

DŮSLEDKY VĚDECKOTECHNICKÉHO ROZVOJE VE STYLU ŘÍZENÍ VELITELŮ

Současné období vojenské výstavby a činnosti, zejména rychlý rozvoj vojenské techniky, nové způsoby vedení boje a přípravy vojsk, změny v organizaci vojenských jednotek a útvarů vedou k tomu, že zdokonalování stylu řízení a jeho uzpůsobování novým podmínkám se stává trvalou nutností. Účinný styl řízení je nerozlučně spjat s uplatňováním vědeckých a tvůrčích přístupů, s hledáním nových cest řešení vznikajících problémů. Jeho zvládnutí, důsledné uplatňování představuje náležitý úkol, hlavní článek zvyšování bojové pohotovosti a připravenosti vojsk. Na účinném stylu řízení závisí politické sjednocování podřízených k odpovědnému výkonu vojenské služby, bojové mistrovství vojáků, jejich morálně politický stav, organizovanost a kázeň.

K účinnému stylu řízení se velitelé cílevědomě propracovávají na základě osvojování si vědeckých poznatků a progresivních praktických zkušeností. Učí se zvládat moderní metody vedení podřízených, racionálně řídit provoz, udržbu a ošetřování vojenské techniky, účinně připravovat vojáky k boji a motivovat je k odpovědnému výkonu vojenské služby. V tomto směru se od velitelů na všech stupních očekává, že v souladu s přijatými závěry zvýší koncepci řízení a plánování, oprostí se od přežívajícího resortismu, byrokratických forem řízení a že se budou stále účinněji a aktivněji osobně podílet na důsledné realizaci přijatých opatření u vojsk.

Vědeckotechnický rozvoj, jeho uplatnění v armádě má hlavní smysl v zabezpečení obranyschopnosti našeho státu a zajištění mírových podmínek pro budovatelskou práci lidu. Představuje systém vědecky zdůvodněných opatření, která odpovídají soudobým potřebám vojenství, technickým a ekonomickým možnostem státu. Jádrem uplatnění vědeckotechnického rozvoje je plánovitě uskutečňování inovací vojenské techniky, tj. zbraní, zbraňových a zabezpečovacích systémů, ostatní vojenské techniky a materiálu.

Zdokonalování a postupné zavádění nové vojenské techniky do vojsk vyvolává změny nejen ve vojenskoodborné oblasti, ale současně též v sociální oblasti života armády. Výrazně mění úlohu člověka v boji, způsob organizace výcviku a výchovy vojáků. Způsobuje změny v činnostech vojáků a v jejich vzájemných vztazích, ve způsobu organizace a řízení, v připravenosti na výkon funkcí a v podmínkách života vojáků. Přitom rozvoj sociální sféry armády je důsledkem vědeckotechnického rozvoje, ale zároveň i nezbytným předpokladem jeho realizace v jednotkách a útvech. Z tohoto důvodu je třeba nahlížet na uplatňování vědeckotechnického rozvoje jako na jednotu jeho dvou základních stránek: vojenskotechnické a sociálně politické.

Změny a nové požadavky na styl řízení velitelů, které jsou jedním z hlavních sociálních důsledků vědeckotechnického rozvoje, jsou velmi rozmanité, mnohostranné. Projevují se bezprostředně i velmi zprostředkovaně, s různou intenzitou a časovými rozdíly. Lze je koncentrovaně vyjádřit spolu s požadavky na přestavbu činnosti řídicích kádřů v těchto tendencích:

- a) zvyšují se nároky na odbornou způsobilost řízení bojové činnosti a výcviku.
- b) dochází k širšímu využívání schopností specialistů a vojenských odborníků.
- c) vzrůstá potřeba důsledného prosazování vědeckých a tvůrčích přístupů při plnění úkolů.
- d) zvyšuje se význam upevňování vzájemné důvěry nadřízených s podřízenými a všestranná podpora jejich aktivity a iniciativy.
- e) prohlubuje se nutnost uplatňování citlivého a pozorného vztahu k lidem, péče o jejich potřeby a zájmy.
- f) roste důležitost systematického a kritického oceňování výsledků vlastní práce a činnosti podřízených.

ad a) Výrazné a bezprostředně se svými účinky projevuje modernizace a zavádění nových zbraní a vojenské techniky ve **způsobu řízení soudobého boje a výcviku.** Zvyšuje se rychlost a dynamika vedení boje, rychle se mění situace na bojišti, vznikají nestandardní bojové situace. Takové situace budou od velitelů vyžadovat umění pohotově a samostatně se rozhodovat i za nedostatku informací, projevovat tvůrčí schopnosti a iniciativu při plnění úkolů. Zatímco nedostatečně rozvinuté schopnosti velitelů mohou v podmínkách nestandardních a kritických situací vést až k jejich bezradnosti či selhání, tak velitelé s pružným racionálním myšlením, potřebnými praktickými zkušenostmi si obvykle umějí poradit a dovedou splnit i ty nejnáročnější úkoly. Přitom je nutné poznamenat, že postupné zvyšování nároku a vystavování velitelů zátěžovým situacím ve výcviku vede ke zvyšování jejich psychické odolnosti a všestranné připravenosti pro soudobý boj.

Výrazné změny v řízení a velení způsobují výpočetní technika, zařízení pro přenos a zobrazení informací. Se zaváděním automatizovaných systémů velení se mění obsah řídicí činnosti velitelů a jejich postavení v systému velení. Technické prostředky, zejména výpočetní technika, osvobozuje velitele od mechanického sběru a pracného vyhodnocování údajů, ale na druhé straně klade vyšší požadavky na jejich intelektuální kvality a tvůrčí schopnosti i dovednosti dokonale ji ovládat a efektivně využívat. Zároveň častější zprostředkovaný styk velitelů s podřízenými, většinou pomocí moderních technických prostředků, omezuje emoční a morálně volní působení na podřízené. Způsob a formy účinného vlivu na podřízené za těchto podmínek nejsou dosud uspokojivě objasněny. Je však nesporné, že účinné motivování a regulování jednání vojáků bude založeno více na morálních stimulech a osobní zainteresovanosti na dosažených výsledcích, vzroste význam kolektivního mínění a příznivého pracovního klimatu ve vojenských jednotkách.

Při organizování a konání výcviku je důležité, aby velitel znal nejen odborné, ale i psychologické a fyzické požadavky na mistrovské zvládnutí moderních zbraní, vojenské techniky. Uměl řešit rozpory, které vznikají mezi novou, stále složitější a výkonnější vojenskou technikou i časovými nároky na její dokonalé ovládnutí, údržbu, mezi úrovní složitosti vojenské techniky a intelektuálními, fyzickými schopnostmi vojáků určených k její obsluze. Účinné řešení těchto rozporů předpokládá racionálně přizpůsobovat formy a metody výcviku, uplatňovat tvůrčí přístupy ve zvládnutí a ošetřování techniky, maximálně využívat moderní výcviková zařízení a pomůcky.

V současné době zůstává pro velitele vysoce důležitým a aktuálním úkolem utvářet a rozvíjet pozitivní vztah vojáků ke svěšené vojenské technice. Pramení to z rostoucích nároků na provoz, údržbu a ošetřování vojenské techniky. Dnes více než kdykoli v minulosti může mít každá nedbalost za následek vážné poškození nebo havárii techniky a nesplnění úkolu. Poznatky z praxe potvrzují, že většina poškození vojenské techniky vzniká v důsledku nedbalosti a nedostatku při dodržování technologických postupů údržby a ošetřování. To klade na velitele zvýšené nároky v technické přípravě, vyžaduje reálné plánovat, dovedně organizovat provoz a údržbu vojenské techniky.

ad b) Velitel se dnes v řízení jednotky již neobejde bez specialistů a vojenských odborníků, jejichž počet a úloha se stále zvyšuje. Růst nasycenosti, složitosti vojenské techniky a diferenciace vojenských činností nutně předpokládají **využívat znalosti a dovednosti specialistů, vojenských odborníků**, a to i z řad vojáků základní služby, kteří se stále více podílejí na plnění složitých a náročných úkolů. Specialisté a vojenští odborníci realizují svou činnost ve dvou základních směrech: prosazují přijaté rozhodnutí a plní specifické úkoly ve vztahu k jednotkám. Nemají sice plnou rozhodovací pravomoc, ale s růstem významu přípravy rozhodnutí mají stále větší odpovědnost za důsledky své činnosti, a tím i faktický vliv na velitele.

Způsob řízení specialistů a vojenských odborníků předpokládá široce uplatňovat participaci a motivující zásady. Osvědčuje se rozhodovat o zásadních otázkách s využitím názorů a námětů odborníků, vytvářet potřebné podmínky pro jejich samostatnost a iniciativu, úkoly ukládat s ohledem na přednosti a možnosti lidí, v kontrole objektivně zjišťovat klady a nedostatky, posilovat sebekontrolu. Vychází se přitom z toho, že jde o skupinu vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří vykonávají zastávanou služební funkci odpovědně a usilují o dosažení dobrých výsledků.

Poznatky z praxe svědčí o tom, že většina velitelů uplatňuje účinně zásady v práci se specialisty a vojenskými odborníky. Obrací se na ně často a plně nebo ve značné míře využívá jejich odborných znalostí a schopností. Přitom poněkud více k zajištění plnění úkolů v jednotkách, k řešení praktických problémů při údržbě a ošetřování vojenské techniky než k přípravě podkladů pro různá rozhodnutí. Dovedné využívání schopností specialistů je příznačné zejména pro velitele, kteří se vyznačují dobrými organizačními schopnostmi, plně důvěřují podřízeným a mají pozitivní vztah ke svěřené technice a vykonávané služební funkci.

ad c) Dalším závažným činitelem ve změně stylu řízení, který vzniká pod vlivem vědeckotechnického rozvoje, je vzrůstající potřeba **důsledného uplatňování vědeckého a tvůrčího přístupu k plnění úkolů**. Vědecký přístup má základ ve všestranném, objektivním hodnocení situace a stavu útvarů (jednotek), v reálném odhadu a předvídání sledovaných událostí i vývojových tendencí. K tomu rovněž patří vědecká organizace činnosti a dovedné používání metod a prostředků řídicí práce. Jen za těchto předpokladů lze dosáhnout, aby se vynaložené síly a prostředky zúčastily ve výsledcích bojové přípravy, ve výchově vojáků a upevňování vojenské kázně.

S vědeckým přístupem úzce souvisí i tvůrčí přístup, který není záležitostí pouze vedoucích funkcí armády, nýbrž všech velitelských stupňů. Předpokládá hledat a používat optimálních způsobů řešení problémů, uplatňovat progresivní formy a metody práce, mít cit pro nové, podporovat všechno pokrokové, rozvíjet aktivitu a iniciativu podřízených. Takový přístup umožňuje nerozptylovat energii, síly a prostředky, umožňuje nedopouštět se náhlých závěrů, nepronášet neověřené tvrzení, včas postřehnout a operativně do praxe zavádět vše, co přináší lepší výsledky.

V praxi se ovšem setkáváme s tím, že vědecký a tvůrčí přístup velitelé vždy dost důsledně neprosazují. V tomto smyslu rozlišujeme tři charakteristické případy:

V prvním případě velitel pouze přenáší rozkazy a nařízení od nadřízených na podřízené, popřípadě vyžaduje jejich splnění. Organizaci činnosti ponechává stejnou a vyhýbá se řešení konfliktů a problémů. Takoví velitelé vlastně vykonávají služební funkci jen formálně a mají minimální vliv na dosahované výsledky. Zpravidla mají záporný vztah k vojenskému povolání a usilují o odchod z armády.

Ve druhém případě rovněž velitel zakládá svou činnost na příkazech shora, ale používá přitom vlastních, dílčích způsobů jejich realizace. Svě pracovní úsilí soustřeďuje na řešení jednoho problému: jak nejlépe splnit úkoly, které ukládají nadřízení. V tomto směru se snaží dosáhnout vysokého ocenění, pochvaly od nadřízených, hlásit splnění úkolů jako první, prezentovat jenom úspěchy své práce apod. Přestože je tento způsob řízení již produktivnější, není ještě zdaleka optimální. Jeho charakteristickým nedostatkem je velký odstup od podřízených, malý zájem o vedení a výchovu vojáků. Velitelé, orientující se na tento způsob řízení, sledují především osobní zájem, rychlý služební postup a spokojenost podřízených je příliš nezajímá. Poměrně často se s nimi můžeme setkat u vojsk, neboť jednak mají pro svou náročnost a předstíraný zájem o splnění úkolů mnohdy podporu u nadřízených a jednak po-

znání nesprávného způsobu uplatňování zásad řízení trvá určitou dobu. Rovněž tak dosud není všude dost důsledně postupováno proti těm, kteří uplatňují méně účinné zásady vedení podřízených a prosazují osobní zájmy na úkor společenských potřeb.

Třetí případ představuje správný, optimální způsob řízení. Velitel hluboce a všestranně analyzuje efektivnost výchovného a výcvikového procesu, dovedně rozpracovává úkoly od nadřízených na konkrétní podmínky a stav jednotky. Plně využívá metod politického vedení a výchovného působení, vytváří povzbudivé situace a dbá o udržení vysoké pracovní morálky podřízených. Při stanovení úkolů bere ohled na přednosti a možnosti podřízených, klade důraz na sladování odborných a výchovných činností, systematicky spolupracuje s politickým pracovníkem, výborem stranické a svazácké organizace. Tito velitelé zpravidla dosahují velmi dobrých výsledků a svěřené jednotky a jejich způsob práce odpovídá požadavkům na leninský styl řízení.

ad d) Zavádění moderních zbraní a bojové techniky se projevuje ve změnách charakteru a dělby vojenských činností. V činnosti vojáků dochází k růstu duševní práce a k poklesu práce fyzické, roste význam samostatného tvůrčího a iniciativního plnění úkolů a snižuje se podíl rutinních prací. V důsledku toho se zvyšuje závislost velitele na činnosti podřízených a prohlubuje potřeba upevňování vztahů důvěry mezi nadřízenými a podřízenými. Zkušenosti potvrzují, že při upevňování vztahů důvěry nestačí spoléhat jen na existenci společných cílů a úkolů obrany socialismu, na socialistický charakter ozbrojených sil. Podřízené je třeba soustavně, cílevědomě přesvědčovat a získávat pro odpovědné plnění úkolů. Cílem je dosažení intergrace osobních a skupinových zájmů s cíli i úkoly vojenské jednotky a útvaru.

V praxi se setkáváme s tím, že názory velitelů na způsob práce s podřízenými jsou různé. Stěží najdeme dva velitele, kteří při řešení výchovných problémů postupují naprosto stejně. Názorným příkladem nám může být způsob řešení kázeňských přestupků vojáků a výše udělených kázeňských trestů. Co by však mělo být všem velitelům společné, je úsilí o pochopení a podporu větší příslušníků jednotky.

Důvěra a realita plánování i rozhodování, objektivnost hodnocení, spravedlnost, upřímnost a obětavost velitele se pozitivně projevuje v morálně politickém stavu a pracovní výkonnosti podřízených. To je ovšem jen jedna stránka věci. Důvěra podřízených k nadřízeným. Druhá, neméně důležitá stránka, se týká důvěry nadřízených ve schopnosti a možnosti podřízených. Velitelé se v projevování důvěry vojákům v podstatě člení na dvě skupiny. První skupina vychází ze zásady, že vojáci chtějí odpovědně a kvalitně plnit úkoly a v tomto smyslu na ně i motivačně a výchovně působí. Druhá, méně početná skupina velitelů, vychází z chybného předpokladu. Domnívá se, že podřízení nemají zájem na kvalitním plnění úkolů a snaží se vyhnout vojenským povinnostem. Z tohoto důvodu jim příliš nedůvěřuje a nevěnuje patřičnou péči a pozornost.

S upevňováním vzájemné důvěry úzce souvisí i schopnost velitele spolupracovat a opírat se o sílu vlivu stranické a svazácké organizace, všestranně podporovat aktivitu a iniciativu vojáků. Dovedná spolupráce velitele se stranickým a svazáckým výborem a vzájemná výměna názorů, poznatků na problémy života jednotky se příznivě projevuje ve výsledcích jeho práce. Je ovšem třeba, aby velitelé více brali v úvahu názory, stanoviska komunistů, stranických organizací a využívali jejich autority k dosažení stanovených cílů.

Vedení podřízených, založené na využívání a rozvíjení jejich iniciativy, umožňuje využít všech schopností vojáků (i skrytých a dosud nepoznaných znalostí a schopností). Zlepšuje výsledky ve výcviku a výchově vojáků, v neposlední řadě napomáhá uspokojení podřízených z tvůrčího charakteru vlastní práce a z pocitu sebeuplatnění. Velitel ovšem nemůže podporovat jakoukoli iniciativu podřízených, nýbrž pouze takovou, která je společensky prospěšná a v souladu s úkoly jednotky, útvaru. K žádoucí iniciativě je třeba vojáky vést, aniž je porušována zásada dobrovolnosti. Přitom nebrat iniciativu podřízených, ačkoli je v jednotkách častým jevem, jako samozřejmost, ale vždy s uznáním, jako něco, co bylo vykonáno navíc.

ad e) Mistrovské ovládání zbraní a bojové techniky ve spojení se zabezpečováním stále bojové pohotovosti zvyšuje psychickou a fyzickou zátěž vojáků. V důsledku toho se **prohlu-**

buje potřeba pozorného vztahu k podřízeným, trvalé péče o jejich potřeby a uspokojování jejich zájmů. Čím je člověk spokojenější, tím je lepší jeho vztah k nadřízeným, k ostatním příslušníkům jednotky i armádě, tím aktivněji a kvalitněji plní stanovené úkoly a má větší zájem na zvyšování své odbornosti.

Uspokojování potřeb vojáků má ve vojenských jednotkách a útvech určité zvláštnosti. Na jedné straně náročné a odpovědné plnění úkolů vojenské služby vyžaduje co nejlepší podmínky pro obnovu duševních a fyzických sil, na druhé straně požadavky bojové pohotovosti, bojové přípravy a přísná organizace vojenského života omezují možnosti všestranného uspokojování potřeb a zájmů vojáků. To nic nemění na skutečnosti, že rozvoj potřeb i zájmů vojáků a jejich přiměřené uspokojování náleží k základním povinnostem velitelů. Cílem je dosáhnout vyváženosti mezi požadovaným plněním vojenských povinností a péčí o uspokojování potřeb podřízených.

Spokojenosti vojáků je možné dosáhnout nejen uspokojováním jejich materiálních potřeb (stravování, ubytování, vystrojování, zdravotní péče), ale i rozvíjením vyšších sociálních potřeb, které souvisejí s rozvojem osobnosti. Zkušenosti z řídicí praxe potvrzují, že úspěchu ve vedení podřízených dosahují velitelé, kteří docenují uspokojování zejména těchto vyšších potřeb: potřeba uznání a ohledu, objektivního hodnocení, informovanosti, sebeuplatnění a perspektiv.

U vojsk se někdy setkáváme s tím, že uspokojování potřeb vojáků se posuzuje poněkud jednostranně. Buď se zdůrazňuje uspokojení z vykonané práce, z dosažených výsledků bojové a politické přípravy, nebo naopak se můžeme setkat s názorem, že dobré a výtečné plnění úkolů je podmíněno předchozím uspokojením základních potřeb vojáků. Není správné stavět tyto dvě stránky uspokojení proti sobě a absolutizovat některou z nich. Platí obě a v praktickém životě se vzájemně podmiňují a prolínají. Kdybychom považovali za správný první přístup, podcenili bychom důležitost péče o pracovní podmínky vojáků. Ve druhém případě bychom nedocenili úsilí o osobní uplatnění ve služební činnosti, jakož i socialistické uvědomění vojáků a jejich odhodlání plnit úkoly i ve ztížených podmínkách.

Život nás neustále přesvědčuje o tom, že pozorný vztah k lidem a jejich potřebám je důležitým ukazatelem politické a odborné zralosti velitele a nutnou podmínkou účinnosti jeho stylu řízení. Velitel, který má dobrý, upřímný a blízký vztah k podřízeným, zpravidla též zná jejich potřeby, zájmy a záliby, usiluje o zvyšování jejich odborných znalostí a pečuje o uspokojování jejich kulturních a sportovních potřeb a zlepšování životních podmínek. To mu umožňuje diferencovaný přístup k podřízeným a uplatňovat účinnou individuální práci s vojáky.

ad f) Spolehlivým prostředkem zdokonalování stylu řízení je **zásadový a kritický postoj k výsledkům vlastní práce a činnosti podřízených.** Čestný, otevřený, zásadový a angažovaný přístup k hodnocení stavu za svěřený úsek práce má velký význam pro zlepšení práce. Vysoká náročnost k sobě a k podřízeným, neustálé neuspokojování se s tím, čeho bylo již dosaženo, schopnost rozpoznat a pochopit chybu, vyvodit z ní poučení a usilovat o nápravu chrání velitele před samolibostí a sebeuspokojením. Odvaha přiznat chybu a včas ji napravit nijak nesnižuje autoritu velitele u podřízených. Právě naopak, svědčí o jeho zásadovosti a napomáhá ke zdokonalování celého procesu výcviku a výchovy vojáků. V. I. Lenin v této souvislosti zdůrazňoval: „Teprve tehdy se naučíme vítězit, až se nebudeme bát přiznávat své porážky a nedostatky, až budeme hledět přímo v tvář pravdě, i kdyby byla sebesmutnější.“ (Lenin, V. I.: Spisy, sv. 33, Praha, SNPL 1955, s. 154.)

Charakteristickým projevem kritického postoje k výsledkům vlastní práce je důsledný boj proti všemu přežitému a zastaralému, co překáží v práci. Velitel musí vystupovat proti formalismu, byrokratismu, papírování a administrativním formám řízení, které se dosud často vyskytují ve vojenském životě. Zároveň má aktivně uplatňovat účinné a životem prověřené formy a metody práce, hledat nové způsoby řešení přetrvávajících problémů a brát na sebe odpovědnost za přijatá rozhodnutí. Takový přístup napomáhá vytvářet v jednotce příznivé morální politické klima a vytváří podmínky pro neustálé zkvalitňování výcviku a výchovy vojáků.

Účinně plnit výcvikové a výchovné úkoly v duchu současných požadavků může jen ten velitel, který se soustavně vzdělává a ve své politické činnosti využívá nejnovějších poznatků vědy. Nároky jsou značné, velitel musí zvládnout rozsáhlé poznatky vojenských a technických věd a vyznat se ve společenskovední problematice, efektivně pracovat i v podmínkách dlouhodobého psychického a fyzického zatížení. V současných podmínkách nelze ani úspěšně řídit lidi, ani utvářet pevné vojenské kolektivy bez dosažení vysoké vojenskoodborné a všeobecné vzdělanosti a uplatňování účinných metod vedení podřízených.

Vážení čtenáři,

v našem časopise jsme zavedli novou rubriku **NÁZORY ČTENÁŘŮ**, ve které předpokládáme uveřejňovat Vaše ohlasy na publikovanou problematiku, krátké články – názory – na určitý problém a také odpovědi na nejasné (sporné) otázky z oblasti operačního umění a taktiky.

V souvislosti s tím Vás žádáme o zasílání ohlasů, názorů a dotazů do redakce našeho časopisu.

Redakce časopisu Vojenská mysl
