

## PŘÍPRAVA VELITELŮ A ŠTÁBŮ AČR NA PARTNERSTVÍ PRO MÍR

Přes složitost a nepředvídatelnost dalšího vývoje vojenskopolitické situace v Evropě bude zřejmě základním pilířem architektury evropské bezpečnosti NATO a členství v této alianci je deklarovaným cílem politické reprezentace České republiky. Ke vstupu do NATO nestačí jen „chtít“. Aby to bylo „možné“, je nutno splňovat celou řadu předpokladů, a to je zatím stav značně vzdálený. Protože NATO považuje bezpečnost států střední a východní Evropy za neoddelitelně spjatou se svou vlastní bezpečností, přijalo projekt Partnerství pro mír, který státům střední a východní Evropy nabízí v blízké budoucnosti realizovatelné formy spolupráce jako program přípravy pro integraci.

**Podmínkou účasti AČR na vojenském programu Partnerství pro mír je v první řadě personální připravenost** a tedy vedle znalosti angličtiny určitá interoperabilita myšlení a jednání účastníků spolupráce, která může (a musí) předcházet žádoucím, leč nákladným interoperabilitě systémů velení a později i výzbroje a logistiky. Zatímco v technické oblasti lze požadované parametry interoperability definovat jednoznačně, stanovení personálních parametrů je podstatně obtížnější, protože kvantifikace intelektuálních schopností je velmi problematická a navíc každý jedinec je „svůj“ a jinak vyhovuje obecným kritériím.

Přístup k problému je ale možný i z jiné strany. Jestliže nejsou stanoveny parametry, které by měly splňovat příslušníci AČR k Partnerství pro mír, lze předpokládat, že by měly být obdobné jako u jejich partnerů z armád NATO. Není ale nutné pokoušet se hledat charakteristické profesní parametry důstojníka NATO, stačí vědět jak jsou formovány ve vojenských školách a hledat přístupy vedoucí k analogickým výsledkům v podmínkách AČR. **Protože cílovým stavem je připravenost AČR jako celku k součinnosti v rámci aliančního velení na operační a operačně-taktické úrovni, bude k tomu nutno postupně připravit všechny vyšší velitele a štáby.** Požadavek přípravy k součinnosti na nižší úrovni je sice časově bližší, ale bude mít omezenější dosah - příprava jednotek pro mírové operace nebo z hlediska metodiky výcviku, ale vždy s nezbytnou koordinací vyšším stupněm.

K významné koncentraci poznatků o přípravě na vyšším stupni došlo v uplynulých třech letech na velitelské a štábní fakultě Vojenské akademie v Brně. Fakultu navštívilo více než dvacet delegací z obdobných zahraničních vojenských škol, nejvyšší vojenští představitelé jednotlivých armád i velení NATO, a tyto návštěvy přinesly celou řadu podnětných poznatků. Po počátečních informativních návštěvách byly navázány dvoustranné styky již na pracovní úrovni - vzájemné přednášky a konzultace učitelů (Polsko, Německo, Holandsko, Maďarsko), studijní

cesty k bližšímu seznámení se systémem přípravy (Belgie, Francie, Itálie, Rakousko, Švýcarsko) a účast na konferencích pořádaných vojenskými akademii (Francie, Maďarsko, Polsko, Rakousko, Švédsko). Z armád NATO se nejvíce rozvinula spolupráce s Velitelskou akademií Bundeswehru, kde vedle přednášek a seminářů probíhají i reciproké studijní cesty kurzu generálního štábu a především je nutno ocenit možnost pravidelné účasti na sborovém štábním cvičení KOREX s počítačovou podporou. Účast na obdobném cvičení byla v roce 1993 umožněna i v Institutu obranných studií v holandském Ypenburgu.

**Dokonalé pochopení způsobu přípravy vyšších velitelů a štábů v armádách NATO je proces, který se teprve začal rozvíjet, ale vzhledem k připravované transformaci našeho vojenského školství nelze dále čekat. Právě teď by bylo účelné uplatnit v přípravě velitelů a štábů AČR principy, které jsou předpokladem pro účast v Partnerství pro mír a perspektivní integraci. Základní informací o principech přípravy vyšších velitelů a štábních důstojníků v armádách NATO může dát odpověď na otázky: kde, jak dlouho a jak vůbec?**

I přes téměř unifikovanou brigádně-sborovou strukturu armád NATO jsou výrazné rozdíly v přípravě vojáků z povolání, vyplývající z odlišných historických tradic i současných podmínek. Například vstupní příprava poručíka pozemního vojska trvá od necelého roku ve Velké Británii až do pěti let ve Španělsku a v Německu dokonce včetně univerzity Bundeswehru 7 let (ale mezitím 1,5 roku služby u vojsk). Další podstatné rozdíly jsou v akreditaci vysokoškolské úrovně vojenského vzdělání (žádná, částečná, úplná) nebo v absolvování základní služby. **Pro všechny armády NATO je ale bez výjimky charakteristická existence dvou kvalitativně odlišných druhů škol - pro důstojníky všeobecně a pro vyšší velitele a štábní důstojníky.** Úkolem prvního druhu škol je příprava poručíků - velitelů čet, kteří se po určité praxi vracejí do kurzů pro velitele rot a nižší štábní funkce, zpravidla jako podmínka pro povýšení na kapitána. Školy (častěji jedna škola) druhého druhu jsou určeny pro těch přibližně 30 % důstojníků, kteří počínaje hodností majora a funkcí velitele praporu nebo důstojníka štábu brigády, mohou podle schopností a po absolvování odpovídajícího studia nebo kurzu dosáhnout nejvyšších hodností a postavení v armádě. Zatímco školy prvního druhu připravují důstojníky druhů vojsk a služeb odděleně, školy pro vyšší velitele a štábní důstojníky jsou společné pro všechny druhy ozbrojených sil. Zásadní rozdíl je nejen v obsahu, ale také v **pojetí přípravy - v první škole je cílem naučit prakticky jak vést boj a výcvik vojáků, v druhé škole porozumět zákonitostem války a aplikovat je v plánování a řízení bojové činnosti, operací a obrany státu vůbec.**

**Délka přípravy vyšších velitelů a štábních důstojníků v jednotlivých armádách NATO se podstatně neliší a vychází většinou z jednoročního kurzu doplňovaného několikaměsíčními (3 - 7 měsíců) kurzy pro jednotlivé stupně velení nebo je integrována do dvou let studia doplňovaného krátkými kurzy (semináři).** Nad touto přípravou je ještě **strategický kurz v délce až jednoho roku pro generály a vysoké úředníky obrany, který je většinou zajišťován národní institucí pro „obránná studia“ nebo studiem v NATO Defence College a ve vojenských školách v USA.**

Samotnou přípravu vyšších velitelů a štábních důstojníků v NATO nejlépe přiblíží porovnání se současným stavem na velitelské a štábní fakultě Vojenské akademie.

V roce 1992 byla na této fakultě zahájena příprava v desetiměsíčních kurzech, a to pro stupeň útlar, pro stupeň svazek a pro operační a strategickou úroveň. Tyto kurzy nahradily dřívější dvou až tříleté postgraduální studium a třísemestrovou nástavbu strategickooperační úrovně. Rozdělení a zkrácení přípravy podle principu „potřebné vzdělání v pravý čas“ je obdobné jako v armádách NATO a neliší se zásadně ani skladba a počty hodin hlavních předmětů, které byly ostatně stanoveny se znalostí učebních plánů odpovídajících škol ve Francii a Německu. Bezprostřední seznámení s přípravou ve školách armád NATO a dalších států ale ukázalo, že rozdíly jsou v samotném pojetí přípravy, a to podstatné.

**Charakteristickým rysem přípravy ve štábních školách armád NATO je především aktivita.** Vztah mezi učitelem a studentem není jednosměrným předáváním hotových poznatků a už v žádném případě takových, které je možno získat samostatných studiem. Základním informačním zdrojem pro samostatné studium je původní literatura a vojenské předpisy; skripta v našem „přežvýkaném“ pojetí neexistují, nejvýše stručné sylaby (teze myšlenkového postupu). Samostatná příprava umožňuje velký podíl seminářů a cvičení, ve kterých podstatná část výměny názorů neprobíhá mezi učitelem a studenty, ale mezi studenty navzájem (ostatně jsou to již zkušení důstojníci). Úloha učitele - koordinátora zaměstnání je náročná, ale společná výměna poznatků nejen vyžaduje, ale současně i zvyšuje jeho úroveň. Aktivita přípravy je významně podporována frekventovaným použitím audiovizuální a počítačové podpory ve výuce. Počítačů v těchto školách není výrazně víc, ale jsou efektivněji využívány, a to především studenty; učitelé nevěnují čas amatérskému programování a používají hotové produkty.

**Nejvýrazněji se princip aktivity projevuje ve velitelskoštábních cvičeních, která mají dynamický průběh umožněný velmi úsporným znázorněním situace jednoduchými situačními značkami a často i použitím simulačního modelu boje,** který okamžitě vyhodnotí důsledky přijatého rozhodnutí. Počítačová podpora umožňuje, aby velitelskoštábní cvičení probíhalo jako dvoustranná válečná hra a každé řešení bylo originální variantou, ve které cvičící štáby musí pružně reagovat na nepředvídaný vývoj bojové situace a ne detailně naplňovat jedno autorské řešení. V žádném případě to není soutěž o nejkrásnější pomalovanou mapu a na naše štábní důstojníky, navyklé na rutinní zpracovávání předběžných nařízení, rozkazů, podrobných výkazů a hlášení, působí takové cvičení povrchním dojmem. To je ale důsledek odlišného pojetí velení jako specifické formy řízení, o kterém ještě bude zmínka.

**Dalším charakteristickým rysem je integrace,** a proto v těchto školách nejsou učební skupiny dělostřelců, ženistů, logistiků, atd. (kurzy pro zvýšení speciální odbornosti jsou zásadně ve školách druhů vojsk a služeb), ale pouze pozemního vojska, letectva a námořnictva a na vyšší úrovni přípravy úplná integrace všech druhů ozbrojených sil. Neznamená to ale, že příprava je omezena pouze na to, co je pro všechny účastníky přípravy společné, naopak je věnován velký prostor pro teoretické i praktické seznámení se všemi druhy a složkami ozbrojených sil a jejich vzájemnou součinností. Charakter integrace doplňuje příprava pro součinnost alianční a zpravidla v každé učební skupině je zastoupena některá armáda NATO. Integrace přípravy zajišťuje standardní postup činnosti štábů všech úrovní

a všech složek ozbrojených sil a současně umožňuje pružné a efektivní použití kádrů podle schopností a ne podle fatálního předurčení odborností získanou při vstupu do armády. Neprehlédnutelný je samozřejmě zásadní vliv integrace na racionalizaci obsahu a organizačních forem přípravy.

Významnou součástí přípravy vyšších velitelů a štábních důstojníků je další prohlubování poznatků a intelektuálních dovedností, které lze obecně charakterizovat jako **management** ve vojenském prostředí. Zatímco v průběhu vstupní přípravy důstojníků jsou rozvíjeny především pedagogické a psychologické aspekty vedení lidí, **ve vyšším stupni jsou to metody řízení složitých systémů a zvláště rozhodovací procesy v neurčitém prostředí války.** V této souvislosti je nutno zdůraznit, že přípravu v oblasti řízení nelze redukovat na aplikaci obecných metod managementu do prostředí štábů, které je metodicky blízké informačním systémům v průmyslu. **Moderní boj s rychle se měnící situací vyžaduje specifický styl řízení,** charakteristický jasnými a jednoznačnými úkoly, jejichž způsob provedení je ponechán do značné míry na podřízeném veliteli. Tento princip, jehož počátky jsou v Moltkeho „Auftragstaktik“, výstižně charakterizoval gen. Patton: „Nikdy podřízeným neřkejte, jak mají plnit úkoly. Povězte jim, co mají dělat a oni vás překvapí svou vynalézavostí.“ Proto je v přípravě velitelů a štábů omezována snaha vydávat rozkazy a nařízení předjímající možný vývoj boje a podvazující volnost rozhodování podřízeného velitele, který má bezprostřední informaci o situaci. **Podmínkou samostatného jednání ve smyslu uloženého úkolu je ovšem velitelský sbor připravený uvažovat podle stejných zásad a s vysokou mírou odpovědnosti.**

Evidentní rozdíl je ale i v přístupu k výuce taktiky a operačního umění, který lze ve štábních školách NATO charakterizovat jako přístup „konkrétně-historický“. **Těžiště přípravy není totiž jen v prezentování obecných taktických a operačních zásad a norem či jejich procvičování na smyšleném námětu, ale do značné míry ve studiu skutečných válečných událostí.** Významné bitvy a operace jsou podrobně analyzovány počínaje 1. světovou válkou až po války a konflikty různé intenzity z nedávné doby. Samozřejmostí je doplňkové studium teoretických i memoárových knih vojevůdců všech dob. Tento přístup byl sice v minulosti také používán na velitelské a štábní fakultě, ale v nové vojenskopolitické situaci ztratilo studium útočných operací Sovětské armády za 2. světové války význam a naopak bude nutno analyzovat zkušenosti z obranných bojů a operací menšího rozsahu. V této souvislosti je nutno zdůraznit ještě jeden důležitý rozdíl. Jestliže historický přístup v sovětském vojenském umění především opodstatňoval rozhodující význam kvantitativní převahy pro dosažení vítězství, **ve školách NATO je analýza zaměřena právě na situace, ve kterých byl poměr sil eliminován jinými faktory (terén, vycvičenost a morálka vojsk) a především schopnostmi velitelského sboru.** Neboli, jak již řekl Napoleon: „Abych vyhrál bitvu, potřebuji několik divizí. K tomu, abych ji ztratil, stačí několik hlupáků.“

Závěrečnou fází studia taktiky a operačního umění ve štábních školách NATO je až několikátýdenní válečná hra s počítačovou podporou i s odpovídajícím rozvíjením technických prostředků velení. Vedle těchto cvičení charakteru společných operací pozemních a vzdušných sil v regionálním (nebo i globálním) válečném

konfliktu jsou procvičovány i operace logistické, v konfliktech nízké intenzity a v situacích nevojenského ohrožení státu.

**Nejproblematictější je porovnání přípravy vyšších velitelů a štábních důstojníků z hlediska úrovně vzdělání.** Zatímco velitelská a štábní fakulta je podle současné legislativy akademickou institucí dalšího vzdělávání pro důstojníky s vysokoškolským vzděláním univerzitní úrovně, štábní školy NATO mají charakter odborných vyšších škol, kde uchazeči musí mít maturitu a žádného stupně graduace nedosáhnou. Toto srovnání je poněkud zavádějící, protože skutečná úroveň přípravy v těchto školách je dána tím, že většina studentů některého stupně graduace dosáhla již dříve na vojenské nebo civilní vysoké škole a úroveň všech je zajištěna náročnými přijímacími zkouškami (případně vyrovnávacím korespondenčním kurzem). Štábní školy nepředstavují z hlediska úrovně vzdělání další stupeň, ale **paralelní vzdělání zvyšující specificky vojenskou kvalifikaci**, pro kterou je základním předpokladem praxí prokázaná schopnost organizovat a řídit, a to i přes rozdíly ve vzdělanostním zázemí dané i rozdílnými nároky jednotlivých vojenských odborností. K vysokoškolské úrovni přispívá významné zastoupení výuky společenských věd, managementu a cizích jazyků s učiteli, kteří vědeckopedagogickou kvalifikaci získali na civilních univerzitách. Akademická složka přípravy ovlivňuje **významně rozvoj osobnosti** absolventů, kteří počínaje úrovní velitele útvaru vystupují z direktivního vojenského prostředí do občanského prostředí, v kterém musí jednat s veřejnými činiteli i samotnou veřejností jako s rovnoprávnými partnery a umět se prosadit i bez formální autority.

Zásadní změny vojenskopolitické situace ještě zvýraznily význam „nemilitární“ dimenze přípravy velitelů, ale mají vliv i na vojenské školství vůbec. **S poklesem nebezpečí válečného konfliktu se snižují stavy ozbrojených sil, ale současně, a to i ve státech NATO, se snižuje povědomí potřeby armády a tedy i její prestiž.** Hledání nové identity vyššího vojenského vzdělání a výslovně jeho místa v národním školství byla věnována konference velitelů deseti evropských vojenských akademií v Budapešti v roce 1992 (až na VA Brno jsou to školy pro vyšší velitele a štábní důstojníky). Z průběhu jednání byly zřejmé tendence těchto škol k akreditaci druhého stupně vysokoškolského vzdělání, samozřejmě kromě Belgie a Německa, kde důstojníci dosáhnou uvedené úrovně, tak jako u nás, již během vstupní přípravy. Tyto tendence jsou motivovány jak současným požadavkem, aby ozbrojené síly byly menší a kvalitnější, tak snahou vytvořit lepší podmínky pro výstup z armády, a to především do civilní státní správy, kde jsou požadavky na vzdělání rigoróznější než v tržním prostředí, které oceňuje především výkon. Odpovídající transformace již probíhá ve Francii, Švédsku a Finsku, připravuje se ve Velké Británii. Pro příklady ale není nutné chodit tak daleko, jak **Akademie národní obrany ve Varšavě, tak Vojenská akademie v Budapešti již zavedly dvouleté studium pro vyšší velitele a štábní důstojníky s diplomem univerzitní úrovně** (důstojnické školy jsou v obou případech na úrovni odborné vyšší školy) a s úplnou integrací pro pozemní vojsko. V Akademii národní obrany je vyřešen i problém současné nedostatečné úrovně jazykových znalostí **šestiměsíčním přípravným kurzem západních jazyků**, jehož úspěšné absolvování je podmínkou vstupu do diplomového studia, kde je část výuky prováděna v cizím jazyku a tedy jazyková

příprava zaměřena obdobně jako ve štábních školách „neanglických“ armád NATO na odborné a především praktické zdokonalení solidního základu. Výuka základních jazykových znalostí „rozprostřená“ během studia na velitelské a štábní fakultě je neefektivní jak z hlediska výsledků, tak průběžných nároků na samostatné studium, kde ubírá čas pro hlavní předměty přípravy.

Je nepochybně celá řada dalších rozdílů, na kterých by bylo možno ilustrovat nároky procesu přibližování AČR k atlantické alianci. Příprava vyšších velitelů a štábních důstojníků je jen jedním problémem, ale má v tomto procesu nezastupitelné místo a pokud budou akceptovány principy osvědčené v armádách NATO, může přispět významně i k transformaci vojenského školství. Jde především o nahrazení dosavadních, převážně vertikálních a tedy neúčelně paralelních postupů přípravy po odbornostech horizontálním principem integrované přípravy od úrovně, kdy se mění kvalitativní požadavky na přípravu. Rozhodující není, zda to bude samostatná škola nebo součást školy, ale jak účelně bude tato příprava na ostatní prvky systému vojenského školství navazovat. Není také právě teď rozhodující, jaký stupeň vysokoškolského vzdělání získá její absolvent, protože to je problém celkové koncepce vojenského a primárně i civilního vzdělávání. O tom, zda se u nás prosadí efektivnější anglosaský systém diverzifikované přípravy nebo převáží tradiční a prozatím více akceptovaný univerzitní systém, není zatím rozhodnuto. Jedno je ale jisté, zatím co trh řídí „neviditelná ruka Adama Smitha“ ve prospěch lepších a levnějších, ke své obraně si stát buduje jen jednu a tedy bezkonkurenční armádu, jejíž výstavba a použití musí být řízeny direktivně a z toho vyplývá mimořádná úloha a odpovědnost velitelů i odpovídající požadavky na jejich přípravu. Nelze ale přehlédnout, že základní postoj k přípravě a její výsledky jsou dány i přes ideální organizační uspořádání především motivací. Pokud nebude totiž evidentní, že úspěšné absolvování přípravy pro vyšší velitele a štábní důstojníky je nezbytnou podmínkou pro povýšení nebo ustanovení do vyšší funkce a má rozhodující vliv na další kariéru, potom nebude dostatek uchazečů, z kterých lze opravdu náročně vybírat a výrazný pokrok na cestě k integraci od vojenských struktur NATO v rámci Partnerství pro mír nelze očekávat.