

„Základním úkolem velitele je velet vojskům a řídit je za použití principů a zásad vojenského umění a nejnovejších poznatků vojenské vědy.“ [1]

„Velení a řízení je funkční proces cílevědomého působení orgánů velení na podřízené velitelské stupně, zaměřený na efektivní splnění stanovených úkolů.“ [2]

Francouzské Centrum doktrín použití sil (CDEF – le Centre de Doctrine d'Emploi des Forces) vydalo v listopadu loňského roku novou doktrínu FT-05 Velení a řízení v operacích pro taktické velitele. Následující příspěvek představuje základní závěry této doktríny a srovnává ji s českými národními doktrinálními dokumenty. Autor dochází k závěru, že ve srovnání s francouzskou doktrínou se česká doktrína soustřeďuje více na procedurální a technickou část systémů velení a řízení než na schopnost velitelů velet.

FT-05 není doktrínou, která by řešila otázky systémů velení a řízení, procesů velení a řízení ani struktury prvků velení a řízení. Na rozdíl od jiných zahraničních a našich národních dokumentů, [3] se tato doktrína soustřeďuje na kontext a podmínky, ve kterých velitelé velí a řídí své podřízené, a na způsoby a principy, kterými velitelé velení a řízení svých podřízených uplatňují.

Doktrína se svým obsahem snaží reagovat na současné změny v použití vojenských sil, kdy na jedné straně máme široké spektrum možných typů operací (petersbergské úkoly a krizové operace NATO mimo článek 5 Washingtonské smlouvy) a širokého spektra činností, které se od jednotek očekávají, tzv. celé spektrum operací. Francouzská doktrína přitom uvádí, že z pohledu taktických cílů, pozemní vojsko bude vždy použito k poražení či přinucení nepřítele, k ovládnutí prostoru a k ovlivnění vnímání situace a jejího vývoje (rozumí se nepřítel, neutrálních sil, včetně obyvatelstva v prostoru nasazení).

Netradičně jsou v tomto článku nejdříve uvedeny závěry a doporučení, které jsou v následující části podloženy porovnáním nové francouzské doktríny s národními doktrinálními dokumenty.

1. Závěry

V první řadě je nutné konstatovat, že v českém prostředí bylo v posledních letech publikováno hodně odborných článků, [4] které pojednávaly o velení a řízení. Na druhé straně lze doložit, že s výjimkou tří článků, se všechny ostatní zaměřují striktně na systémy velení a řízení, tedy na procesy, struktury a technologie. Kontext a principy

uplatňování velení a řízení, jako schopnost velitele, v posledních deseti letech neřešil žádný odborný článek nebo příspěvek na národní konferenci. To se také projevuje v přístupu k velení a řízení, které je chápáno jako systém ať už organizační, nebo technologický.

Národní a zahraniční doktrinární materiály, i když se zmiňují o kontextu a principech uplatňování velení a řízení, tak podstatnou část věnují popisu procesů, struktur a systémů. Například v případě vojenské publikace Pub 53-01-1, Velení a řízení v operacích, je většina z ustanovení francouzské doktríny FT-05 obsažena. Tato ustanovení ale nejsou soustředěna do jedné kapitoly nebo podkapitoly. Francouzská doktrína má méně jak 50 stran textu, zatímco naše národní a zahraniční doktrinární dokumenty mají více jak 200 stran. Přitom pokud bychom kapacitně vymezili, kolik je věnováno stejné problematice, tak naše národní a zahraniční doktrinární dokumenty stejnému problému věnují méně jak 10 stran.

Základní podstatou velení je schopnost velitele porozumět situaci, být schopen vyrovnat se s nejistotou a prosadit svoji vůli vůči nepříteli. K tomu musí získat cit pro rozhodování. Bojový úkol musí pro velitele být vždy na prvním místě a za jeho splnění musí převzít absolutní odpovědnost. [5]

Dobrý velitel není ten, který podrobně zná a řídí procesy a systémy velení a řízení, ale ten který se svojí jednotkou splní bojový úkol. Procesy, systémy a technologie jsou jen nástrojem k tomu, aby velitel úkol splnil. V tomto spočívá přínos vydané doktríny FT-05. Doktrína FT-05 podrobně vysvětluje:

- proč je nutné velení a řízení vždy adaptovat na podmínky mise a strategické cíle,
- že základní rozhodnutí a vedení podřízených se děje vydáním záměru velitele,
- jak aplikovat šest principů velení,
- a jak by měl velitel jednat a vystupovat vůči svým podřízeným, nadřízeným i vnějším partnerům.

Přínos francouzské doktríny je také v tom, že při definování zásad a principů uplatňování velení a řízení tyto adaptuje na měnící se podmínky použití vojsk a současně reflektuje nové koncepty komplexního přístupu k řešení krizí a civilně-vojenské interakce. To se projevuje v nově definovaných výkladech jednotlivých principů, viz srovnání níže.

Takto pojatý přístup k problému a koncipovaný doktrinární dokument jinak oslovuje velitele. Předkládá jak má velitel velet a řídit bojovou činnost s cílem naplnit záměr nadřízeného v podmínkách operačního prostředí. Současné národní a zahraniční dokumenty spíše zdůrazňují znalost procesů, struktur a technologií podporujících velení a řízení. Znalost procesů, systémů, technologií a jejich využívání je důležité, ale zde odpovědnost leží na štábních důstojnících, v dnešní době stále více a více na štábních praporčících.

Na rozdíl od systému přípravy důstojnického sboru v České republice, Francie má tři základní obory a více úrovní přípravy. Přípravují velitele bojových jednotek, jednotek bojové podpory a jednotek logistiky – speciálních jednotek. V důstojnickém kurzu je připravují, stejně jako u nás, na výkon funkcí velitelů čet a rot *Division d'Application* (Branch School). Následuje kurz velitelů jednotek pro kapitány *Cours de Formation des Commandants d'Unité* (Captains' Course). Zde se připravují na stupeň praporečnický úkolové uskupení a u jednotek bojové podpory a logistiky také orientačně na stupeň brigádní

úkolové uskupení. Třetí úroveň přípravy je kurz štábních důstojníků *Diplome d'Etat-Major* (Junior Staff College), který připravuje důstojníky na štábní funkce na stupni brigádní úkolové uskupení. Tento kurz je ve své podstatě jediný, který připravuje důstojníka na určité funkce ve štábu brigády (G1 až G9).

Čtvrtou úrovní je kurz pro vyšší důstojníky *Cours Supérieur d'Etat-Major* (Senior Staff College), který připravuje důstojníky na štábní funkce u brigád až sborů. Poslední úrovní je *College Interarmées de Défense / Terre* (Joint War College), která připravuje velitele pro stupeň sbor – komponent sil. V systému kariérového vzdělávání důstojníků AČR máme pouze tři kariérové kurzy: důstojnický kurz, kurz pro vyšší důstojníky a kurz generálního štábu.

V následujících dvou bodech článku je uveden z doktríny FT-05 stručný výťah nejdůležitějších podmínek ovlivňujících přístup k velení a řízení na taktickém stupni v současných operacích, styly velení a řízení a význam záměru velitele (Commander's Intent).

V závěrečných dvou bodech příspěvku jsou uvedeny tabulky, porovnávací principy velení a řízení a charakterové kvality velitele, tak jak je uvádí doktrína FT-05 a vybrané národní vojenské publikace a vojenské předpisy. Na tomto porovnání je zcela patrné, nakolik se náš národní pohled na principy velení a řízení a charakterové vlastnosti velitele liší. Na příkladech je vidět, že naše pojetí vychází z předpisů vydaných před rokem 1998, nebo převzatých ustanovení amerických doktrinálních materiálů. To ale neznamená, že vše, co je uvedeno v národních publikacích, je špatně. Pouze to vyžaduje revizi a nový výklad.

3. Podmínky ovlivňující přístup k velení a řízení

- **Kontinuita operací** [6] vyžaduje, že na všechny taktické činnosti a úkoly je nutné pohlížet jako na součást celé operace, která se skládá ze tří základních částí – intervence, stabilizace a normalizace. Z tohoto pohledu se může role a místo velitele v operaci často měnit v závislosti na její fázi. Přesto zůstává podstata velení a řízení nezměněna. Velitel se musí umět adaptovat na měnící se podmínky a jeho záměr a činnost podřízených vojsk musí dávat smysl ve vztahu k cílům operace.
- **Úkol musí být jasně definován** z pohledu všech účastníků konfliktu, proto musí velitelé na všech stupních velení a řízení zajistit, že jejich rozhodnutí a následná činnost podřízených vojsk bude sledovat záměr nadřízeného. Tato podmínka se odráží v nových konceptech NATO, v tzv. konceptu komplexního přístupu (Comprehensive Approach) a konceptu civilně-vojenské interakce (Civil-Military Interaction).
- **Použití sil je komplexní**, protože ne všichni partneři velitele jsou příslušníci vojsk. Plánované a realizované operace a taktické úkoly jsou plněny v kontextu politickém, diplomatickém, vojenském, kulturním, ekonomickém a komunikačním (sdělování informací). Velitel tedy musí pochopit, jaké je jeho místo ve vztahu k ostatním aktérům. Je činností, počínaje plánováním bojové činnosti, která musí být zcela konzistentní s cíli nevojenských činností. Efektivita spolupráce závisí na kvalitě osobních vztahů navázaných a udržovaných s civilními partnery v prostoru odpovědnosti.
- **Soudobým pravidlem je mnohonárodnost**. Úspěch a efektivita mnohonárodních operací spočívá ve schopnosti vzájemně si porozumět a postupovat podle vzájemně kompatibilních doktrín a operačních postupů. Protože si nadřízené, podřízené

a partnery nevybíráme, očekává se od velitele také schopnost jednat diplomaticky, s porozuměním národním a kulturním rozdílným mezi koaličními vojsky.

- Zatímco **nasazení vzdušných a pozemních sil** mají povahu kombinace druhů sil, nemohou být pojaty jinak než ve společném rámci, a to i na taktickém stupni. Potřeba vést společné vzdušné a pozemní operace je dána faktem, že po počáteční fázi operace, kdy jde o odstrašení a donucení nepřítele, v dalších fázích musí vojska zajistit ovládnutí a kontrolu prostoru odpovědnosti. Přitom toto ovládnutí a kontrola se týká obydlených oblastí. To vyžaduje decentralizované použití vojsk a s tím spojenou složitější palebnou, logistickou a leteckou podporu. Od taktického velitele se očekává, že bude mít trvale přehled o integraci bojových činností společných sil ve svém prostoru odpovědnosti. Že bude znát a rozumět taktickému použití sil bojové podpory a služeb a bude tedy vědět, co mohou tyto síly v jeho prospěch udělat.

Tyto podmínky navíc od velitelů vyžadují, aby při plánování a vedení bojové činnosti postupovali v souladu a vyžadovali toto od svých podřízených, s ustanoveními práva o ozbrojeném konfliktu a ustanoveními pravidel nasazení. Dále aby sdíleli a šířili informace v průběhu bojové činnosti na úrovni své odpovědnosti a svých pravomocí. Efektivní a včasné sdílení informací je nástrojem boje proti senzacechtivosti a populismu médií. Legitimita a efektivita vedení bojové činnosti jsou dnes nedostačující. Je potřebné také ovlivňovat, jak bojovou činnost vnímají všichni aktéři a veřejné mínění.

4. Styly velení a řízení a význam vydání záměru velitele

Velení a řízení [7] jsou všeobecně chápány jako umění, založené na osobnosti velitele, jeho intuici a schopnosti vyjádřit svůj záměr. Velení a řízení je také chápáno jako věda založená na systémovém myšlení, analytických metodách a organizaci. Ve vojenské praxi jsou aplikovány dva základní styly velení a řízení: Command by order, Führung mittels Befehl (detailní velení) a Command by objective, Mission Command, Führung mit Auftrag (velení založené na cílech).

Detailní velení je aplikováno v podmínkách, kdy se rychle mění situace, je nutná rychlá reakce a centralizovaná synchronizace činností jednotek. Tento typ velení je také dobrý při vedení bojových činností, které vyžadují vysokou úroveň operační bezpečnosti. Detailní velení je zpravidla výhodnější v podmínkách časového a prostorového stresu.

Velení založené na cílech je zase výhodnější v podmínkách dlouhodobého plnění bojových úkolů na velkém prostoru odpovědnosti. Velení založené na cílech spočívá vždy na jasně vyjádřeném konceptu vedení bojové činnosti neboli konceptu operace. Detailní provedení je poté delegováno a ponecháno na iniciativě podřízených, jejich intelektuální odpovědnosti a schopnosti adaptovat se na vývoj situace. Tento způsob velení a řízení vyžaduje aplikaci základních principů vedení války:

- **Volnost výběru činnosti** (Freedom of Action), která umožňuje být iniciativní. Volnost výběru činnosti je vymezena veliteli na všech stupních velení a řízení tím, že velitel jasně vyjádří svůj záměr a výsledný efekt působení sil, kterého je potřebné dosáhnout.
- **Ekonomii sil** (Economy of Force), jejíž podstatou je výběr způsobu použití dostupných sil pro splnění úkolu. Splněním úkolu, působením sil na nepřítele

a operační prostředí, je vytvořen požadovaný efekt. Čili je potřebné účelně využít síly, a to vyžaduje konstruktivní velitelský dialog vertikálně i horizontálně ve struktuře velení a řízení. Tento velitelský dialog musí jít často nad rámec standardní formy podávání hlášení a předávání zpráv.

- **Soustředění sil** (Concentration of Effort), které je možné dosáhnout pouze jasně vyjádřeným záměrem vedení bojové činnosti, ke kterému podřízení iniciativně přizpůsobují svoji činnost dle vývoje situace v prostoru boje.

Ačkoliv to doktrína FT-05 výslovně neuvádí, tak v současném operačním nasazení vojsk není možné aplikovat jeden nebo druhý styl velení a řízení. Detailní velení dle své charakteristiky zapadá do kategorie autoritativního řízení, zatímco velení založené na cílech v sobě zahrnuje charakteristiky také participativního a konzultativního stylu řízení. V praxi to znamená, že výchovou, vzděláváním i odbornou praxí by měly být u velitelů pěstovány návyky a dovednosti ze všech stylů velení a řízení a tito by měli mít schopnost aplikovat jednotlivé styly v daných podmínkách vedení bojové činnosti. To je koneckonců vyjádřeno v doktríně FT-05 principy velení a řízení i charakteristikami velitele.

Aplikace stylu velení a řízení začíná obsahem a formou vyjádření záměru velitele. Záměr lze vydat tak, že velitel přímo vydá rozkaz kdo, co, kdy, kde a jak vykoná. Nebo jej lze vydat obsahem a formou, kterou uvádí doktrína FT-05 a která posiluje iniciativu podřízených.

„Velitel musí vždy hledět na druhou stranu kopce.“ [8] Jinými slovy, velitel musí umět předvídat. Jasně vyjádřený záměr velitele je vstupem pro tvorbu konceptu vedení bojové činnosti a tento je následně základem pro vydání bojových rozkazů na všech stupních velení a řízení. Vydání záměru velitele by se mělo řídit následujícími principy:

- záměr velitele je vyjádřením podstaty budoucího konceptu operace neboli konceptu vedení bojové činnosti,
- záměr velitele musí vytvořit prostor pro převzetí odpovědnosti podřízenými,
- velitel vyjadřuje svůj záměr tak, že inspiruje podřízené k iniciativnímu přístupu při jeho realizaci,
- záměr velitele musí být podpořen včasným vydáním jasných a jednoduchých bojových rozkazů.

Souhrnně řečeno, vyjádření velitele by mělo přispět ke kohezi konceptu operace a jednoduchosti řízení bojové činnosti na všech stupních velení a řízení. Dále by záměr měl vyjasnit role podřízených, nadřízených, podporovaných, podporujících. V neposlední řadě by měl záměr velitele ponechat podřízeným volnost rozhodování při výběru činností směřujících ke splnění bojového úkolu.

5. Porovnání principů velení a řízení

FT-05	Pub 53-01-1 [9]	Všeob Ř-1 [10]
<p>Princip jednoduchosti by měl být aplikován na záměr velitele, koncept vedení bojové činnosti a bojové rozkazy. Dále by tento princip měl být aplikován na rozhodovací procesy (proces operačního plánování) a struktury velení a řízení.</p>		

FT-05	Pub 53-01-1 [9]	Všeob Ř-1 [10]
<p>Jednota má tři hlavní aspekty: pro každou úroveň odpovědnosti je pouze jeden stupeň velení; každému manévru vymezenému časem a prostorem velí pouze jeden prvek velení a řízení; a konzistence velení je zajištěna naplněním záměru nadřízeného velitele.</p>	<p>Jednota úsilí s decentralizovaným provedením operace. Představuje součinnost a spolupráci mezi všemi prvky sestavy sil směřovanou ke staovenému cíli. Jednota velení napomáhá dosažení jednoty úsilí.</p>	
<p>Soustavnost a návaznost je zajištěna tím, že každý velitel má svého zástupce. Soustavnost a návaznost velení a řízení je podmíněna pečlivostí a přísností, bez ohledu na typ plněného bojového úkolu a dobu potřebnou na jeho splnění.</p>		<p>Soustavné získávání a vyhodnocování informací potřebných pro rozhodování velitelů, řízení podřízených a pro předvídaní dalšího průběhu činností.</p>
<p>Subsidiarita a decentralizace znamená posílení iniciativy podřízených, přičemž kontrola a monitorování plnění úkolů je zajištěno systémem hlášení o zvolených činnostech a jejich výsledcích. Nadřízený velitelé musí za každou cenu zabránit vměšování se do řízení probíhajících bojové činnosti svých podřízených.</p>	<p>Decentralizované provedení umožňuje uplatnit iniciativu podřízených a přijmout rozhodnutí k realizaci záměru nadřízeného velitele. Vyžaduje delegování specifických rozhodovacích pravomocí.</p>	<p>Centralizované velení, které poskytuje podřízeným volnost při volbě způsobů plnění uložených úkolů.</p>
<p>Velitelský dialog vedený vertikálně, horizontálně, napříč druhy sil a s vládami i nevládními národními a mezinárodními organizacemi, je základní podmínkou pro úspěšné splnění bojových úkolů. Cílem velitelského dialogu je dosáhnout:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ jednotného chápání mise a situace na všech stupních velení a řízení, ■ koheze a koordinace činností horizontálně i vertikálně jak ve struktuře sil, tak ve struktuře štábů, ■ porozumění, koordinaci a interoperabilitu činností s partnery v mnohonárodním prostředí. 		
<p>Proximita je důležitá ve vztahu k pochopení vývoje situace v prostoru bojové činnosti. Za tímto účelem musí velitel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ pravidelně být tam, kde se odehrávají hlavní bojové činnosti, ■ taktické místo velení musí být obsazeno příslušníky hlavního místa velení a je aktivováno vždy jen na vymezené časové období v určitém prostoru vedení bojové činnosti, ■ přítomnost velitele na taktickém místě velení musí podpořit kohezi a koordinaci vedení boje, ne vnášet nejasnosti a zmatky. 		
	<p>Včasná a účinná rozhodnutí a činnost umožňuje rozhodovat a činit rychleji než nepřítel a umožňuje vytvořit takové tempo operace, kterému nepřítel nestačí.</p>	

FT-05	Pub 53-01-1 [9]	Všeob Ř-1 [10]
	Důvěra podřízených v nadřízeného posiluje vlastní iniciativu podřízených a ochotu nadřízeného delegovat pravomoci podřízeným.	
	Jednotné pochopení založené na zásadovém vystupování, které posiluje chápání sdělené zprávy.	
		Nedělitelná pravomoc velitele stanovená základním řádem.
		Důslednost, rozhodnost a vytrvalost při realizaci vlastních rozhodnutí.
		Vysoká organizovanost, operativnost a tvořivost v práci velitelů a štábů.

6. Porovnání charakterových kvalit velitele

FT-05 „přirozená schopnost zvítězit nad ostatními“	Pub 53-01-1 „být, znát, uskutečnit [11]	Zákl-1 [12]
Odvážný	Osobně odvážný	
Sebe důvěřivý		
Odpovědný		Odpovědný
Obdařený intuicí		
Důvěryhodný u podřízených, nadřízených, sousedů a spojenců, nevojenských aktérů		
	Udržující mezilidské vztahy	
Chápající všeobecný zájem		
Přesvědčivý a získávající kredit	Dovedný manažer	
Bystrý, schopný rozpoznat slabiny nepřítele		
Vyrovnaný	Duševně a citově vyrovnaný	
		Morální
		Jdoucí příkladem
	Respektující	
	Obětavý	
	Nezištný	
	Čestný	
	Poctivý	
	Oddaný	
	Odborně teoreticky, technicky a takticky připravený	
	Fyzicky zdatný	

FT-05 „přirozená schopnost zvítězit nad ostatními“	Pub 53-01-1 „být, znát, uskutečnit [11]“	Zákl-1 [12]
		Nesdělující pravomoc
		Iniciativní

Poznámka: Znění charakteristických kvalit bylo přeformulováno tak, aby vyjadřovalo dokonavý stav.

Poznámky k textu:

- [1] Pub 53-01-1, s. 5.
- [2] Item, s. 6.
- [3] Série vojenských publikací Pub 53-01-1, 2 a 3, Všeob-Ř-1.
- [4] Kulíšek, VR3/2008, Pelikán, VR 2/2007, Pelikán, Taktika 2007.
- [5] IRASTORZA, s. 3.
- [6] Výňatek z FT-05, s. 8-17.
- [7] Výňatek z FT-05, s. 20-27.
- [8] Hart Liddell, s. 381.
- [9] Pub 53-01-1, s. 54.
- [10] Všeob Ř-1, s. 34, předpis dále neobjasňuje tyto principy.
- [11] Pub 53-01-1, s. 48.
- [12] Zákl-1, s. 14.

Prameny a použitá literatura:

- IRASTORZA, E. Commander en opérations: Intelligence de l'art et science de la préparation. *Doctrine Tactique: Revue d'études générales. Commander en Operations*, 2011, č. 20, s. 3-4. ISSN 2110-7378. Dostupné z http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrine/doctrine20/version_fr/Doctrine20fr.pdf.
- KULÍŠEK, J. Velení a řízení v operacích EU. *Vojenské rozhledy*, 2008, roč. 17, č. 3, s. 29-51, ISSN 1210-3292.
- LIDDELL HART, B.H. *The other side of the hill: Germany's generals, their rise and fall, with their own account of military events, 1939-1945*. 2nd revised ed. London: Cassell, 1973, originally published 1951, 485 s. ISBN 03-042-9243-5.
- PELIKÁN, M. – STRÍDA, L. Role manažera-velitele při řízení jednotek. *Vojenské rozhledy*, 2007, roč. 16, č. 2, s. 179-185, ISSN 1210-3292.
- PELIKÁN, M. Úloha psychologické přípravy při velení a řízení. In *Sborník mezinárodní konference TAKTIKA 2007*. Brno, 2007, s. 166-172. ISBN 978-80-7231-307-5.
- FT-05. L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques. Paris: Le Centre de doctrine d'emploi des forces, 2011. Dostupné z: http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/doctrineFT/doc_fond/FT_05/FT_05.htm.
- Pub-53-01-1, Velení a řízení v operacích. Vyškov: Správa doktrín ŘeVD, 2006. 212 str.
- Všeob-Ř-1, Polní řád pozemních sil Armády České republiky, ve znění 1. doplňku. Praha: Ministerstvo obrany, 1997.
- Zákl-1, Základní řád ozbrojených sil České republiky, ve znění 3. doplňku. Praha: Ministerstvo obrany, 2001.