

Konfrontace přístupů – podruhé

Pozornější čtenář si možná při přečtení titulku vybavil podobný název článku publikovaného ve VR 1/99, v němž jsem se pokusil vyjádřit své dojmy z dvou akcí, jichž jsem se mohl zúčastnit v závěru roku 1998 (podrobnosti viz tamtéž). Dostal jsem se do obdobné situace, tentokrát díky mezinárodnímu veletrhu obranné a bezpečnostní techniky a speciálních informačních systémů IDET 99 a doprovodným akcím, jež ho provázely. Chtl bych se opět pokusit dvě z nich konfrontovat, rozdělit se o získané poznatky, případně vyvolat diskuzi k v této souvislosti zmiňovaným problémům. Shodou okolností se opět jedná o personalistiku (přesněji řečeno vzdělávání vojenských profesionálů) a o obranné plánování.

Vzdělávání vojenských profesionálů

První událostí byla mezinárodní konference „Vrcholové vzdělávání vojenských profesionálů“, která se konala ve dnech 4. – 5. 5. na Fakultě velitelské a štábní VA v Brně. Důvod, proč považuji za nutné připomenout její jednání, je svým způsobem prostý – podle mého názoru stále přetrvává rozpor mezi teorií (při podobných příležitostech vyslovovanou) a praxí, tj. konkrétním obsahem různých forem vzdělávání, především pak velitelských kurzů.

V úvodním vystoupení děkana fakulty a některých dalších vystupujících byla totiž na jedné straně formulována řada obecných požadavků na schopnosti vrcholového vojenského profesionála, přičemž míru jejich realizace v praxi bylo možno na druhé straně konfrontovat s konkrétními informacemi o obsahu výuky a přípravy studentů – důstojníků – v nejvyšších formách jejich vzdělávání, poskytovaných v AČR, tzn. v operačním velitelském kurzu generálního štábu (OVK GŠ) a v kurzu bezpečnostní politiky a řízení obrany (KBPŘO), uvedenými v koreferátech dalších vystupujících (viz např. materiály publikované ve sborníku konference).

Ríká se, že manažer tak dlouho úspěšně postupuje po žebříčku funkcí, až se dostane na tak vysokou funkci a úroveň řízení, na níž už svými schopnostmi a předpoklady nestačí (mj. i proto, že charakter a obsah práce na jednotlivých úrovních a místech řízení se výrazně liší) – na rozdíl od civilního prostředí – ale v armádě v takovémto případě na této funkci už zpravidla zůstane. Připomínám tuto skutečnost proto, že podle mého názoru právě obsah vzdělávání či, jinak řečeno, aktuálně stanovené výukové bloky a předměty a proporce mezi nimi neumožňují v plné míře naplnit ony obecně formulované požadavky na formování předpokladů a schopností pro výkon vrcholových řídicích funkcí, s nimiž obecně sice většinou všichni souhlasí (viz obsah jednání konference), a při vhodných příležitostech je proklamují, ale o jejichž skutečné naplnění se ve vzdělávací praxi již usiluje podstatně méně (viz konkrétní obsah studijní dokumentace uvedených kurzů).

Ony obecně požadované schopnosti nezbytné pro výkon řídicích funkcí, neboli „požadavky na vojenského profesionála ve vrcholové řídicí funkci v rezortu obrany“,

jsou (měly by být) vyvozovány z jakéhosi obecného obsahu činností spojených s výkonem vrcholové řídicí funkce, zahrnujícího zejména:

- řešení především **koncepčních (strategických)**, tj. střednědobých a dlouhodobých záměrů organizace a v podstatně menší míře řešení a rozhodování operativních problémů (k tomu jsou určeny nižší články řízení),

- posuzování řešených záležitostí a problémů v jejich širokých a mezioborových souvislostech, tzn. nejen z ryze odborného, profesního hlediska, ale např. i v ekonomických, právních a dalších souvislostech,

- koordinaci a usměrňování činnosti řízených pracovišť, týmů a odborníků.

Mezi základní předpoklady pro výkon vrcholové řídicí funkce patří především odborné znalosti, znalosti z oblasti řízení a schopnost uplatnit je ve své práci, osobnostní (charakterové) vlastnosti a specifické znalosti i schopnosti (v závislosti na zvláštích řízené oblasti). Vymezením jejich obsahu, z důvodu úspory místa i času čtenáře, se nebudu zabývat. Přesto k této problematice – tj. k oblasti formulace požadavků na vrcholové řídicí pracovníky obecně a v rezortu obrany zvláště – lze konstatovat následující:

- Je zřejmé, že na potenciální (tj. vybírané a připravované) i skutečné (tj. funkce reálně zastávající) vedoucí pracovníky na vrcholové úrovni řízení rezortu obrany by měly a **musí být kladeny kvalitativně i obsahově výrazně vyšší požadavky** (z hlediska jejich předpokladů a schopností pro výkon takovýchto funkcí) než na jejich podřízené.

- Jejich výběr by proto měl být prováděn zásadně komisionálně (formou výběrového řízení z relativně širokého okruhu možných adeptů (uchazečů), přičemž členy komise by měli být i odborníci z oblasti psychologie, příp. i jiných společenských věd.

- Ze základního výčtu požadavků z oblasti osobnostních vlastností vedoucího vyplývá (lze vyvodit) závěr, že míru schopnosti jejich naplňování (dosahování) konkrétním jedincem je pro nadřízeného či pro personální pracovníky velmi obtížné stanovit jen na základě výsledků činnosti na stávajícím pracovišti (tj. před vyzvednutím do funkce na vyšší úrovni řízení) právě proto, že se zpravidla výrazně mění obsah pracovních činností.

- Jednou ze základních podmínek ustanovení do vyšších řídicích funkcí (na úrovni velitelství nebo ministerstva) by proto mj. mělo být **absolvování příslušného typu psychologického vyšetření** (podobně jako v souvislosti s prověřováním na jednotlivé stupně oprávnění seznamovat se s utajovanými skutečnostmi) v rámci výběrového řízení a dosažení určité, předem stanovené úrovně v jeho průběhu zjištěných schopností a předpokladů.

S uvedenými požadavky panuje více méně obecná shoda. Rozpory se projevují spíše v tom, jakým způsobem, tj. obsahem a formami přípravy (vzdělávání) dosáhnout toho, aby si absolventi kurzů uvedené skutečnosti nejen uvědomovali a respektovali, ale především je dokázali na základě svého sebepoznání a sebeovládání se uplatňovat ve své konkrétní praktické činnosti.

Příčin uvedeného rozporu mezi slovní podporou změn v obsahu a způsobu přípravy vojenských profesionálů a jejím skutečným konkrétním obsahem je celá řada, přičemž mezi nejzávažnější podle mého názoru patří:

● **Omezená možnost výměny názorů na konkrétní obsah výuky při úpravách (aktualizaci) studijní dokumentace, ovlivněná např.**

- malým časovým prostorem pro přípravu, zpracování, schválení a realizaci změn obsahu výuky (z objektivních, ale zejména ze subjektivních důvodů, tzn. nevyužití času k diskuzi v době, kdy k ní je časový prostor, a na druhé straně „náhlým zjištěním“ nutnosti uskutečnit změny rychle, protože se blíží začátek plánovacího období pro nový školní rok),
- zapojením relativně malého počtu pracovníků do tvorby studijní dokumentace, a tudíž i do vlastní „diskuze“ o jejím obsahu, vazbách na jiné vzdělávací aktivity ap.

● I přes slovní podporu „potřebných a nezbytných“ změn ve skutečnosti působí a přežívá určitá konzervativnost myšlení jak u některých z tvůrců obsahu studijní dokumentace, tak i u některých funkcionářů s rozhodovací pravomocí, projevující se v menší schopnosti vůbec vyslechnout, natož akceptovat jiné návrhy a názory než své vlastní, byť podložené věcnými argumenty (nevím, jsou-li to stále ještě pozůstatky „velitelského“ způsobu uvažování a rozhodování z relativně již vzdálené minulosti armády, kdy pravdu měl zpravidla jen ten, kdo velel a rozhodoval, a tudíž jakékoli diskuze o variantách řešení problému či záležitosti byly většinou nejen zbytečné, ale v podstatě se ani nepřípouštěly).

● S výše uvedenou konzervativností myšlení související nechť až odpor k věcné diskuzi o struktuře a obsahu výuky, projevující se mj. i ve snaze pokud možno zachovat stávající strukturu předmětů a hodin, tím i časový fond jednotlivých pracovišť (kateder) podléhajících se na výuce, a tím odvrátit nebo alespoň oddálit hrozící nebezpečí podstatných změn nejen v obsahu výuky, ale případně i s tím souvisejících následných změn vzdělávacích struktur, tzn. vnitřních struktur fakulty a jejích kateder.

● **Velmi malá ochota či spíše nezájem využít mj. i zpětné vazby, tzn. názorů studentů či nedávných absolventů příslušných forem studia (kurzů) na přínos stávajícího obsahu studia pro jejich praxi a jejich odůvodněných návrhů na případnou úpravu obsahu výuky (s odůvodněním či argumentací ve smyslu studenti nemají do toho co mluvit, neboť „my“ víme, co je máme učit).**

● V podstatě žádná společná diskuze garantů jednotlivých vyučovaných předmětů o vnitřním členění disponibilního časového fondu, tj. počtu hodin vyčleněných na vyučování, v prospěch jednotlivých studijních bloků a předmětů, a tudíž jeho v podstatě administrativní rozdělení k tomu určeným funkcionářem atd.

Jsem si vědom toho, že se svými názory naleznu pochopení jen u malé části svých kolegů, ale svým potenciálním kritikům bych proto chtěl připomenout relativně mladou, a přesto již historickou zkušenost – na přelomu let 1994/95 jsem byl spolu s dalšími příslušníky fakulty aktivním účastníkem realizace tříletého projektu TEMPUS/PHARE, na jehož začátku byla za přispění především britských a holandských kolegů z vojenských škol na základě jejich zkušeností a doporučení upravována jak struktura předmětů, tak i jejich časové proporce a vlastní obsah výuky vyššího akademického kurzu GŠ (VAK GŠ – předchůdce OVK GŠ) a zcela nově byl vytvářen obsah KBPŘO. Výsledkem společné práce byl určitý kompromis mezi obsahem a členěním výuky ve srovnatelných kurzech, uskutečňovaných v britské, a především

v holandské armádě, a obsahem výuky, předloženým ke schválení příslušným funkcionářům GŠ AČR, tzn. že se sice rozšířil obsah a rozsah společensko vědní a manažerské přípravy, ale stále na podstatně nižší úrovni než je (či bylo) v uvedených partnerských armádách a státech obvyklé. Důvodem byla skutečnost, že radikální změny v neprospěch ryze vojenských odborných předmětů by zřejmě narazily na nepochopení a nebyly by schváleny – proto byla zvolena cesta postupných kroků, a takto byla zdůvodněna i našim partnerům v závěru společné práce.

Na přelomu loňského a letošního roku (1998/99) pak probíhala ve dvou etapách (první normálně, druhá zkráceně pod vlivem opožděného uvědomění si důsledků přijetí ČR do NATO) další úprava studijní dokumentace, tentokrát již bez konzultací a pomoci zahraničních partnerů, vyvolaná především potřebou reagovat na pozitivní i negativní zkušenosti z tříletého uplatňování nového modelu výuky. Působením výše uvedených vlivů a činitelů (viz předchozí stránka) se však nepokračovalo v trendu podstatných změn obsahu výuky a proporcí předmětů z let 94/95, ale provedly se více méně především dílčí úpravy členění některých výukových bloků a vznikl nový předmět informační systémy v AČR.

Podle mého názoru je škoda, že se nevyužilo příležitosti k dalším podstatným změnám obsahu výuky – výhrady, které jsem v průběhu tvorby studijní dokumentace vznášel, byly zřejmě málo přesvědčivé na to, aby se o nich šlo diskutovat, natož aby byly vzaty v úvahu. Proto mi nezbývá než pokusit se využít této možnosti k prezentaci svých názorů a námitek k současnému a připravovanému obsahu výuky v OVK GŠ a doufat, že alespoň dodatečně se k tomuto problému vyvolá diskuze ne formou mezinárodní konference s prezentací dosaženého stavu (je zajímavé se např. zamyslet nad strukturou a zaměřením odborníků diskutujících na konferenci a zaměřením jejich vystoupení), ale formou semináře či kulatého stolu se skutečně otevřenou diskuzí a věcnou argumentací.

V uvedené souvislosti jsou podle mne příznačné i odpovědi plk. Buschmanna (BW) na dvě z otázek položených mu po jeho vystoupení z pléna. Doporučuji toto vystoupení vyhledat ve sborníku, který byl vytištěn na VA počátkem července, a poté rozeslán účastníkům konference, a pozorně si je přečíst.

Na otázku jednoho z vedoucích kateder: „Význam lidského faktoru (osobnosti velitele) při řízení vojsk je zřejmý a nezpochybňovaný. Jak řešíte problém, kdy organizace (armáda) ji požaduje, ale škola ji svým způsobem potlačuje?“ odpověděl zhruba ve smyslu: „Příprava na škole je jen součástí celkové přípravy osobnosti, která probíhá na různých úrovních a různými druhy kurzů. **Obsah a způsob výuky musí umožňovat rozvoj osobnosti, zejména pak ve vyšších úrovních kurzů (tj. vzdělávání).**“

Na další otázku pracovníka velitelství pozemního vojska: „K jakým úrovním řízení je v BW vztahován pojem klíčový personál – je to např. od úrovně brigáda a výše?“ odpověděl: „**Pojem klíčový personál je nutno vztahovat ke všem důstojníkům ve velitelských funkcích a rozhodujících štábních funkcích na všech úrovních řízení.** Nelze ho v žádném případě omezit pouze na některé úrovně řízení (ministerstvo obrany, generální štáb ap.) a vztahuje se na všechny úrovně velení v armádě. Proto by měla mít armáda např. více velitelů brigád než má těchto tabulkových funkcí.“

Domnívám se, že jak otázky, tak i odpovědi na ně nevyžadují další komentář – dostatečně názorně vyjadřují rozdíl v pojetí přípravy velitelů jako „vedoucích lidí“

(leadership) v BW a v současné AČR, což je podle mého názoru chyba a škoda. Neboť i pro příslušníky kterékoliv roty musí být jejich velitel pro ně „klíčovým funkcionářem“ a musí být proto tak připraven, aby měl nejen formální, ale především neformální autoritu, založenou nejen na odborné připravenosti, ale zejména na vlastnostech a způsobu jednání s podřízenými a s lidmi, s nimiž dotyčný přichází při výkonu funkce a plnění úkolů do styku, na způsobu řešení konfliktních a stresových situací ap. Zkuste se nyní na závěr na chvíli v klidu zamyslet, kolik lidí ve svém okolí či vám známých skutečně uznáváte a respektujete jako neformální autority či osobnosti v pravém slova smyslu. A zkuste se také zamyslet nad tím, čím a jak lze k získávání znalostí a schopností důstojníků – absolventů fakulty, nezbytných pro získání a upevňování této neformální autority na jejich budoucích pracovištích, podle vašeho názoru přispět, případně zda a do jaké míry se to škole daří či proč se to naopak nedaří a proč se někteří lidé po nástupu do vyšších řídicích funkcí ve svém způsobu jednání a chování ke svému okolí mění.

Úkoly a realizace zásad obranného a krizového plánování

Druhou akcí, jíž jsem se mohl zúčastnit, byla konference „Úkoly a realizace zásad systému obranného plánování a krizového plánování ČR“, kterou ve dnech 5.–6. 5. uspořádala na VA sekce obranného plánování MO, a jejímž smyslem bylo seznámit její účastníky se systémy obranného a krizového plánování České republiky a s jejich vazbami na obdobné systémy Severoatlantické aliance, s jejich aktuálním stavem, perspektivami a zejména jejich místem a úlohou při realizaci národní bezpečnostní strategie a vojenské strategie ČR. Obsahem konference proto bylo jak několik vystoupení, zaměřených k jednotlivým oblastem a souvislostem uvedené problematiky, tak i následná diskuze účastníků z pléna.

Lze konstatovat, že rozhodnutí uspořádat konferenci a informovat její účastníky o aktuálním stavu a úkolech obranného a krizového plánování byl jejími účastníky oceněn pozitivně stejně jako záměr dodatečně zaslat jejím účastníkům sborník vystoupení, aby mohli přednesené materiály ve své praxi lépe využít. Dílčí výhrady, které v diskuzi zazněly, směřovaly do dvou oblastí:

▲ v případě opakování podobných akcí k v podstatě zcela novým oblastem činnosti rozeslat přihlášeným a pozvaným účastníkům předem alespoň teze úvodních vystoupení, aby se tak mohli lépe, a předem připravit na aktivní zapojení do diskuze k řešeným problémům a nemuseli reagovat až na obsah jednotlivých vystoupení,

▲ uspořádávat podobné akce častěji a spíše formou pracovních seminářů, třeba i jen k dílčím oblastem, aby tak bylo možno s určitým předstihem, tj. ještě před přijetím konkrétních závěrů, diskutovat o řešených problémech a navrhnout jejich vhodná či možná řešení.

Druhý návrh vyvolala mj. skutečnost, že účastníci konference byli v jednom z vystoupení seznámeni s obsahem problematiky nazvané **nevojenská obrana**, přičemž jak k obsahu této činnosti, tak i k vlastnímu pojmu, zaznělo několik závažných připomínek a výhrad vzhledem k určité nelogičnosti či rozpornosti obou slov spojených do jednoho pojmu (obranu si lze jen dost těžko představit jako nevojenskou, tj. bez použití násilí

či alespoň hrozby jeho použití nebo bez použití odpovídajících prostředků obranu proti násilí umožňujících).

Třetí poznámku jsem vznesl osobně, a protože má podle mne obecnou platnost, využiji příležitosti a zopakuji ji – posláním školy je vzdělávat své studenty, tzn. předávat jim informace pokud možno co nejaktuálnější a nejčerstvější. V tomto směru, mírně řečeno, do určité míry drhne spolupráce některých pracovišť rezortu s vojenskými školami ve smyslu, že ne vždy a jaksi automaticky jsou příslušné školy a její součásti (fakulty a katedry) informovány o aktuálním stavu v určitých oblastech činnosti rezortu (dalo by se říci, že nejsou na rozdělovníku při rozeslání příslušných materiálů, a to jak v případě jejich posuzování, jde-li např. o tvorbu a posuzování koncepcí a záměrů, tak v případě jejich realizace coby úkolů, neboť i o tom by mohly být školy v přiměřeném rozsahu informovány). Aktuálnost obsahu výuky proto často závisí jak na aktivitě jednotlivých kateder či učitelů při získávání informací, tak i na ochotě jejich partnerů jim tyto informace poskytnout (přítom tento vztah neplatí jen pro pracoviště MO a GŠ, ale např. i pro jednotlivá operační velitelství).

Mj. i tento stav nedostatku konkrétních informací např. v oblasti zavádění a využívání informačních systémů v armádě byl důvodem, kvůli kterému jsem se pokusil zorganizovat na 12. 5. celodenní zaměstnání pro několik studijních skupin studentů fakulty na téma „Informační systémy v AČR“. Za tím účelem jsem v lednu t. r. prostřednictvím děkana fakulty požádal některá z příslušných pracovišť rezortu o vyslání lektorů a jejich vystoupení před studenty a zájemci z řad příslušníků školy. Jsem za sebe i za studenty rád a domnívám se, že mohu zcela oprávněně s uznáním a potěšením konstatovat, že až na zcela malé výjimky byla má žádost vyslyšena a telefonické dohovory s určenými pracovníky a kontaktními osobami proběhly hladce, takže před studenty a dalšími účastníky zaměstnání nejen z VA, ale i z některých pracovišť MO GŠ AČR vystoupilo celkem jedenáct lektorů (nejen z Brna, ale i z Prahy, Olomouce a Dobrušky), kteří nejen že věnovali čas na přípravu své prezentace, ale vážili cestu z daleka na to, aby zhruba v půlhodinovém časovém prostoru informovali studenty o svém informačním systému a možnostech jeho použití v jejich praxi.

* * *

Chtěl bych proto i touto cestou všem těm, kteří mi tuto akci pomohli uskutečnit, ještě jednou zcela upřímně a veřejně poděkovat a současně vyjádřit přesvědčení, že budou ochotni i v novém školním roce 1999/2000 seznamovat studenty s výsledky své práce (věřím, že snad už i ve větším časovém prostoru) – případným zájemcům jsem ochoten a připraven materiály a informace, ponechané autory prezentací na škole k dalšímu využití ve výuce, poskytnout, budou-li s tím pochopitelně jednotliví lektori souhlasit.

Současně bych chtěl o obdobnou spolupráci požádat ty, kteří přicházejí do styku s materiály, o nichž by mohly a měly být pracovníci škol informováni – tzn. aby v případech, kdy to je možné, byly na příslušná pracoviště škol tyto materiály zasílány v době jejich zrodu nebo aktuální platnosti. Děkuji předem a trvale (tj. průběžně za každý materiál) nejen za sebe, ale i za své kolegy (z poslední doby mohu z tohoto hlediska ocenit např. pravidelné zasílání materiálů z oddělení výzkumů HPÚ MO).