

Kázeň

a kázeňská praxe velitelů

Jedním z nejvýznamnějších nástrojů utváření vojenské kázně je kázeňská pravomoc velitelů a náčelníků, jejíž praktické uplatnění známe pod pojmem kázeňská praxe. Vysoká odpovědnost velitelů za bojovou pohotovost a v ní na předním místě za morálně politický stav a kázeň je vyvážena tomu úměrnou pravomocí; ta pak dovoluje výrazně ovlivňovat jednání i vědomí podřízených. Při řízení bojové činnosti, bojové a politické přípravy, včetně procesu utváření kázně v útvech i při kontrolní činnosti na tomto stupni, setkáváme se s některými problémy, jejichž řešení by umožnilo zvýšit efektivnost kázeňské praxe velitelů.

Jedním z nejzávažnějších problémů je zřejmě samotné teoretické pojetí kázně a kázeňské praxe u některých velitelů. S tímto problémem dialekticky souvisí problémy další, jako např. pochopení souvislosti mezi vlivem vědeckotechnické revoluce a kázní, malá sociální zkušenost některých velitelů a z ní vyplývající omezené možnosti formování kázně, popřípadě další problémy.

Kázeňská praxe je nejčastěji chápána jako souhrn kázeňského odměňování a trestání, tedy využívání nejvýraznějších prostředků motivování (stimulace), které mají velitelé k dispozici podle zákona a podle Kázeňského řádu. Avšak ztotožnění pojmu kázeňská praxe se samotným odměňováním a trestáním pokládáme za „užší pojetí“ pojmu. Toto pojetí v sobě skrývá nebezpečí redukce kázně na pouhou poslušnost a její vynucování. Malý

prostor, který poskytuje toto úzké pojetí, poznáme nejlépe v situaci, kdy máme kázeňskou praxi analyzovat. Tehdy jasně pocítujeme, že kvantitativní údaje o udělených odměnách a trestech, popřípadě o tom, kdo je uložil, nepostačují k nalezení příčinných závislostí k zocelení a vyvození účinných opatření.

Má-li úzké pojetí kázeňské praxe své nedostatky, potom i nadměrně široké pojetí nevede k efektivnímu výsledku. Kázeňská praxe se tak může stát administrativním nadbytečným nahromaděním všech činností, které se nějak podílejí na formování kázně.

Kázeňskou praxi je třeba chápat jako souhrn těch řídicích a výchovných činností přímých nadřízených, které slouží k formování a udržování vojenské kázně podřízených a které příčinně souvisí s udělováním kázeňských odměn a trestů. Do těchto činností zahrnujeme:

- analýzu kázně, která vychází z nutných informačních okruhů,

- rozhodování o použití kázeňských či jiných opatření k upevnění vojenské kázně (zejména rozhodování o udělení kázeňských odměn a trestů, o návrzích nadřízených k jejich udělení),

- vyhlášení kázeňských odměn a kázeňských trestů, spojené s nezbytným hodnocením kázně,

- činnosti, spojené s procedurami udělování odměn či trestů, procedurami projednávání kázeňských přestupků,

- vyhodnocování a usměrňování kázeňské praxe podřízených velitelů,

— sledování účinků kázeňských odměn a kázeňských trestů ve vědomí i jednání podřízených (kontrolu využití odměn na výkonu trestů, jejich výchovného, politického i organizačního efektu).

Mezi kázeňskou praxí a ostatními řídicími činnostmi velitele není ostrý předěl. Řada velitelských činností, které nebyly zahrnuty do kauzální řady, zakončené použitím kázeňských odměn a kázeňských trestů, tvoří významné podmínky pro formování kázně. Např. náročné vyžadování povinností je podmínkou účinného použití kázeňských prostředků, dokonalá organizace výcviku, služby, denního režimu i uspokojování potřeb ovlivňuje vědomí i jednání podřízených. Jako podmínka uvědomělé vojenské kázně má bezesporu značný význam výchova ke komunistickému světovému názoru. Vedle těchto činností tvoří výrazné podmínky pro kázeňskou praxi i takové činnosti, jako jsou socialistické soutěžení, individuální výchova, sjednocování úsilí velitelů, politických pracovníků, stranických a svazáckých organizací.

V kázeňské praxi se realizuje část vztahů mezi nadřízeným a podřízeným. Velitel, který vůči svým podřízeným vystupuje jako jediný **řídicí subjekt**, je současně sám ve vztahu k vyšším nadřízeným řízeným objektem. Tento složitý vztah má svůj odraz i v kázeňské praxi každého velitele.

Objektem kázeňské praxe jsou všichni příslušníci jednotky (útvary apod.), podřízení „přímému nadřízenému“. Objekt je sociální systém, oficiálně strukturovaný. Zahrnuje velitelské, politické i jiné sociální struktury (např. kolektivy, skupiny velitelů družstev, absolventů, svazácké organizace apod.). Objekt je nutné současně považovat jako jednotlivce i jako kolektiv v určitém stadiu rozvoje.

Po shromáždění nutných informací o kázní a kázeňské praxi začíná **analytická činnost** výčetem a zhodnocením úkolů BPP, zejména „hlavních úkolů“. Pozornost je zaměřena na plnění všeobecných norem chování při realizaci úkolů BPP, i plnění opatření, vytyčených v minulém rozboru kázně.

Zvláštním aspektem analýzy je i hierarchizace úkolů a norem v závislosti na situaci, v níž probíhaly analyzované jevy. V analytické činnosti je velmi důležité dodržení metody „kritické analýzy“, zejména pravdivého nalezení příčin, a to především u pozitivních činů (výsledků) s cílem zobecnit a rozšířit jejich použití, obdobně pak u negativních výsledků nalézt příčiny a po nálezitých zobecnění ty-

to příčiny systematicky eliminovat v průběhu dalšího řízení. Nejčastější slabinou této části analýzy je ztotožnění „příčin“ se samotnými jevy a „zobecnění“ v poloze, že jde o „neplnění povinností“. Takový způsob analýzy vede zpravidla k velkému množství opatření („každý zjištěný nedostatek se „odstraňuje“ nejméně jedním opatřením). Zpravidla není postižena podstata jevu, potom i kázeňské prostředky odtud vyvozené nemohou být efektivní, byť byly značně citelné (vysoké tresty, neúměrné odměny apod.).

Na základě analýzy rozhoduje velitel o opatřeních, která zabezpečí dosažení cílů. V souladu s přijatou formou náročnosti volí opatření organizační, motivační, popřípadě další. Mezi motivační zahrnuje i kázeňské odměny a kázeňské tresty. V rozhodování o jejich použití se respektuje konkrétní situace (podmínky) jak společenská, tak i individuální.

Velitel nemá normativně předepsáno pevné přiřazení určitých odměn a trestů za konkrétní činy. Právě naopak, výsadou velitele je možnost volby postupných, situací a podmínkám odpovídajících prostředků. Na rozhodování působí úroveň informovanosti o podřízeném, na němž velitel uplatňuje svá kázeňská práva. Každá kázeňská odměna i kázeňský trest je vyvrcholením, zhodnocením jednání podřízeného za určitou dobu. Čím kratší doba zná velitel podřízeného, tím jeho rozhodnutí ztrácí na spolehlivosti předvídat účinek, volit neefektivnější prostředek jeho výchovy. Tento případ nastává např. při odvelení nebo jiné nepřítomnosti podřízeného i velitele. Nebezpečná pro výchovu socialistického vojáka je taková situace, kdy se velitel nezajímá o chování a problémy podřízených, a pokud uděluje odměny či tresty, činí tak šablonovitě.

Výsledkem **rozhodnutí** nemusí být vždy jen použití oficiální kázeňské odměny či kázeňského trestu. Velitel může rozhodnout, že navrhne podřízeného k odměně vyššímu nadřízenému, jsou-li k tomu potřebné předpoklady. Jinou formou řešení kázeňské situace je projednání kázeňského přestupku s provinilem, který nevyústí do kázeňského trestu. Jindy může velitel na základě znalosti příčin dojít k závěru, že přestupek vyřeší organizačním opatřením — častější kontrolou apod. (i to je „trestem“ ne však kázeňským). Naopak jako odměna může sloužit projev důvěry, např. pověření samostatným úkolem, „reprezentací“ jednotky apod. Tyto případy organizačních a jiných opatření rovněž působí motivačně a i když je nemůžeme označit jako kázeňské odměny či

kázeňské tresty, jsou výsledkem jednotné analýzy kázně.

Zvláštní pozornost zasluhuje vyhlášení kázeňských rozhodnutí a důležitých zobrazení a závěrů z analýzy kázně. Vlastní akt vyhlášení a hodnocení (rozboru) má výrazné místo v motivování podřízených, nejen samotné odměny a tresty. Pravidelnost, spravedlivé objektivní ocenění činnosti podřízených výrazně působí na formování kázně. Nejvíce ovlivňuje vědomí podřízených.

Má-li analytická činnost velitele vyústit do účinného hodnocení a efektivního využití kázeňských odměn a kázeňských trestů, musí vycházet z **objektivních informací**. Rozsah i obsah (kvantita i kvalita) informací je vymezen dostatečností a nezbytností informačních okruhů o:

1. Rízeném objektu:

— informace o kázeňské praxi podřízených velitelů [znalost situace, počty odměn a trestů, odraz jejich kázeňské praxe ve vědomí ostatních podřízených],

— stav kázně řízeného objektu, znalost norem, přijaté politické a morální hodnoty, úroveň stmelenosti vojenských kolektivů, úroveň jednání, které se projevuje ve všech sférách života.

2. Nadřízeném:

— jak upravil všeobecně platné normy (trvale platné rozkazy apod.),

— jak uplatňuje svou kázeňskou praxi k řídicímu subjektu, popřípadě k řízenému objektu, implicitně obsažené normy a hodnoty.

3. **Účinnosti svých řídicích činností**, ideové výchově, organizační činnosti apod., efektivnost forem náročnosti vůči podřízeným.

Analýza probíhá na různých stupních řízení odlišně. Řeší-li velitel družstva veškerou analýzu „v hlavě“ (vede si pouze záznam o pořadí vycházek a pořadí služeb), vyplývá to z délky jeho řídicího cyklu — jedno zaměstnání, respektive jeden den. U velitele praporu či útvaru se na analýze podílí několik osob a dělá se na základě statistického vyhodnocení evidence a jiných informací. Velitelé vyšších stupňů velení však musí získat nezbytné množství vlastních kontrolních informací. Teprve pak mohou odpovědně řídit a dělat analýzu s pomocí dalších funkcí.

S kázeňskou praxí neúžeji souvisí náročné vyžadování povinností od podřízených. **Náročnost** — vyžadování určité úrovně přesnosti a spolehlivosti plnění povinností — je založena na všestranném motivování podřízených, včetně kázeňské praxe. V opačném pohledu je náročnost podmín-

kou kázeňské praxe. Nízká náročnost vede nejen k nízkým výsledkům činnosti, ale zároveň znehodnocuje stimuly i sankce.

Stává se, že stimuly jsou degradovány na nároky a sankce neslouží zábraně nežádoucích aktivit, ale mohou se stát nástrojem zvůle nezodpovědných individuí (šikanování, neúměrně vysoké tresty apod.). Pro kázeň a kázeňskou praxi v socialistické armádě musí náročnost splňovat řadu podmínek, neboť slouží jako „korekční prvek“ v systému řídicích činností velitele. Od velitele se vyžaduje, aby respektoval „práva a svobody“ podřízených, aby respektoval jejich lidskou důstojnost, aby byl vysoce spravedlivý. Náročnost zároveň vyžaduje, aby velitel vycházel z konkrétní situace a podle toho volil formy vyžadování povinností. Podle úrovně kázně a uvědomělosti může používat forem od citlivého dirigování až po tvrdé donucení — přitom však dodržuje výše uvedené podmínky. Zvyšování náročnosti tedy zřejmě nemůžeme ztotožnit pouze se zvyšováním tvrdosti a donucením, ale spíše s optimalizací formy vyžadování povinností podle úrovně kázně, iniciativy a uvědomění podřízených při zachování základních podmínek jednání.

Neoddělitelnou součástí činnosti velitele při zvyšování vlivu na vojenskou kázeň je **rozvoj aktivity a iniciativy** podřízených. Má-li být jeho činnost v tomto směru úspěšná, závisí to na schopnosti ovlivnit jednání vojáků, na dovedném a správném řízení tohoto hnutí.

Za těchto podmínek vzrůstá organizátorská úloha velitele při rozpracování, plnění a vyhodnocování socialistických závazků. Velitel by měl být v soustavném styku s komunisty, s funkcionáři SSM, s bojovým aktivem jednotky, informovat je o stavu plnění, předávat jim dobré zkušenosti a radit se s nimi jak splnit všechny závazky. Bez osobní zainteresovanosti velitele nemůže socialistické soutěžení splnit vytyčené výchovné cíle, které se od něho očekávají.

Socialistické soutěžení má velký vliv na všechny stránky vojenského života, je i významným prostředkem upevňování socialistických vztahů v jednotkách. „Praxe potvrzuje, že všude, kde soutěžení není formální, kde působí jako účinný nástroj zvyšování výroby, je současně i důležitým prostředkem výchovné činnosti.“ (Zasedání ÚV KSČ ve dnech 25. a 26. března 1980, Praha 1980, Svoboda, s. 14.) Plnění náročných socialistických závazků se neobejde bez úzké spolupráce a vzájemné pomoci příslušníků kolektivu, vytváří skutečné vztahy soudružství, formuje pevný vojen-

ský kolektiv. Velitel, který využije sociálního soužití jako možného nástroje zvýšení aktivity a tvorivosti vojáků, získává tak důležitý prostředek k upravení uvědomělé vojenské kázně.

Účinné uplatňování kázeňské praxe vyžaduje od velitelů, aby ve výchovném působení cílevědomě využívali podpory **veřejného mínění** jednotky. Pro velitele je nesmírně důležité znát a dovedně ovlivňovat systém názorů a hodnotících soudů, které vznikají na základě různých událostí a faktů a týkají se přímo i nepřímo života vojáků.

Fakta a události, které se týkají kázně, jsou hodnoceny tak, že jednotlivci i kolektiv k nim zaujmají stanoviska, která zpravidla vyúsťují ve schválení nebo odsouzení chování jednotlivce nebo skupiny většinou jednotky. Pro velitele je důležité, aby jeho kázeňská praxe odrážela souhlas a podporu většiny vojáků, neboť jen tak dosáhne největšího výchovného účinku.

Chce-li velitel účinně ovlivňovat proces utváření veřejného mínění, musí znát formální a neformální strukturu jednotky, vzájemné působení pozitivních a negativních vlivů uvnitř jednotky a jejich nositele. Jelikož veřejné mínění vzniká jednak živelně, jednak uvědoměle, neměl by velitel zůstat vůči jeho utváření pasivní, ale cílevědomě a systematicky omezovat nevědomé emocionální reakce a vnášet do vědomí vojáků racionální argumenty, které zdůvodňují jeho kázeňskou praxi.

Praktické využívání veřejného mínění při zvyšování úrovně kázně vyžaduje ze strany velitele systematickou práci s podřízeným velitelským sborem a bojovým aktivem jednotky. Zvláště důležité je to zejména v té fázi, kdy kolektiv není ještě plně vyzrálý. Získat pro svá rozhodnutí zdravé jádro jednotky, jehož důvěru uznávají ostatní příslušníci, je významným činitelem v boji proti nesprávným názorům. Předpokládá to i účinné využívání kázeňské praxe, uvážlivé a spravedlivé odměňování vojáků za prokázané výsledky. Zkušenosti ukazují, že vícenásobné odměňování vojáků se stávají autoritou v kolektivu jednotky a jsou účinnou podporou při realizaci zásadních rozhodnutí velitele. Zdravé veřejné mínění je vždy ukazatelem, jak voják pochopil způsoby řešení situace v jednotkách usměrňuje chování a vzájemné vztahy v jednotkách, plní důležité výchovné poslání.

Individuální přístup velitelů k výchově podřízených je dalším činitelem, který podmiňuje správné uplatňování kázeňské praxe. Jeho využití je nevyhnutelné z hle-

diska vysokých požadavků na morálně politický stav a kázeň, je determinováno současnými změnami ve vojenství. Z tohoto hlediska je i požadavek individuálního přístupu akceptován v nových základních rádech, které změnily mj. i formu denního hlášení v daleko intenzivnější styk velitele s podřízenými vojáky.

Zásadou individuálního přístupu nemůžeme však v žádném případě zužovat jen na některé vojáky, nebo kategorie vojáků v jednotce. V zásadě předpokládá neopomenout nikoho, výtečně vojáky vést k dalším náročným cílům, průměrně vést na úroveň nejlepších, a ty, kteří jsou nositeli kázeňských přestupků a snižují hodnocení jednotky, převychovávat v duchu požadavků socialistické vojenské kázně.

Volba účinného způsobu individuální práce předpokládá hluboce a všestranně poznat osobnost vojáka, jeho individuální zvláštnosti. Především jde o poznání citové a racionální složky rozvoje osobnosti, vztahu k vojenské službě a příčin neúspěchů v BPP, zájmu o účasti na zájmové kulturní a sportovní činnosti, místa, které zaujímá v kolektivu jednotky. Není možné také individuálně pracovat bez přesné představy, jaké jsou základní stimuly pro vojáka, jak se chová ve vztahu k ostatním v kolektivu a jakou v něm hraje roli.

Dokonale poznat vojáka je úkol náročný, nebývá to lehké přiblížit se jeho nitru a navázat s ním vzájemný vztah důvěry. Je to ale nezbytný předpoklad, první krok k tomu, abychom v dalším formování vojáka rozvinuli kladné a odstranili záporné stránky jeho osobnosti, které mu znemožňují úspěšné plnění úkolů vojenské služby. S tím úzce souvisí uplatňování osvědčených forem a metod výchovného působení, které ovšem nemohou poskytnout jednotný návod, ale jejich široké uplatnění na všech velitelských stupních dává předpoklad úspěšné výchovné práce.

Zkušenosti ukazují, že ve vedení podřízených se osvědčuje zásada ukládání zcela konkrétních úkolů ve spojitosti s celkovými výchovnými cíli. Při jejich plnění je nutné poskytovat individuální pomoc, po splnění uplatňovat další postup, vytýčit si další reálné cíle, využívat toho výchovného působení, které se ukázalo jako efektivní.

Intenzitu individuálního přístupu k podřízeným velitel zvyšuje zejména k „vojákům, kteří vyžadují zvláštní pozornost“, tj. k té kategorii vojáků, jejichž kvalita si to z výchovného hlediska nezbytně vyžaduje (soudně trestaní, s psychickými poru-

chami, zdravotními komplikacemi, s nárůstem na alkohol a často kázeňsky trestání. Pro práci s těmito vojáky platí zvláště významné doporučení o hodnocení a odměňování. Citlivě se musí uvážit všechny metody, aby se nevhodně projevem nedůvěrou ve výchovu nepokazilo to, čeho již bylo dosaženo. Velitelé musí chápat, že u těchto vojáků je třeba měnit vlastnosti, hodnoty a návyky. Omezovat jejich nevhodné aktivity je sice nutné, ale není to cílem výchovy. Vysokého efektu je možné dosáhnout prostřednictvím koordinované práce velitelů všech stupňů, jejich politických pracovníků, stranické a svazácké organizace.

Má-li být dosaženo vysoké úrovně kázně a efektivnosti v kázeňské praxi, je jednou z nejdůležitějších podmínek **cílevědomá součinnost** všech velitelů, politických pracovníků, stranických a svazáckých organizací. Praxe ze života vojsk potvrzuje, že velitelé s těmito subjekty spolupracují, koordinují cíle, prostředky a metody práce, vyměňují si názory na nejdůležitější otázky, vzájemně se informují, vytvářejí podmínky pro práci, společným úsilím řeší zásadní otázky výcviku a výchovy. Taková koordinovaná jednotná činnost subjektů řízení (velitel, politický pracovník, výbor stranické a svazácké organizace) však v žádném případě neznamená nějakou formu kolektivního vedení, či paritního zastoupení v řízení, ale vyžaduje jednotu řízení, kde jednotlivé složky mají své nezastupitelné místo, specifické organizační uspořádání, specifické metody činnosti.

Vzájemné vztahy mezi veliteli, politickými pracovníky, stranickými a svazáckými organizacemi jsou uskutečňovány na základě přesného dodržování stranických norem a zásad stranického řízení, které vycházejí ze základních řádů, stanov KSČ, SSM, směrnice pro práci politických orgánů, organizací KSČ v ČSLA, organizací SSM v ČSLA. Velitel — člen nebo kandidát KSČ — pomáhá usměrňovat práci stranické organizace při řešení úkolů bojové a politické přípravy a upevňování vojenské kázně, opírá se o její práci, autoritu i vliv. Velitel — nestraník — se ve své práci opírá o stranickou organizaci. Ve směrnici pro práci organizací SSM v ČSLA se uvádí, že velitelé se ve své práci opírají o mládežnické organizace a tato teze je zvláště aktuální v těch jednotkách, kde malý počet komunistů nedovoluje ustanovit vlastní stranickou organizaci nebo stranickou skupi-

nu a prvním pomocníkem velitele je proto organizace SSM.

Realizace těchto vzájemných vztahů pomáhá veliteli úspěšně řešit všechny náročné úkoly, spjaté s upevňováním kázně v jednotkách. Úspěšnost jeho výchovného vlivu je především v tom, že:

- seznamuje široký aktiv se stavem vojenské kázně a orientuje je na ta výchovná opatření, která zamýšlí realizovat,
- usměrňuje činnost organizací KSČ a SSM k upevňování vojenské kázně, koordinuje s nimi svá výchovná opatření, předkládá jim své požadavky a v opačném směru je i přijímá,
- získává objektivnější informace o účincích výchovných opatření od komunistů a funkcionářů SSM.

Stranické a svazácké organizace celou svou autoritou podporují náročnost velitelů, jsou jejich spolehlivou oporou v procesu upevňování kázně. Jejich úkolem je vést komunisty a svazáky k osobní příkladnosti při plnění služebních povinností, s pomocí kritiky a sebekritiky zjišťovat nedostatky ve výchovné práci a pomáhat velitelům je odstraňovat, rozvíjet iniciativu k dalšímu upevňování kázně. Současně i objasňují ostatním vojákům požadavky vojenské přísahy a řádů, vedou vojáky k uvědomělému podřizování rozkazům velitelů.

Při nepochopení dialektické souvislosti mezi nedílnou velitelskou pravomocí a stranickopolitickou prací může vzniknout nesprávný názor, že stranické a svazácké organizace jsou v jakémsi „služebním“ postavení, v roli pouhým „zajišťovatelů“ rozkazů. Takovýto přístup nemá nic společného se zásadou družného úsilí, svědčí o nepochopení skutečnosti, že nedílná velitelská pravomoc, rozkazy a nařízení velitelů vycházejí a jsou v souladu s linií komunistické strany.

Vedoucí úloha při upevňování kázně, v kázeňské praxi patří velitelům, vybaveným nedílnou velitelskou pravomocí, kteří využívají síly vlivu politických pracovníků, stranické a svazácké organizace a koordinací činnosti výrazně posilují zejména uvědomělou stránku vojenské kázně. Důležité je, aby odpovědně využívali svých politických, morálních a odborných znalostí, udržovali pevný režim života, organizací přípravy a konání všech zaměstnání a dalších vojenských činností vytvořili základ ukázněného jednání, sami dávali osobní příklad a vůči podřízeným správně realizovali svou kázeňskou pravomoc.