



INICIATIVA

Jen málokterá povinnost vojáka je tak zpochybňována a zároveň vyžadována jako je iniciativa. Budeme-li objektivně zkoumat tuto záležitost, pak hned na začátku musíme ukázat na první příčinu pochybností o možnostech vzniku iniciativy v armádním organismu. Mnoho nejasností totiž způsobují názory těch, kteří buď o vojenské problematice mluví a sami vojáky nejsou nebo jsou, ale směřují různé podmínky a situace, vydávají podstatně za nepodstatné, dávají se úmyslně nebo neúmyslně unést prvním pohledem, zevšeobecňujícím na základě ukvapených nebo neúplných soudů. Co mám na mysli?

Především obligátní ztotožnění povinnosti plnit rozkazy přesně podle základních řádů nebo řádů pojednávajících o pořadové a jí podobné přípravě s povinností řešit všechny úkoly podobným, jednou daným způsobem. Jaká pak tedy iniciativa, když cvik „k počtě zbraň“ je závazný jednou provždy. Jaká iniciativa, když se vstává a uléhá podle denního řádu! To jsou ty nejprimitivnější argumenty. Proto také jejich vyvrácení nebude těžké. Vojáci totiž nežijí jen tím, že konají předepsané cviky a povinnosti, které iniciativu znemožňují. Nebezpečnost výše uvedených námitek je však v tom, že pokládají tento úsek vojenského života za hlavní a rozhodující. Odtud je jen krok k druhé možnosti, totiž té, že se argumentuje ztotožněním rozkazu se zákonem. Jaká iniciativa, když každý velitel je povinen řídit, tedy formulovat svá rozhodnutí v rozkazy a jejich plnění vyža-

dovat všemi prostředky! Neplnit rozkaz je totéž co neplnit zákon.

Na první pohled je to logická argumentace, a proto pro mnohé přesvědčivá. Nepředpokládá totiž, že by rozkaz nemusel být někdy vydán nebo vydán sice byl, ale nedošel k adresátovi. Není to možné? Jistě, na kasárenském dvoře nebo při přehlídkách se to nestane. Žije však voják jen tam? Tyto argumenty tedy také neobstojí. Je v nich však skryta možnost již rafinovanějších zdůvodnění proti iniciativě. Zhruba můžeme takové námitky formulovat takto: „Voják je posuzován podle toho jak přesný, rozhodný a přísný je jako vykonavatel rozkazu. Je proto cvičen a vzděláván jako muž činu a ne jako muž myšlenky. Na prvním místě jde tedy o záležitost vůle a ne intelektu, a proto je rozhodující návyk, praktická dovednost a schopnost k prosazení vlastní vůle nebo vůle nadřízeného a ne schopnost samostatného tvůrčího myšlení.“ Zní to velmi přesvědčivě. V tom je také největší nebezpečnost takových názorů. Jednak proto, že vlastně předem degradují vojáka — a velitele zejména, na jakéhosi vůli silného a přitom mnoho nepřemýšlejícího tvora a jednak proto, že tím zamezují využití schopností a zkušeností každého vojáka. Příčina takovéto argumentace není v hluboké znalosti problematiky, i když formulace je brilantní, ale právě v tom, že je odvozena z povrchního pohledu a na základě hluboké neznalosti vojenské problematiky, a to nejen válečné, ale i mírové.

Snad je vhodné uvést i ten názor na iniciativu, který můžeme shrnout v lapidární větě: „Iniciativa na vojně nastává tam, kde někdo opomenul vydat rozkaz.“ Tento názor je bezpochyby uváděn jako ironizující stanovisko. Jenomže je v něm mnoho racionálního. I když vlastně kritizuje skutečnost nevydání rozkazu, tedy zanedbání čísi povinnosti, což by se zřejmě nemělo nikdy stát, přece jen tuto možnost připouští. To je důležité. Je tomu skutečně totiž tak, že rozkaz nemusí být buďto vydán nebo dojit. Kdo zná celou složitou, neopakovatelnou a obtížnou problematiku vojenské služby a zejména takové služby ve válce, vůbec se nad takovou možností nepozastaví. V tom smyslu je tedy ironie posledně uvedeného stanoviska neoprávněná. Naše řady, především Vševojsk-1-1 a Oper-1-1, možnosti nevydání nebo nedojít

rozkazu předvídají. Nejen to, stanovi i opatření pro tyto případy.

Zpochybňování možnosti vzniku iniciativy je proto založeno na neznalosti vojenské problematiky. Ke zpochybňování dochází různými cestami, které všechny, ve svém realizovaném důsledku, vylučují tvůrčí přístupy, tvůrčí myšlenky a degradují vojáky v málo myslící bytosti a zabraňují tak využití kolektivní moudrosti, zkušeností a schopností masy vojáků.

Otázku nevydání rozkazu, tedy něčeho kolem čeho se má veškerý život vojenského organismu otáčet, nemůžeme přitom chápat jen jako opomenutí a porušení povinností. Jsou situace, kdy určitý stupeň ani rozkaz vydat nemůže. To je proto velmi důležitý poznatek hovořící pro možnost a nutnost iniciativních řešení.

Co je iniciativa

V nejprostším významu je to podnět, počín. Náš Příruční slovník naučný definuje iniciativu jako: „Cílevědomý popud, první krok k činu, podnětnost.“ Rozšiřuje tedy obsah o slovo: cílevědomý. Tento poznatek je jistě podstatný. Zapamatujme si proto, že jde o cílevědomou činnost a ne jen o jakoukoli první, počáteční činnost. Není tedy znakem iniciativy jen prvotnost, ale i cílevědomost.

Vojenský terminologický slovník charakterizuje význam a obsah slova iniciativa ve vojenských podmínkách takto: „Iniciativa je vlastnost, která vede k nalezení nejlepšího způsobu jak splnit daný úkol, využít příznivé situace a bez čekání na rozkaz nadřízeného uskutečnit v co nejkratší době nejúčelnější opatření. Změnil-li se situace, je velitel povinen z vlastní iniciativy se nově rozhodnout, při první možnosti to hlásit svému nadřízenému a uvědomit sousedy.“

I když můžeme mít námitky proti druhé větě, ne pro její nesprávnost, ale pro to, že v definici by se nemělo vyskytnout v uvedeném smyslu definované slovo (iniciativa), pak je celkem naprosto jasné, že iniciativa předpokládá a vyžaduje právě všechno to, co bylo v jedné z argumentací proti její možnosti uváděno v pochybnosti. Všimněme si:

— naléztí nejlepší způsob jak splnit daný úkol... to je tvůrčí činnost, tvůrčí myšlení a ne věc volného projevu v prosazení rozkazu nadřízeného,

— uskutečnit v co nejkratší době nejúčelnější opatření... to sice předpokládá vůli, ale nejprve intelekt, který ona opatření musí stanovit,

— bez čekání na rozkaz nadřízeného...

to předpokládá neexistenci rozkazu a tedy vylučuje možnost situovat rozhodnutí do rámce něčeho co není a mimo to jasně předpokládá i nevydání rozkazu a neironizuje tuto skutečnost tak, jak obsah posledního argumentu proti iniciativě.

Iniciativa chápaná v podmínkách vojenské služby svým obsahem vyvrací námitky, které jsem uváděl na začátku úvah. Někdo ovšem může namítnout, že jedna věc je podat definici a druhá je mít praktickou možnost definovanou skutečností realizovat.

Doslovné znění našich řádů Vševojsk-1-1 a Oper-1-1 nehovoří vůbec o možnosti, ale povinnosti jednat iniciativně a ukládá ji velitelům a vojskům zcela závazně. Nemůže být proto pochyb, že existence iniciativy jako součást projevů velitelů a vojsk je nějak omezována a připuštěna pouze teoreticky. Oba zmíněné řády vysvětlují i význam a místo iniciativy. Jen pro osvěžení paměti připomíná ustanovení Vševojsk-1-1:

— čl. 3: „... v soudobém boji... zvyšuje se význam samostatné a iniciativní činnosti svazků a útvarů...“

— čl. 38: „... úspěch v boji má ten, kdo je smělý, neustále projevuje iniciativu, zmocňuje se jí a pevně jí drží a tím vnučuje nepříteli svou vůli...“ a zejména dále v tomto článku:

„Iniciativa záleží ve snaze jednat aktivně i v nejsložitějších situacích, v odhodlání vzít na sebe odpovědnost za smělé rozhodnutí...“

Iniciativu tedy řády nejen přesně definují, ale i vyžadují; má velký prostor pro svoji působnost a spočívá na ní řešení velmi důležitých úkolů a situací.

Druhy iniciativy co do projevů

Z dosud uvedených úvah vyplývá, že iniciativa je počín nebo podnět. Dále si připomeňme, že se ukládá velitelům i vojskům. Doplňme, že jak Vševojsk-1-1 v čl. 74, tak Oper-1-1 v čl. 60 ukládá politickým orgánům pěstovat iniciativu a vynalézávat v všech vojáků. Tedy i řadových bojovníků. Konečně náš Zákl-1-1 v čl. 2 ukládá tuto povinnost — projevovat iniciativu — každému vojákovi.

To znamená, že iniciativa se může projevit buď jako podnět v podobě návrhu, nebo podnětem pro druhé může být počín v podobě iniciativního činu. Iniciativa se může dále projevit jako činnost, tedy trvalejší stav, který nepředpokládá jen jednorázovost. Nositelem pak může být jednotlivec, především velitel, ale i řadový voják, nebo kterýkoli voják či celý kolektiv. Projevem iniciativy může být jednorázový a časově omezený akt. Je to třeba vzpomínat na iniciativní návrh. Klasickou ukázkou je v tomto případě návrh Stalin-gradského frontu STAVCE z podzimu 1942, který obsahuje první formulaci na řešení situace na tomto úseku fronty: „Řešení úkolu zničit nepřítel v oblasti Stalingradu je třeba hledat v úderu silných skupin ze severu na Kalač a v úderu z jihu fronty 57. a 51. armády směrem na Agbaněrovo a dále na severozápad.“

Projevem iniciativy může být i počín, který ukazuje možnosti jak trvale a v širokém okruhu využít nových, dosud nepředpokládaných možností. Opět můžeme uvést příklad ze Sovětské armády. Jde o letce při blokadě Leningradu. Svým jednáním dali vzor ke zvýšení využití lidských možností při stanovení a uskutečnění bojového úsilí letectva. Dřívější normy pro počet vzletů na jednotlivý letoun denně překračovali 3—4krát a tak prakticky a zdůvodněně umožnili požadovat podobné výkony i v ostatních leteckých svazcích.

Projevem iniciativy může být samozřejmě i rozhodnutí velitele v situaci, která nebyla nebo nemohla být předvídána. U ve-

litele se musíme poněkud zastavit. Samotné jeho rozhodnutí, byť sebelepší, pokud nebude uskutečněno jeho podřízenými, nemá cenu. Proto iniciativní činnost útvarů a svazků předpokládá nejprve iniciativní činnost jejich velitelů. Je nemyslitelné tyto dvě věci od sebe oddělovat. Hlavní tíha bude vždy ležet na velitelích. Iniciativní rozhodnutí velitele kteréhokoli stupně se projeví až v činnosti jeho podřízených. Tak je třeba chápat požadavek řádů na iniciativní činnost útvarů a svazků. Potom samozřejmě i tak, že jejich celkové označení jako iniciativní činnost útvarů a svazků — se vztahuje k porovnání s jinými útvary a svazky, které v daný moment iniciativně nejednají.

Může však nastat i opačný případ, kdy jednotlivec — řadový bojovník — strhne svým činem ostatní. Nejen on, ale třeba i nižší jednotka. Využití takového momentu je efektivní opět jen tehdy, když se realizuje sice pod pojmem podnětu, ale pod řízením prvního nejbližší stojícího velitele. Pokud by tomu bylo jinak, může se změnit iniciativní čin i v anarchii. To je třeba mít na mysli v každém z těchto případů.

Při podrobnějším pohledu na působnost iniciativy nemůže ujít naší pozornosti dvojí vztah. Totož jeden k nepříteli a jeden k vlastním vyšším orgánům. Je to patrné ze znění našich řádů.

Tak třeba zmíněný článek 38 Vševojsk-1-1 hovoří o zmocnění se iniciativy, pevném jejím držení a tím vnucování své vůle nepříteli. Jde tedy o vztah k nepříteli, kdy my naši iniciativou mu vnucujeme svou vůli. Týž článek ovšem hovoří i o odpovědnosti vzít na sebe směle rozhodování. O odpovědnosti před kým a ve vztahu k čemu? K vyššímu vlastnímu velení. Definice iniciativy ostatně jasně hovořila o nepřipustnosti čekání na rozkaz nadřízeného, tedy opět o něčem co předpokládá vztah k vlastním. V souvislosti s tím se dostáváme k další oblasti.

Druhy iniciativy co do působnosti a rozsahu

Jistě je pochopitelné, že iniciativní činnost se může dít vždy jen v určitém rámci. Buď je to jednotlivec, užší kolektiv nebo je to útvar, svazek, svaz. Může to být i celá armáda nebo koalice. Protože je všeobecně známé, že činnost vojsk dělíme na taktickou, operační a strategickou, celkem logicky dělíme iniciativu v rámci této činnosti na iniciativu taktickou, operační nebo strategickou. Protože je dále známé,

kteří z organizačních celků patří k taktickým a které k operačním a co je to strategie, pak iniciativní činnost pluku je taktickou iniciativou, iniciativní činnost armády nebo frontu operační iniciativou a iniciativní strategické operace nebo vedení války v celku tvoří strategickou iniciativu.

Kromě toho např. operační iniciativu musíme chápat nejen z hlediska organizačního členění vojsk, ale i podle dosahu

jejího významu. Citovaný iniciativní návrh Stalingradského frontu byl dílem úzkého kolektivu několika osob. Přesto měl operačně strategický význam již pro svůj teoretický obsah. Zrovna tak se může stát, že několik jednotlivců (viz případ s obsazením neporušeného mostu u Remagen) svým iniciativním činem dá základ k iniciativní činnosti operačního významu. Je proto nutné iniciativu posuzovat nejen vzhledem k počtu a síle zúčastněných, ale i k dosahu iniciativního činu. Vzpomeňme např. iniciativního činu konstruktéra bitevního letadla B 33. Jeden člověk způsobil revoluční převrat v přímé podpoře pozemních vojsk letectvem použitím prvního obrněného letounu.

Existuje ještě jiná okolnost. Totiž ta, zda můžeme vzhledem k iniciativě tvrdit, že taktická přerůstá v operační a operační ve strategickou.

Typický příklad můžeme opět uvést v souvislosti se Stalingradem. Sovětská armáda se v průběhu této operace zmocnila operační iniciativy. To znamená, že nešlo o podobný stav na celé sovětsko-německé frontě, ale jen v tomto prostoru. Iniciativu chtěli Němci Sovětské armádě opět vyrvat. Příležitost se naskytla u Kurska. Operačním úspěchem Sovětské armády v Kurské bitvě bylo nejen to, že toho Němci nedosáhli, ale jako důsledek své porážky ztratili iniciativu strategickou. Právem se hovoří a konečném přelomu na východní frontě v souvislosti s Kurskem. Úspěch ve

dvou operacích, poměrně krátce za sebou jdoucích, vedl k získání strategické iniciativy. To potom znamená, že v soudobé válce jedna jediná operace není zárukou přerůstání operační iniciativy ve strategickou. Naopak to ale znamená, že i ten, kdo nemá strategickou iniciativu, může dočasně získat iniciativu operační. Typický příklad můžeme uvést i ze západní fronty v souvislosti s ardenskou operací.

Existuje však další problém, a to vztah iniciativy taktické k operační. Logika věci napovídá, že operační iniciativa nemůže vzniknout z ničeho. Musí jí předcházet taktické úspěchy. Je tomu tak opravdu? Víme přece, že taktické úspěchy a tedy taktická iniciativa se projevovала i u těch armád, které neměly strategickou ani operační iniciativu.

Taktická stránka iniciativy je nejpoměnlivější prvek. Může se vyskytnout v největším počtu případů a za jistých okolností přerůstá v iniciativu a úspěch operační. Řešit tyto vztahy dopodrobna není jen záležitostí iniciativy. Co je však důležité je poznatek, že taktická iniciativa předcházela operační a pokud operační se projevila formou protiútoků, pak pole taktické iniciativy bylo i v obraně, která protiútoky předcházela. Nemůžeme tedy popírat možnost iniciativy v obraně. Podrobně o tom pojednáme dále.

Vráťme se nyní k dřívější otázce: jak je to s iniciativou vzhledem k nadřazenému stupni velení?

Iniciativa a velení

Vševojsk-1-1 v článku 45 a Oper-1-1 v článku 22 charakterizují velení vojskům mezi jiným tak, že: „... je založeno na centrálním řízení vojsk nadřazeným velitelem a na rozumné iniciativě podřízených při plnění těchto úkolů.“

Velení proto předpokládá jak pevnost, což je věc centralizace, tak pružnost, což je především věc iniciativy.

Článek 70 Vševojsk-1-1 doslova tuto myšlenku formuluje v souvislosti s pružností velení takto: „Nedostane-li velitel při náhlé změně situace včas pokyny nadřazeného velitele, je povinen na sebe vzít odpovědnost, samostatně se rozhodnout a své rozhodnutí houževnatě uskutečňovat.“

Můžeme proto tvrdit, že iniciativa je součástí velení a představuje jeden z jeho rozhodujících rysů, a to pružnost. Pružnost však nemůžeme ztotožňovat pouze s iniciativou, protože ji můžeme vysvětlit i změnou rozhodnutí dříve vydaných, ale již neodpovídajících situací. Taková rozhodnutí formuluje v nové rozkazy ten velitel, který dříve vydal jiné. Důležité

vzhledem ke zkoumání souvislostí iniciativy s velením je to, jaký je obsah této iniciativy. Naše řády v podstatě stanoví své požadavky dvojnásobně. Iniciativu vždy chápou v okamžiku, kdy nejsou přesné, včasné nebo žádné dispoziční od nadřazeného. Za této situace se má velitel samostatně rozhodnout. Samostatnost se pak projeví buď iniciativním jednáním odpovídajícím nepředvídané situaci, nebo jednáním předem stanoveným v obecné rovině, či na základě předem dojednané ideje součinnosti. To je případ třeba takového momentu, kdy zpozorujeme odchod nepřítelů. Bez čekání na rozkaz je každý velitel povinen zahájit pronásledování. Je to však iniciativa v pravém slova smyslu? Vždyť pro tuto situaci má velitel předem danou obecnou povinnost jednat zcela jednoznačně! Takových momentů je víc. Při úspěchu protizteče v obraně má každý velitel povinnost, aby bez čekání na rozkaz obnovoval systém palby, součinnost, zátarasy atd. Jistě bude jednat samostatně, ale ve zcela určitém, přesně vymezeném směru.

Celá tato činnost je zajisté tvůrčí, detailně předem vymezená, ale výsledek je kladen do jistých mezí. Tato věc se pak snadno může stát podkladem pro pochybnosti o možnosti vzniku iniciativy vůbec. To se stane za předpokladu, že popisované případy budou považovány za typické.

Uvedl jsem již citaci článku 70 Vševojsk-1-1, že prostor pro iniciativu není jen takového druhu. Domnívám se, že není ani především takového druhu. Požadavek iniciativního jednání předem obecně nevymezeného je daleko častější a také v důsledcích vážnější než ten, kterým jsem se právě zabýval.

Společný je oběma fakt neexistence rozkazu nadřízeného a požadavek vzít na sebe odpovědnost před nadřízeným velitelem.

Tato odpovědnost je dána při posouzení výsledku iniciativního činu především konečným efektem činnosti. Obecně stále platí, že vítěz není souzen. Není to tak aforistické jak se zdá, ale zároveň to přece jen vždy plně nevystihuje celou záležitost.

Každý iniciativní čin bude posuzovat nadřízený stupeň podle názorů právě tohoto nadřízeného stupně. Jestliže nemohl včas vydat podrobný rozkaz nebo nevydal rozkaz žádný, mělo to své důvody. Těch může být mnoho. Pro podřízeného je lhostejné, že nadřízený rozkaz nevydal vůbec, nebo vydal, ale nedošel. Stačí mu, že není k dispozici. Důvody tohoto stavu nejsou důležité pro velitele, který má nyní iniciativně jednat, ale pro jeho nadřízeného. Ten třeba nevydal rozkaz proto, že neměl žádné podklady pro rozhodnutí. Podklady vynucující si novou reakci na situaci má však podřízený velitel. To je běžná záležitost způsobená lepší znalostí situace nepřítelů a zároveň ztrátou spojení s nadřízeným. V tomto případě pak iniciativní činnost podřízeného posuzuje nadřízený dodatečně a ze stejných podkladů jaké měl podřízený. Při vyloučení hrubých chyb obou velitelů by mělo dojít ke shodě.

Může se stát, že rozkaz nadřízený vydal, ale nedošel. Oba dva, podřízený i nadřízený znají situaci ve stejné míře, ale pro ztrátu spojení ani jeden o tom neví. Vyloučíme-li opět předpoklady hrubých omy-

lů obou velitelů, obvykle oba nezávisle na sobě dojdou ke stejnému řešení.

Další případ může nastat tehdy, kdy nadřízený ví o situaci víc než podřízený a rozkaz opět pro ztrátu spojení nedojde. To je záležitost, která přináší největší riziko při převzetí odpovědnosti. Je také příčinou nechuti mnohých jednat iniciativně. Podřízený, iniciativně se rozhodující velitel, v žádném z těchto případů předem nezná stav znalostí svých v poměru ke znalostem nadřízeného. V tomto případě by měl být posuzován iniciativní čin podřízeného jednak na základě těch znalostí, které měl podřízený, a ne těch, které navíc měl nadřízený stupeň, jednak vzhledem k naplnění idejí zámyslu. Pak musí dojít opět ke shodě v názorech.

Hlavní riziko při převzetí zodpovědnosti za samostatnou činnost je v tom, že velitel nemá k dispozici tolik podkladů pro rozhodování, kolik by jich potřeboval. Tyto podklady přitom mohou být k dispozici, ale ne tomu veliteli, který se má rozhodnout. Vždy dojde k porušení kontinuity velení a z toho plyne, že podřízený musí svým počínáním nahražovat v určitém rozsahu i vyšší rozhodovací stupeň. Tím, že jej nahradí podle svých představ, vytváří si hypotézu, ze které pak pro sebe konkrétně vyvodí nutnou praktickou činnost.

Taková situace předpokládá především vysokou úroveň znalostí a schopností. Předpokládá tvůrčí přístup, široký rozhled a příslušný intelekt. Ne nadarmo zaznívá požadavek, aby každý velitel byl schopen velet na nejbližší vyšším stupni. Tato skutečnost vyplývá z osvědčené válečné praxe s nejlepšími výsledky všude tam, kde se jí podařilo dosáhnout. Riziko omylu je vždycky. Přesto je obecným požadavkem, aby iniciativa měla přednost před vyčkáváním, a to i za cenu nezdaru. Zcela přesně o tom hovoří článek 38 Vševojsk-1-1: „Výtku si nezaslouží ten, kdo ve snaze zničit nepřítel nedosáhl stanoveného cíle, ale ten, kdo ze strachu před odpovědností zůstal nečinný a nevyužil všech sil a prostředků k dosažení úspěchu v boji.“

Znění tohoto článku je také nejlepší odpovědí na námitky proti iniciativě, přílišné nebezpečnosti a neúměrné odpovědnosti za ni.

Výchova k iniciativě

Všeobecně vyslovovaný požadavek o nutnosti být iniciativní je jedna věc. Pokud vojáci nebudou mít možnost se cvičit, připravovat a prakticky projevovat na poli iniciativy v malých činech pro velké, v míru pro válku a v krátkodobých projevech

pro trvalou tendenci, zůstane jen u slov. Výchova k iniciativě je věc nadřízených.

Můžeme říci, že jsou velmi různé typy velitelů, kteří svým způsobem pěstují v podřízených cit pro iniciativu. Jsou i takoví, o těch se nebudeme šířit, kteří na-

opak dělají vše, aby se iniciativa nemohla projevit.

Prvním typem velitele, který se snaží pěstovat cit pro iniciativu je ten, který tuto snahu veřejně proklamuje. Postupuje asi tak, že předem upozorní na očekávanou iniciativu a když pak dojde v tomto směru k nějakému činu nebo činnosti, zhodnotí ji v podstatě stejným způsobem jako zadání a vypočítaný matematický příklad. Je zřejmé, že proklamovat iniciativu je nesmyslné. Iniciativa je iniciativou především proto, že vychází z vnitřní potřeby podřízeného a ne z toho, že je mu jako úkol uložena. Přece velitelé ale tohoto způsobu velmi často používají a dokonce jej pokládají za jeden z případů možného přístupu k problému.

Druhým typem je pak ten velitel, který sice iniciativu neproklamuje, ale když k ní nedochází, vytýká to podřízeným. Vytýká a pohoršuje se, aniž by on sám pro ni vytvořil potřebné podmínky. Budť totiž nevědomky svým detailním řízením vzniku iniciativy zabrání, nebo naopak nevelí vůbec a očekává, že za tohoto bezvládní se věci vyřeší iniciativou. Přitom zcela zanedbává tu myšlenku, o které jsem se již zmiňoval na konci předchozího článku — totiž intelektuální úroveň, odbornou schopnost a zkušenost podřízených.

Třetím typem je pak takový velitel, který si uvědomuje základní předpoklad úspěšné iniciativy — tím je schopnost rozhodovat aspoň o jeden stupeň výše. Pro to pak činí opatření zásadního významu, která se mohou zdát, že s iniciativou vůbec nesouvisí. Totiž v teoretické i praktické činnosti připravuje své podřízené na zastávání vyšší funkce, na plnění samostatných úkolů při řešení složitých a netypických případů. Bez toho je celá příprava a výchova k iniciativě zcela marná.

Zhodnocení iniciativních jednání je pak další podmínkou výchovy v této oblasti. Domnívám se, že bychom neměli mezi klady počítat

— snahu být za každých okolností ve všem první,

— očividně pomíjet detaily,

— nadřazení vůle rozumu.

Naopak ke kladům pak počítáme

— smysl pro fakta,

— sebedůvěru,

— snahu po hledání optimálního řešení,

— preciznost v dokončení započatého.

Při rozboru iniciativního činu nemůžeme vycházet jen ze základního prvku iniciativy — totiž, že je to první krok k něčemu. Priorita není jediný znak. Musíme posuzovat i clevědomost, tedy v přeneseném slova smyslu domyšlenost a uvážednost. Jde o to posoudit dokončení činu, jeho praktickou realizaci a nejen popud v oblasti hrubého námětu. Ale v souvislosti s tím musíme i správně rozlišit, který nápad je skutečně účelný již právě jen oním hrubým obsahem a který je jen fantastickou představou.

Mluvíme-li o výchově, pak je třeba zachovávat i jistá stanoviska a způsoby při formulaci zhodnocení takovýchto iniciativních činů. Totiž taková stanoviska, která by i při špatném zhodnocení neurážela a neodrazovala.

Vždy musíme být cílem opravdové pochození příčin zdu nebo nezdu. Iniciativa totiž předpokládá nejen znalosti, ale i zkušenosti. Znalosti musí nabýt každý sám, zkušenosti může i přejmout od jiných. Není to nic ponižujícího, ale naopak je to chytré a rozumné. Zmiňujeme-li se o taktu a serióznosti při zhodnocení, což je nutné ve všech případech, pak proto, že pole iniciativy je polem trochu neobvyklým a vymykajícím se běžným výkonům a práci. Tím spíše je zde nutné zachovávat uvedené zásady.

U výchovy k iniciativě nebudou proto nic platná taková hesla jako: teď buďte iniciativní, nejste iniciativní, více iniciativy! Především bude vždy záležet na vytváření podmínek pro její vznik. Nadřazení by se pak měli zbavit dojmu, že pěstováním iniciativy u svých podřízených ohrožují svoje postavení.

Některé možné nejasnosti

Bude vhodné, abych se nyní pozastavil u některých pojmů, které při podrobném zkoumání mohou vzbudit otázky. Vysvětlí-li bude na místě zejména pro zjednotání jasna dříve, než přistoupím k úvahám o iniciativě v základních druzích boje.

První dvě takové pojmové dvojice jsou

— rozumná iniciativa,

— osobní iniciativa.

V hovorovém slova smyslu dochází ke ztotožňování slova „rozumný“ obvykle s významem „umírněný“. Rekne-li někomu „buď rozumný!“, pak je to často totéž jako „drž se zpátky!“ To je všeobecně známé. Kdybychom však takto měli chápat pojem rozumná iniciativa, pak je to vlastně jen krok k tomu, abychom se iniciativy zcela vzdávali. Meze, které zde existují, jsou jistě nutné, ale rozhodně je

nemůžeme chápat ve výše uvedeném smyslu. Rozumnost iniciativy hledáme v něčem zcela jiném.

Předně si připomeňme stanovisko při uvádění definice iniciativy. Tam jsem používal slova „cílevědomá“. V tom je první požadavek rozumnosti. Tedy ne na základě emoce, na základě neuváženosti, ale na základě rozumu. Dále jsem uváděl při citování řádů, že iniciativní rozhodnutí má být houževnatě dovedeno do konce. Toto dovádění do konce, realizace zprvu jen teoreticky myšlené činnosti předpokládá rovněž rozumnost. Tím spíše, že dodatečné změny a vlivy působící na původní záměr nastanou i v tomto případě. Konečně jsem již hovořil o hlavním předpokladu vzniku iniciativy, totiž potřebném rozhledu jednatelů osoby, předpokládající hluboké pochopení cíle jednání, boje či operace. Tento rozhled v jistém smyslu musí sahát o stupeň výš než stojí sám iniciativně jednatel. Veškerá vhodnost, rozsah, cíl, prostě všechno musí směřovat ve prospěch celku, vyššího stupně, toho totiž, ve kterém se iniciativní činnost pak rozvíjí. To předpokládá rozum zejména.

Nechápeme proto rozumnost iniciativy jako memento brzdění, ale vyloučení nepředložených, emocemi podložených činů. To především. Není ten rozumně iniciativní, který má na každém kroku nějaký nápad, jehož uskutečnění bez ohledu na zájem celku prosazuje. Není ten iniciativní, kdo musí být všude vždycky první. Není ten iniciativní, kdo se odtrhne od faktů a žije ve světě představ podobajícím se situacím fantastických románů. Není konečně ani ten iniciativní, kdo všechno staré pokládá za špatné a vymýšlí vše jinak.

Dalšího vysvětlení vyžaduje termín „osobní iniciativa“.

Iniciativa nepochází od věcí, ale lidí a je proto vždycky osobní. Oper-1-1 v článku 6 však hovoří o nutnosti osobní iniciativy každého velitele. Již tedy ne od každé osoby, ale velitele především. Hovořil jsem o tom, že sebelepší iniciativní záměr kterékoli osoby není ničím, neuskuteční-li se činností masy vojsk. To je pochopitelné. Dále řád hovoří o obecné povinnosti být iniciativní, tedy něčeho, co se týká všech. Proč ono zdůrazňování osobní iniciativy v tomto článku řádu? To proto, že v uváděných souvislostech (jde o počáteční období války) není možné, aby velitel stál stranou a očekával jen iniciativní návrhy svých podřízených a zejména svého štábu. Domnívám se, že zdůrazňovaná osobní iniciativa velitele je totiž především myšlena s ohledem na jeho štáb. V tomto období naprosté časové tísně, nepřehledné situa-

ce, velkých ztrát, překvapení, setkání se poprvé s tváří války atd. není možné dlouho rozvažovat, dávat si předkládat sáhodlouhé rozborů od svých podřízených, či čekat na pokyny shora a pak se teprve rozhodnout. Velitel nemůže vyčkávat, nemůže být pasivní, může jen iniciativně jednat. Tím, že iniciativa vznikne právě u toho velitele, který ji potom bude i realizovat v činnosti svých vojsk, v tom je záruka jednotné (lépe: jediné) vůle, je záruka rychlosti jednání, v tom je příklad osoby nejvýše postavené.

V tomto smyslu je třeba chápat termín osobní iniciativa velitelů. Nejenom ovšem v počátečním období války, ale vždycky kdy jsou podobné tísnivé podmínky a situace. Osobní iniciativa velitelů je proto myšlena v souvislosti s iniciativou jiných osob (zástupců, štábních pracovníků). Její zdůrazňování má proto svůj význam a není nadbytečným užíváním slov. Domnívám se, že tento požadavek se však spíše dotýká těch velitelů, kteří málokdy co sami rozhodnou bez toho, aniž by jim jejich štáb nepředložil obsáhlé návrhy. Ten velitel, který zná, jaké místo zaujímá štáb v jeho činnosti, ten velitel, který má dostatek rozhodnosti, ale ne ukvapenosti a přehlížení štábu, projeví se správně i v oblasti iniciativy.

Velmi složitý vztah je mezi pojmy iniciativa a aktivita. Můžeme hned na začátku říci, že aktivita je v každé iniciativě, ale iniciativa nemusí být v každé aktivitě. Když některý velitel plní se svými vojsky úkol, který nadřazený přesně formuloval v aktivním smyslu, pak důsledně jednání v tomto smyslu a podle těchto dispozic nemá s iniciativou nic společného. Nejlépe tento vztah ukážeme na případě obrany a útoku. Podmínkou úspěchu útoku je aktivnost. Tato aktivnost je živnou půdou pro iniciativní řešení ve všech směrech a předem neurčitelných a nepředvídatelných situacích. V obraně však také požadujeme aktivnost. Hlavním nositelem aktivnosti je vlastně útok (v podmínkách obrany protizteč a protiúder). Iniciativu pak i naše řady především a velmi konkrétně v případě obrany předpokládají právě v souvislosti s protiútokem a protiztečí.

Iniciativu ve vztahu k aktivitě proto chápeme jako snahu vnutit nepříteli vlastní vůli s cílem ho zničit. Takový cíl si obrana klást nemůže. Její uskutečnění však předpokládá také vnucovat nepříteli vůli, totiž dosáhnout toho, abychom ho zastavili, způsobili mu ztráty, abychom udrželi obsazený terén atd. Proto všude tam, kde jednáme aktivně, můžeme, ale nemusíme jednat iniciativně. Vnucování vůle totiž předpokládá aktivitu. To platí

ve vztahu k nepříteli. Ve vztahu k vlastnímu velení však iniciativa není dána jen aktivitou, ale i jinými podmínkami. Hovořil jsem o nich ve stati „Iniciativa a velení“ a krátce řečeno týkají se předpokladů pružného velení (to obrana vylučuje) a zejména neexistence rozkazu od nadřízeného stupně.

Mluvíme-li o aktivní činnosti, pak musí existovat i pasivní činnost. V jiném případě by totiž termín „aktivní činnost“ bylo zbytečné užívání slov. Vždyť akt je čin, akce je činnost a aktivní je činný.

Naše řády sice výslovně nehovoří o pasivní činnosti, ale o pasivitě a pasivním chování velitelů a vojsk. To je v praxi totéž. V čem je tedy rozdíl, proč se používá termínu aktivní činnost? Aktivní činnost je taková činnost, která jednak vnucuje nepříteli naši vůli a jednak, a to zejména, se vede s cílem nepřítele zničit. Hovoří-li se proto v různých souvislostech o tom, že je třeba zmocnit se iniciativy, udržet ji a rozvíjet, pak je to myšleno prá-

vě ve smyslu zahájit aktivní činnost, nepřerušovat ji a rozvíjet s cílem zničit nepřítele. To je ono: zmocnit se strategické (operační) iniciativy. Iniciativa je představována jak aktivitou a proto vnucováním vůle nepříteli, tak snahou zničit nepřítele používáním nových způsobů vedení boje, používáním překvapivým způsobem stejných nebo nových prostředků, působením na širokém prostoru, nepřetržitostí takové činnosti.

Zmocnění se iniciativy a její držení a rozvíjení myslíme ve vztahu k nepříteli. V této souvislosti nikoho nemůže napadnout, že by to mělo být chápáno jako něco, co bylo vynuceno iniciativně jednajícím na účet nadřízeného, že nadřízená složka k tomu nedala souhlas nebo vydala dokonce zákaz. Vztah iniciativy k nepříteli a k vlastnímu nadřízenému tedy chápeme ve správných proporcích, aby nedocházelo ke zkreslování celé záležitosti.

(Dokončení v příštím čísle)