

Stať se zabývá střetnutím dvou koncepcí v polistopadovém vývoji Československé armády a Armády České republiky – koncepce založené na participativním způsobu řízení s preferencí strategického přístupu a úlohy sociálního systému – a diametrálně odlišné koncepce vyžadující především poslušnost příslušníků armády, generující administrativně řídicí přístupy s vážnými důsledky pro další rozvoj, hospodaření s finančními prostředky a profesionalizace armády.

Pro optimální reakci na bezpečnostní hrozby a z nich vyplývající rizika je nutné analyzovat i bezpečnostní politiku a průběh reformy Československé armády a následně Armády České republiky po listopadu 1989, zvláště pokud jde o reformní přeměny. I tři léta od 17. listopadu do rozdělení Československa jsou pro náš nový stát nejen historií, ale i stále působící realitou.

Význam polistopadové reformy armády

Vývoj posledních let Československé republiky má zahraničně politické a mezinárodní souvislosti a důsledky; minimálně se lze poučit ve třech oblastech:

- a) **pokud jde o přeměnu totalitního státu komunistického typu ve stát demokratický,**
- b) **pokud jde o rozdělení státu na dvě samostatné republiky, tj. Českou republiku a Slovenskou republiku,**
- c) **pokud jde o transformaci totalitní armády v armádu demokratického státu a její nekonfliktní rozdělení při rozdělení státu.**

Tyto zkušenosti mohou být užitečné jak pro probíhající transformace v jiných postkomunistických zemích, tak pro změny, které proběhnou v jiných totalitních státech nejrůznějšího typu. Vyspělé demokratické státy se na změny musí stále intenzivněji připravovat, protože objektivně při nich mají nepominutelnou roli. Na jejich podpoře a pomoci závisí co nejméně konfliktní přeměny v těchto státech, což není bez vlivu na bezpečnostní situaci ve světě.

Koncepce obrany Československa do roku 1989 vycházela z bipolárního rozdělení světa a podřízenosti spojeneckým závazkům Varšavské smlouvy, zvláště Sovětského svazu. Naše armáda byla součástí prvního operačního sledu a tomuto předurčení odpovídala i její organizační struktura a rozmístění. Naše území bylo rozděleno do dvou vojenských okruhů. Hlavní bojovou sílu tvořilo patnáct vševojskových divízi, dvě letecké divize, dvě divize protivzdušné obrany, dělostřelecká divize, raketové a protiletadlové raketové svazky a útvary. Armáda měla kolem čtvrt miliónu příslušníků, z toho více než 60 tisíc vojáků z povolání.

Již před 17. listopadem 1989 bylo zřejmé, že úspěch demokratické revoluce bude významně záviset na tom, co udělá nejmocnější složka ozbrojených sil – armáda. Konečně jsme se o tom mohli přesvědčit při mnohonásobném zneužívání armády k potlačení demokratických snah v jiných totalitních státech. Pro úspěch porážky totalitního režimu a systému a jeho demokratickou transformaci bylo proto nutné:

1. Získat armádu na stranu demokratických sil, nebo ji neutralizovat.
2. Po pádu totalitního režimu za předpokladu neutrality či loajality armády udržet její akceschopnost, zvláště v situaci, kdy nelze vyloučit vnější ohrožení.
3. Co nejrychleji provést základní personální změny na klíčových místech ministerstva obrany a ve velení armády.
4. Eliminovat působení politických stran v armádě, zvláště s vyložene nedemokratickým programem.
5. Rozvinout demokratický život v armádě, tzn. vytvořit prostor pro nejrůznější iniciativní hnutí, aniž by byla podlomena velitelská pravomoc velitelů a náčelníků.
6. Podřídit armádu funkcím a pravidlům demokratického státu při respektování jejích specifík jako ozbrojené organizace určené pro boj a zajištění míru a bezpečnosti, tzn. podřídit armádu demokratické kontrole.
7. Integrovat armádu do společnosti, aby se stala zárukou stability suverénního demokratického státu a reprezentantem demokratické společnosti.

Konfrontace a srovnávání zkušeností z transformace totalitních států a jejich armád ukazuje – při jistých národních specifikách – na podstatné shody v přípravě, průběhu a při provádění demokratických změn.

Vývoj polistopadové reformy armády

Československá armáda a následně Armáda České republiky po jistém neutrálním období zůstaly loajální složkou státu a proběhly v nich základní transformační procesy, a to především reorganizace, redisklace a vytvoření nové organizační struktury spojené s výrazným snížením počtů v relaci s velikostí armád sousedních států. Méně však pokud jde o humanizaci podmínek v armádě, zvláště pokud jde o participaci a sociální jistoty vojáků z povolání.

V souvislosti s politickou transformací došlo k několikeré výměně jak vedení ministerstva obrany, tak velení armády. Po jisté počáteční tendenci řešit transformaci armády liberálněji, jako např. ve Španělsku, byl po zrodu Armády České republiky přijat radikálnější postup, a to zvláště u personálních změn. I ten byl zpochybňován paušálními tvrzeními některých radikálních politiků a publicistů, že se v armádě v podstatě nic nezměnilo. Ukázalo se však, že z vojenského hlediska tyto změny a jejich rychlost vedly ke snížení úrovně profesionality při řízení a velení i k celkově nižší bojovnosti.

Zpočátku se sice podařilo postupně eliminovat přímý vliv politických stran a hnutí na armádu, ale tento vliv se později v Armádě České republiky opět začal zvyšovat, a to po obsazení klíčových funkcí v ministerstvu obrany představiteli koaličních politických stran. Tento fakt byl vojáky z povolání přijímán převážně nepříznivě. Zvláště byla kritizována nižší míra profesionality rozhodovacích procesů při transformaci armády a značná část vojáků s ní proto nesouhlasila. Náčelník generálního štábu generálmajor Jiří Nekvasil se dokonce domníval, že nesouhlas projevovaly tři čtvrtiny důstojníků a praporčíků.

Po jistých počátečních úspěších se nepodařilo významněji prosadit do života armády myšlenky a praxi participativní demokracie, a to zvláště po výrazné redukci až eliminaci organizačních struktur strategického a sociálního řízení, které byly podřízeny pod struktury personálního řízení. Eliminace či změna podřízenosti zbytku těchto struktur byla negativně patrná i při činnosti Armády České republiky. V Armádě Slovenské republiky k tak výrazné redukci nedošlo.

Při prosazování myšlenek participativní demokracie v armádě se vycházelo z toho, že i při vysoké centralizaci, hierarchizaci a formalizaci armády jako předpokladu autoritativního řízení není vyloučena možnost demokratizace a humanizace některých oblastí života a činnosti armády, zvláště při vědomí existujícího stavu jako výsledku předcházejícího deformovaného vývoje, především v sociální oblasti. Znamenalo to komplexní změnu normativního systému armády jako determinanty chování a jednání jejích příslušníků. Aby zaváděné normy nejen umožňovaly, ale současně stimulovaly demokratické a humánní jednání vojáků.

Po počátečních snahách humanizovat armádu prvky občanské společnosti, tj. prostřednictvím společenských organizací a zájmových seskupení, zvláště reprezentujících vojáky základní služby, vojáky z povolání a občanské pracovníky, byla tato praxe v podstatě opuštěna. Příčinou byl jak nezájem vedení ministerstva a velení armády, tak předpoklady představitelů těchto organizací se výrazněji prosadit. Vedoucí představitelé armády dokonce prohlašovali, že demokratizační a humanizační proces v armádě vedl ke snížení její kázně, ačkoli základní příčinou bylo především přijetí liberálního zákona o civilní službě.

Postupně se však prohlubovalo civilní řízení armády, a to zvláště prostřednictvím narůstání civilního prvku ve vedení ministerstva obrany, projednávání a schvalování rozpočtu armády v parlamentu a v činnosti branného a bezpečnostního výboru. Nepodařilo se však zpracovat a realizovat ucelenou koncepci vojenské politiky. V některých případech mělo civilní řízení problematický vliv na utváření nové personální struktury armády. Nepodařilo se prohlubovat kontrolu armády širší občanskou společností, spíše došlo k opačnému procesu. Sdělovací prostředky sehrály při vytváření nové armády výrazně ambivalentní roli, tj. na jedné straně kriticky pozitivně ovlivňovaly proces transformace, na druhé straně zbytečně komplikovaly již tak složitou situaci.

Projevovala se tendence integrovat armádu do společnosti, aby se stala zárukou bezpečnosti a stability suverénního demokratického státu, a to zvláště otevřením se armády společnosti. Neřízené zásahy do personální struktury armády však vedly k prohloubení sociálních nejistot, což se negativně projevilo v tom, že se armáda začala opět uzavírat veřejnosti.

Bezprostředně po listopadových událostech se spolu s úsilím o odchod sovětských vojsk a zrušení Varšavské smlouvy postupně s opouštěním představ o neutralitě nebo budování tzv. kolektivní bezpečnosti posilovala orientace na vstup do Severoatlantické aliance, která se projevila aktivní činností v Radě pro spolupráci a vyvrcholila naší účastí v programu Partnerství pro mír. V našich úvahách a činnostech převažoval zájem o NATO jako garanta naší bezpečnosti, jsme se málo zabývali tím, jaký prospěch z našeho budoucího členství bude mít bezprostředně NATO. Prioritní byl náš zájem.

Potřeba bezpečnostní politiky

Základním úkolem zajištění naší bezpečnosti bylo vypracovat bezpečnostní politiku jako syntézu mezinárodně politické koncepce, vojenské koncepce a vnitřně bezpečnostní koncepce. Jen tato strategie se mohla stát základem a východiskem, aby obrana nebylo pouze záležitostí armády a resortu obrany, ale celého státu a společnosti, všech občanů. K tomu bylo nutno přijmout základní legislativní bezpečnostní dokument – zákon o obraně státu.

Po zrodu Armády České republiky se na těchto dokumentech začalo pracovat. Nezbytně to předpokládalo činnost orgánu typu Rady obrany státu. Ta měla vytvořit především podmínky pro tvorbu vojenské politiky, strategii obrany, řešení krizových situací, hospodářskou mobi-

lizaci, tvorbu strategických zásob, civilní obranu a ochranu. To se však podařilo až po téměř šesti letech existence České republiky.

Tato opomenutí, vycházející z nižšího stupně zájmu politických institucí a jejich představitelů o bezpečnost, obranu a armádu, měla vážné důsledky jak pokud jde o demokratickou přeměnu ozbrojených sil, tak i pokud jde o přípravu země na vstup do Severoatlantické aliance.

Základní charakteristika polistopadových přeměn a jejich vliv na armádu

Spontánní odpor k totalitnímu systému a nízká míra ochoty jej bránit ovlivnila i postoje příslušníků ozbrojených sil k probíhajícím změnám. I když je třeba v zájmu historické pravdy přiznat, že ve velení armády byli někteří generálové ochotnější bránit dosavadní systém výrazněji než nejvyšší představitelé státní moci. Ti věděli, že bez vnější pomoci nemají šanci. Neplatí to pro všechny tehdejší příslušníky armády, většina z nich viděla celou situaci reálněji.

I přes vnitřní diferencovanost postojů příslušníků armády lze konstatovat, že se armáda vcelku v listopadových událostech a zvláště po nich chovala loajálně. Na této loajalitě armády měl bezesporu podíl prezident Václav Havel, který o vojenské záležitosti projevoval aktivní zájem. Mohl ho uspokojit i díky vstřícnosti příslušníků armády včetně relativně mladší části nejvyššího velení. To umožnilo překlenout nejkritičtější období několika polistopadových měsíců, kdy nebylo ještě dostatečně zřejmé, jak se armáda v případě politické krize zachová.

Je otázkou, jak dalece byla tato loajalita, zvláště u nejvyšších vojenských představitelů, upřímná. Není lehké na ni odpovědět, stejně tak jako není možno lidem těžko sahat do svědomí. Přesto odhlédneme-li od ideových a emocionálních momentů a zůstaneme-li u racionálních, muselo převážné většině vojáků z povolání, většinou s vysokoškolským vzděláním, dojít, co se ve světě stalo, a že komunistický systém odchází ze světové scény. Takže i z objektivních důvodů se při volbě alternativ vzájemné komunikace museli rozhodnout pro vstřícnost.

Československá armáda sehrála v bezprostředních událostech „sametové“ revoluce v Československu po 17. listopadu 1989 významnou úlohu. Bylo tomu tak i v dalších měsících a letech, které naplňoval zápas o vytvoření základů demokratického řádu, likvidace či rekonstrukce starých struktur a vytvoření nových, mezi nimiž měl klíčový význam vznik nové zákonodárné moci ze svobodných voleb v květnu 1990.

Neutrální a již měsíc po 17. listopadu 1989 v podstatě loajální postoj Československé armády k demokratické revoluci eliminoval hrozbu, kterou představovaly složky ministerstva vnitra a Lidové milice jako ozbrojená síla komunistické strany. Občanské fórum jako koaliční centrum lidového odporu proti totalitnímu systému komunistické strany nedisponovalo žádnými ozbrojenými složkami. Záleželo tudíž na postoji armády, bude-li toto neozbrojené hnutí ochráněno před pokusy o násilné potlačení demokratické revoluce.

Odpověď na otázku, proč tato armáda přímo řízená vedením komunistické strany a začleněná do organizační struktury a strategických koncepcí Varšavské smlouvy zaujala k počínající a postupující demokratické revoluci neutrální a v historickém kontextu tedy vlastně pozitivní postoj, není jednoduchá. Zejména proto ne, že v posledních dvaceti letech již jednou byla v roce 1969 zneužita proti lidovým demonstracím a měla po celou následující dobu vyčleněné a vycvičené jednotky pro takový zásah. Zčásti lze neutralitu armády vysvětlit rozhodnutím politického vedení komunistické strany a státu armádu pro řešení vnitřních problémů země

nepoužít. Pozadí tohoto rozhodnutí nebylo jednoznačné, protože existovaly významné síly, které si ozbrojené potlačení revoluce určitě přály.

Není pravděpodobně mimo pochybnost, že velení armády by příkaz vedení státu a komunistické strany k ozbrojenému zásahu proti listopadovým událostem splnilo. Upřímně o tom konečně vypovídala i řada vysokých představitelů armády té doby. Podle jistých poznatků je však pravděpodobné, že velení generálního štábu by nejspíš poukázalo na fakt, že ozbrojený zásah armády by politickou situaci v zemi nevyřešil. Někteří představitelé armády to vyjádřili lakonicky: *Mohli bychom převzít moc, ale co potom?* Zároveň tím implicitně vyjádřili, že bývalá moc by se těžko mohla znovu ujmout vlády.

Skutečnost, že většina důstojnického sboru přijímala neutrální postoj armády k revoluci se sympatiemi a že většina vojáků základní služby a mnoho mladých poddůstojníků a důstojníků bylo často nadšenými přívrženci Občanského fóra, hovoří o tom, že armáda byla názorově diferencovaná a jako celek k ozbrojenému zásahu obtížně použitelná. Není vyloučené, že by síly určené k zásahu musely být sestaveny z vybrané garnitury důstojníků a poddůstojníků.

Historická podmíněnost profilu armády

Nejzávažnější kontext, který nás přiblíží k odpovědi na tuto otázku, souvisí s historií a postavením československé armády ve společnosti, její zvláštní úlohou při formování státu a její tradičně vzniklou vnímavostí k pronikání civilních občanských vlivů. Československá armáda měla ve srovnání s ostatními armádami Varšavské smlouvy jako jediná demokratické tradice a jako armáda totalitního státu byla transformována z armády demokratické. To nezůstalo bez vlivu na specifickou modifikaci určitého demokratického kontinua v myšlení a jednání příslušníků armády, proti němuž ne náhodou byla zaměřena silná pozornost stranického vedení armády. Bez vlivu jistě nebyl i násilně přerušovaný demokratizační vývoj Československé armády v roce 1968, podporovaný většinou vojáků, který byl připravován po celá šedesátá léta. Stopy tohoto vývoje se totalitnímu systému nepodařilo bezesbýtku v období normalizace likvidovat.

V celém vývoji armády se nepodařilo změnit ji v jakousi elitářskou organizaci, což mj. znamená, že spojení s občany, ať již jakýmkoli způsobem uměle narušované a přerušované, se udržovalo. Armáda tak byla pod tlakem veřejného mínění a část jejích příslušníků proto reagovala na její klima „švejkovským způsobem“, což přivádělo totalitní praktiky prosazované v armádě ad absurdum.

Ke značné sociální a názorové diferenciaci armády docházelo právě pro její vnímavost na společenské vlivy zejména v období pokusů o „perestrojkovou“ reformu socialismu, tj. přibližně od roku 1985 a někdy v jistých směrech i dříve. Vývoj čs. armády si není možné odmyslet od celkového rozkladu a diferenciaci československé společnosti, včetně nižších a středních úrovní státního a hospodářského aparátu, které nastaly od počátku osmdesátých let, a byl do určité míry poznamenán i generačně. Vedle dobové aktuálních vlivů je tendence k diferenciaci založena v samotné složité historii československé armády. Je proto užitečné ozřejmit si alespoň stručně některé rysy jejího vývoje.

Více než sedm desítek let existence Československé armády představuje složitou historii. Zrodila se vlastně před vznikem Československé republiky ve formě dobrovolnických československých legií v Rusku, Itálii a ve Francii, v nichž bojovalo 100 000 Čechů a Slováků. Spolu s tím však zdědila určitou rakousko-uherskou tradici a také část velitelského sboru, i když po roce 1918 se prosazoval výrazněji francouzský vliv.

Mezi dvěma světovými válkami byla armáda znatelným obrazem samostatného československého státu, který byl v třicátých letech ve střední a východní Evropě jediným skutečně demokratickým státem. S hořkostí proto musela přijmout v roce 1938 mnichovskou kapitulaci. Trauma vzdání se bez boje doprovází armádu a její příslušníky dodnes. I přesto, že kapitulace armády byly výsledkem selhání politické reprezentace státu. Je nelehké hodnotit toto období objektivně a spravedlivě, zda dvacet let existence, které byly Československé republice mezi dvěma světovými válkami dány, je pro vybudování pevných demokratických základů státu dostatečné. Zvláště když polovina tohoto času byla výrazně negativně poznamenána nepřátelskou aktivitou hitlerovského Německa. Za těchto podmínek se budovala i armáda. Tato práce nebyla marná, i to přes mnichovskou kapitulaci, jak dokázala účast československých vojáků za druhé světové války.

Českoslovenští vojáci po většinou dramatických útěcích z okupované vlasti bojovali na všech frontách druhé světové války. Bránili Francii, účastnili se letecké bitvy o Velkou Británii, provedli atentát na říšského protektora Heydricha, prošli tisíce kilometrů v krvavých bojích na východní frontě, bojovali v Africe, v Tichém oceánu, po boku jugoslávských partyzánů, podíleli se na invazi v Itálii i ve Francii. Vojáci představovali rozhodující sílu i v domácím odboji – v ilegálním hnutí, v partyzánských oddílech, ve slovenském národním povstání v roce 1944 i v květnové revoluci 1945 v Praze. Umírali na popravištích, trpěli v koncentračních táborech, měli nejtěžší ztráty ze všech odbojových složek, ze všech sociálních a profesních skupin. V době druhé světové války zahynula nebo byla vězněna čtvrtina vojáků z povolání Československé armády.

Po druhé světové válce se čs. armáda vytvořila ze všech odbojových složek, bývalých příslušníků předmnichovské armády i z mladých lidí, kteří se do armády přihlásili po válce. Tato historicky oprávněná, funkční a proto i perspektivní symbióza nejrůznějších faktorů však trvala jen krátce. Brzo po komunistickém převratu v únoru 1948 byly rychle vytvořeny základy totalitního státu. V armádě se tak v podstatě stalo v roce 1950, kdy byly zavedeny nové vojenské řády, převážně přejaté od sovětské armády. Došlo k překotné extenzivní výstavbě lidové armády pod přímým dohledem sovětských poradců. Odbývalo se to v klimatu korejské války a v psychologické přípravě třetí světové války. Čs. armádu muselo opustit tisíce vojáků z povolání, zvláště těch, kdo bojovali na Západě, nebo nesouhlasili s novým politickým režimem či mu byli nepohodlní. Armáda se tak zbavovala demokraticky smýšlejících a samostatně myslících důstojníků, což snižovalo její obranyschopnost. Stovky vojáků byly vězněny, mnozí byli popraveni či zemřeli v žalářích.

Do armády přišlo tisíce mladých lidí, převážně z dělnických a rolnických rodin, aby vytvořily tzv. novou lidovou armádu. Mnozí z nich tak činili v dobré víře, že jde o historicky oprávněný krok, byli ovlivněni atmosférou průběhu a konce druhé světové války. U mnohých z nich se postupně dostavilo rozčarování: již při odchodu části vojáků z povolání, především pak po smrti Stalina, po odhalení XX. sjezdu KSSS, maďarských a polských událostech roku 1956 a zvláště pak po 21. srpnu 1968, kdy reformní úsilí zastavila vojska Varšavské smlouvy.

Armáda byla jednou z důležitých institucí obrodného procesu v roce 1968, zvlášť se to projevilo ve vědeckých ústavech, v médiích a ve vojenských školách, na prvním místě ve Vojenské politické akademii. Na to demokraticky smýšlející vojáci i doplátili. Znovu muselo tisíce vojáků z povolání (více než sedm tisíc) odejít pro „politickou nespolehlivost“ z armády, většinou na nekvalifikovaná povolání, mnozí byli pronásledováni a někteří i vězněni, jako např. bývalý náčelník Hlavní politické správy ČSLA generál Václav Prchlík.

S tím byl zároveň přerušen i pokus vytvořit novou armádu, i když samozřejmě v tu dobu ještě na socialistických principech. Ale i v tomto reformním úsilí po lednu 1968 byly prvky jak k přechodu k pluralitní demokratické společnosti, tak k tržní ekonomice. Byl to pokus opustit sovětský vzor výstavby společnosti, destruovat do určité míry totalitní systém a částečně demokratizovat a humanizovat armádu. To ovšem logicky naráželo na odpor dogmatických sil a navíc probíhalo v klimatu nepřekonaných iluzí o socialismu.

I když většina vojáků, v prvních dnech podle sociologického výzkumu až 99 %, byla proti intervenci vojsk Varšavské smlouvy, v postupující „normalizaci“ větší část dala přednost výkonu vojenské profese před protestem. Ve srovnání s generací po válce, naplněné ideovým nadšením a v podstatě neinformované o zločinech totalitního státu na začátku padesátých let, věděli již tito vojáci z povolání, pro co, pro jaký režim se rozhodují. Proto také – s vědomím toho, že pro část vojáků z povolání byla doba normalizace příležitostí ke kariéře (např. pro značné propouštění politických pracovníků postoupilo ze zbylých dvě třetiny do vyšších funkcí) – existovala mezi vojáky z povolání ideová diferenciace, která se zvláště v polovině osmdesátých let začala prohlubovat. To poznamenalo průběh událostí po 17. listopadu 1989 a úlohu armády.

Loajalita jako předpoklad důvěryhodnosti

Loajalita armády byla i předpokladem její důvěryhodnosti. Tato nová kvalita však předpokládá spolupráci nově příchozí civilní složky s vojenským velením. Konečně z teorie i praxe organizace a řízení je zřejmé, že efektivita řízení, jeho prosperita a důvěryhodnost je závislá na kooperaci všech řídicích stupňů, řídicích i řízených. To se stalo jen sporadicky. Proto trvaly i diskuze o důvěryhodnosti armády, se kterými přicházeli někteří poslanci vládní koalice i po roce 1993. Dalo se předpokládat, že k podstatné změně nedojde, dokud si obě strany tohoto jednotného procesu neuvědomí, že důvěryhodnost je oboustranný vztah.

Absence spolupráce má jeden nepřijemný rys: armáda se stává neprůhlednou, uzavírá se civilním složkám, čímž se snižuje možnost predikce jejího chování. Oslabování sociálních jistot vojáků z povolání, trvající až příliš dlouho, zastavilo proces jejich politické diferenciace. Z hlediska převažující politické terminologie vojáci z povolání patřili k levici. Před volbami v roce 1992 se však struktura jejich politických preferencí začala blížit struktuře obdobné v celé společnosti. Protože však loajalita a diferencovanost vojáků z povolání nebyly oceněny, naopak jejich postavení např. mimořádným hodnocením dále znejistěno, nastal do určité míry zpětný proces jejich politických postojů, minimálně jejich stagnace. (Před volbami v roce 1990 preferovalo KSČM 41 % vojáků z povolání, v roce 1991 již jen 13 %, tj. třikrát méně, a pětina vojáků nechtěla volit žádnou politickou stranu, což začalo signalizovat, že se vojáci orientují k nestranické státnosti.)

Proto se i objevily názory, že odpovědnost za situaci v armádě mají i politici. Vše nasvědčuje tomu, že i přes malou vstřícnost příslušníků armády je v tomto tvrzení mnoho objektivního. Zvláště se to týká víc činnosti parlamentů než vlád, i když je tu třeba v rámci objektivnosti opět nutno uvést, že poslanci se o osud armády zajímali převážně výrazněji než vlády či přímo politické strany.

Jako minimálně nevhodné se ukázaly sliby, se kterými nastupovali do rezortu obrany noví politici, které pak objektivně nebylo možné splnit. Zvláště byly-li spojovány s tvrzeními, že předcházející vedení rezortu nic neudělalo. Poté dostávalo stejné hodnocení od kritičtější

politické pravice i nové vedení. Nemluvě o tom, že jsme se na jedné straně chtěli rychle přiblížit NATO, a stejní protagonisté této tendence kritizovali velení armády jako nedůvěryhodné. Tak je těžké o důvěryhodnosti přesvědčit kohokoliv.

Střet dvou koncepcí

Při transformaci armády se objevily a do určité míry střetly dvě tendence. První vycházela ze zjištění, že armáda je loajální a není proto třeba do ní výrazněji personálně zasahovat, a když, tak především na základě principu výkonnosti. Důvěryhodnost armády bylo třeba zvyšovat především výraznější participací příslušníků armády na záměrech politického vedení a armádního velení. To je cesta k tomu, aby se armáda stala stabilizujícím činitelem ve společnosti a garantem suverenity a nezávislosti státu.

Druhá koncepce vycházela z evidentního záměru, aby armáda byla především poslušná, plnila uložené úkoly. Nepředpokládala užší vazby mezi politickým vedením a armádním velením. Nezamýšlela také hlubší stupeň participace na tvorbě komplexní bezpečnostní politiky, vojenské politiky a vojenské doktríny. Tak docházelo k určité nežádoucí situaci, že vojáci se těmito problémy přestávali zabývat a civilní složka na jejich profesionální řešení nebyla připravena.

V polovině devadesátých let minulého století zjevně převážila tendence druhá, se všemi důsledky, které to pro budoucnost armády i společnosti mělo. Nebylo si totiž dost možné dobře představit armádu demokratického státu, v níž je jen minimální míra participace. Je evidentní, že tato koncepce je možná. Konečně objektivně vycházela z konstelace politické moci, jaká se vytvořila po volbách v roce 1992. Druhou věcí bylo, jak dalece byla perspektivně efektivní.

Jsmo-li kritičtí ke koncepci „poslušné armády“, je třeba říci proč. Je tomu proto, že pak je armáda poslušná komukoli, kdo se dostane k moci. První koncepce předpokládá, že armáda bude věrná demokratickým ideálům, demokratickému státu a jeho nepominutelným hodnotám. V tom je základní rozpor mezi koncepcí participativně demokratického pojetí armády a představami jen armády poslušné.

Sociální transformace Československé armády a posléze Armády České republiky byla součástí její celkové přeměny z armády normalizačního období, z armády totalitního režimu a součástí Varšavské smlouvy v armádu demokratického státu. Tedy z armády v mnoha směrech odcizené obyvatelstvu na armádu důvěryhodnou, podporovanou občany. Tuto přeměnu nelze uskutečnit automaticky. Je nutné přetvořit sociální subsystém armády tak, aby se postupně uplatnila koncepce statusu vojáků jako demokratických občanů.

Plnění těchto požadavků začalo současně s procesem zrodu nových postojů hned po listopadu 1989. Vytvoření legislativních podmínek pro stranické odpolitizování armády před prvními svobodnými volbami v roce 1990, zřízení zájmových nezávislých organizací, řada významných opatření k humanizaci vojenského života, ustavení společenské – zvláště parlamentní kontroly armády, přijetí nové vojenské obranné doktríny spolu s postupným dramatickým dialogem armády s veřejností, informačním otevíráním armády a navazováním spolupráce s veřejností, to vše bychom mohli charakterizovat jako tvoření základů sociální reformy armády.

Utvářela se představa, že jak se budou vyjasňovat vojensko-doktrinální otázky vývoje a postavení armády, formulovat a postupně konkretizovat cíle rozvoje armády i jednotlivých etap komplexního programu profesionalizace armády, tak bude potřeba, aby sociální transfor-

mace pronikala dále než dosud, do samotného nitra vojenského života, do sociálních vztahů, do participace na rozhodovacích procesech a do široké kultivace vojáků jako občanů demokratického státu. Armáda stála před obdobím, kdy bylo nutno překonat dosavadní převážně administrativní a případně osvětové vedení sociálního života jako doplňku vojensko-odborných procesů a učinit je zdrojem demokratické participace příslušníků armády na veškerém jejím životě. Tento proces byl přerušen novým státoprávním uspořádáním a na tuto linii se v novém českém státě a v Armádě České republiky již cílevědomě nenavázalo.

Problém demokratizace a nových funkcí armády

Demokratizace armády je tedy označením procesu, kterým procházejí armády států, které po pádu totalitního režimu vytvářejí pluralitní demokratický politický, sociální a ekonomický systém. Tento proces byl v desáté dekádě dvacátého století charakteristický pro země střední a východní Evropy, avšak byl typický také po pádu diktátorských režimů pro Španělsko a Portugalsko.

Proces demokratizace armády byl vyvolán charakterem protidemokratického zaměření a kádrové struktury, systému řízení, velení a výchovy armád totalitních států a jejich vazalským vztahem k Sovětskému svazu. Demokratizace armády vycházela ze skutečnosti, že pro realizaci obranné doktríny a garanci státní suverenity demokratického státu nestačí dlouhodobě spoléhat na loajalitu bývalé armády, což se zpravidla po porážce předcházejícího režimu děje, ale že všechny funkce armády, její profesionální aparát, velení a výchova musí být v souladu s demokratickým vývojem společnosti.

Demokratizace armády tak představuje revoluční rekonstrukci armády, která při respektování specifiky řízení vojenského systému jako ozbrojené organizace podřizuje armádu důsledně společenské kontrole, zejména parlamentní, staví působnost i postavení jejích příslušníků na občanský základ, s plným respektováním občanských práv a povinností, lidské důstojnosti vojáků a humanních vztahů a podmínek výkonu vojenské služby.

V Československé armádě byla v roce 1990 demokratizace armády orientována na zásadní změny těchto jejích funkcí:

1. **Vnější funkce armády** v souvislosti s globálními světovými a evropskými vývojovými politickými, ekonomickými, kulturními a civilizačními trendy.
2. **Vnitropolitických funkcí armády** v souvislosti s úlohou armády vůči demokratickému rozvoji společnosti, politickým stranám, občanským iniciativám a hnutím, církvím, ekonomickým a kulturním aktivitám.
3. **Funkčních a strukturálních změn vnitřního uspořádání**, činností, vztahů samotné armády jako státní instituce, jako ozbrojené organizace i jako specifického sociálního subsystému společnosti.

Determinantou změny vnějších funkcí armády bylo především to, že demokratické Československo se v politickém, ekonomickém, kulturním a vojenském smyslu stalo suverénním státem.

Novou vnitrosociální funkcí armády bylo její začlenění a působení armády jako součásti demokratického státu.

Třetí oblast demokratizace armády se týkala **uspořádání vnitřních funkcí, struktur, vztahů a činností samotné armády**. Zasahovala všechny sféry života armády a dosud pro-

vedená opatření a strukturální změny bylo lze považovat pouze za vytvoření nezbytného rámce demokratizace.

Klíčovou úlohu při přeměně armády mělo prosazení těchto demokratických principů:

- 1. Uplatnění demokratické participace příslušníků armády na přípravě a realizaci vojenských činností.**
- 2. Výchova vojáků jako občanů demokratické společnosti se specifickým posláním.**
- 3. Uplatnění občanských práv, sociálních jistot a humanizace prostředí a podmínek vojáků a občanských pracovníků armády.**

Demokratizace armády zabezpečovala demokratickou participaci za podmínek nedílné velitelské pravomoci a přísné vojenské kázně. Její uplatnění bylo specifické, neznamenalo oslabení velení a kázně, ale znásobení možností vedení lidí a dokonce i rozhodování a posilování uvědomělého prvku vojenské kázně. Vyžadovalo překonání zbyrokratizované praxe velení spoléhající na administrování, která nedávala příležitost podřízeným projevit iniciativu v přípravě rozhodnutí velitele, i praxi, která záměrně vyrazovala pod záminkou nadměrného utajení či jiných bariér řadu příslušníků štábů i podřízených z participace na přípravě a i provádění úkolů. Neblahý vliv mělo překračování pravomocí podřízených, někdy i více než o jeden stupeň. Praxe některých velitelů v normalizačním období zatížila tyto vztahy mezi nadřízenými a podřízenými byrokratickým dědictvím, které bylo nutno překonat.

Je pozoruhodné, že pojem „demokratizace a humanizace armády“ byl nahrazen neutrálním pojmem „transformace armády“, což svědčilo o ústupu od budování občanské demokratické společnosti a redukce pojetí státu na reprezentativní demokracii.

Vliv společenských změn na struktury, styl řízení a velení v armádě

Rozhodující význam pro další vývoj Československé armády a Armády České republiky měla vojenská doktrína ČSFR vyhlášená Federálním shromážděním 20. března 1991. Již před tím byla 19. listopadu 1990 přijata Smlouva o konvenčních ozbrojených silách v Evropě a v témže měsíci schválena koncepce výstavby Československé armády do roku 1993. Vojenská základní služba byla zkrácena ze 24 na 18 měsíců.

Vojenská doktrína nedefinovala žádného konkrétního nepřítele a respektovala princip rozumné obranné dostatečnosti. Ukládala vybudovat armádu výlučně obranného charakteru. Na základě přijaté doktríny byla provedena reorganizace a redislokace armády a jednotky rozmístěny rovnoměrně po celém území státu. Bylo zrušeno devět motostřeleckých, pět tankových pluků, dva stíhací letecké pluky a reorganizovány vševojskové divize. Letecký provoz se soustředil na dvanáct letišť.

Světlou stránkou naší bezpečnostní politiky a ozbrojených sil byla účast v mírových operacích OSN a OBSE. Základem těchto aktivit byl projekt generálního tajemníka OSN Agenda pro mír z 6. 6. 1992. Do května roku 1995 působilo v mírových misích čtyři tisíce příslušníků armády. Do 1. března 1995 působilo ve čtrnácti misích OSN, EU a OBSE 453 vojenských pozorovatelů, a to v Angole, Gruzii, Iráku, bývalé Jugoslávii, Koreji, Libérii, Moldavsku, Mosambiku, Namibii a v Somálsku. Nejznámější aktivitou byla účast dvou set vojáků protichemické jednotky v operacích Pouštní štít a Pouštní bouře v sestavě armády Království Saudské Arábie v Perském zálivu. Nejvýznamnější pak vyslání českého praporu na území bývalé Jugoslávie v misi UNPRO-

FOR na základě rezoluce Rady bezpečnosti OSN č. 721. Český praporu byl zasazen v Chorvatsku na území tzv. Republiky srbská Krajina a v roce 1995 dosahoval síly tisíce osob.

Prvořadým úkolem transformace armády mj. bylo vytvořit civilně správní úsek ministerstva obrany. To se podařilo již v roce 1990, a to vybudováním úseků strategického řízení, ekonomického řízení a sociálních a humanitárních věcí. Velení armády podřízené náčelníkovi generálního štábu pak tvořilo samostatný úsek. Tak se vlastní velení armády dostalo pod určitou civilní kontrolu, zvláště od doby, kdy se ministrem obrany stal civilista Luboš Dobrovský.

Tato organizační struktura byla v nové Armádě České republiky zachována jen zčásti, výraznou systémovou chybou bylo zrušení úseku strategického řízení, který měl zajistit vyšší míru občanské kontroly armády a metodologicky zabezpečovat řízení pomocí cílů a zpracovávat podklady pro strategické rozhodovací procesy. Podobnou systémovou chybou bylo potlačení systému sociálního řízení, který se z armády postupně v podstatě vytrácel – se všemi sociálními důsledky. Na druhé straně se rozrostl aparát personálního řízení, který zredukoval činnost v podstatě na výkonnou. Podobně se rozšířil úsek ekonomiky a logistiky vůbec, což bylo paradoxní zvláště v situaci omezených rozpočtových prostředků. Základní příčinou zrušení úseku strategického řízení a redukce úseku sociálních a humanitárních věcí nejspíš bylo, že se tu rodily nekonvenční myšlenky, koncepce a projekty, které novému vedení armády nevyhovovaly.

Součástí transformace československé armády v souladu s novou vojenskou doktrínou byla i její reorganizace a redislokace, spočívající v adekvátním snížení počtů osob a zbraňových systémů. Faktické dovršení koncepce vojensko-technické transformace armády bylo možné až po vytvoření Armády České republiky. Spočívalo ve vytvoření dvou sborů pozemních sil, sboru taktického letectva, sboru protivzdušné obrany, brigády rychlého nasazení a sboru logistiky. Součástí armády bylo i teritoriální vojsko. Až na detaily šlo z organizačního hlediska o zdařilou koncepci, odrážející naše možnosti. Brzo se však ukázalo, že fungování této struktury není možné finančně zajistit, mj. i proto, že se svěřenými prostředky začalo hospodařit neefektivně.

Součástí transformačních snah byly i podstatné změny ve stylu řízení rezortu a velení vojskům. Základní myšlenkou byla koncepce syntézy řízení pomocí cílů a demokratické participace na tvorbě a realizaci těchto cílů, tedy vyšší účast příslušníků armády na řízení a velení, zvláště pokud jde o aktivní podíl na tvorbě strategie a koncepcí. To se podařilo jen zčásti, i když bylo patrné, že se ve srovnání s minulostí míra participace zvýšila, zvláště pokud šlo o týmovou práci. Zdaleka však nebyl využit veškerý disponibilní intelektuální potenciál armády. Základní objektivní příčinou nejspíš bylo zvýšení laického prvku v řízení armády, důraz opět spíše na stranickost než na odbornost. Tím mohl být a mnohdy byl ohrožen zbývající intelektuální potenciál obrany a armády.

To souviselo i se zmíněným střetnutím dvou koncepcí demokratické transformace armády. První byla výrazněji spojena s participativním řízením, druhá s autokratickým – navíc s evidentními laickými prvky. Nejvážnějším nebezpečím každé armády je eliminace participace a poznání. Za takové situace je možno řídit v podstatě jen empiricko-intuitivním způsobem, reagovat na vzniklé problémy bez ujasnění a široce akceptované strategie. Lidé zůstávají objekty, ne subjekty dění.

Demokratická revoluce, kvalitativně nové vnitřní politické uspořádání československého státu a posléze českého státu a jeho nové postavení v Evropě a ve světě, převratné změny ve střední a východní Evropě, nové celoevropské integrační procesy a bezpečnostní systémy vytvořily zcela novou situaci pro perspektivní rozvoj armády. V minulých desetiletích, kdy

armáda byla součástí Varšavské smlouvy, nebylo možné rozvíjet vlastní systém strategicko-koncepčního řízení vojenské politiky státu a ministerstva obrany. Nová situace proto vyvolala aktuální potřebu výrazně prohloubit strategickokoncepční řízení ministerstva obrany a armády. Na prvním místě pak nové československé vojenské doktríny a vojenské politiky, s výrazně obranným charakterem, a dále pak nový model armády. Proto ještě v roce 1990 byly v cílovém modelu rozvoje armády do roku 2005 jako krátkodobé vytyčeny tyto cíle:

1. **Zintenzivnit práce na tvorbě československé vojenské doktríny a vojenské politiky.**
2. **Zahájit práce na koncepci a modelu nové armády, na vytvoření soustavy cílů rozvoje armády k realizaci této koncepce a modelu.**
3. **Zavést v rezortu řízení pomocí cílů.**
4. **Orientovat kolegium ministra obrany na strategickokoncepční řízení.**

Základní strategický cíl armády

Základní strategický cíl armády byl formulován takto:

Moderní, vysoce profesionální armáda, všestranně a pohotově připravená k obraně suverenity ČSFR, budovaná v duchu participativně pojaté nedílné velitelské pravomoci a vojenské kázně, založená na respektování lidské důstojnosti, občanských práv vojáků a humanizaci vojenské služby.

Již bezprostředně v polistopadovém období bylo zřejmé, že transformace armády nebude krátkodobým procesem, představovala trajektorii od zdeformovaného charakteru armády sloužícího totalitnímu systému k armádě s novou funkcí v demokratické společnosti i v mezinárodních vztazích. Reforma v tomto pojetí znamenala postupně z ní vytvořit nestranický státně politický garant suverenity demokratického státu. Demokratické změny proto měly v tu dobu spočívat:

- a) **ve změně její vnější funkce z útočné na obrannou,**
- b) **ve změně vnitřní funkce, tj. v podřízenosti prezidentovi republiky, parlamentu a vládě,**
- c) **v otevření se armády společnosti, spolupráci s ní a maximální informovanosti,**
- d) **ve změně sociálních vztahů a postavení vojáků a občanských pracovníků jako občanů státu a u vojáků občanů v uniformě,**
- e) **v humanizaci života v armádě, rozvoji občanského vědomí, demokratické odpovědnosti, respektování a ochrany lidských práv,**
- f) **ve vytvoření a uplatňování demokratických pravidel v životě a práci vojáků, ve stylu řízení a vedení lidí, jež charakterizuje především přechod od autokratického, převážně administrativního řízení k řízení participativnímu.**

Deklarovaný participativní styl řízení znamenal překonat administrativně příkazovací systém, který spoléhal víc na instrukce než na motivaci lidí a jejich informování, který téměř eliminoval koncepční myšlení a nastolil vládu denní rutiny, což ve svých důsledcích vedlo k alibistickému vykazování než k faktickému rozboru výsledků.

V souvislosti s přípravou nových řádů to znamenalo uplatnit takové pojetí nedílné velitelské pravomoci, aby v ní měla místo konstruktivní participace a iniciativa podřízených, aby pravomoci byly vyváženy plnou odpovědností velitelů a náčelníků a jejich rozhodování nebylo rušeno neoprávněnými zásahy vyšších stupňů. Společným jmenovatelem demokrati-

zace armády měla být změna myšlení, vojenské etiky a citového vztahu vojáků ke společnosti a k armádě.

Nové organizační uspořádání federálního ministerstva obrany, při celkovém snížení jeho počtů na polovinu, vycházelo z cílů rozvoje armády a tvořilo několik zásadních pod-systémů:

- ❑ **Subsystém strategickokoncepčního řízení a vědeckého a technického rozvoje**, orientovaný na perspektivní rozvoj armády, relativně oddělený od operativního řízení armády.
- ❑ **Subsystém přímého řízení a zabezpečení vojsk**, orientovaný na připravenost a pohotovost armády, jakož i mobilizační připravenost k obraně republiky.
- ❑ **Subsystém ekonomického řízení**, orientovaný na tvorbu a realizaci ekonomické politiky armády v podmínkách tržního hospodářství.
- ❑ **Subsystém pro sociální a humanitární věci**, orientovaný na uplatnění, kultivaci a rozvoj lidského potenciálu armády, její sociální řízení, tvorbu a realizaci sociální politiky.

Zvyšování nároků na lidský potenciál a na sociální řízení vedlo k myšlence vytvoření samostatné správního úseku ministerstva obrany – úseku pro sociální a humanitární věci. Jeho cílem bylo dosáhnout žádoucí motivace, připravenosti a spolehlivosti lidí v armádě při obraně suverenity státu, identifikace příslušníků armády s jejími cíli a funkcemi v demokratické společnosti a zvýšení atraktivity vojenského života, demokratizaci a humanizaci vojenské služby. Zároveň byl vytvořen profesionální aparát sociálního řízení poskytující velitelům servis ve společenskovedních službách, pomoc ve výchovných a kulturních procesech a tvorbě a realizaci sociálního programu. Oddělení a skupiny sociálního řízení na štábech byly vytvářeny jako služební orgány velitelů, jejich pravomoci a působnost byla vymezena jako srovnatelná s kterýmkoli odborným oddělením, tzn. v žádném případě je nelze srovnávat s bývalým politickým aparátem. V polovině roku 1991 bylo z celkového počtu 2701 plánovaných míst obsazeno 2012, z toho 210 reaktivovanými důstojníky, kteří byli převážně ustanoveni na řídicí funkce (122).

Subsystém pro sociální a humanitární věci tedy integroval lidskou dimenzi v řízení a rozvoji armády, dimenzi sociální a humanitární, všeobecně demokratickou. Tvořil ji uzavřený cyklus všestranné péče o člověka v uniformě a jeho přeměny z pouhého objektu vnější manipulace v aktivní subjekt života armády. Systém sjednocoval koncepčně a realizačně personální politiku, systém vzdělávání a školství, výchovu duchovní a tělesnou, společenskovední a právní služby, sociální politiku včetně zdravotní služby, v širším smyslu sociální řízení armády. Zahrnoval v sobě rovněž rozvoj sociálních interakcí armády a veřejnosti. Systém disponoval společenskovední výzkumnou základnou, historickým ústavem a ústavem kultury.

Vytvořením subsystému pro sociální a humanitární věci došlo k institucionalizaci profesionálních orgánů sociálního řízení. Zároveň byly zrušeny dosavadní orgány výchovy a kultury, které vznikly bez hlubších koncepčních záměrů a staly se i prostředkem mechanického převodu částí bývalého politického aparátu armády.

Součástí sociálního řízení armády byl **komplex psychologických služeb**. Jeho smyslem bylo postihovat rozhodující psychologické determinanty efektivního fungování armády, rozbor předpokladů optimalizace vztahu mezi člověkem a nároky vojenské služby a konečně realizace specifických aktivit tohoto vztahu.

Jako nejpodstatnější oblasti tohoto systému vystupovaly:

- ❑ systém psychologických služeb v oblasti personální práce,
- ❑ systém pedagogicko-psychologického vzdělávání jako součást odborné přípravy profesionála na výkon funkce včetně přípravy odborníků pro samostatné společenskovední a psychologické služby,
- ❑ systém orientovaný na optimalizaci procesu života a činnosti vojsk,
- ❑ systém psychologických služeb orientovaný na primární, sekundární a terciární ochranu duševního zdraví s ohledem na mimořádnou náročnost vojenské služby,
- ❑ psychologické služby specifické povahy, vyplývající z úkolů zvláštních složek armády, mající spíše fakultativní povahu (psychologie sportu, vojenské policie, zahraničních složek ap.).

Zhodnocení

V polistopadovém období se podařilo vytvořit civilně správní úsek jako důležitý článek civilního řízení a kontroly armády. V dalším vývoji byl oslaben úsek strategického a sociálního řízení. V podstatě eliminace strategického prvku v ministerstvu obrany vedla k oslabení strategického působení tohoto rezortu, což mělo v situaci, kdy se do poloviny devadesátých let nikdo vážněji nezabýval strategickými bezpečnostními otázkami, výrazné negativní důsledky, zvláště pokud jde o tvorbu bezpečnostní strategie a vojenské koncepce, budování komplexní obrany, civilní obrany a ochrany. Perspektivní potřebnost armády s ohledem na vývoj bezpečnostních rizik tak zároveň ukazuje, že armáda nemůže být bez prognostické a strategické činnosti. Zbavit armádu této složky a tohoto pohledu znamená oslabit její funkce.

Redukce sociálního řízení zpomalily proces transformace, demokratizace a humanizace armády, což vedlo mj. i ke zvýšení trestnosti a neustálému výskytu nejrůznějších forem šikanování vojáků v základní službě. U vojáků se tím oslabil vztah k vojenské službě. Na druhé straně, jak již uznávali představitelé ministerstva obrany, se příliš rozrostl úsek logistiky na úkor jiných oblastí.

Positivním rysem transformace armády bylo vytvoření její nové organizační struktury, jejíž základy byly položeny již v době federace v bývalém Institutu pro strategická studia. Podstatou nové organizační struktury byl především její brigádní charakter, kterým se tak blížil organizační struktura vojsk NATO. Hůře se již podařilo organizačně a funkčně transformovat samotné ministerstvo obrany a generální štáb, v němž např. existovaly duplicity až triplicity při řízení určitých procesů (např. řízení vědy a výzkumu), což bylo důsledkem zrušení úseku strategického řízení, který měl významnou organizačně racionalizační složku, a přenesení těchto prací na *ad hoc* tým.

Nová organizační struktura vytvářela po její realizaci dobré podmínky pro to, aby se armáda mohla věnovat tomu, k čemu je určena, tj. zajišťovat přípravu vojsk a bojovou pohotovost, intenzifikovat výcvik a výchovu vojáků, což se v období transformace, reorganizací, redislokací a dělení armády příliš nedařilo.

Zajištění optimálního fungování činnosti armády bylo i předpokladem úspěchu v přiblížování se NATO. Tuto činnost bylo možno intenzifikovat za předpokladu, že se obnoví a posílí koncepce participace v rozhodování. Tato participace je nemyslitelná bez optimalizace vědeckovýzkumné základny v armádě.

Je zřejmé, že nejvážnějším problémem armády byla a je míra laicizace rozhodovacích procesů, která logicky začíná generovat i prvky administrativně byrokratického přístupu.