

Supervelmoc by měla být připravena k vedení této války, což má vliv na výstavbu ozbrojených sil, zvyšuje se význam vycvičených záloh, schopnosti rychlé mobilizace, potřeba vytvoření velké kapacity vojenského letectva a námořnictva. Klíčovým problémem je všestranná připravenost lidského činitele.

*** Technologie budoucnosti.** Technologická převaha USA ve vojenské oblasti není dána sama sebou.

Hlavní úsilí by mělo být zaměřeno na výzkum, vývoj a zavedení techniky k vedení **průzkumu** na velké vzdálenosti, k rozlišování cílů, výrobě **úderných systémů** na velké vzdálenosti, k **řízení boje**, na **zvyšování odolnosti** vojsk a jejich přežití i výcvikové techniky.

*** Výzkum a vojenské využití vesmírného prostoru** má velký význam pro vedení války konvenčními silami. Je snaha více využít družice.

Závěrem je možno konstatovat, že tato studie obsahuje významný rozbor dané skutečnosti. Je realistická v závěrech, promítá se do časového období do roku 2002. Hlavními otázkami strategického řízení se staly: jaké ozbrojené síly, jak vyzbrojené a připravené, určení národních zájmů USA a jejich spojenců, vymezení odpovědnosti USA jako supervelmoci v úsilí za udržení míru a zabránění válce.

-JM-



NÁZORY NA CHOVÁNÍ VELITELE

Rakouský časopis *Truppendienst* v č. 2/1991 uveřejnil několik článků, v nichž šlo o chování a jednání velitele:

- Brigadier Friedrich Hessel: Ausbildungsreform? Anerkannes Führungsverhalten als Schlüsselproblem (Výcviková reforma? Uznávané chování velitele je klíčovým problémem),
- Dr. Johann Berger: Menschenorientierte Führung (Vedení orientované na člověka),
- Dr. Andreass Philipp: Trainer, Manager, Kommandanten (Cvičitelé, vedoucí, velitelé),
- Divisionär Adolf Ervin Felberg: Das Prinzip des Führungsverhaltens in den Mittelpunkt stellen! (Princip chování velitele postavit do středu pozornosti!).

Důvodem vydání článků je, jak se zdá, jednak pokles vážnosti spolkového vojska v souvislosti se zmírněním mezinárodní situace a s tím asi i snížení zájmů vojáků o základní

vojenskou službu a vojenský výcvik, jednak na druhé straně snaha o dosažení žádoucího stavu, odpovídajícího potřebám obranyschopnosti země.

Proto jsem se snažil shrnout do jednoho celku ty nejdůležitější poznatky z výše uvedených článků. Jistě si někteří čtenáři při čtení tohoto článku budou myslet, že tento druh článku do našeho časopisu podle zaměření nepatří. Nemyslím si to. Proč? Protože při přetváření armády v armádu demokratického typu se neustále setkáváme s veliteli různých stupňů, kterým správné vedení lidí činí ještě dosti značné obtíže. Ať je to velitel čety, či vysoce postavený důstojník. Nedostatky se vyskytují u všech stupňů. Nedobry systém vedení lidí je neustále kritizován, jak v civilních sdělovacích prostředcích, tak i v armádních. Právě v těchto tiskovinách se každý čtenář může dočíst, že vedení lidí - podřízených nepatří k silným stránkám poměrně části důstojníků. Proto si myslím, že to může být pro toho, kdo vede a řídí lidi, dobrý náhled do myšlení důstojníků sousedního státu přinejmenším zajímavý.

Připravenost k obraně

Pro úspěšnou obrannou politiku musí existovat především vysoká připravenost k obraně a vysoká pohotovost k obraně.

Vysokou pohotovost k obraně autoři jednoznačně potvrzují, že se tím rozumí "dovednost" ozbrojených sil. Tato **dovednost** je dána mnoha složkami, jako např. velikostí, organizací, výzbrojí a vybavením ozbrojených sil, jakož i zásadami bojového použití a úrovní výcviku. Vysoká pohotovost k obraně sama, jak dokazují zkušenosti, nepostačuje k dosažení úspěchu, jestliže se nedostává připravenosti k obraně.

Připravenost k obraně závisí, vedle nutnosti naučit vojáka v průběhu výcviku zacházet se zbraní, také na vysoké úrovni chování velitelů a představených. Vysoká úroveň chování velitelů a představených je nezbytná již v míru při výcviku, aby byla vytvořena důvěra mezi nadřízenými a podřízenými. Tím se vytváří důležitý předpoklad pro připravenost vojáků k tomu, aby v případě potřeby plnili bojový úkol i s nasazením vlastního života. Za bojového použití vytváří chování velitele rozhodující motivy pro odolnost jednotky i za extrémních podmínek.

Pohotovost k obraně je dovednost dosažená výcvikem.

Připravenost k obraně je vůle vypěstovaná vzděláním a výchovou.

Kladný postoj každého vojáka k armádě je určován především jeho přímým velitelem (zde nezáleží na tom, jde-li o vojáka základní služby nebo důstojníka) a jeho velitelským chováním, totiž jeho schopností vést lidi. Proto je nutné školit nejen poddůstojníky a jednoroční dobrovolníky (odpovídá čs. absolventům) a všechny důstojníky, kteří jsou zařazeni na funkce velitelů a nadřízených, ve velitelském chování, jakož i dovednosti hodnotit každého jednotlivce.

Pro školení důstojníků ve vojenské škole je nutné se zaměřit k dosáhnutí vysoké úrovně ve:

- vojenské odbornosti,
- chování.

Vysoká úroveň vojenských znalostí, dovedností a pedagogické schopnosti samy nepostačují k plnění funkce vojenského velitele v míru i za války. K dosažení vysoké připravenosti k obraně v míru a k plnění bojových úkolů musí důstojník - velitel projevovat vysokou úroveň chování.

Na kladné postoje vojáků základní služby k obraně země, a proto také na jejich vůli k obraně mají kladný vliv:

- úroveň velení, chování velitelů a nadřízených,
- účinný, na bojové použití odborně zaměřený výcvik,
- soudržnost a pracovní ovzduší u jednotky (útvary, atd.),
- zabezpečení odpovídající požadavkům výcviku a podporující motivaci.

Úroveň chování velitele

Mezi opatřeními ke zvýšení motivace vojáků všech stupňů má prvořadý význam vysoká úroveň chování velitelů a nadřízených, která je předmětem tohoto článku.

Profil důstojníka požaduje vysokou úroveň osobnosti, která je dána duchovními, tělesnými, ideologickými a především charakterovými požadavky. Hodnota osobnosti je základem kvality chování. Umožňuje veliteli a nadřízenému s vysokou úrovní vzdělání, vojenskými znalostmi a pedagogickými schopnostmi dosahovat správného, cílevědomého chování. Je proto vzájemný vztah mezi znalostmi a chováním: bez znalostí nelze zdokonalovat chování a naopak. Vysoká úroveň chování je nezbytná ve všech oblastech úkolů velitele (velení, výcvik, výchova, politické školení), protože jen v jejich vzájemném působení je možné dosáhnout vysoké připravenosti k obraně.

Hodnota velitele a nadřízeného se rozpozná především podle důvěry jeho podřízených. Velitel (nadřízený), který tuto důvěru nemá, nemůže pak dávat i věrohodný příklad svým podřízeným, působit výrazným vlivem, dosáhnout soudržnosti a v boji nebude moci většinou ani splnit bojový úkol, nebo jej splní jen za zvláštních podmínek. Jeho podřízení se budou orientovat jinak než on, nebo zůstanou bez velení. V žádném jiném povolání není nedostatek důvěry spojen s tak těžkými důsledky.

Velitel si získá důvěru správným velitelským chováním, které je určováno těmito činiteli:

- působení jako vzor,
- schopnost velet,
- způsob velení,
- motivace,
- komunikace,
- péče o podřízené,
- opatření pro soudržnost.

Působení jako vzor - každé společenství se vědomě, nebo nevědomě orientuje podle vzorů. Vzor vyvolává změnu chování podřízených a dosahuje následování. Článek 4 rakouského "Všeobecného vojenského předpisu" požaduje: "Velitel musí být svým podřízeným vzorem vojenského chování a plnění povinností". Bezprostřední pozorování požadovaných vlastností je věrohodné, působí přímo a přesvědčuje více než slova. Vzor a příklad jsou nejúčinnějšími prostředky velitele a nadřízeného pro výchovu podřízených, zároveň i nosnými momenty pro vytváření a udržování důvěry.

Být vzorem i příkladem je nejjednodušší a nejnáročnější metodou velení, které je

orientované na člověka - nejjednodušší pro vedené, ale velmi složité pro velitele (nadřízené).

Povel "Za mnou!" slibuje větší úspěch, než povel "Vpřed!".

Velitel musí být dobrým příkladem i svými vlastními výkony. Nikdo nemůže od spolupracovníků požadovat nadprůměrný výkon, jestliže neprokáže, že on sám především tento výkon podává.

Být vzorem a příkladem je nikdy nekončící proces a vyžaduje trvalé úsilí.

Schopnost velet

Sigmund Freud: "Součástí vrozené a neodstranitelné nerovnosti lidí je, že se dělí na vedoucí a závislé. Závislí tvoří převážnou většinu, potřebují autoritu, která za ně činí rozhodnutí a již se většinou bezpodmínečně podřizují". Podřízení právem předpokládají u svého velitele schopnost velet. Očekávají, že za ně bude činit rozhodnutí, nařizovat opatření a vydávat rozkazy. Toto očekávání podřízených je vysoké již při výcviku a značně se zvyšuje za bojového použití. Pro podřízené je přitom významné, zda jejich velitel má pro svou funkci více nebo méně přirozených schopností.

Velitel má schopnost velet, když:

- je důvěryhodný,
- účelně plánuje, činí jasná rozhodnutí,
- nesmlouvavě rozkazuje a své rozkazy dokáže prosadit v každodenním životě,
- ukládá jen splnitelné úkoly,
- koná vše k tomu, aby jej podřízení i nadřízení podporovali,
- za každé situace vyzařuje důvěru.

Velení od každého velitele (nadřízeného) vyžaduje splnění mnoha dalších povinností a úkolů. Odpovědnost jej dokáže však také inspirovat a uvolnit v něm další potřebné síly ke splnění zadaných úkolů. Proto je potřebné, aby v kritických situacích se velitelé nacházeli u svých útvarů (jednotek) a štábů. Velcí vojevůdci vždy byli v kritických obdobích mezi svými podřízenými. Jejich přítomnost působila na vojska uklidňujícím dojmem a vytvářela potřebnou důvěru k veliteli (nadřízenému). Edgar Schmacher vyřkl tento svůj názor, že: "Velitel patří na život a na smrt těm, kteří jdou s ním,....nepopisuje cesty, jde po nich v čele, s jediným povellem: Za mnou!"

Protože velení má vždy co činit s lidmi (vedoucí a vedený), je logické, že k tomu, aby velitelé měli úspěch, musí být jejich konání (velení) zaměřeno především na člověka. Velení orientované na člověka je základním postojem, při němž člověk stojí v těžišti myšlení, citění a také jednání.

Velení orientované na člověka musí být zřejmé ze vzoru a příkladu velitelů tak, aby se vytvářela důvěra, ta je totiž základním předpokladem každého úspěšného velení.

Jestliže velení mezi jiným znamená, že se stanoví a plánují cíle, organizuje a uvádí v soulad jejich plnění; ukládají úkoly, kontroluje a hodnotí jejich plnění, pak velení zaměřené na člověka znamená, že při veškerých aktech velení hraje spolupracovník jako člověk hlavní úlohu.

Velení zaměřené na člověka a zaměřené na úspěch nesmějí být považovány za protiklady, protože se navzájem podmiňují.

Velení, které je orientované především na člověka, je z dlouhodobého hlediska většinou úspěšné. Není však prostředkem k účelu, nýbrž je účelem samo o sobě.

K velení, které je zaměřeno na člověka, patří, že velitelé (bez rozdílu všech stupňů):

- skutečně chtějí poznat své podřízené (spolupracovníky),
- chápou své podřízené (spolupracovníky) i tehdy, když nejsou s jejich názory srozuměni,
- při předávání informací se zaměřují na příjemce, připravují se k rozhovorům s podřízenými (spolupracovníky) a také si najdou čas k jejich naslouchání,
- vedou rozhovory, k jejich hodnocení výkonu služby formou dialogu, protože spokojenosti v zařazení se dosáhne jen tehdy, když se společně uplatňují schopnosti a dispozice každého člověka.

Tyto požadavky nezahrnují nic nového, avšak stále se na ně zapomíná, nebo jsou některými veliteli podceňovány.

Způsob velení - je metodou řízení v ozbrojených silách prostřednictvím ukládání úkolů. Velitel přitom stanoví cíl, jehož má být dosaženo a jeho uskutečnění, pokud možno, přenechá podřízenému. Velení prostřednictvím ukládání úkolů dává naději na úspěch a jako součinnostní způsob řízení vyhovuje společnosti. Tento druh velení je však náročný pro každého velitele (nadřízeného), a to nejen proto, že ten, kdo ukládá úkol, musí umět ovládat nejen tzv. "taktiku ukládání úkolů", ale především proto, že předpokládá dovednost a motivaci u vykonavatele. Zkušenost však dokazuje, že dovednost a vůle podřízených velitelů nejsou vždy dány v potřebné míře. Provedení úkolu není možné přenechat nikomu, kdo úkol plně neovládá. Na druhé straně lze předpokládat, že se úspěch nedostaví, když vykonavatel není ochoten úkol splnit.

V souladu s danou situací je nutné použít speciálního způsobu velení:

- **Autoritativní způsob velení**, není-li možné předpokládat dovednost. Pak do nejmenších podrobností musí být nařízeno i provedení zadaného úkolu podřízenému. Nepředstavuje to žádný krok zpátky, protože u podřízeného velitele se většinou po splnění úkolu dostaví motivace k tomu, aby příští úkol stejného druhu splnil již on sám samostatně.

- **Podílový způsob velení**, chybí-li vůle k uskutečnění úkolu. V úkolu je nutno zvláště zdůraznit "proč", aby byla vytvořena motivace. Před zahájením plnění úkolu musí vykonavatel hlásit způsob provedení. Když je hlášení použitelné, je možné u něj předpokládat motivaci; není-li, ačkoli je u něj možné předpokládat dovednost, je nutné použít autoritativního způsobu velení.

- **Delegativní způsob velení**, je-li vůle i dovednost. V tomto případě, který bohužel není vždy dán, je možné použít velení prostřednictvím ukládání úkolů.

Pro úspěch při plnění úkolu se doporučuje přizpůsobovat způsob velení příjemci rozkazu. Nezávisle na způsobu velení je kontrola plnění rozkazu, spojená se správným uplatněním chvilky a výtky, neodmyslitelnou součástí velitelského jednání.

Motivace - čínský filosof a vojevůdce Sun Tsu před přibližně 2500 léty ve svém proslulém díle "O umění válečném" napsal: "Zvítězí ten, komu se podaří celou svou armádu, vojáky všech hodností, inspirovat stejným duchem".

Přeloženo do jazyka 20. století to znamená, že **motivace je všechno**. Úspěšní cvičitelé a velitelé našli důležité rozšíření této zásady. Nejlepší výcvik a výzbroj jsou málo platné, když není jednotka atd. motivována ke splnění úkolu. Spoléhat se jen na kázeň a poslušnost

- pod hrozbou trestu - není žádným návodem pro úspěch. Při výcviku a za bojové situace je proto zapotřebí věnovat zvláštní pozornost motivaci podřízených.

Z hlediska vytváření motivace má vojsko bezpochyby obtížnější postavení než např. výkonnostní sport nebo výroba.

Zavádění úspěšných metod vedení z jiných odvětví ztěžují některé vnější podmínky, např..

- představa o armádě je v široké veřejnosti spíše záporná a motivace ke "spoluúčasti" je proto nízká,

- je tzv. "členství z donucení" (branná povinnost),

- konečně účel vojenského výcviku (obrana v případě války) nemá ideálně nikdy nastat; stanovené dílčí cíle jsou proto neurčité a ukládané úkoly většinou nepřítažlivé,

- současné členění velení je výrazně autoritativní, a proto neodpovídá současným poměrům.

Motivace branců k obraně je nízká, pozoruhodné je, že se během vojenské služby dále zhoršuje tak, že "spolkovému vojsku se daří motivaci vojáků základní služby během výkonu vojenské služby značně zhoršovat".

Motivace je vnitřní snahou člověka dosáhnout cíle. Motivace členů skupiny má tím větší váhu, čím více dosažení společného cíle závisí na výkonu každého jednotlivce.

Vedle "vycvičenosti" vojska určuje míru odolnosti obrany především "vůle", "chtění" podřízených vojáků.

Proto je otázka připravenosti, nebo ochoty a vůle vojáků k obraně, neboli otázka jejich branné motivace spolupracovníků nejen prostředkem k účelu, nýbrž také přenesením smyslu do vůle člověka.

Aby bylo možno motivovat cílevědomě, je nutné znát základní druhy motivů a jejich vzájemné vztahy.

Jsou prvotní a druhotné motivy. Prvotní motivy jsou fyzickými potřebami, které pramení ze samoregulačního biologického procesu lidské bytosti (hlad, žízeň, spánek atd.). Druhotné motivy se vytvořily životem ve společnosti. Zde je motivace dvojího druhu:

● **vnitřní** - z nitra vycházející radost z práce, uspokojení s vlastními výkony, dosahování cílů; potřeba jistoty (ochrana před nemocí, poraněním a zachování majetku). Psychologie a nauka o velení chápou vnitřní motivaci jako jistou formu připravenosti k výkonům, která není určována primárně vnějším odměňováním resp. potrestáním, nýbrž vzniká sama z pozitivně hodnoceného jednání. Tato forma motivace má velký význam především tam, kde je nutné za vysoké náležitosti úspěchu podávat špičkové výkony. Proto, čím větší je počet zúčastněných, kteří musejí společně dosáhnout určitého cíle, tím složitější jsou vzory chování uvnitř této skupiny. Ve vojenské službě je obtížnější jí dosáhnout, než v civilních oblastech, avšak mělo by se jí věnovat více pozornosti, měla by být snaha o její rozvíjení; ve vojenských podmínkách je dobře použitelná;

● **vnější** - je dána sociální potřebou (akceptování ve společnosti, přátelské vztahy, dobré pracovní podmínky, odměňování).

Také po splnění vojenského úkolu voják potřebuje, aby získal od svého nadřízeného za svůj výkon uznání a chválu, nikoli výtku a trest. Tato potřeba je ovšem potřebou druhotnou a aktivuje se jako taková teprve tehdy, když jsou splněny potřeby druhotné. Hlad, žízeň, únava mohou případně potlačit všechny ostatní potřeby, také zachování vlastního majetku a dokonce ochranu vlastního života. Když jsou však primární potřeby uspokojeny, potom do popředí vystupují motivy druhotné s individuálně rozdílným posláním.

Ve vojenské službě se motivace vytváří:

- obsáhlou informací orientovanou na příjemce,
- výcvikovými metodami, jež jsou zaměřené na dospělé, jsou postaveny na přemýšlení, spoluodpovědnosti a způsobilosti svéprávných občanů,
- odborně a plynule organizovaným průběhem služby s účelnými přestávkami k odpočinku, avšak bez časových ztrát,
- dosahováním úspěšných výsledků,
- pěstováním mezilidských vztahů a "ducha jednotky", které nevznikají samy od sebe, nýbrž musejí být utvářeny.

Pokud jde o motivaci, je nutné mít na zřeteli, že:

- velitelé musejí pečovat o splnění prvořadých potřeb podřízených, aby byly odstraněny faktory narušující plnění úkolů,
- dále podřízeným musejí svěřovat nejen jednoduché, nýbrž také náročné úkoly; to je projevem důvěry, a ta je dokáže motivovat,
- podřízené je nutné nechat spolupracovat na řešení obtížnějších úkolů; není známkou slabosti, když velitel (nadřízený) přijme návrh podřízeného velitele a učiní ho základem svého rozhodnutí; dosáhne právě tím nejvyšší motivace u podřízeného.
- podřízení dále očekávají, že velitel nebude bez naléhavého důvodu dávat v sázku nebo zanedbávat jejich fyzickou bezpečnost, v opačném případě dojde k opaku motivace,
- podřízení chtějí u své jednotky (útvary) něco znamenat, mít přátelské vztahy s ostatními; jsou zcela připraveni podávat pro to ty nejlepší výkony; motivy jednotlivce je proto zapotřebí kombinovat s úkoly jednotky (útvary) a za výkony poskytnuté pro jednotku vyslovovat zvláštní uznání,
- chvála a výtka dokáží působit motivačně; účinkem chvály je zvýšení sebevědomí a spokojenosti, ale i zároveň dobrý podnět pro další výkony. Veřejná chvála musí odpovídat výkonu; je zvláštní motivací, protože pochválený může očekávat zvýšenou vážnost ve společenství. Také přiměřený trest za chybné jednání je motivací k tomu, aby k chybnému jednání již nedošlo.

Komunikace - tou se rozumí výměna informací mezi osobami. Správný tok informací má zvláště ve vojenském společenství velký význam, neboť komunikace vytváří vzájemnou důvěru, motivuje, řídí chování a vytváří soudržnost. Čím lépe a plynuleji spolu komunikují představení a podřízení, tím spokojenější budou podřízení a jistě budou podávat i lepší výkony v průběhu služby. Je pak i pravděpodobné, že i soužití bude bezkonfliktní, úkoly jimi plněné mohou být plněny bez obtíží. Vzájemné porozumění mezi nadřízenými a podřízenými je lepší, podřízení pak snáze přijímají rozhodnutí (rozkazy), vývoj a změny.

Účinná komunikace vyžaduje, aby obsah informace dospěl k adresátovi a byl plně přijat. Zárukou toho je zpětné potvrzení, kterému musí každý velitel (nadřízený) přikládat velký význam.

To platí především tehdy, když jsou úkoly předávány ústně. Zpětná vazba je důležitá, aby se zjistilo, že úkol byl správně pochopen a přijat jako celek. Opakování úkolů by se pro všechny příjemce rozkazů mělo stát samozřejmostí.

Pozornost je nutné zaměřit na to, že:

- velitelé by měli pro získání podpory svého rozkazu (rozhodnutí) vést rozhovory se svými vojáky, zvláště s podřízenými veliteli, příležitost k rozhovoru jim nejen dávat, nýbrž je k němu podněcovat,

- v informačním toku má přednost zámysl velitele, podřízení musejí být o něm informováni včas, aby se mohli připravit na splnění nejbližšího úkolu,

- informace shora a zvenčí je nutné se zřetelem k plnění svého vlastního úkolu třídit (filtrvat) a po přenesení na podřízené upravit,

- je zapotřebí brát také zřetel na překážky, které se vyskytují v komunikaci (dojmy z boje, počasí, fyzický stav atd.). Právě zde je nutné věnovat značnou pozornost zpětné vazbě.

Péče - velitelé a představení by si měli být vědomi toho, že nesou odpovědnost za zabezpečení svých podřízených a za péči o ně. Proto z jejich povinností vyplývá, že se musí informovat o jejich veškerých nárocích, podporovat je, pomáhat jim.

K povinné péči velitele nepatří jen "poskytovat pomoc" ve vlastním smyslu, nýbrž tato péče zahrnuje také zastání se podřízených u vyšších nadřízených.

Velitelé a nadřízení by měli:

- projevovat lidské porozumění, spravedlnost, ochotu pomáhat svým podřízeným a obětovat se pro ně,

- dobře znát svoje podřízené velitele (důstojníky), jejich osobní schopnosti, zaměření, přání a poměry,

- znát svoje podřízené jménem, jménem je oslovovat a sami být přístupni rozhovoru s nimi,

- starat se o naplnění potřeb podřízených a vyzařovat jistotou, že každému, kdo se ocitne v tísní, bude jimi pomoheno.

Nestačí znát pouze jméno a funkci spolupracovníka. Protože za každým jménem stojí jediný člověk svého druhu se zcela osobními vlastnostmi a schopnostmi, rodinnými poměry, zájmy, pracovními a soukromými problémy, obavami, životními podmínkami, přáními do budoucna, starostmi, hodnotovými postoji, možná také se svými nadějemi vůči veliteli a jeho způsobu velení.

Vedle různých testovacích metod jsou také "každodenní možnosti", jak lépe poznat své spolupracovníky i sebe samotného.

Soudržnost - účinným faktorem pro zvláštní výkony, také v napjatých situacích je soudržnost jednotky (útvaru). Je to více, než pouhý pocit sounáležitosti. Je to morální závazek vzájemné pomoci velitele a podřízených ke zvládnutí společného úkolu. Vytvářet a podporovat soudržnost je důležitým úkolem pro velitele.

Účinnými opatřeními k tomu jsou:

- vzájemná úcta a důvěra,

- řádný výcvik s účelným zvyšováním požadavků,

- společné řešení náročných úkolů ve výcviku, zvláště v boji,

- soužití podřízených po delší časové období,

- zvláštní péče o kamarádství jednotky (štábu),

- společné a zavazující vnější znaky a symboly.

Sebezpoznaní velitele vede k poznávání lidí, a to vytváří základ pro velení orientované na člověka.

Velitelé by si měli otevřeně klást tyto otázky a poctivě si na ně odpovídat:

- Jak vlastně velím svým spolupracovníkům, proč velím právě tak a ne jinak?

- Jak působí moje chování jako velitele na mé spolupracovníky?

- Jak důležité je pro mě velení orientované na člověka ve srovnání s mými ostatními činnostmi?

- V jakých situacích, vůči kterým spolupracovníkům reaguji spíše citově?
- Splňuji sám tyto požadavky, které tvrdě vyžadují od svých spolupracovníků?
- Je nepříznivé pracovní klima příčinou nebo důsledkem mého přílišnostně neovládaného nebo náladového chování?
- Jsem ochoten a schopen revidovat "prvé dojmy" na základě nových poznatků?
- Jak bych reagoval, kdybych měl takového velitele, jako jsem já sám?



Velitel je ve všech oblastech výcviku a bojového použití vedoucím, učitelem a vychovatelem. Jeho příklad a jeho chování mají určující vliv na bojovou připravenost jeho podřízených a konec konců na úspěch za bojového použití. Je nutné i nadále přikládat velký význam kvalitnímu výcviku, aby bylo dosaženo vysoké úrovně vycvičenosti, a tím také obranyschopnosti státu. Kromě toho bychom měli postavit do těžiště velitelské chování velitelů a nadřízených, píšící rakouští autoři, aby bylo dosaženo také vysoké úrovně branné motivace vojáků všech hodností, tím vysoké připravenosti vojska k obraně.

Největší výhodou pro vojsko by však bylo výsledné zlepšení představ o něm. Individuální představa o vojsku je taková, jaký je způsob velení a vedení velitelů.

Pro špičkové výkony v činnosti skupin jsou nezbytné jasné struktury s jasně definovanými úkoly pro každého jednotlivce. Každý cvičitel a velitel v takové skupině nabývá vůdčí postavení na základě své kvalifikace. Kombinace "institucionální autority" (dané funkcí) a "věcné autority" (dané předchozím školením a zkušeností) poskytuje optimální předpoklady pro úspěšné vedení skupiny orientované na výkon.

Postoj občanské veřejnosti k vojsku je určován předem ústním podáním záložníky. Přitom dochází k tzv. "Efektu valící se sněhové koule" v kladném i záporném smyslu. Výtečně vycvičení a kvalifikovaní velitelé jsou proto také nejlepšími tvůrci představ o armádě v Rakousku.

Náplň vyučovacích předmětů "**vedení lidí**" a "**chování velitele**" nelze považovat jen za předmět zkoušky, nýbrž se musejí stát základními pravidly pro běžnou praxi, pro řešení všech osobních, služebních otázek a problémů.

Význam, který je připisován veliteli, jakož i odpovědnost velitele za stanoviska a postoje podřízených musí nalézt svůj výraz ve výběru a výcviku především velitelů.

- MW -