

Styl řízení velitelů

Úspěšné plnění úkolů bojové pohotovosti, bojové a politické přípravy je těsně spjato se zdokonalováním řídicí činnosti velitelů. Problematice zlepšování stylu řízení velitelů je tudíž věnována vzrůstající pozornost. V dokumentech MNO a HPS ČSLA jsou vytyčeny úkoly pro přípravu a výchovu velitelského sboru a je zdůvodněna potřeba soustavné péče o vysokou politickou, odbornou a morální připravenost velitelského sboru, rozvíjení jeho schopnosti řídit, organizovat a vychovávat svěšené kolektivy vojáků.

Zvyšování účinnosti řídicího působení velitele není jednoduché a snadné.

V ozbrojených silách je tento problém podmíněn zejména zabezpečováním bojové připravenosti vzhledem k současné vojenskopolitické situaci, modernizací bojové a zabezpečovací techniky, uskutečňovanými organizačními změnami a nastupujícími novými veliteli z vojenských škol. Výchozí diskuse všech našich úvah o dalším zdokonalování stylu řízení velitelů spatřujeme nejen v teoretických, ale také v prakticky ověřených poznatcích, opíráme o základní tezi, že řízení jednotek (útvarů) je především vedením lidí a jde o jednu z nejsložitějších oblastí lidské činnosti — práci s lidmi.



Styl řízení vyjadřuje způsob, jakým vedoucí uskutečňuje řízení, jak tvořivě uplatňuje principy vědecké organizace práce, jak vede a vychovává podřízené a získává je pro odpovědné plnění úkolů. Stylem řídicí práce budeme rozumět celkové pojetí výkonu pracovní funkce vedoucího pracovníka, jež se projevuje ve všech oblastech řídicí práce.

Styl řízení vedoucího se vyznačuje všeobecnými, stabilními, charakteristickými způsoby postupu při dosahování cílů řízení. Je determinován objektivními a subjektivními, externími a interními faktory řídicí činnosti. Vědecký styl řízení směřuje k racionálnímu uspořádání pracovních podmínek, pracovního prostředí a pracovního procesu vedoucího, k dosažení příznivého poměru mezi vynaloženým úsilím a výsledky v řídicí činnosti. Představuje optimální spojení racionální, duševně tvůrčí práce na jedné straně a formalizované, algoritmované a rutinní práce na straně druhé. Správným uplatňováním stylu řízení musí socialistický vedoucí vést svěšené kolektiv k vyšší výkonnosti, aby bylo dosaženo plného využití jeho existujícího potenciálu, cílů s vyšší efektivitou.

V naší vojenské teorii a praxi má pojem styl řízení své pevné místo. **Styl řízení velitele** představuje celkové pojetí výkonu velitelské funkce, konkrétně

— přístup k plnění funkčních povinností,

— příznačné a podmíněné používání metod a technik řízení, osobní kvality, zaujímané postoje a sledované cíle, které se promítají do jeho řídicí práce; vztah k obsahu a smyslu služební funkce.

V socialistických zemích se vžil pojem **leninský styl řízení**, který je kvalitativním vymezením stylu řídicí činnosti. Leninský styl řízení můžeme považovat za určitý ideál, vzor stylu řízení, které zahrnuje odkaz teoretické a praktické činnosti V. I. Lenina. Jeho základní charakteristiku určují společenské vztahy a uplatňované principy vědeckého řízení socialistické společnosti.

O leninském stylu řízení hovoříme v případě, kdy velitel uplatňuje vědecky zdůvodněné a praxí ověřené zásady řízení principiálním, konkrétním a tvůrčím způsobem. Tvoří jej ucelený, zákonitě spojený systém neefektivnějších forem, metod a prostředků, které umožňují dosahovat optimálních výsledků v procesu řízení každodenní bojové činnosti vojsk.

Leninský styl řízení, jehož pevným základem je marxisticko-leninská teorie a praxe, hluboká znalost zákonů společenského vývoje, se neustále obohacuje a rozvíjí tím, jak tvořivě se rozpracovává marxismus-leninismus, jak se rozšiřují praktické zkušenosti z procesu řízení vojsk. Je charakterizován tvořivým uplatňováním zásad řízení s ohledem na sociální podmínky a zvláštnosti řízení vojenské jednotky.

Tvořivost ve stylu řídicí činnosti velitele se realizuje při zdokonalování jeho vlastní řídicí činnosti, v důsledném boji proti neefektivním přístupům v řídicí činnosti. Rozvíjí se na základě vlastní profese, dostatečné průpravy v metodologických otázkách vedení podřízených. Tvořivost za každou cenu je ovšem stejně neúčelná jako absolutizace existujících forem a metod práce s podřízenými.

Poznatky z praxe ukazují, že ve stylu řídicí činnosti velitelů existuje ještě řada možností pro jeho zdokonalování. Není plně dořešována koncepčnost v řídicí činnosti. Velitelé řeší denní úkoly a problémy podřízených nedostatečně efektivně s ohledem na vznik nastávající situace a dlouhodobé cíle. Mnohé sociálně politické a výchovné úkoly jsou řešeny málo tvořivým způsobem. Aktivní politická a výchovná práce s podřízenými není vždy důsledně prováděna, problémy a žádosti podřízených se řeší mnohdy v omezeném čase a administrativním způsobem. Radu vlastních povinností a úkolů ve stranickopolitické práci přenášejí velitelé na politické pracovníky a stranické organizace.

Z neefektivních přístupů v řídicí činnosti je potřebné dále se zmínit o **subjektivismu** a jeho různých projevech. Subjektivismus pramení hlavně z podceňování či neznalosti objektivní situace, spolehání se na vlastní zkušenost a nekritické prosazování vlastních představ. Obvykle se projevuje podceňováním objektivní analýzy, kritičnosti a přeceňováním vlastních názorů a zkušeností. Vyskytuje se vždy více tam, kde je nedostatečně využíváno možností a zkušeností odborných funkcionářů a politických pracovníků. Z projevů subjektivismu v řízení zasluhuje pozornost překonávat tyto možné neefektivní přístupy: **Voluntarismus**, **konformismus**, **byrokratismus**, **rutinérství**.

Voluntarismus je typický vnášením osobních zájmů a přání do rozhodování. Voluntarismus v řízení znamená, že zpravidla možnosti a podmínky neodpovídají tomu, čeho se chce dosáhnout. I přes určitý dílčí přínos voluntaristických rozhodnutí, spočívající ve snaze dosáhnout cíle, jsou tato rozhodnutí mnohdy ne-reálná, neboť nedoceňují vliv objektivních podmínek.

Konformismus představuje bezpodmínečné podřizování se nadřazené autoritě jakékoli kvality. Projevuje se v jednoznačném přijímání jakýchkoli úkolů, podléhání řídicím vlivům s žádoucími i nežádoucími následky. Tento přístup je vyvoláván řídicím vlivem a tlakem nadřazených, je však podmíněn také osobností velitele. Konformismu podléhají zvláště velitelé,

kteří se vyhýbají konfliktům, neradí rozhodují a přijímají osobní odpovědnost.

Byrokratismus se projevuje v přeceňování významu předpisů, směrnic a nařízení při vedení podřízených. Vše se řídí podle směrnic, problémy se neřeší v duchu předpisu, ale přesně podle litery předpisu. Byrokratismus se rovněž projevuje preferencí administrativních metod v řízení, neúměrným vyžadováním různých hlášení a informací od podřízených. Proti těmto nesprávným jevům vytyčil celostátní stranický aktiv požadavek překonávat administrativní metody řízení, které odvádějí vedoucí funkcionáře od živé práce s lidmi, od řízení konkrétních výchovných a výchovných úkolů, svěst rozhodný boj proti zbytečnému papírování a byrokratismu.

Rutinérství znamená uplatňování navyklých přístupů a postupů i za podmínek, které vyžadují tvůrčí způsob řešení problémů. Vyskytuje se ve vojenskoodborné i politické činnosti u těch velitelů, kteří jednájí povrchně, projevují malou ochotu osvojovat si nové poznatky a měnit navykly způsoby práce. Bylo by ovšem chybné ztotožňovat rutinérství s rutinními činnostmi, rutinní činnosti zamítat, neboť mají své opodstatněné místo v řízení. V nepodstatných a opakujících se řídicích činnostech šetří energii, vytvářejí veliteli prostor pro tvůrčí činnost. Překonávání rutinérství v řídicí činnosti velitelů je však zvláště aktuální, neboť vojenská činnost je objektivně ve značné míře normativně určena a vyznačuje se řadou stereotypů, což umožňuje v některých případech rutinérství zakrývat.

Příčiny neefektivních přístupů v řídicí činnosti velitelů jsou rozmanité. Spočívají jak ve vlastní činnosti velitele, v jeho předpokladech a možnostech, tak i ve vlivech prostředí, ve kterém se řízení uskutečňuje. Velitel vždy řídí určitou jednotku (útvár) v konkrétních sociálních podmínkách, využívá přitom své zástupce, odborné náčelníky, politické pracovníky a funkcionáře stranických a svazáckých organizací. Jeho styl řízení je proto více či méně intenzivně ovlivňován, působí na něj jak subjektivní, tak objektivní vlivy pozitivního nebo negativního charakteru. Je tudíž žádoucí a nanejvýš prospěšné, aby velitel dovedl nalézt příčiny, které brání zlepšování stylu řízení, a sám jej dále zdokonaloval. Protože se velitelé v praxi učí zvládnout a uplatňovat leninský styl řízení, někteří se mu přibližují, jiní ještě nedosahují jeho kvality, je správné vztahovat pojem leninský styl řízení k žádoucímu stylu řízení a neoznačovat jím uplatňovaný styl řízení všech velitelů v praxi.

Ve stylu řídicí činnosti velitelů je možné pozorovat kromě individuálního i obecně — typické. Každý velitel představuje neopakovatelnou osobnost, a zároveň má v sobě i cosi typického, představuje určitý charakteristický styl řízení. Věda odhaluje zákonitě, podstatně, obecně a tudíž je celkem přirozené, že při zkoumání velitele a jeho stylu řízení se pozornost zaměřuje na typické projevy a typy řídicí činnosti.

Pod **typem řídicí činnosti velitele** chápeme komplex ustálených, významných rozlišovacích vlastností a znaků charakteristických pro tuto skupinu lidí, kteří vykonávají stejnou činnost. Určitý typ řídicí činnosti velitelů shrnuje a obsahuje charakteristické, podstatné vlastnosti, tvoří samostatnou kvalitu vzniklé skupiny lidí. Tato skupina velitelů má relativně samostatné postavení z hlediska fungování v armádě, přičemž jí byla přisouzena (subjektivně, na základě ověřených poznatků nebo vzhledem k praktické činnosti) významnost vytyčením její úlohy ve vojenské praxi.

Základní kritérium pro vypracování typů řízení velitelů představuje jednotka politického a odborného řešení problémů v řídicí činnosti. V odborné literatuře je někdy toto kritérium formulováno také jako orientace na lidi a na úkoly. Žádoucí typ, který projevuje vlastnosti odpovídající leninskému stylu řízení, uplatňuje jednotu politických a odborných přístupů v řízení. Tato jednotka se projevuje sjednocováním podřízených ke kvalitnímu plnění úkolů bojové a politické přípravy. To ovšem nikterak neznamená, že v konkrétních situacích, za určitých podmínek může některá ze stránek v činnosti velitele domínovat.

Preferenci odborného přístupu se projevuje v požadavcích velitele na splnění úkolů za každou cenu, bez ohledu na podmínky a na úkor pozornosti a péče o podřízené. Naproti tomu jednostranná preference zájmů podřízených vede ke snižování náročnosti, k oslabování zájmů o plnění úkolů.

S použitím uvedeného kritéria jednoty politických a odborných přístupů pokládáme za základní tyto typy řízení velitelů: sociálně integrační, autoritativní, benevolentní, lhostejný.

Sociálně integrační typ (označovaný také jako demotický, participativní) vhodně spojuje politické a odborné přístupy při plnění úkolů bojové a politické přípravy. Usiluje o kvalitní plnění uložených úkolů a upevňování morálního politického stavu.

Při rozhodování dává přednost společenskému zájmu. Rozhoduje se v jednotě s ohledem na úkoly jednotky (útvary) a zájmy podřízených, v zásadních otázkách využívá názorů a návrhů podřízených velitelů, odborných náčelníků, politických pracovníků, stranických a svazáckých funkcionářů. Ve své činnosti se opírá a využívá síly vlivu stranických a svazáckých organizací.

Dovede podřízené získávat a sjednocovat k odpovědnému plnění úkolů, používá metod politického vedení a výchovného působení. Využívá schopností podřízených, pravidelně a objektivně je hodnotí, odměňuje a trestů používá uvážlivě a spravedlivě. Ve výchově staví na uplatňování metody přesvědčování, výchovně působí svým příkladem a široce využívá individuálního přístupu k podřízeným.

U podřízených má vysokou autoritu pro své vojenskoodborné, politické a morální kvality. Systematicky pracuje s politickým pracovníkem, předsedou a výběrem stranické a svazácké organizace. Tento typ řízení je žádoucí a odpovídá leninskému stylu řídicí činnosti velitele.

Autoritativní typ (autokratický) při plnění úkolů bojové a politické přípravy preferuje odborný přístup. Náročně vyžaduje plnění služebních úkolů a od podřízených očekává bezpodmínečnou poslušnost. V rozhodování dává přednost odbornému zájmu, bere malý ohled na spokojenost lidí. Problémy podřízených pokládá za překážky úspěšného plnění úkolů, nezajímá se o jejich příčiny a řeší je administrativně.

Při vedení podřízených kladě důraz na maximální adaptabilitu úkolům a situaci, méně rozvíjí aktivitu podřízených. Organizačně správní metody řízení používá v plném rozsahu, metody politického vedení a výchovného působení v omezené míře. Je přesvědčen, že ke splnění stanovených úkolů je nutné vydat především odpovídající rozkazy a nařízení. Přesvědčování a individuálního přístupu plně nevyužívá. V používání odměn a trestů přeceňuje úlohu trestů ve výchově. Přísně kontroluje, převážně se zaměřuje na chyby a nedostatky. Jednosměrně komunikuje s podřízenými, nedoceňuje koordinaci svého výchovného působení s politickým pracovníkem, stranickou a svazáckou organizací.

Tento typ řízení ve vymezené dimenzi může mít krajní polohy: jednak preferuje administrativní přístupy se zdůrazňováním předpisů, směrnic, nařízení, což může vést až k byrokratismu, jednak od-

borný přístup doplňuje zabezpečením všech práv a pracovních podmínek podřízeným, více přihlíží k jejich zájmům.

Autoritativní typ velitele může sehrávat důležitou úlohu v bojových a kritických situacích, při řešení jednoduchých a krátkodobých úkolů a při vedení méně kvalifikovaných podřízených. Pokud nezmění svůj vztah k podřízeným, nemůže trvale dosahovat kvalitních výsledků zejména v politické přípravě a výchově vojáků.

Benevolentní typ (liberální) preferuje politický přístup. Stává se, že poněkud zaostává po odborné stránce. Hlavním kritériem rozhodování jsou pro něho zájmy podřízených, jejich spokojenost a pozitivní prožívání dosažených výsledků. V jednání s nadřízenými prosazuje požadavky podřízených. Ochotně deleguje pravomoc a odpovědnost.

V řízení jednotky víceméně spoléhá na seberegulaci, podřízeným velitelům ponechává velkou míru volby obsahu a metod práce. Dbá na dobré sociální klima, citlivě řeší problémy podřízených. Umožňuje uplatnění schopných lidí, k lidem má důvěru a svou autoritu zakládá na dobrých vztazích k nim. Podřízené hodnotí z pozice kolektivního mínění. Kontroluje jen když musí a přitom pomáhá podřízeným. Usiluje o koordinaci výchovných opatře-

ní s politickými pracovníky, stranickými a svazáckými funkcionáři.

Benevolentní typ velitele není příliš charakteristický pro vojenskou organizaci útvaru a můžeme předpokládat jeho malou četnost. Může se vyskytnout při vedení malých jednotek složených převážně z vojenských odborníků a specialistů.

Lhostejný typ (nezasahující) politické a odborné přístupy uplatňuje nevýrazně, má z různých důvodů minimální zájem o podřízené a stanovené úkoly. Vyznačuje se tím, že organizaci činností ponechává stejnou, nerad rozhoduje a často odkládá rozhodnutí, podřízení dostávají úkoly ve značné míře od jiných nadřízených.

Řízení vykonává jen jako zprostředkující činnost pokynů shora k podřízeným. Vyhýbá se řešení problémů, většinou spoléhá, že se problém nějak sám vyřeší. Nezáleží mu na vlastní autoritě a hodnocení podřízených se vyhýbá. S politickým pracovníkem, stranickým a svazáckými funkcionáři je ve styku jen proto, aby nevznikly konflikty.

Tento typ řízení není žádoucí a jeho výskyt ve vojenských útvarcích bude zřejmě minimální. Může se objevit u těch velitelů, kteří se z různých důvodů nezotožnili s požadavky vojenské služby a usilují o odchod z armády.



Každý individuální styl řízení nevystupuje v praxi v čisté podobě, více či méně se odlišuje od stanovených typů. Některý velitel představuje typický autoritativní typ, jiný je autoritativní s prvky sociálně intergrativního typu. Některý velitel uplatňuje stále stejný typ v různých podmínkách, jiný velitel uplatňuje určitý typ s ohledem na charakter řízené jednotky, plnění úkolů a sociálních podmínek.

Velitel musí přistupovat ke zvládnutí a uplatňování stylu řízení se zřetelem na efektivní dosažení sledovaného záměru. Specifičnost efektivního řízení spočívá v tom, že takový uplatňovaný styl řízení, který je neefektivnější z hlediska velitele, nemusí být neefektivnější z hlediska charakteru řízené jednotky. Pro velitele může být např. nejjednodušší zvládnout autoritativní řízení, které ovšem povede jen k průměrným výsledkům řízené jednotky. V jiném případě se může stát, že velitel nadměrným vysvětlováním úkolu zabere tolik času, že to ohrozí splnění bojového úkolu. Je tedy potřebné, aby velitel uplatňoval svůj styl řízení s ohledem na podmínky, za nichž řízení jednotky probíhá, používal účelně celé spektrum

metod a prostředků vedení podřízených.

Pružné uplatňování stylu řízení neznamená vzdát se jakýchkoli zásad a zcela se přizpůsobovat každé konkrétní situaci. Takové řízení by bylo pouhým reagováním na vzniklé situace a ztrácelo by cílevědomý charakter. Velitel musí respektovat a dodržovat určité zásady, volit takový styl řízení, který umožňuje efektivní řízení svěřené jednotky. Poznatky z praxe potvrzují, že nejlepších výsledků dosahují velitelé, kteří uplatňují sociálně integrační typ řízení. Úsilí nadřízených velitelů, politických pracovníků a stranických organizací je tudíž potřebné zaměřovat k tomu, aby velitelé zvládli tento typ řízení činností a dovedně jej uplatňovali při vedení podřízených.

Úspěšným vykonáváním velitelské funkce se dosahuje kvalitních výsledků v bojové a politické přípravě, pevnější kázně a vysoké bojové pohotovosti. Ke splnění tohoto požadavku je potřebné, aby si velitelé zvyšovali své politické a odborné znalosti, zdokonalovali bojové mistrovství a velitelské vlastnosti, neustále si osvojovali leninský styl při velení jednotkám a útvarům.