

Psychologie

V ČINNOSTI ŠTÁBŮ

Současné údobí vědeckotechnické revoluce přináší nové pohledy na využití vědeckých a technických poznatků. Pronikavý růst vědy vyvolává změny i v jejím společenském postavení, poznatky vědy jsou tak progresivní, že za posledních 10 — 15 let se její rozsah téměř zdvojnásobil. Při tom nové vědní obory jsou značně složité a jejich zobecnění předcházela zpravidla úsilovná činnost nejen jednotlivců, nýbrž i celých pracovních kolektivů — týmů. Z celé řady nových vědních oborů zaujímají dnes významné místo **pedagogika, psychologie, sociologie** a řada dalších. Není jisté samostatně, že právě na jejich studium zaměřují pozornost velitelé, političtí pracovníci a příslušníci štábů.

Psychologie prošla v minulosti vývojovou cestou, na níž jí nebyla vždy přiznávána potřebná důležitost. Některé její aplikace a závěry, k nimž dospívá především vojenská psychologie, mají v současné době významné postavení, a to nejen v činnosti velitelů, štábů a jednotek, ale významnou měrou ovlivňují i takový druh velitelské činnosti, který lze shrnout pod pojmem „organizátorská a řídicí činnost“. Psychologie velení i psychologie vojenských kolektivů jsou dnes uznávaným důležitým faktorem. **Sociálně psychologické problémy**, vznikající a uplatňující se ve vojenských kolektivech, jejichž společenský charakter plně ovlivňuje i každého jednotlivce, vyúsťují pak v některých závěrech sociální psychologie, která si všímá psychického života i existence člověka ve velkých i malých skupinách i jeho ovlivňování komunikačními prostředky.

V činnosti vojenských jednotek a útvarů, v pracovní činnosti velitelů a štábů vytvářejí se vztahy a vazby, které nutně

ovlivňují každého příslušníka. Oficiální vztahy, tj. funkční vztahy moci a podřízení, střetávají se někdy s požadavky na dosažení vysoce sladěných složek štábu schopných vzájemného zastoupení. Štáb jako celek je organismus, v němž na celním místě jsou funkční vztahy mezi jednotlivci i jednotlivými složkami a odděleními. Formální struktura je zde plně podporována vztahy velení a moci. Cesta k vytvoření plně sladěného kolektivu je základní cestou vnitřního rozvoje vztahů ve štábu a potřeba řešení celých řetězců meziosobních vztahů a jejich sladení s funkčními vztahy je objektivní skutečností. Neformální struktura, tj. struktura vztahů mezi jednotlivci, vyplývající z vztahů osobních, ze sympatií či antipatií, prestiže apod. nekryje se zpravidla se strukturou formální. Základní metoda, řešící tyto vztahy, je **sociometrická analýza**.

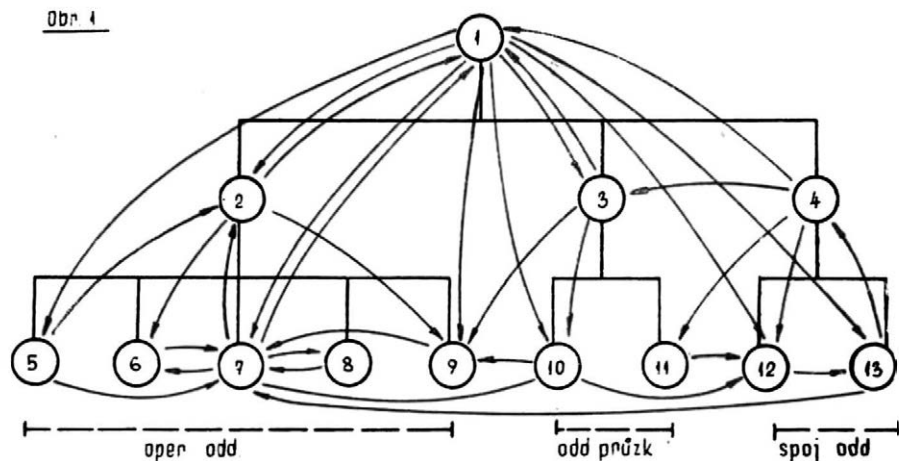
Vyjděme ze stručného případu, v němž uvažujeme tuto formální strukturu tří velmi úzce spolupracujících oddělení štábu dříve:

- náčelník štábu
- operační oddělení (složen: náčelník a pět příslušníků)
- oddělení průzkumu (složen: náčelník a dva příslušníci)
- spojovací oddělení (složen: náčelník a dva příslušníci).

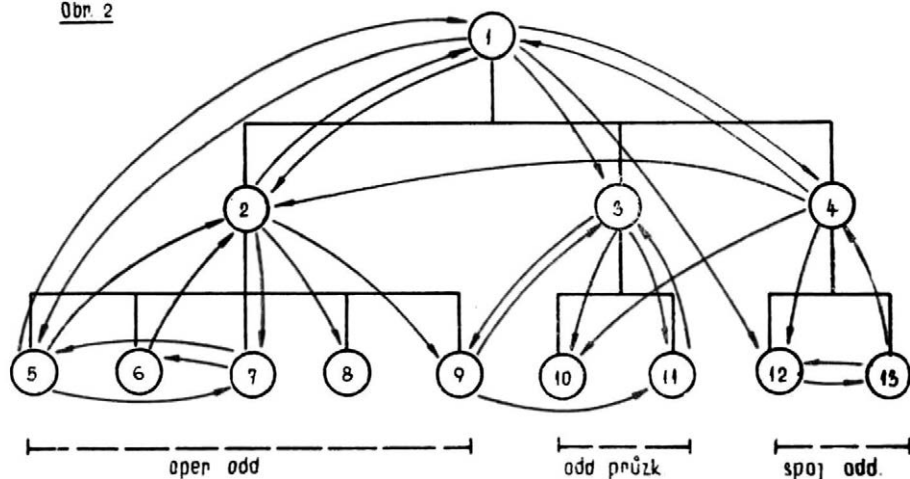
Otázky neformálních vztahů řešíme sociometrickým testem. Příkladem může být byt jen stručný výzkum, v němž jednotliví příslušníci uvedených oddělení odpoví na otázky:

1. s kým nejraději spolupracuješ při zpracování a řízení společných úkolů (takt. cvičení, velit. zaměstnání aj.);

Obr. 1



Obr. 2



LEGENDA:

- zařízení příslušníka odd štábu ve formální skupině
- formální vztah
- == kladný vztah
- - - záporný vztah

2. koho z uvedených oddělení považuješ za dobrého organizátora?

3. S kým nerad spolupracuješ?

Příklad dvou možných získaných odpovědí, kterých může být velké množství, znázorníme graficky v **sociogramech**, uvedených na **obr. 1 a 2**.

Co můžeme vyčíst ze zpracovaných grafů?

V sociografu č. 1 je zřejmý oboustranně kladný vztah NS s náčelníkem operačního i průzkumného oddělení, což jistě usnadňuje činnost při prosazování úkolů na těchto odděleních. Neuvedený vztah NS ke spojovacímu náčelníkovi a záporný vztah spojovacího náčelníka k náčelníkoví štábu je bezesporu jednou z příčin možné částečné izolace spojovacího náčelníka. V rámci operačního oddělení je silným jedincem příslušník označený číslem 7, rovněž tak ve spojovacím oddělení příslušník č. 12; naopak téměř izolovaným a negativním činitelem, k němuž nejsou kladné vztahy, je příslušník operačního oddělení, označený číslem 9.

Sociograf č. 2 ukazuje oboustranně záporný vztah NS s náčelníkem operačního oddělení a spojovacím náčelníkem.

Takto vyjádřený pracovní vztah jistě nepřispívá aktivitě a iniciativě nejen těchto funkcionářů, ale i jim podřízeným oddělením. Oba náčelníci, tj. jak operačního oddělení, tak spojovací náčelník, jsou zcela izolováni. Není proto výjimkou, že uvnitř oddělení vznikly uzavřené skupiny, jako je tomu na operačním oddělení mezi příslušníky 5, 6 a 7, na průzkumném oddělení mezi příslušníky 3, 9 a 11 a na spojovacím oddělení mezi dvojicí 12 a 13. Postavení náčelníka operačního oddělení a spojovacího náčelníka v rámci jim podřízeným oddělením není jistě dobré, rovněž tak i vztah mezi uvedenými odděleními navzájem.

Sociograf nám sice umožňuje posoudit vzájemné vztahy mezi jednotlivci v rámci oddělení i mezi odděleními navzájem a při plném domýšlení poskytl by jistě příslušným funkcionářům dostatek námětů k tomu, jak vytvořit lepší, zdravější prostředí na odděleních i ve štábu.

Výsledky testu můžeme také znázornit i diagramem, tj. použitím tzv. **sociometrické matice**. V jejím záhlaví vyznačíme jednotlivé příslušníky oddělení, kteří „volí“ tj. určují svůj kladný záporný vztah

→ volí

Obr. 3

je volen

přísluš.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	součet
1		1	1	-1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3/1
2	1		0	0		0	-1	0	0	0	0	0	0	1/2
3	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2/
4	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	1/
5	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1/
6	0	1	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	2/
7	1	0	0	0	1	1		1	1	1	0	0	1	7/
8	0	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	1/
9	-1	-1	-1	0	0	0	0	0		-1	0	0	0	/4
10	1	0	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	2/
11	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0		0	0	/1
12	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1		0	4/
13	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1		1/1

k ostatním příslušníkům. Svisle pak vyznačíme tytéž příslušníky, kteří jsou však „voleni“. Kladná vazba je vyjádřena číslem +1, záporná naopak číslem -1, není-li vazba vyjádřena, píšeme 0.

Sociograf čís. 1 je znázorněn na **obr. 3**

Součtem kladných vazeb, tj. sečtením kladných hodnot ve vodorovném řádku u jednotlivých příslušníků oddělení můžeme usuzovat na jejich dominující postavení jak v rámci oddělení, tak v rámci celého štábu. Naopak součet záporných hodnot ukazuje jejich izolovanost.

Tak z obr. 3 jsou příkladem dominujícího postavení příslušníci

čís. 7 — příslušník oper. oddělení —
7 kladných vazeb,

čís. 12 — příslušník spoj. oddělení —
4 kladné vazby,

čís. 3 — náčelník štábu —
3 kladné vazby.

Izolováni jsou naopak příslušníci

čís. 9 — 4 záporné vazby a

čís. 2 — 2 záporné vazby.

Z uvedených hodnot můžeme dále určit index sociometrického statutu, který je dán poměrem počtu kladných vazeb k celkovému počtu možných vazeb.

K posouzení soudržnosti, často pak i akceschopnosti složek štábu, můžeme vypočítat tzv. index soudržnosti. Ten je dán poměrem faktických vzájemných vazeb a možných kladných vazeb.

Celkový počet možných vazeb můžeme vyjádřit obecným vzorcem

$$\frac{n \cdot (n - 1)}{2}$$

n... celkový uvažovaný počet příslušníků štábu

v daném konkrétním příkladě pak hodnotou 78.

Při výpočtu uvedených příkladů zjišťujeme:

— sociograf číslo 1
počet vzájemných vazeb 33
index soudržnosti = $33 : 78 = 0,42$

— sociograf číslo 2
počet fakt. vzájemných vazeb 28
index soudržnosti = $28 : 78 = 0,36$

Tyto dva příklady ukazují, že vztahy vyjádřené v příkl. 1 jsou k práci uvažovaných složek štábu mnohem příznivější než stav, zachycený na sociografu čís. 2.

Je nutné plně docenit i skutečnost, že zachycení momentálních vztahů je sice důležité k vyvození některých nezbytných závěrů, avšak stejně důležitá je i druhá stránka věci: že totiž pracovní kolektivy, v daném případě to které uvedené oddělení, ovlivňuje život každého příslušníka. A proto třeba jen pouhé přehlížení stavu, zjištěného u příslušníka čís. 9 na sociografu čís. 1 by při ponechání volného průchodu mohlo působit stále více negativně, vést ke zvyšující se izolaci, ke ztrátě perspektivy a chuti k práci, k jeho stále větší uzavřenosti, v neposlední řadě pak k vyřazení z kolektivu vůbec.

Sociální psychologie, jak vyplývá ze stručného příkladu může svými závěry značně prospět při řešení závažných otázek a vztahů ve štábech i jednotkách a její plné poznání může ukázat velitelům, politickým pracovníkům a příslušníkům štábů některé důležité faktory, ovlivňující jejich organizátorskou a řídicí práci.