

*Autoři se na základě svých zkušeností zamýšlejí nad možností racionálního chování a rozhodování vojáků z povolání v armádě. Vyjadřují názor, že to i na nejnižších stupních velení je možné při splnění několika základních podmínek. Článek by měl podnítit polemiku v dané problematice, zejména by byly vhodné ohlasy z praxe.*

## Úvod

Na začátku je třeba si položit otázku: Kolik je v armádě místa pro racionalitu rozhodování, když se v ní, hlavně na nižších stupních velení používá nařízení, rozkazů, povelů atd.? Potřebujeme tedy na nejnižších velitelských stupních racionálně se rozhodujícího velitele?

Velitel, jako řídicí článek u jednotky, se samozřejmě musí podřizovat rozkazům svých nadřízených. A tady nastává problém, který souvisí se subjektivním rozhodováním každého člověka. Často zde dochází k rozporu, že se podřízený velitel ne zcela ztotožní se záměrem nadřízeného a samozřejmě je přesvědčen o tom, že jeho názor je lepší. Chce se rozhodnout jinak, ale nemůže (nesmí). K těmto rozporům občas dochází a v té chvíli je zpravidla prosazena vůle nadřízeného. Armáda totiž není a jako mocenský nástroj státu nemůže být demokratická instituce v pravém slova smyslu. Důležitou roli hraje v této oblasti umění nadřízeného komunikovat s podřízenými a naopak.

## Možnosti racionálního rozhodování velitele

Proces rozhodování se vyskytuje prakticky ve všech odvětvích lidské činnosti. Zvláště důležitý je pak v oblasti vojenského rozhodování, můžeme také říci v rozhodování ve vojenském prostředí, kde je člověk postaven do různých situací poprvé.

Proces rozhodování v životních situacích je zpravidla mnohem složitější. Vyžaduje od jedince mimo jiné volbu cílů, které chce svým rozhodnutím dosáhnout, volbu metod jejich naplnění, uvažování o všech alternativách rozhodnutí, předvídání důsledků rozhodnutí atd.

Proces rozhodování musíme také charakterizovat jako činnost intelektuální a zároveň vysoce socializovanou, která se netýká jen rozhodujícího jedince a není záležitostí pouze subjektivní. I v individuálním rozhodování se musí objevit a uplatňovat společenské hodnoty a normy.

Při skutečném rozhodování v denní praxi dochází u jedince, velitele obzvlášť, k uskutečnění celé posloupnosti rozhodnutí a při následujících rozhodnutích bere v úvahu výsledky předchozích. Neznamená to opakovat stále stejná rozhodnutí. Znamenalo by to být konzervativní, netvořivý. Ve skutečnosti to ani není možné. Protože každý, byť zdánlivě stejný, problém potřebující řešení-rozhodnutí se nejméně posunul v čase, změnilo se prostředí, jsou jiné informace, zkušenosti atd. Každé rozhodnutí je tedy jedinečné a neopakovatelné. Z toho vyplývá, že při každém rozhodování bereme v úvahu i minulé dobrá rozhodnutí, ale zároveň musíme uvažovat o tom, jak se situace, podmínky, stav světa atd. od té doby změnil.

Každý člověk každý den dělá spousty rozhodnutí, aniž si to uvědomuje. Řeší věci malicherné (volba vázanky) i věci důležité (dát nebo nedát v práci výpověď). I když je armáda přísně hierarchicky strukturovaná organizace, jsme přesvědčeni o tom, že i v takovém prostředí lze na všech stupních velení a řízení přijímat racionální rozhodnutí (racionálně se rozhodovat).

## Možné problémy racionálního rozhodování

Naleznout to správné řešení není nijak jednoduché, protože tento problém je spojen s celkovým vývojem jedince přes rodinnou výchovu, předškolní a školní vzdělávání různých stupňů, zaměření atd. Samotná úroveň vzdělání, i to, v jakém prostředí jedinec vyrůstal, má vliv na jeho způsob chování, způsob komunikace, hodnotovou orientaci apod. Již samotná úroveň vzdělání i ostatní zmiňované aspekty mohou způsobovat různou komunikační bariéru a někdy až nenávisť, včetně rasové, která v naší společnosti je a zákonitě se v nějaké míře objevuje i v AČR.

Najít tedy rychlé, jednoduché a efektivní řešení není vždy jednoduché. Existují ale další překážky v komunikaci, které sice vnímáme, ale důsledně si je mnohdy neuvědomujeme.

Problémem může být:

- a) **podřízený:** např. jedinec, který je nekomunikativní, namyšlený, svéhlavý, neumí se podřízovat, na vše má svůj „správný“ názor, neustále „žije v demokracii“ atd. Takovým nespolupracujícím jedincem může být i naprosto normální člověk s introvertní povahou. Tento typ lidí absolutně nebere v úvahu základní pravidlo úspěšnosti vzájemných vztahů, které by měly být založeno na oboustranném respektu, toleranci a úctě. V té chvíli to chce od nadřízeného velmi individuální přístup a pomalu takového člověka přesvědčit o správnosti či nutnosti zadané úkoly plnit co nejlépe a v čase, kdy je to nutné. Pokud se to nedaří, měl by dotyčný změnit zaměstnání.
- b) **nadřízený:** může mít stejně špatné vlastnosti jako podřízený a navíc jeho vojenská hodnota a funkce mu dává větší možnost tohoto postavení vůči podřízenému zneužít ať již nevědomě nebo vědomě. V tom okamžiku podřízený přestává chápat smysl rozhodnutí nadřízeného, smysl své práce, protože ať úkol splní dobře nebo špatně, je to vždy špatně. Ztrácí zájem o plnění úkolů a začíná být nespolehlivý. Navíc hrubé zacházení, nepřiměřené jednání může mít za následek i poškození duševního zdraví.
- c) **kolektiv:** jako je každá osoba jedinečná, tak je jedinečný i kolektiv, který se z těchto lidí skládá. Je tedy také jedinečný. Je nutné od nadřízeného tento kolektiv pochopit, stmelit, popřípadě zjistit jeho vůdčí osobnost (měl by to být nejbližší nadřízený), vytyčit mu společný cíl, který bude i jejich cílem, být příkladem a v neposlední řadě mít stále zpětnou vazbu, protože současné vojenské kolektivy jsou dost nestálé a příchod i jednoho nováčka může povahu kolektivu změnit.

## Požadavky na vojáky

Základní požadavky na vojáky jsou dány mnohými předpisy, z nichž například jen Zákl-2 v článku 26 mimo jiné praví, že voják je povinen:

- upravit si řádně oděv, přizpůsobit strůj a pomáhat ostatním odstraňovat zpozorované závady,
- být čistě a pečlivě ustrojen a upraven,

- ❑ v tvaru bez povolení nemluvit a zachovávat úplný klid, sledovat rozkazy a povely (signály) svého velitele, rychle a přesně je vykonávat a nepřekážet při tom druhým,
- ❑ vždy dodržovat pravidla vojenské zdvořilosti a chování.

Nemluvě o dalších povinnostech, jako je starost o zbraň, techniku atd. Jen tento krátký výčet povinností dává tušit, že armáda je velmi specifické prostředí a klade značné nároky na všechny, především v oblasti umění velet a umění se podřízovat.

Nadřízený (velitel) má velkou odpovědnost, ale i velké nároky na své podřízené. Proto by neměla jistá forma osobního uznání a tolerance vzhledem k podřízeným chybět. Velitel si nezíská autoritu tím, že dokáže trestat, nýbrž tím, že umí jít příkladem a být vzorem pro své podřízené a dokáže vzít na vědomí potřeby a problémy podřízených. Je umění dokázat nenásilnou formou donutit podřízeného k jisté nápravě.

Základními požadavky na funkčně úspěšného nadřízeného-velitele-manažera je umění dokonalého osobního projevu, zhodnocení a analýza daného problému a pracovní tým ve kterém se nevyskytují žádné nežádoucí projevy (napětí, stres, obava, nenávist atd.).

Existují jistá pravidla (psaná i nepsaná), která jsou charakteristická pro jednotlivé sociální vrstvy, skupiny, společenství, a kolektivy lidí, včetně armády. S těmito pravidly by se mělo zacházet jako se zákonem.

Podřízení i nadřízení mají jistá práva i povinnosti. V právech jim nesmí být bráněno a povinnosti se musí vyžadovat. Ve správně fungujícím kolektivu je nepřijatelné, aby podřízený měl výhrady k rozkazu (popřípadě jej dokonce nechtěl splnit) a stejně je nepřijatelné, aby nadřízený požadoval splnit protizákonnou činnost, vydával nesmyslné rozkazy atd.

## Závěr

Možnosti racionality hledejme tedy v samostatném rozhodovacím procesu velitele. Každý velitel by měl být na požadované úrovni, která by měla zaručovat, že před vydáním rozkazu dokáže objektivně zhodnotit situaci, posoudit dopady svého rozhodnutí na všechny zúčastněné strany a navíc vyřešit situaci ke spokojenosti všech.

Rozhodování velitele je zasazeno do vojenského prostředí. Toto prostředí vytváří situace specifického charakteru a odráží strukturu vojenských vztahů. Úspěšnost rozhodování předpokládá nejméně:

- ❑ připravenost nadřízeného velet,
- ❑ připravenost podřízeného plnit rozkazy,
- ❑ umění oboustranně komunikovat,
- ❑ oboustrannou důvěru ve schopnosti a znalosti toho druhého atd.

Obecně lze říci, že s vyšším stupněm velení je více prostoru pro racionální rozhodování, což je dáno zpravidla i časovými možnostmi. Přesto by měl nadřízený (pokud je to možné) zadávat úkol tak, aby podřízený měl možnost se podílet na realizaci tohoto rozhodnutí.