

# VELITELSKÉ UMĚNÍ

(Dokončení)

## II. SUBJEKT VELENÍ

Dosud jsme se zabývali převážně teoretickými otázkami mechaniky rozhodovacích procesů a **snažili jsme se nalézt jednak obecný algoritmus rozhodování a jednak principy, které se v něm aplikují.**

V další části článku se chceme zamyslet nad požadavky na subjekt rozhodování, **ve vojenské sféře na osobnost velitele.**

Nejprve bude nutné popsat speciální podmínky, kterými se odlišuje atmosféra rozhodovacích procesů ve vojenství od jiných nevojenských oblastí rozhodování.

Základním atributem atmosféry velitelského rozhodování je konfliktní, souborový charakter racionálně jednajících systémů, vyjádřený tendencí vzájemného zničení nebo vzájemné dezorganizace. Hlavní funkcí vojenských systémů je tvorba, rozvíjení a využívání ozbrojeného násilí, které je prostředkem k vytvoření podmínek, umožňujících vnutit nepříteli vůli vítěze, což je účelem tohoto násilí. Přitom je třeba mít stále na paměti, **že ozbrojený zápas je vždy střetnutím společenských systémů**, že existuje stále vzájemné působení těchto systémů, ovládaných celou hierarchií velitelů a podmíněných velikou množinou nejrůznějších činitelů.

Clausewitz ve své knize: „O válce“ (str. 70) píše: „Dokud sami neznáme válku, nepochopíme, v čem tkví obtíže, o kterých se stále mluví, a co je vlastní úlohou génia a mimořádných sil ducha požadovaných od vojevůdce. Všechno připadá tak

prosté, všechny potřebné znalosti se zdají tak mělké, všechny kombinace tak nevýznamné, že nám proti tomu imponuje určitou vědeckou důstojností nejjednodušší úloha vyšší matematiky. Ale když jsme viděli válku, začneme všechno chápat; a přesto je nesmírně těžké vyličit, co je původem této změny, pojmenovat toho neviditelného a všude působícího činitele.“

Clausewitz hledá onoho „neviditelného a všude působícího činitele“ a nazývá jej „frikci“ ve válce. Frikci rozumí vše to, co způsobuje odlišnost skutečné války od plánované války na papíře. Její příčinu vidí v působení náhody, která mění předpoklady, za nichž bylo zpracováno velitelské rozhodnutí. Jednou to může být počasí, které způsobí, že plánovaný čas na přesun určité jednotky nebyl dodržen, jindy činnost nepřítel, jindy nefungující spojení atd. K této frikci objektivních podmínek přistupuje frikce subjektivní, frikce individua způsobená zejména jeho emocionální stavu. Tedy z nejrůznějších příčin pro nejrozmantější náhody neprobíhá předpokládaná činnost určitých jednotek. Tato náhodnost ve vojenství způsobuje, že vše, co připadá snadné, je ve skutečnosti plně obtížné. A právě nutnou reakci na tuto **obtížnost může v ozbrojeném zápase produkovat jedině člověk, velitel jako organizátor ozbrojeného zápasu.** Proto, dokud ozbrojený zápas bude nutností, bude zákonitě nutný i člověk — velitel, kterého nelze nahradit sebedokonalejším strojem;

ten podle charakteru vojenského systému může víceméně fungovat jen jako pomocník člověka. **Tendence nahradit velitele strojem, které se někdy objevují, jsou zcela nereálné.** Vznikají z jednostranné odborné deformovanosti, která buď není schopna nebo zpravidla přímo vědomě nechce brát ohled na celou skutečnost, na výsledky všech vědních oborů a podřizuje reálný svět svým speciálním teoriím, platným jen v určitém vztahu. Snaha dosáhnout vítězství si vynucuje krajní vypětí duševních a fyzických vlastností všech příslušníků ozbrojených sil, především velitelů. Ovšem tyto duševní i fyzické vlastnosti mají u každého subjektu svou kritickou hranici, kterou nelze překročit. **Kalkulovat s těmito vlastnostmi** jak u sebe, tak i u nepřítele, hledat faktory, které působí na jejich potenciál, je základním činitelem velitelského rozhodování, z něhož se odvozují nejrůznější formy aktivní vojenské činnosti (formy bojové činnosti, zasazování čerstvých sil a využívání časových lůt atd.). Ovšem již samo určení hodnot tohoto základního činitele je vloženo pravděpodobnostního charakteru, a proto i celé velitelské rozhodování spadá převážně do stochastických a strategických kategorií rozhodovacích procesů. Ozbrojený zápas nejen pro svou objektivitu, ale i pro svou subjektivní povahu se stává velice vážnou a tragickou hrou, kde se uplatňuje odvaha s jejími náhodnými podněty, závislými na osobních vlastnostech velitelů (např. smělost, schopnost přijímat riziko, důvěra ve štěstí, sebedůvěra, nadšení, fantazie, nejrůznější vášně, zášť a nenávisť, čest a zrada). Ovšem pod pojmem odvaha nemyslíme jen odvahu fyzickou, ale především odvahu duševní, **odvahu rozhodnout se** — jako jednotu smyslové, emocionální a volní potence. V rozhodnutí se uplatňuje schopnost velitele objektivizovat profesionální teoretické znalosti a praktické zkušenosti v určitých podmínkách ozbrojeného zápasu v závislosti na jeho intelektuální potenci a schopnosti tuto objektivizaci sdělit formou rozhodnutí a učinit ji tak poznatelnou pro jiné. Umění rozhodovat se závisí tudíž na schopnosti vnímat, prožívat a chápat složitou vojenskou skutečnost a vyvozovat z ní závěry formulované v rozhodnutí. Specifickým rysem atmosféry velitelského rozhodování jsou tzv. „stresové“ situace, kdy se velitel rozhoduje pod tlakem času, v akutním ohrožení jak své osoby, tak i celého systému, jemuž velí, a v ostatních speciálních podmínkách velitelského prostředí, které jsou zcela odlišné od civilního prostředí.

**Gnoseologicky** je velitelské umění procesem subjektivního odrazu objektivní vojenské reality, vyjádřením podstatného v jedinečném, zvláštním, konkrétním. Výsledkem tohoto procesu je jeho vyjádření ve smyslově vnímatelném tvaru, a to buď grafickým zobrazením rozhodnutí na mapě, nebo verbálním vyjádřením formou rozkazu, nebo — zejména na vyšších stupních velení — oběma způsoby.

**Psychologicky** je velitelské umění podmíněno zvláštním nadáním, senzibilitou, imaginací, fantazií, schopností prožitku, schopností promítat do vojenské reality zákony, principy a axiomata vojenské vědy, vytvářet soudy a tyto přiměřenou formou vyjadřovat. Důležité je, aby velitel udržoval kontakt s vojsky, která realizují formy násilí, vyjádřené v rozhodnutí velitele.

Vystupuje tudíž ve velitelském umění osobnost velitele, jako určující subjekt kvality rozhodnutí.

Osobnost velitele chápeme jako individuum, člověka v neopakovatelné jednotě svých schopností, rozumu, citu a vůle, jako tvůrce speciálních hodnot, člověka, který stále bojuje o velitelskou autoritu svým osobním výkonem, svou prací a výsledky svého úsilí v oblasti poznání vojenských jevů, jejich podstaty a jejich řízení. Zároveň v každém momentu svého chování je osobnost vytvářena vzájemným vztahem subjektu a objektu. Ve vojenských podmínkách je objekt tvořen nejen podřízenými vojáky, ale celým realizačním prostředím — ozbrojeným zápasem. Každý velitel musí být aktivním činitelem ve vývoji systému, jemuž velí. Svou osobností musí poznamenat tento vývoj. Základ síly velitele je kolektiv, který za ním stojí, ve stupni spojení s ním a ve schopnosti být vůdcem, tj. mluvčím, organizátorem, ideologem, strategem i taktikem. V plnění úkolů se velitel prověřuje, roste nebo ztroskotává. V posledním případě pak nejde jen o jeho případnou osobní tragédii, ale i o tragédii celého vojenského systému, jemuž velí.

Skutečně jedináčím subjektem ve vojenských systémech je tudíž velitel, jako společensko-historická bytost. Jeho jednání a myšlení je determinováno podmínkami vojenského systému a dalších systémů ozbrojeného zápasu. Sám působí na tento systém, ale současně se sám jeho pohybem přetváří. Kategorie vztahů mezi velitelem a systémem je nejdůležitějším činitelem, který určuje charakter vojsk a jejich potenci.

Ke každé specifické činnosti, tudíž i k velení, jsou potřebné specifické, har-

monické, sladěné vlny rozumu, citu a vůle.

Za hlavní rozumové vlny velitele je nutné považovat schopnost logického racionálního myšlení, která je úzce spjata s vlastnostmi paměti individua, s jeho schopnostmi asociace a schopnostmi tvorby představ, fantazie, soudů, se schopností abstrakce. Rozumové vlny člověka jsou vázány na fyziologický stav celé jeho vyšší nervové soustavy, na funkci smyslových receptorů (zrak, sluch, hmat, čich, chuť), jejich spolehlivosti a potenci.

Myšlení, jako produkt mozkové činnosti, je svázáno s řečí, která umožňuje sdělování myšlenek a která sama o sobě je nezbytnou podmínkou myšlení vůbec. Otázky kultury řeči, kultury velitelského jazyka vyžadují, aby velitelé ovládali řeč tak, aby se vyjadřovali srozumitelně a přitom maximálně úspěšně. Význam kultury velitelského jazyka byl u nás dosud značně opomíjen, ačkoliv je významným faktorem, důležitým komunikačním prvkem ve vojenských systémech.

Za rozumové vlastnosti, které jsou jakousi syntézou rozumových vloh, pokládáme zejména **kritičnost, pružnost myšlení, jeho rychlost a šíři.**

Za kritičnost považujeme dovednost přísně, nekompromisně hodnotit své vlastní i cizí myšlenkové pochody, jejich ověřování, jejich reálnost a možnost realizace v praxi.

**Pružnost myšlení** rozumíme schopnost vytvářet dostatečný počet variant soudů, vytvářet varianty rozhodnutí na základě zvažování řady možných kritérií a hodnot. Pružnost myšlení brání schematickému a dogmatickému postupu v rozhodovacích procesech, které bývají často spjaty s rutinností.

**Šíře myšlení** se projevuje v tom, že člověk dovede myšlenkově obsáhnout v krátké době najednou mnoho faktorů, kritérií a hodnot, které jsou podstatné k řešení určitého úkolu, nebo které by mohly s tímto řešením nějak souviset. Šíře myšlení je báží, která ovlivňuje pružnost myšlení.

**Rychlost myšlení** je schopnost individua v krátké době reagovat na nejrůznější podněty, schopnost soustředit aktivně všechny rozumové schopnosti k řešení úkolu. Je podmíněna šíří i pružností myšlení. Kritičnost myšlení zabraňuje ukvapenosti při rychlém myšlení.

Základními předpoklady velitelského umění jsou znalosti zákonitostí, principů a pravidel vedení ozbrojeného zápasu, adekvátní konkrétnímu stupni velení. Tyto znalosti nelze však chápat jen jako jejich

pasivní souhrn, ale i jako znalost jejich teoretického zdůvodnění.

Citové (emocionální) vlny jsou v podstatě potenci prožívání vztahů individua k objektivní realitě. Stejně tak jako rozumové, tak i citové vlny mají fyziologické základy, i když nervová centra, která zde působí, jsou různá. Podstatný vliv na vznik, změnu a intenzitu citů mají spoje na druhé signální soustavě a její potence. To znamená, že každý psychický proces, každá myšlenka, každý vjem vyvolává nebo může vyvolat nějaký cit. City způsobují, že se mění nebo může změnit činnost organismu jedinciho na základě jen rozumových asociací a mohou způsobit i řadu tělesných projevů.

Za zvláště významné city můžeme považovat cit svěžesti, únavy, uspokojení, roztrpčení, radosti, zoufalství, jistoty, údivu, napětí, uvolnění, lásky, nenávisti a jiné.

Některé city, jako láska a nenávisť, mají protikladné působení na motivaci činnosti člověka. Samy o sobě, tyto protikladné city, jsou extrémními póly, mezi nimiž oscilují nejrůznější odstíny těchto citů, které mohou v různé míře působit na aktivitu nebo pasivitu člověka. Proto se city rozdělují na stenické, které zvyšují životní činnost, zvětšují sílu a energii, a city astenické, které životní činnost snižují a sílu a energii zmenšují.

Zvláštními city, které prudce a bouřlivě ovládnou člověka a mají ráz krátkodobých vzplanutí, jsou afekty; např. výbuchy hněvu, zoufalství a strachu.

Celkový souhrn vlivů citů na člověka se projevuje v jeho náladě, která může podstatně ovlivnit celou jeho psychickou činnost.

Je pochopitelné, že stejné podněty mohou vyvolávat u různých lidí rozdílnost citové reakce. V souvislosti s tím se hovoří o různých stupních individuální zaměřenosti citů, o jejich hloubce, stálosti a aktivitě.

Zvláštní skupinou citů, které mají speciální význam ve vojenském, jsou skupiny **morálních citů, které vznikají ze vztahu vojáka k ostatním vojákům, k vojenské jednotce, jejímiž jsou příslušníky, k armádě vůbec, ke státu, ke straně atd.** Z hlediska velitelů jako velmi důležité cit je smysl pro povinnost a politická angažovanost, vyvěrající z osobního přesvědčení o správnosti politické koncepce státu, posuzované ze světónázorového hlediska uplatňovaného na všechny přírodní a společenské jevy.

**Volní vlny** lze hodnotit jako uvědomělé chtění dosáhnout určitého cíle. Pro-

jevují se uvědomělým a cílevědomým jednáním, které je spojeno se schopností individua překonávat vnitřní nebo vnější překážky, které brání dosažení vytyčeného cíle. Volní jednání je duševní proces, který končí rozhodnutím.

Za volní vlastnosti člověka považujeme zejména uvědomělost v rozhodování a jednání, rozhodnost, sebeovládání, energii a vytrvalost. Intenzita těchto vlastností závisí na motivaci činnosti člověka, kde se realizuje v jeho rozumové a citové sféře.

**Souhrn rozumových, citových a volních vlastností** vytváří charakteristiku individua, velitele s jeho celkovými zájmy a sklony, schopnostmi a nadáním, jeho temperamentem a charakterem.

Cílevědomé studium všech těchto otázek je nezbytnou součástí teorie velení.

Jedině vědecké rozpracování těchto otázek může být podkladem **typologie velitelských kádří v naší armádě** a může dát odpověď nejen na **způsoby jejich výchovy**, ale i na stěžejní otázky **pravomoci a autority velitelů**, pochopit algoritmus rozhodovacích procesů a vážení kritérií a hodnot, které se jich týkají.

Základní otázkou systému ozbrojených sil je autorita velitelů, vyplývající z jejich pravomoci. Protože autorita se vytváří především vztahem mezi lidmi, je nutné studovat a odvozovat požadavek na autoritu právě ze studia vloh a schopností.

V armádě je nutná racionální autorita, která spočívá na racionální základně, připouštějící stálou kontrolu od podřízených a i od těch, kteří autoritu vyplývající z pravomoci přenesli na velitele příslušného stupně velení. Hodnota racionální autority se projevuje v tom, jak se plní úkoly. **Rozhodně v soudobých armádách nemá místo iracionální autorita, která má vždy svůj původ jen v surové moci** a jejíž motivací je převážně strach před ní a která byla typická pro předcházející společenské struktury. Zatímco racionální autorita předpokládá rovnost subjektu i objektu řízení, iracionální autorita staví pouze na dané moci řídicího subjektu, čímž z tvůrčího velitelského procesu do značné míry vylučuje intelektuální potenci podřízených, vede k šablonovitosti a dogmatickosti ve velení [které naopak svou informační podstatou vyžaduje aktivnost a iniciativu všech stupňů velení]. Racionální autorita ve velení plně doceluje osobnost velitele.

Osobnost jako totalita zděděných a získaných vlastností se může rozvíjet, přičemž se ukazuje, že intenzita tohoto roz-

voje je v jisté závislosti na temperamentu [který již od dob Hippokratových bývá rozlišován na cholerický, sanguinický, melancholický a flegmatický] a na charakteru jako vyjádření komplexního, výsledného jednání, které odpovídá jisté harmonii mezi rozumovými, citovými a volními vlastnostmi člověka.

Zajímavé je, že studii charakteru člověka je věnována i v soudobé psychoanalýze značná pozornost. Erich Fromm např. přisuzuje charakteru člověka selektivní funkci pokud jde o ideje a hodnoty a charakter individua posuzuje víceméně ve vztahu ke společnosti. Z dynamického pojetí charakteru dospívá k dělení charakterů na neproduktivní a produktivní.

Za neproduktivní typy charakteru pokládá charakter s receptivní vykořisťovatelskou, křečkovskou a tržní orientací. Charaktery s tak zvanou produktivní orientací mají lidé hledající spojení a jednotu s jinými při zachování své jedinečnosti, nebo lidé mající schopnost orientace v procesu zespoločňování, kteří se snaží přimknout se k někomu jinému a víceméně splynout s kolektivem. Moderní psychoanalytici hledají charakteristiky mezi typy tvořivými, konstruktivními a typy destruktivními.

Ukazuje se, že otázky osobnosti jsou velmi složité a že dosavadní přístup k jejich zkoumání byl značně zjednodušován, nehledě k tomu, že ani nebyl zájem (a snad právě naopak), aby se v socialistické společnosti a tím i v armádě vytvářely podmínky pro vznik a růst osobnosti. Naopak byla tendence protlačovat anonymitu i v případech, kdy vynikajících výsledků bylo dosaženo zásluhou vynikajících osobností. Zásluhy byly jednoznačně přenášeny na kolektivy, na masy, na třídy, aniž byla zvažována úloha osobností, které byly schopné organizovat, usměrňovat a vést. Nejde o to idealizovat jednotlivé osobnosti a vštěpovat masám vědomí pokory, vědomí, že jejich osud závisí pouze na jednání těchto osobností, ale jde o to, **aby nebyly vytvářeny překážky pro uplatnění osobností, které ve vývoji společnosti a také v armádě způsobily progresivní posun.**

Vedle talentů v jednotlivých profesích se čas od času objevují výjimeční jedinci, géniové. Tvorba génia, na rozdíl od talentu, se vyznačuje mimořádnou vynalézatelostí a neobyčejnou tvůrčí schopností a má pro další rozvoj oboru zásadní význam. Génius má jak zděděné, tak i získané vlastnosti, projevuje se u něho značná míra adaptivity. Lidé se rodí s určitými vlohami a větším či menším talen-

tem, ale svůj mimořádný **talent a jeho uplatnění ve společnosti teprve spoluvytvářejí vlastní činností**, jež se rozvíjí v rámci jistých, objektivně daných historických podmínkách a souvislostech. Spolu s geniálními lidmi, kteří se prosadili, existují i takoví, jejichž schopnosti byly potlačeny ať již vinou společnosti, nebo náhodných okolností individuálního vývoje. Na génia se nelze dívat jako na nadčlověka, ale je možné se ztotožnit s Palackým, který říká, že „**génus není nic jiného, než člověk sám, tj. relativně bohatě rozvinutý, uskutečněný člověk**“. S využitím moderní terminologie mohli bychom ho definovat jako osobnost s neobyčejnou kreativitou a rozvinutým heuristickým myšlením.

Obecné hodnocení osobnosti velitele je nutné s přihlédnutím k exaktizaci prací v procesu přípravy podkladů k rozhodnutí (tj. v etapě vřazení strojů do systémů velení) podrobněji upravit pro tyto nové podmínky. V souladu s našimi úvahami v článku »K pojmům „umění“ a „hodnota“« ve Vojenské mysli čís. 3/68, na základě požadavků maximálně možné racionality rozhodovacích procesů, je třeba

ba soudobého velitele hodnotit z hlediska jeho schopností aktivně a iniciativně jednat, z hlediska jeho přístupu k automatizaci a tím i jeho vztahů k technice vůbec. Je třeba hodnotit jeho schopnost anticipace, tj. předvídání, schopnost odhadu potence systémů, schopnost vhodné kunktace, koordinace, preparace, programizace, racionality plánování včetně subjektivní schopnosti imanentizace a organizování, jak již podrobně rozpracovala ze svých hledisek praxeologie.

V článku jsme ve stručnosti uvedli některé naše názory na specifické prostředí velitelské činnosti a nastínili možnou klasifikaci obecných, rozumových, citových a volných vlastností velitele. Domnívám se, že se stejnou intenzitou rozvoje otázek exaktizace rozhodovacích procesů by se měly vědecky řešit i otázky rozvoje osobnosti velitele, spjaté s uměním rozhodovat se. Teorie umění rozhodovat se, zdokonalovaná soustavným studiem člověka, se musí stát jednou ze základních teorií teorie velení. V tomto smyslu doplňujeme náš článek ve Vojenské mysli čís. 4/1967 zejména tam, kde pojednáváme o klasifikaci teorie velení.