

Jak studovat postmoderní konflikty?

(Janusovské myšlení a jednání)

VOJENSKÉ
UMĚNÍ

Časopis pozemního vojska USA Military Review ve svém čísle 1/2002 uveřejnil článek „Janusian Thinking and Acting“. Jeho autoři plk. C. H. Paparone a J. A. Crupi se domnívají, že současný přístup k vojenským operacím (strategický, operační i taktický) je pro dnešní operační podmínky příliš lineární. Dokazují, že budoucí válečníci (warfighters) musí upustit od lineárního myšlení a jednání a přijmout takové myšlení a jednání, které uznává a přijímá zdvojené, avšak protikladné myšlenky a akce. Překlad článku byl zkrácen a redakčně upraven.

Věci se dnes neřadí za sebou jako tomu bylo dříve. Tradičně jeden národní stát útočil na druhý vojenskou silou a reakce byla značně předvídatelná. Dnes není vojenský potenciál národních států pro zahájení útoků nezbytný; útoky již vůbec nemusí mít tradiční vojenské kvality a jejich předpověď není tak snadno vypočitatelná jako dříve. Teoretikové nazvali tyto nové podmínky „asymetrickým vedením války“, čímž vyjádřili, že postmoderní konflikt je především schopností související se schopností zasáhnout zranitelné místo protivníka prostředky jiného řádu. Někteří autoři zastávají názor, že efekt asymetrického konfliktu je nutno řešit na strategické úrovni.

Základním předpokladem moderního vojenského myšlení a jednání je, že můžeme řešit asymetrické problémy hierarchicky usměrněným lineárním myšlením, jak je předpokládá strategická, operační a taktická úroveň války. Důvodem pro to je, že strategický, operační a taktický vzor existuje, protože vojákům umožňuje přizpůsobit se zaujetím bojové sestavy. Na druhé straně ale je nebezpečí, že tato struktura urychluje probíhající reakci, namísto aby podporovala potřebné možnosti a hodnoty vhodné pro organizační odpověď.

I když je **pojem asymetrie** velmi často v odborné literatuře vysvětlován, je stále nesprávně chápán jako strategický, operační a taktický model, čímž se vzbuzuje dojem, že potřebujeme jen dokonalejší, nikoli nezbytně nutně zcela odlišné myšlení a jednání.

Dokonalejší způsob myšlení

Potřebujeme alternativní vzor, jenž nám poskytne dokonalejší způsob myšlení a jednání. Tento nový přístup musí poskytovat řadu pohledů, které velitelům umožní ihned pochopit rozsah multidimenzionálních možností vedoucích ke zcela novým pojmům a hodnotám, protože tradiční strategický lineární způsob myšlení a jednání je vzhledem k povaze postmoderního věku neadekvátní. Preferovaný nový vzor musí mít některé charakteristiky, které ho odliší od strategického modelu:

- musí mít charakteristiky, jež nám poskytnou současné pohledy na celé spektrum zpracování informací lidmi, což je nezbytnou podmínkou pro myšlení a jednání,
- nesmí odmítat tradiční úrovně analýzy jako strategie, operační umění a taktika, nýbrž je bude považovat za sekundární pojmy,

- ❑ musí zdůrazňovat pojmy, jako je **simultaneita paradoxů** (komplexní uvažování), chápání aktivit v mnohonásobných časových orientacích (**polychronicita**) a zahrnutí **komplexnosti** životního prostředí (nepředvídatelnost) jako normální podmínky.

Preferovaným vzorem je tzv. **janusovský vzor**, nazvaný podle římského boha Januse, jenž se díval do čtyř směrů současně [1]. Není to nový model myšlení, ve skutečnosti tato moudrost existovala po tisíce let, jen vyžaduje své obrození.

Velitelé mají tendenci hledat doktrinální odpovědi, ale řešení nabízené tímto článkem není předpisem k tomu, co dělat, nýbrž návodem k tomu, jak myslet. Někteří lidé ovšem mohou namítat, že zvýšením rychlosti rozhodování se zvýší chaotická povaha rozvíjejících se událostí, ale tak tomu není.

Překlenující problém postmoderních potíží je v základu metafyzický: jak lidé zpracovávají informace? Lineárně zaměřené myšlení a jednání (metoda současného strategického vzoru) vysvětluje a odmítá alternativní hypotézy účelově a postupně.

Jinými slovy, **lineární myšlení a jednání neuznávají existenci protikladu**. Navržená alternativa janusovského myšlení naznačuje, že zpracování informací je paradoxní, posuzuje vícenásobné orientace, a je nelineární. Janusovská teorie myšlení a jednání představuje dynamický a objevný výklad toho, jak lidé myslí a jednají – způsob, jakým skutečně jako lidé myslíme, zahrnuje nepřetržitou toleranci vůči paradoxům.

Janusovské myšlení namísto aby vyloučilo alternativní hypotézy nás nabádá, abychom přijali protiklady jako přirozeně nastávající jevy. Když vytvoříme pohledy pro myšlení a jednání podle janusovského rámce, dokážeme vysvětlit povahu zpracování informací lidmi. Janusovská teorie jde za rámec racionálního myšlení. Umožňuje pochopit postmoderní svět vzájemně propojeným a vzájemně závislým způsobem a v důsledku toho představuje přesnější porozumění povaze složitého zpracování informací lidmi.

Prototyp janusovského rámce je znázorněn na **obr. 1**. Základní janusovský model pro myšlení a jednání je uspořádán do čtyř čtverců A, B, C a D a šipky znázorňují zápas o dominanci v jednom nebo více čtvercích. Představuje komplexní, čtyřcestný vzájemně závislý interaktivní model pro myšlení a jednání, který překračuje tradiční lineární zpracování spojené se strategií, operačním uměním a taktikou a napomáhá porozumět tomu, co jsme nemohli rozluštit anebo pochopit.

Janusovský rámec poskytuje pozoruhodný závěr, že základní vzor myšlení a jednání je zlomkový. Jinými slovy, pojmové vzory se opakují do nekonečna, bez ohledu na oblast studia anebo sociální vědy, o než se zajímáme. Tato zlomkovitá kvalita je zvláštní, protože poskytuje symetrii měřítka, které je sobě-podobné, což znamená, že je možno se zaměřovat na nějakou část rámce opakovaně a rámec se bude jevit stále stejně. Stará úsloví nabývají nový smysl: „Podívej se dříve, než skočíš“, a zároveň pochop, že „kdo zaváhá, je ztracen“. Janusovská teorie naznačuje, že je možno řídit se oběma zásadami současně.

Janusovská teorie naznačuje, že do jisté míry lidé jako jednotlivci nebo jako skupiny mohou zpracovávat protikladnou informaci kolektivně ve všech čtvercích současně. Pomocí rámce tvořeného čtyřmi čtverci A-B-C-D můžeme sledovat vzory od nejvyšší úrovně zpracování – duchovní význam – až po individuální psyché. Janusovská teorie odhaluje v čase a prostoru paradoxní způsoby jimiž lidé zpracovávají informaci – od makrovýkladů duchovní existence lidstva a vědomí sama sebe, až po mikrovýklady související s celými společnostmi, vládami, institucemi, organizacemi a jednotlivci. Pozoruhodné je, že většina přístupů ke studiu mnoha

A	B	Existencialismus A	Idealismus B
D	C	D Empirismus	C Racionalismus
Intuitivní citění A	Intuitivní myšlení B	Rovnost A Liberalismus socialismus	Svoboda B Anarchie
D Vnímání - usuzování	C Vnímání - chápání	D Bezpečnost Byrokracie technokracie	C Výkonnost Nekontrolovaný kapitalismus

- (a) Základní janusovský čtverec. Šipky představují nepřetržitý, nepolevující zápas o rovnováhu paradoxních sil.
- (b) Metafyzické orientace. A. Existencialismus - teorie tvrdící, že vědění je lidským fenoménem; proto nemůže být popsáno vědou nebo idealismem. B. Idealismus - teorie tvrdící, že vědění pochází z mysli nebo z ducha. C. Racionalismus - teorie tvrdící, že vědění pochází z deduktivního uvažování. D. Empirismus - teorie tvrdící, že vědění má svůj původ ve zkušenosti.
- (c) Psychologické orientace. A. Intuitivní citění - pozitivní, afirmativní idealisté s vřelými, příjemnými způsoby. B. Intuitivní myšlení - plánovači a badatelé. C. Chápající-vnímající - pragmatisté nalézající praktická řešení, zvláště během krizí. D. Chápající-usuzující - administrátoři byrokratických systémů požadující přesnost.
- (d) Orientace politické vědy. A. Spravedlnost (rovnost) - přerozdělení hodnoty. B. Svoboda - autonomní volnost. C. Výkonnost - maximální výstup ze vstupu. D. Bezpečnost - ochrana.

Obr. 1

intelektuálních oborů jako metafyzika, filozofie, sociologie, antropologie, ekonomika, psychologie a politologie se řídí tímto janusovským vzorem.

Obr. 1 také ukazuje, co se ve čtyřech čtvercích politické vědy stane, jestliže se málo nebo hodně odchýlíme v některém směru. Můžeme skončit s ryzím socialismem s apatií veřejnosti a chaotickou vládní mocí, s anarchismem s bojechtivostí veřejnosti a chaotickou vládní mocí, s nekontrolovaným kapitalismem s nevráživostí veřejnosti a ztrnulou jednostrannou vládní mocí, nebo s narcistickou byrokracií se ztrnulými prostředky vládnutí ospravedlňující bezvýznamné cíle.

Porozumět 11. září

Teroristické útoky proti Spojeným státům rázně posunuly rysy domácí politiky od vodorovné osy A-B janusovského modelu se čtyřmi čtverci (dominance hodnot rovnosti a svobody) na osu C-D s posílenými vztahy výkonosti a bezpečnosti. Tento vzor se opakuje od federální úrovně na místní vládní úroveň a znázorňuje splývání zahraničních a vnitřních politických rysů ve Spojených státech, a toto splývání je zřetelně janusovské. Janusovské myšlení a jednání

nám praví, že v současném konfliktu je důležité, abychom pochopili, že obranou hodnot, které byly napadeny, je nezničíme ve jménu boje proti nepříteli.

Postmoderní konflikt a ozbrojené síly

Popis „kauzální podstaty organizačního prostředí“ je založen na stupni tzv. turbulence (nenarušená, narušená a turbulentní) a na míře propojenosti existující v organizaci (náhodná, shluková, reaktivní a vzájemná). Tyto podmínky byly uspořádány do čtyř podmínek vnějšího prostředí znázorněných na **obr. 2**: nenarušené - shlukové, turbulentní - vzájemné, narušené - reaktivní a nenarušené - náhodné. Je třeba zdůraznit, že existují odpovídající mechanismy pro každé uspořádání vnějšího prostředí. Janusovský model se čtyřmi čtverci je proto velmi vhodný pro studium postmoderního konfliktu. Poskytuje důležitý pohled na válku proti terorismu. Tyto podmínky odpovídají čtyřem typům konfliktu uvedeným na obr. 2.

<i>Existencialismus</i> Podmínky prostředí: nenarušené - shlukové Konflikt typu A nízká intenzita vysoká nejistota Řešení: taktika - strategie A	<i>Idealismus</i> Podmínky prostředí: turbulentní - vzájemné Konflikt typu B vysoká intenzita vysoká nejistota Řešení: sdílené hodnoty B
Podmínky prostředí: nenarušené - náhodné Konflikt typu D nízká intenzita nízká nejistota Řešení: udělejte to nejlepší, co můžete <i>Empirismus</i>	Podmínky prostředí: narušené - reaktivní Konflikt typu C vysoká intenzita nízká nejistota Řešení: taktické - operační - strategické <i>Racionalismus</i>

Tabulka popisuje, jak jsou přijímána rozhodnutí při různých typech konfliktu. Ve skutečnosti tyto čtyři ideální typy konfliktů neprobíhají od sebe odděleně. Janusovský rámec umožňuje, aby všechny čtyři probíhaly ve zřetelných mezích současně. Konflikt vysoké intenzity s vysokou nejistotou ovládá rámec současné války proti terorismu.

Obr. 2: Podmínky prostředí znázorněné v janusovském čtverci

Pro janusovské myšlení a jednání je důležité připomenout, že čtyři prostředí znázorněná na obr. 2 vždy existovala současně. Strategie, operační umění a taktika jsou důležité pouze při řešení konfliktu typu C v jeho ideální formě. Konflikt typu C neprobíhá izolovaně od konfliktů ostatních typů, nýbrž v kombinaci s nimi, a proto strategické, operační a taktické myšlení a jednání nepostačují. Spoléhání na strategii, operační umění a taktiku jako na vzorové reakce na samotný konflikt vytváří strukturální setrvačnost.

Strukturální setrvačnost, která poškozuje velké organizace, jim brání aby se poučily od malých a rozčleněných organizací. Rozsáhlé administrativní struktury nemohou zcela dobře převádět zkušenosti malých organizací do struktury ozbrojených sil. Když se např. Velitelství pro výcvik a doktrínu pozemního vojska USA (*TRADOC – Training and Doctrine Command*) snaží syntetizovat zkušenosti získané malými organizacemi, má tendenci nepostřehnout podstatu a rozdíly každé z operací, a proto je hodnota změny neurčitá. Postmoderní konflikty je nutno posuzovat nejen ztrnulou optikou strategického řízení, operačního umění a taktiky, nýbrž také v širším rámci zpracování informací – janusovským způsobem myšlení a jednání.

Pro využití janusovského vzoru musíme opustit staré způsoby myšlení a jednání. V ozbrojených silách musí transformace myšlení a jednání provázet snahu armády o transformaci její současné organizační struktury a jejího vybavení. Jinými slovy, velitelé musejí pochopit aspekty posuzování přístupu k myšlení o tom, jak a proč jsou trvalé organizace strukturovány, a pochopit také, jak používat pojmy na úkolově organizované stupně. Pružnost, již dosáhneme organizací podle úkolů, musí být společná uvnitř samotných jednotek. Jednotky musejí nabýt schopnost se samy více organizovat.

Obr. 3 znázorňuje janusovské rozhodování a popisuje, jak jsou rozhodnutí přijímána v každém druhu konfliktu. Ve skutečnosti tyto čtyři ideální typy neprobíhají izolovaně. Je to právě janusovský rámec, jenž umožňuje, aby všechny čtyři probíhaly současně.

Konflikt nízké intenzity s vysokou nejistotou – konflikt typu A (*LIHUC – low-intensity, high-uncertainty conflict*). Taktika je nepostačující a strategie se stává důležitou, protože přežití se stává dominantním motivačním činitelem. Účelem strategie je nalézt optimální umístění bezpečnosti v prostředí (*environment*).

Konflikt vysoké intenzity s vysokou nejistotou – konflikt typu B (*HIHUC – high-intensity, high-uncertainty conflict*). Turbulentní pole a účinky nepředvídatelné vzájemné příčinnosti uvedené ve čtverci B jsou dominantními typy konfliktů jimiž dnes čelíme. V turbulentních oblastech již nepostačují ochrana hranic (strategie), společná taktika (operace) a rozkazy (taktika). Události jsou vzájemně natolik kauzální, že již neexistuje rozlišování mezi tím, co bylo dříve považováno za taktické, a tím, co má strategický význam. Dnes jsou Spojené státy hluboce zapojeny do globálních a regionálních aktivit. Důsledky vyplývající z aktivit v takovém prostředí jsou velmi nejisté a vzájemně propojené, že spoléhání se výlučně na hierarchii strategie, operačního umění a taktiky se stává problematickým vzhledem k nutnosti rychle se přizpůsobit změně.

Konflikt vysoké intenzity s nízkou nejistotou – konflikt typu C (*HILUC – high-intensity, low-uncertainty conflict*). Řešení vyžaduje reakci operační úrovně, protože taktika a strategie již nepostačují. Vidíme, že se v této oblasti objevují jiní aktéři a zaujímají v ní podobný status. Tento typ převládal ve 20. století.

Konflikt nízké intenzity s nízkou nejistotou – konflikt typu D (*LILUC – low-intensity, low-uncertainty conflict*). Zde neexistuje žádné rozlišování mezi taktikou a strategií. Optimální strategií je prostě jednoduchá taktika snažící se co nejvíce reagovat v reálném čase.

Typ konfliktu	Typ A nízká intenzita, vysoká ne- jistota	Typ B vysoká intenzita, vysoká ne- jistota	Typ C vysoká intenzita, nízká ne- jistota	Typ D nízká intenzita, nízká ne- jistota
analogie	Monroeova doktrína [3]	asymetrická válka	druhá světová válka, Pouštní bouře	studená válka
vojenské nástroje	pobřežní stráž, speciální síly	námořní síly, poloauto- nomní síly pro speciální operace	konvenční síly	„raketové letectvo“, námořnictvo, pozemní vojsko
způsob plánování	plánování účasti, reakce v reálném čase, volnost jednání omezována politikou	plánování orientace, volnost jednání omezována sebedůvěrou a celkovým hodnocením	plánování zasazení, volnost jednání omezována válečným právem, geografii a politickými cíli	stále operační postupy, volnost jednání omezována plány akce a normami pohotovosti
metoda	strategie a taktika	systémy transcendentálních hodnot	operační umění, taktika a strategie	taktika (taktika je strategií)
velení a řízení	decentralizované, řízené strategií	decentralizované	centralizované a delegované	centralizované a hierarchické
státní odpovědný orgán	Státní úřad pro řízení za ohrožení, velvyslanectví v zemi	Úřad pro národní bezpečnost, jednotný plán velení	velitelé spojených ozbrojených sil	Velitelství PVO Severní Ameriky, strategické velitelství

Obr. 3: Porovnání janusovských typů konfliktů

V nejlepším případě může být dosaženo pouze dílčí stability prostředí, protože strategické, operační a taktické procesy ani neovlivňují události dostatečně rychle, ani nejsou dostatečně pružné pro nahodilou povahu konfliktu typu B. U konfliktů vzorů B a D může být stability dosaženo pouze sdílením hodnot, protože strategie, operační umění a taktika nemohou řídit povinné reakce dosti rychle. Reakce musejí vycházet z centralizovaných a pružných možností, které jsou výsledkem decentralizovaného myšlení a jednání, založeného na hodnocení vznikající situace a prováděných rozhodnutích spočívajících na společné soustavě hodnot, jakož i na obvyklém nebo profesionálním jednání a na dobře nacvičených stálých operačních postupech.

Sdílené hodnoty nutí aktéry ostatně vedené vlastními zájmy ke kolektivnímu myšlení a jednání. Intuitivní lidský pohled „rozumného muže“ nabude převahu nad koncepcí „racionálního muže“ maximalizující hodnoty. Tyto autonomní sociální síly převáží formální pravidla a struktury a přimějí nás k uvažování v nových sestavách podle janusovského vzoru. V postmoderním vojenském jazyce jsou janusovské vzory nazývány asymetrickým vedením války.

Velitelé musejí používat perspektivu čtverce B janusovského vzoru, ačkoli se tato perspektiva jeví jako kontra-intuitivní. Již se nemohou spoléhat na dominantní rámec zpracování informace převážně prostřednictvím metafyzických výkladů existencialismu a racionality. Namísto toho velitelé používají mechanismus sdílených hodnot a specifických rutinních akcí, aby pochopili překvapení anebo záměr nepřítele.

Rozdíl, který musíme vnímat za naší dnešní situace, je ten, že ve světle lidského uvažování, jež požaduje vzor konfliktu typu B, musí idealismus ovládat janusovské myšlení a jednání.

V nynějším konfliktu musíme pochopit nejen, kde je nepřítel umístěn fyzicky, ale také kde je morálně – co ho přimělo k přijetí určitého souboru morálních hodnot, které především ho tam postavily. Usáma bín Ládín nemusel investovat do drahých střel Tomahawk; namísto toho investoval do fanatické islámské náboženské vášně.

Ve vzoru B a D konfliktu musíme klást velký důraz na reaktivní mechanismus a udělat to nejlepší co můžeme. Tendencí je jednat podle předepsaného protokolu. Například newyorskští hasiči a policisté reagovali na katastrofu Světového obchodního střediska vybavení svými dovednostmi a nacvičenými úkony a vzájemnou důvěrou. Podle mnoha pozorovatelů je tato reakce zdánlivě návratem do primitivního stavu myšlení a jednání. Nicméně tato dimenze janusovského vzoru nyní nabývá důležitou úlohu v konfliktu typu B a D. Racionální a existencionální úlohy - vzory A a C konfliktu - se zmenšily na terciární způsoby zpracování informace. Jinými slovy, vzory B a D vyžadují současné, instinktivní akce dobře vycvičených bojovníků a moudrost vojáků-podnikatelů 21. století.

Stručně řečeno, janusovský rámec vyžaduje formulovat nové a komplexní návody pro myšlení a jednání podle mnoha vzorů a nikoli přijmout jeden jediný. Namísto používání modelu lineárního myšlení pro rozhodování mezi soupeřícími hodnotami je uměním nalézt pozitivní pásmo mezi nimi s použitím nelineárního modelu myšlení. Všechny vzory v různých kombinacích jsou důležité pro vyjádření důležitosti současnosti protikladů, mnoha časových orientací, komplexních prostorových vztahů a stupňů vzájemně propojené příčiny a následku.

Tabulka popisuje, jak jsou přijímána rozhodnutí při různých typech konfliktu. Ve skutečnosti tyto čtyři ideální typy konfliktů neprobíhají od sebe odděleně. Janusovský rámec umožňuje, aby všechny čtyři probíhaly ve zřetelných mezích současně. Konflikt vysoké intenzity s vysokou nejistotou ovládá rámec současné války proti terorismu.

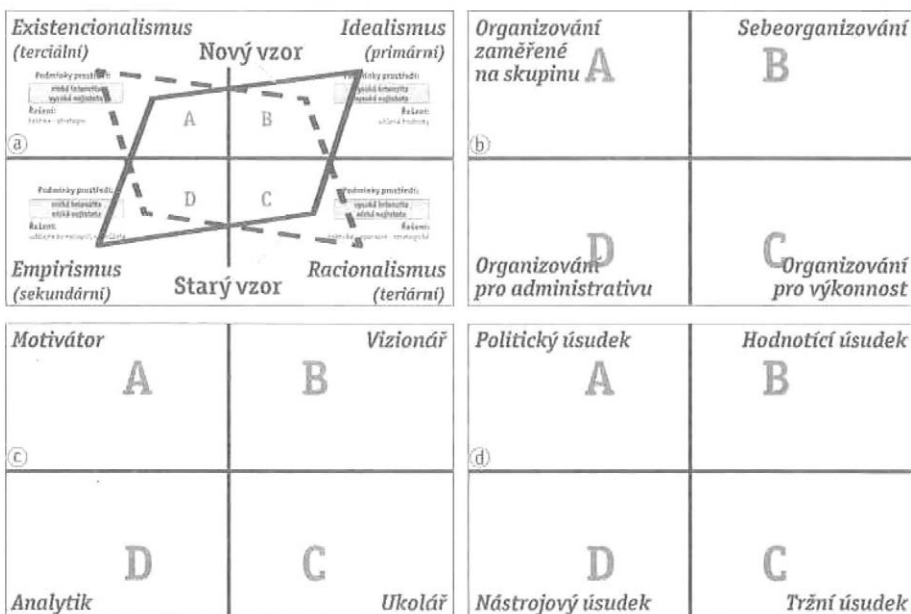
V janusovské teorii je rovněž důležité porozumění vzorům minulosti, současnosti a budoucnosti, zhodnocení mnoha aktivit s mnoha přechodnými orientacemi, jako je přítomnost k budoucnosti, minulost k přítomnosti a přítomnost k minulosti. To vyžaduje postihnout v témže okamžiku všechny čtyři situační a konfliktové typy, k nimž došlo, které probíhají, nebo které nastanou.

Janusovské myšlení se netýká pouze rámce zpracování „lidské informace“ paradoxně, ale také časově. Stručně: chápání událostí probíhajících v prostoru a čase musí být vždy posuzováno v kontextu prostorových a nikoli lineárních vztahů. Právě toto požití prostorového myšlení rozlišuje ty, kteří dovedou opravdu myslet a jednat mimo rámec strategie, od těch, kteří prostě aplikují strategické pojmy na operační a taktické situace.

Válečné umění se stává „uměním myslet v čase a prostoru“ tím, že zobrazuje janusovské čtyři čtverce jako dynamické prostorové vzory s nadčasovou platností. To může vysvětlit, proč se Spojené státy 11. září probudily uprostřed války, aby zjistily něco, co se připravovalo po celá léta.

Důsledky pro velitele

Myslet a jednat v protikladech, přijmout jednotu protikladů. Lidé se snaží přizpůsobit nové výklady a akce tomu, co všichni vlastně znali už dávno. A když něco neodpovídá minulosti, často se to pustí z hlavy anebo nechte. Sílící dominance idealismu v postmoderním období vyžaduje, aby vojenští velitelé přijali nové způsoby myšlení a jednání, které ovlivňují postmoderní život. Tyto nové typy myšlení a jednání existují současně a s různými intenzitami a mnohoznačnostmi, jak je znázorněno na obr. 4.



Obr. 4

Když velitelé vědomě přijmou janusovský vzor jako intelektuální rámec, jejich porozumění strategii, operačnímu umění a taktice získá větší hodnotu a vyváženost. Velitelé musí být schopni spojovat a integrovat vojenské, politické, sociální a psychologické procesy myšlení do souborného přístupu k uvažování o válce a vojenských operacích v komplexním světě; jinak mohou být pohlceni lineárním způsobem myšlení, jenž nejen omezuje jejich možnosti, ale také je svádí na nesprávnou konfliktní cestu.

Důraz na nerutinní, vnímavé zkoumání, na vnímavou inteligenci, na uvažování napříč mnoha časovými orientacemi. V konfliktu vzoru B a D bude to, jak pracujeme, vyžadovat znalost, respektive zájem o filozofické problémy střetávání duchovního vnímání reality anebo vztahů hodnot navzájem. Problémy velení přetrvávají, protože velitelé se stále domnívají, že existují takové věci jako jednostranná příčinnost (unilateral causation), nezávislé a závislé proměnné, počátky a zakončení. Tyto teze jsou nesprávné, protože v každé z nich prokazatelně působí prvky také v opačném směru: produktivita ovlivňuje způsob vedení, děti socializují rodiče, odpovědi ovlivňují podněty, prostředky ovlivňují účely, akce ovlivňují přání. V každém z těchto příkladů je příčinnost kruhová, nikoli lineární. Velitelé musí na dnešní konflikt nazírat v pojmech globálního uvažování a pochopit, jaké hodnoty protivníci používají pro motivaci odlišného typu vojáka a pro jiné uspořádání bojiště.

V dnešním konfliktu teroristé ovládají „prostředí“ (environment), což je aktivita čtverce B, avšak reakce Spojených států je „byrokratická“, a to reakce typu D. Vytvoření Úřadu pro bezpečnost vlastního území (Homeland Security Office), posílení bezpečnosti letišť a letadel a střežení velkých poštovních úřadů, to všechno jsou byrokratické reakce na podmínky typu B. Pro dosažení úspěchu v této válce musí Spojené státy vytvořit prostředí, které bude pro teroristy nestálější a nejistější než prostředí, jež oni vytvářejí pro Spojené státy. Spojené státy musejí uchopit iniciativu ve čtverci B, a přitom si ji zachovat v ostatních. Musí vytvořit decentralizovanou kontrolu a vytvořit seberegulující nebo sebeřídící možnosti, které současné systémy nepodporují, anebo v potřebné míře nepřipouštějí. Mnohým velitelům vyhovují praktické doktrinární předpisy, protože přijímají model racionálního aktéra. Od takového absolutně lineárního myšlení by ale měli upustit. Spojené státy si nemohou dovolit hrát lineární taktickou hru s figurkami s omezenou působností jako při dámě, zatímco jejich protivníci hrají vzorovou globální trojdimenzionální šachovou hru, hru používající mnoha rozmanitých pohybů, s využitím odlišných možností, které mohou být obětovávány tak dlouho, až bude dosaženo cíle.

Rozvinutí hyperadaptivních organizačních struktur založené na skupinách (teams), které mohou předvídat a reagovat v podmínkách konfliktu vysoké intenzity s vysokou nejistotou. Nerutinní, hodnotící zkoumání utváří potřebu sebeorganizace netradičních „inteligentních organizací“, jež posuzují mnohé a odlišně uspořádané názory. Organizování vyžaduje důraz na vytváření skupin, nikoli monolitických hierarchických jednotek. V praktickém vyjádření to znamená organizovat ozbrojené síly jako integrální složku rozsáhlejších vládních možností na základě mnoha kontinuit adaptací nezbytných pro neurčité tvárnosti konfliktu. Existuje velký rozdíl mezi bojem s využitím nynějších organizačních možností a bojem s použitím organizace podle požadovaných možností. Máme například v hypotetické budoucí studené válce s Čínou udržovat značné předsunuté síly, protože je již máme vybudované, nebo přizpůsobit vojenské, informační a ekonomické možnosti pro dokonalé narušení čínské samosprávy tak, že by zasazení pozemních jednotek nebylo jediným řešením, jež bychom měli k dispozici? Jinými slovy, pro ozbrojené síly sice může být pohodlné použít

tradiční řešení nepřehledných a složitých situací, avšak skutečným problémem je, zda věc neskončí tak, že ozbrojené síly budou bojovat s chybnou koncepcí modelu konfliktu, jehož se budou účastnit, tj. zda nebudou bojovat v nesprávné válce.

Politicko-hierarchická struktura politicko-vojenského systému Spojených států je neadekvátní pro konflikt typu B. Nové formy organizace, jako je vysoce pružná síť organizací, vyžadují novou mocenskou strukturu, je něco, co vojenská kultura může považovat za nepředstavitelné: hodnost a hierarchická funkční pravomoc by musily ustoupit odborné moci a tzv. laterálním [2] formám velení (lateral forms of leadership). Namísto řešení stupňů velení, což je lineární způsob podřízenosti, musí ozbrojené síly řešit jiné vzorové prototypy podmínek vyžadujících účinnost velení. Tradiční velení „shora-dolů“ (top-down leadership) nemůže nadále být jedinou možností vojenského řízení. Namísto toho budou různým typům vznikajících konfliktů nejlépe odpovídat netradiční, *ad hoc* pružné způsoby organizace – se složkami, jimiž jsou neustále se samostatně přizpůsobující možnosti založené na pevně sdílených hodnotách a vzájemném porozumění tomu, co se stalo v „prostředí“. Jde o procesy primárně v politické rovině, kdy je mobilizována koalice mnohokulturních národních států i názorů (beliefs). Tento druh adaptivní organizace podněcuje inovativní sociální a technická uspořádání, která jsou nehierarchická a neracionální, jsou vytvářena *ad hoc*.

Hierarchické organizace předpokládají rozšířenou a laterálně orientovanou organizační účinnost, proto se možná stanou atraktivnějšími modely sil pro speciální operace. Uvažování a jednání bez rozkazů musí být uznáno jako samozřejmé. Jednání bez rozkazů, předvídání rozkazů anebo bez čekání na schválení, se v rámci společných hodnot musí stát druhou přirozeností v každé válce, kdy jednotky nebojují v sevěřených sestavách, což musí platit i pro nejmenší jednotky. Od vyššího velitelství to vyžaduje patřičně pružné myšlení, důvěru v podřízené a schopnost správně vysvětlit svoje záměry všem vojákům.

Školit laterálně orientované janusovské velitele. Dnešní situace bude vyžadovat školení a výcvik důvěryhodných, sebevědomých janusovských velitelů a politických vůdců, kteří budou velkým laterálním přínosem bez ohledu na svou hodnost anebo funkci. Janusovský model vyžaduje naprosté upuštění od hierarchického „strategického, organizačního a direktivního vedení“ zakotveného v současné doktríně pozemního vojska. Nový model velení se zabývá komplexitou úloh. Janusovské velení překračuje potřebu hierarchického vedení, protože janusovští velitelé se zaměřují na budování vysoce výkonných skupin (high-performance teams). Stručné názvy pro tyto simultánní úlohy jsou uvedeny na obr. 4: *motivátor* (motivator), který vede zasazení; *vizionář* (vision-setter), který vede do nejisté budoucnosti; *úkolář* (taskmaster), který vede směrem k již identifikovaným problémům, a *analytik* (analyzer), který dosahuje harmonie.

Používání pravidla, že hodnoty související se čtvercem B a obyčejové hodnoty související se čtvercem D, se musí stát klíčovými zdroji myšlení a jednání a nikoli pouze historickými takticko-operačně-strategicky lineárními způsoby myšlení. Velitelé nesmí zavrhnout svoje vzdělání a způsoby související se čtverci A a C, které jsou stále důležité a musí existovat současně. Avšak naše vojenské teorie a institucionální procesy myšlení jsou stále ovládány modelem lineárního myšlení, proto otázky strategie, operačního umění a taktiky stále v současných modelech uvažování a jednání dominují. Naneštěstí vojenské školy a výcvikové instituce stále váhají s provedením intelektuálního pedagogického skoku, se zařazením výchovy k více nelineárnímu, pružnějšímu způsobu teoretického uvažování a jednání, tj. janusovskému přístupu ke zpracování informací.

Musíme přijmout paradox, tzv. polychronicitu (polychronicity) a nepředvídatelnost (unpredictability) nového, avšak starého modelu. Musíme pracovat společně, a přitom pracovat odděleně. Musíme vykládat prostředí individuálně, a zároveň si ponechávat představu jiných lidí o tomto prostředí. Musíme soutěžit, a také spolupracovat. Musíme respektovat rozkazy, pravidla a doktrínu, a současně uvažovat a jednat pro jejich neplnění. Musíme vnitřně znát sami sebe, avšak nahlížet na sebe zvnějšku. Musíme rozhodovat nerozhodováním. Musíme důvěřovat při nedůvěře. Musíme vést následováním. Tyto nové hádanky, tato nová moudrost jsou pouze několika příklady janusovského myšlení a jednání, jež musí ozbrojené síly přijmout, aby se účinně transformovaly pro 21. století.

Poznámky:

- [1] **Janus, Ianus** – bůh všech začátků, původně snad byl Janus ochráncem dveří a bran. Některé báje mluví o Ianovi jako o původci všeho, byl pánem bran, střežil všechny nepřátelské demony a řídil roky, měsíce a roční období. Proto mu byl zasvěcen první měsíc v roce a byl po něm nazván Ianuarius. Byl zobrazován se dvěma obličejí, nepřetržitě a současně pozoroval věci budoucí i minulé. Jeho svatyně se otevírala při vypuknutí války a odchodu vojska, zavřena měla být jen v době úplného míru. To se však stávalo jen zřídka, konkrétně jednou v první válce punské a třikrát během vlády Augustovy.
- [2] **Laterální** (z lat. *latus, eris* = bok, strana), boční, označení směru stranou od středové čáry těla. Termín používaný hlavně ve složených výrazech (bilaterální, unilaterální, kolaterální). Zpravidla označuje nepřímé spojení v neunilineárních systémech. Protikladem termínu laterální je lineární.
- [3] **Monroeova doktrína**, prohlášení amerického prezidenta J. Monroea v roce 1823, motivované nebezpečím znovudobytí latinskoamerických států evropskými vojsky. Monroe uvedl, že budoucí zahraniční politika USA se nebude vměšovat do evropských záležitostí, zato však USA vyžadují, aby evropské státy neintervenovaly jakýmkoliv způsobem na západní polokouli. Monroeova doktrína zahájila americkou politiku izolacionismu vůči Evropě.

(red.)

Military Review, January-February 2002 / Ing. Josef Nastoupil

Na pozadí tragických událostí z 11. září 2001 a našeho následného rozhodnutí o vyhlášení článku 5 Washingtonské smlouvy jsme na základě Strategické koncepce NATO přijali rozsáhlý soubor opatření, abychom posílili schopnost čelit výzvám pro bezpečnost našich ozbrojených sil, obyvatelstva a našeho území, bez ohledu na to, odkud budou tyto výzvy přicházet. V důsledku dnešních rozhodnutí se v rámci Aliance zajistí vyvážené a efektivní kapacity, aby mohlo NATO pokrýt celé spektrum svých úkolů a mohlo kolektivně reagovat na tyto výzvy, stejně tak na hrozbu, která vyplývá z terorismu anebo rozšiřování zbraní hromadného ničení a jejich nosičů.

*Z pražské deklarace summitu NATO
21. – 22. XI. 2002*