

1. etapa modelu velení

Generálmajor Jan Knotek

Uvedu některé poznatky z dosavadního průběhu 1. etapy zkvalitňování velení.

Metodika 1. etapy správně předpokládala, že nebude snadná a že v ní prakticky se projeví důsledky toho, že zpravidla s perspektivami snadněji souhlasíme, než je pak uvádíme v život.

Souhrn opatření, která nabyla účinnosti dnem 1. 11. 1966, je někdy omylem chápán tak, jako by tato opatření vyčerpávala obsah 1. etapy. To by ale bylo podstatné zúžení obsahu a cílů 1. etapy a přisuzovalo by jí to nesprávně charakter jednorázového organizačního opatření. Ve skutečnosti organizační opatření — platnost nového statutu MNO, působnosti, tabulek počtů, atd. — to všechno představuje sice velmi důležité a nezbytné, přesto ale teprve základní a počáteční vytvoření vhodných podmínek k tomu, aby vlastní obsah 1. etapy a její cíle mohly být efektivně uvedeny v život a vyčerpány.

Hlavní obsah a cíle 1. etapy spatřujeme teprve v praktickém uplatnění nových vztahů, zásad a principů velení, ve zkvalitnění dosavadních metod práce a v dosažení vyšší efektivnosti velení. K tomu ovšem nestačí zdaleka jen vypracované a schválené písemné dokumenty, nebo formální organizační změny, to bude vyžadovat především tvůrčí práci a aktivitu všech příslušníků MNO a VO.

Už ale příprava těchto dokumentů ukázala, že to nebude snadné. Je to samozřejmé, protože jde o opatření, která mají velmi konkrétní dopady na zájmy jednotlivců a skupin. A tak, jako není snadné sladit tyto zájmy se zájmy celku a naopak v celé společnosti, tak to není snadné ani v armádě.

Proto se také v přípravě 1. etapy střetávaly nejrozličnější motivované zájmy, názory a požadavky. Mnoho se diskutovalo o zásadních i nezásadních otázkách, mnohé se ujasňovalo, zpřesňovalo a popřípadě dopracovávalo. Model takový průběh předpokládal, protože žádné zásadní rámcové řešení nemůže obsáhnout a vyřešit všechny detailní otázky, které se projeví při konkrétním rozpracování jeho zásad a linie funkčními složkami. Proto by také nebylo na místě považovat každou dílčí úpravu za deformaci modelu, jehož realizace je procesem, v kterém se sám model vyvíjí a upřesňuje. O jeho deformaci by bylo možné a nutné hovořit tam, kde by při jeho realizaci nebyly respektovány jeho nosné zásady a principy, na kterých byl celý vybudován a které také jsou základním předpokladem jeho úspěšného uskutečnění v praxi.

Široká diskuse a rozruch kolem některých otázek 1. etapy, které jsou jejími průvodními zjevy od samého počátku, nejsou ničím překvapujícím, ani nežádoucím — pokud ovšem jsou věcné, objektivní a pokud probíhají v době příprav podkladů k rozhodnutí. Taková otevřená výměna názorů rozšiřuje poznání skutečného stavu velení. Jistě daleko horší a nebezpečnější by byla lhotejnost a pasivita k tak závažnému opatření.

Srovnáme-li tuto diskusi s diskusí kolem nového modelu řízení národního hospodářství, najdeme v nich mnoho společného — kladného i záporného. I v procesu velení reagujeme modelem už na vzniklou situaci a někdy také „... jen na základě nahodilých informací...“, které nejsou třeba vůbec typické a nestojí za ten rozruch, který kolem nich vzniká...“, jak to charakterizuje prof. Ota Šik v KT č. 43/1966. Tedy i v procesu realizace 1. etapy „... musíme rozeznávat nahodilé informace, které sice můžeme registrovat jako určité signály, od informací, které mohou být vědeckým podkladem pro rozhodování. Jen tak vyloučíme subjektivismus z rozhodování.“ (tamtéž).

I v procesu realizace 1. etapy se dostáváme ke zlomu myšlení a i v něm, tak jako v procesu realizace nového modelu řízení národního hospodářství, musíme mít odvahu postoupit určité riziko v rozumné míře, bez kterého se žádná nová věc a žádný vývoj neobejde.

Hlavním a odpovědným nositelem realizace 1. etapy modelu velení jsou funkční, velitelské složky MNO. Těžištěm jejich dosavadní práce byla příprava podmínek k tomu, aby schválené zásady a principy velení mohly být úspěšně uvedeny v život, což představuje hlavní a rozhodující úkol 1. etapy.

Do jaké míry byly, nebo nebyly touto prací vytvořeny optimální podmínky ke splnění cílů 1. etapy — to ukáže nejbližší budoucnost. Sama praxe velení bude tato opatření konfrontovat s těmi základními a objektivními požadavky, které byly před všechna opatření 1. etapy postaveny. Konkrétní praxe tedy ukáže:

- jak všechna opatření prakticky aplikují usnesení ÚV KSČ k činnosti centrálních orgánů řízení do podmínek armády a zda jsou v souladu s usnesením P ÚV KSČ k návrhu na zkvalitnění a zhospodárnění velení v ČSLA,

- jak tato opatření v komplexu jejich obsahu a forem vytváří optimální podmínky k uvedení do života všech přijatých zásad a principů velení i k plnému využití vědeckých metod řízení,

- a v neposlední řadě, zda jsou těmito opatřeními vytvářeny vhodné podmínky pro postupnou automatizaci velení a celkovou racionalizaci práce a tím k uskutečnění perspektivních cílů modelu.

Mohli bychom tedy říci, že úhelným kamenem celé 1. etapy jsou změny (přirozeně směrem k vyšší kvalitě) toho souhrnného procesu, kterému často říkáme „metody a styl práce“ — i když v něm nejde jenom o metody práce, ale o všechno co jakkoliv souvisí s kvalitou a efektivností velení.

Je tedy zřejmé, že v současné době nemůžeme ještě o žádných zásadních změnách v metodách a stylu práce mluvit, nebo se dokonce pokoušet je už hodnotit, protože k žádným takovým změnám ještě nedošlo a ani dojít nemohlo. Stejně nerozumné by bylo předpokládat, že jakmile budou nařízené organizační změny uskutečněny, že začnou působit automaticky a že samy splní cíle 1. etapy. Tyto změny budou mít sice určitý zpětný vliv na metody práce, ale ten nebude pro uplatnění nového obsahu velení ani rozhodující, ani jej nemůže zaručit.

Vcelku oprávněná by se mohla zdát námitka, že věčné opakování cílů 1. etapy je už dnes zbytečné, protože tyto cíle jsou už známé, zejména na této obecné úrovni. Ve většině případů tomu tak jistě je — ale ne všude je takto obsah a cíle 1. etapy chápán. O tom svědčí názor formulovaný asi takto:

„... tak provedeme reorganizaci, lidé si jen různě přisednou a co se vlastně tím změní?“ Takové názory, byť ojedinělé, ještě existují. Aniž bychom je považovali za typické a přikládali jim snad větší význam než jim patří, nemůžeme je nechat bez povšimnutí a prostě nad nimi mávnout rukou. Kdyby totiž měl být obsah a význam 1. etapy chápán takto, pak by bylo nutné plně souhlasit s tím, že se vůbec nic nezmění, nebo jen velmi málo. Pak by ale také bylo nutné litovat veškerého dosavadního úsilí práce širokých kolektivů velitelského sboru.

Pak by to byla otázka zásadní. Přirozeně mohou existovat a jak dosavadní zkušenosti ukazují také existují různé názory na to, jakými způsoby, cestami a opatřeními velení vojskům zkvalitňovat. Každý z těchto názorů má svoji pravdu. Záleží ale na tom, do jaké míry je ta která pravda v souladu s logikou vývoje, nebo do jaké míry je s ní v rozporu. Ne každá pravda je stejně vytčeným cílům prospěšná — záleží na tom proč se jí má, nebo musí věřit. Také ne všechny třeba naprosto správné a objektivní zásady a názory jsou v té, které době již zralé k realizaci — ať už máme na mysli jejich dozrání v myšlení lidí, nebo v konkrétních možnostech realizace.

Model velení, který byl před schválením P ÚV KSČ studován a posuzován mnoha kolektivy různých stupňů, právě proto zdůrazňoval prvořadý a rozhodující význam ideologické a odborné přípravy velitelského sboru k jeho realizaci. Za nezbytné pokládal to, aby každý kde bude jakkoliv účasten jeho uvádění v život, byl podrobně seznámen s jeho teoretickými základy a výchozími tézemi, zásadami a principy a aby byl položen hlavní důraz na správné pochopení cílů. Bylo zdůrazněno, že je třeba usilovat o názorovou jednotu, jednotu vůle i aktivitu k jeho uskutečňování. To také bylo cílem služebních i stranických informací a školení.

Musíme ale reálně posoudit konkrétní podmínky toho období, v kterém tato příprava probíhala a je třeba konstatovat, že vzhledem k rozsahu úkolů byly obtížné. Značný rozsah přípravných prací, který při současných metodách práce a vztahů ve velení byly časově velmi náročné, namnoze způsobily, že teoretická příprava byla zatlačena do pozadí i přes vcelku již jednoznačný teoretický souhlas s nezbytností důkladné a soustavné přípravy lidí k řešení závažných koncepčních otázek.

Vypracované dokumenty (statut, působnosti, organizace, tabulky počtů atd.) jsou, nebo měly být konečným a praktickým produktem závěrů o tom, jaké konkrétní vztahy, zásady a metody velení mají být prakticky uplatňovány. A právě ve vzájemné závislosti a podmíněnosti připravovaného obsahu a forem velení spočívala hlavní složitost a také odpovědnost jejich vypracování.

Tam, kde předpoklady nezbytné předchozí přípravy všech zainteresovaných pracovníků byly splněny, tam kde byly tyto závislosti obsahu a formy respektovány, tam můžeme očekávat, že byly vytvořeny všechny nezbytné podmínky k další úspěšné práci na zkvalitňování velení.

Tam, kde tyto předpoklady splněny nebyly, kde práce popřípadě byla pod vlivem jiných, než předpokládaných kritérií, tam nesmíme být překvapeni, vrátili-li se nám to za určitý čas jako bumerang. S největší pravděpodobností se to projeví různými obtížemi ve vztazích a v jeho metodách. Všechny dosavadní zkušenosti z vývoje řízení ve společenských systémech potvrzují, že

nelze úspěšně ani uplatňovat nové metody řízení ve struktuře, která je svými principy stará, ani nelze v nové struktuře řídit starými metodami. V takovém případě nemůžeme vyloučit ani to, že se na příslušném úseku vztahy velení ještě více zkomplikují, místo aby se zjednodušily.

Takové případy nemůžeme kategoricky vyloučit. Pak ovšem bude nutné takové případy (které mohou ohrožovat i efektivnost celého systému) včas rozpoznat, avizovat, odhalit pravou příčinu a neprodleně na ně reagovat. Každá nová věc, tedy i model velení, je při svém zrodu na takové vlivy velmi citlivá a zranitelná. V citovaném článku prof. Šika se o tom říká: "... není totiž většího nebezpečí, než polovičatost řešení, při kterém staré dusí rodící se účinnost nového".

Nebylo by v takovém případě nic snadnějšího, než prostě vzniklé potřeby přičíst modelu. Správnější ale bude, jestliže pak kriticky a hlavně sebekriticky posoudíme, zda příčinou vzniklých disproporcí jsou skutečně mylné předpoklady a zásady modelu, nebo to, že jsme jeho správné předpoklady a zásady prostě v praxi nedodrželi.

Přísná účelovost modelu vyžaduje, aby byla plně respektována ta z jeho zásad, která říká, že "... jakékoliv změny ve velení mají právo na uplatnění jen tehdy, jestliže ve svých důsledcích proces velení zlepší, zjednoduší, učiní jej pružným a účinným...".

Vcházíme do etapy, která vyžaduje, abychom na každém funkčním místě a v každodenní práci věnovali soustavnou a usilovnou péči zkvalitňování velení a všech jeho prvků, počínaje zdánlivými maličkostmi a konče zásadními koncepcemi. Přitom musíme být připraveni na všechny možné obtíže, s kterými se sice nemusíme, ale můžeme setkat. Cesta k cílům 1. etapy není a nebude přímou a pohodlnou autostrádou. Klamali bychom sami sebe, kdybychom si nalhávali, že v systému velení dnes už nepůsobí a ani dále nebudou působit nejrůznější nežádoucí a škodlivé vlivy, jako nejrůznější projevy teoretické nepřipravenosti, pohodlného konzervatismu, jednostranného subjektivismu atd. Musíme reálně počítat s tím, jací jsme a příkladů o praktické existenci těchto vlivů máme jistě dost.

Musíme tedy počítat i s možnostmi vzniku různých nezdravých tendencí. Tak kupř. v průběhu 1. etapy by nemělo docházet ke snaze řešit nové úkoly kvantitativní cestou — **zvyšováním počtů**.

Domyslíme-li logické důsledky správně pochopených a uskutečněných zásad 1. etapy, pak musíme dojít k závěru, že nějaké celkové zvyšování počtů by s těmito cíli bylo v příkrém rozporu. Jsou-li hlavními cíli 1. etapy takové změny, které můžeme krátce vyjádřit termíny jako: „zjednodušit, odstranit zbytečné duplicity, správně diferencovat obsah velení podle přesně vymezené pravomoci a odpovědnosti, odstranit zbytečnou operativu“, — atd. — pak je zřejmé, že jde o změny kvalitativní a ne kvantitativní. Konečně nejen v armádě, ale v celém státě a v celém světě bylo zkušenostmi už dávno potvrzeno, že další extenzivní rozvoj orgánů řízení je neúnosný a že nevede k cíli.

Máme přirozeně na mysli celkový, souhrnný počet a nikoli ty případy, kdy v důsledku větší centralizace různých činností, rozšíření působnosti, nebo konečně při vzniku nových složek a výrazného přehodnocení soudobého významu jejich činnosti, musí dojít k dílčímu, místnímu zvýšení počtů. Žádná organi-

zační změna se neobejde bez vnitřního přelivu, nového rozdělení sil — to je logické.

Model velení a zejména jeho 1. etapa si také neklade vysloveně za cíl snížit počty. Už proto, že v této etapě nemáme ještě vytvořeny podmínky třeba k tomu, abychom mohli v rozsáhlejší měřítku nahrazovat různé rutiní práce štábů prací strojů. To ale nic nemění na skutečnosti, že cesta 1. etapy musí být cestou zvyšování kvality a ne kvantity.

Jedním z výrazných úkolů 1. etapy je **nadřazení koncepční práce MNO nad běžnou, každodenní operativou**. To je přirozeně podstatná změna, která velmi výrazně zvyšuje nároky na kvalitu práce a především na úroveň připravenosti, výběr a využití kádrů.

Vypracování a ujasnění objektivních požadavků na kvalitu kádrů v řídicím orgánu velení, jejich výběr, příprava a efektivní využití jsou nejdůležitějšími otázkami realizace modelu velení a svým rozsahem se vymykají možnostem tohoto článku. To bude dlouhodobý a obtížný proces, který si vyžádá ještě mnoho teoretické práce.

Připomeňme si, že obecná pravda: „nový model velení potřebuje nové lidi“ je sice „svatá a vždycky pravdivá“ — ale opravdu k ničemu, dokud si nezkonkretizujeme jaké nové lidi potřebujeme a kde je vezmeme. Model velení a zejména jeho 1. etapu budeme realizovat s tím velitelským sborem, který máme a z něj si musíme tyto „nové lidi“ vybrat, připravit a rozestavit. Žádné jiné lidi si ani nevymyslíme, ani je nikde nezískáme a také to není ani potřeba, protože naše armáda má schopných lidí poměrně dost. Jejich efektivní využití je ovšem nesmírně složitou a obtížnou otázkou především poznání jejich schopností a předpokladů, dále otázkou ujasnění a konkretizování požadavků, co na které funkce od koho vyžadujeme a konečně otázkou cílevědomé, plánovitě a dostatečně perspektivní přípravy lidí na jejich úkoly. Máme i dost zkušeností přímo v naší armádě o tom, že čas a prostředky věnované důkladné a cílevědomé přípravě lidí jsou velmi efektivními investicemi a jedinou správnou cestou. Dnes nemůžeme hledat „nové“ lidi, schopné z místa řešit úkoly na soudobé úrovni, protože takové lidi jsme si ještě nevychovali a nemáme. Ale máme lidi, kteří k tomu mají předpoklady, nebo je nemají.

Při tomto řešení nesmíme kupř. podceňovat ani tu, v armádě vcelku zatím málo populární otázku materiální zainteresovanosti lidí. Nemělo by smyslu si zastírat, že kupř. v dosavadním tarifikačním systému doznívají značně nivelační tendence. Z praxe známe dost příkladů toho, že podle existujících norem, má formální název funkce, nebo nějakého prvku, organizační struktury pro materiální ohodnocení větší váhu, než sám obsah a význam práce. Z toho nelze přirozeně někoho vinit, protože to je otázka a odraz celospolečenského systému, o který, jak víme, se v celé naší společnosti nyní svádí ne právě snadný boj. Nemůžeme se ale také divit tomu, že oprávněné obavy před konkrétními důsledky toho vedou ke snaze, jednotlivé prvky struktury (skupiny, oddělení, správy, atd.) začleňovat do vyšších řádů a tím dosáhnout často zcela oprávněného a zdůvodněného vyššího ohodnocení práce. A poněvadž se tato snaha často střetne s jinou kvantitativnější normou, jako je počet lidí ve skupině, oddělení, atd., pak to často vede i k umělému a objektivně nezdůvodněnému zvyšování počtů.

Tyto a další různé tendence, s kterými se setkáváme a budeme setkávat, nemůžeme vždycky jednoduše přičíst tomu, že „nebyl dostatečně pochopen smysl a cíl modelu“, protože to by bylo často zjednodušování celého problému v jeho vzájemných závislostech a vazbách. Musíme ale počítat s tím, že už od samého začátku bude uplatňování nových zásad a principů velení narážet na omezující podmínky řady dosavadních norem, ať už máme na mysli předpisy, směrnice, zvyklosti, atd., do kterých se nám ten nový obsah velení „nevejde“. Tyto normy nejrozličnějšího druhu a významu jsou produktem dosavadního systému velení a namnoze jednou z příčin toho, že se kvalita velení dostala do rozporu s objektivními požadavky doby. Bylo by tedy nerozumné považovat tyto normy za svaté a neměnné a pokoušet se do nich vtěsnat nový obsah velení násilím.

Z toho vyplývá nezbytnost a prvořadost úkolu — podrobit všechny takové normy, které by brzdily rozvoj velení, revizi z pozic cílů 1. etapy a změnit je, protože opačný postup by nemohl vést jinak, než k likvidaci jejích cílů. To je další složitý proces, který je obsahem 1. etapy, nelze jej vyřešit jednorázově a který také nemůže s úspěchem vyřešit nikdo jiný, než příslušná, odpovědná, normotvorná složka. Při tom pro koncepční a normotvorný orgán řízení platí více než kde jinde to, že aby správně fungoval celý systém, musí napřed správně fungovat každý jeho dílčí prvek a že kvalitu a efektivnost celku určuje vždy ten prvek celku, jehož kvalita a efektivnost je nejnižší. To se přirozeně týká především hlavních složek, při čemž ovšem každá složka má na celkové kvalitě velení svůj podíl.

Úspěch uplatňování nových zásad a metod velení bude tedy do značné míry záviset na tom, jak rychle, důkladně a s jakou odvahou se podaří upravit ty dnes platné normy, které se pro tento proces projevují, jako omezující a již nevhodné.

Je tudíž zřejmé, že hlavní práce s uvedením v život obsahu 1. etapy nás teprve čeká a že to nebude nijak snadné. Můžeme předpokládat, že rozhodující období pro to bude období 1967 až 1968. V podstatě všechny rozhodující organizační změny budou uvedeny v život k 1. 1. 1967 a v tomto období budou provedeny jen ty změny, jejichž příprava si vyžádala delší dobu a které jsou 1. etapou předvídaný. Jinak hlavním obsahem tohoto období budou právě kvalitativní změny vztahů, vazeb a metod práce v rámci nové organizační struktury, nového statutu a nových působností. Tyto kvalitativní změny, jejichž hlavní zásady byly stanoveny modelem, nedokáže přirozeně uvést v život žádný rozkaz, nebo centrální směrnice bez aktivní a tvůrčí činnosti každého jednotlivce na svém místě.

V této etapě také už nevystačíme s obecnou tezí, že: „je nutné změnit metody a styl práce...“, ale na pořad dne se dostaly naprosto konkrétní a velmi naléhavé otázky: „Kde, v čem a jak?“

Musíme očekávat, že i v odpovědích na tyto otázky se budou nadále střetávat různé názory a že také různé složky budou pro to mít dosavadní práci i jejím obsahem různé podmínky.

V této etapě nebude ani tak důležité vypracovávání různých plánů, opatření, jako bude důležité si celý tento problém kvality, tedy „metod a stylu práce“ důkladně ujasnit, zvolit efektivní metodiku a posloupnost práce. Rozsah této

práce je tak obsáhlý a různorodý, že vylučuje možnost řešit jej naráz a „na celé frontě“. Bude třeba si pečlivě určit pořadí naléhavosti úkolů a využít metody hlavního článku. Za takový hlavní článek je možné považovat důkladné rozpracování a konkretizaci působnosti na každém funkčním místě.

Rozpracování působnosti by mělo být formulačně prosté, ale jednoznačné a jednoduché a mělo by každému pracovníkovi naprosto konkrétně odpovídat na takové základní a nezbytné otázky jako jsou kupř.:

- jaké jsou jeho konkrétní úkoly,
- za co a komu osobně odpovídá,
- jakou pravomoc má k tomu vymezenou,
- jaké informace a odkad k výkonu své funkce nezbytně potřebuje,
- k jakému účelu a jak je má zpracovávat,
- jaké vztahy z jeho práce vyplývají ve vztahu k ostatním prvkům složky a k ostatním složkám, atd.

To, co uvádím, není v žádném případě návod, nebo schéma. Jde prostě o to, abychom si nejdříve udělali z hlediska hlavních kritérií modelu jasno v tom, co má každý dělat v rámci složky, co má dělat složka v rámci MNO a co má dělat MNO v rámci celé armády. Na první pohled se může zdát, že takto postavený požadavek je primitivní a nedůstojný velké doby. Ve skutečnosti je to ale požadavek základní, bez kterého by nebylo možné úspěšně zahájit kvalitativní přestavbu celého systému velení. Není také tak jednoduchý, jak se může zdát a jeho správné vyřešení je složitou tvůrčí a vědeckou prací.

V celém procesu zkvalitňování metod práce měli bychom vyjít z téze, že veškerá činnost velení se v podstatě skládá ze tří základních procesů a sice: informování, rozhodování a realizace rozhodnutí a k těmto procesům bychom měli soustředit svůj hlavní zájem a podle jejich požadavků bychom měli určovat jak metodiku práce, tak pořadí naléhavosti úkolů.

Každá dílčí změna v metodách práce, stejně tak celý obsah 1. etapy jako celku, bude nezbytně potřebovat dostatečně dlouhou dobu klidu k tomu, aby se nově zavedené metody mohly „zaběhnout“, aby v ní byly získány potřebné návyky a zkušenosti, potřebné k vyhodnocení jejich efektivnosti. Musíme vidět, že všechna tato nová opatření ponesou do určité míry charakter experimentu — jehož důsledků se nesmíme v procesu zkvalitňování velení bát, ani jej nesmíme považovat za něco dostatečně neuváženého. Ale experiment je experimentem jen tehdy, jestliže máme naprosto jasno v tom, co a jak si chceme prověřit a jestliže jej beze změn a zásahů necháme proběhnout potřebnou dobu. Experiment, jehož předmět, kritéria a podmínky měníme ze dne na den jen proto, že se bojíme případného záporného výsledku, nebo proto, že nevěříme sami sobě, není experimentem a v žádném případě nám nemůže přinést užitek. Bez experimentování není možný progresivní vývoj a i případně záporný výsledek experimentu je přínosem.

Je ovšem nezbytné centrálně sledovat, vyhodnocovat a zobecňovat zkušenosti z realizace 1. etapy, která bude nezbytným podkladem a významnou pomocí pro přípravu obsahu a opatření další etapy.