

# INFORMACE

## *o stavu bojové a politické přípravy*

Rídící a organizátorská práce velitelů a štábů je rozhodujícím činitelem při rozvíjení jakékoliv činnosti k dosažení úrovně bojeschopnosti armády.

V minulosti jsme v této činnosti kladli často důraz na její vnější rysy, jako např. pravidelnost či náročnost. Aniž chci snižovat význam těchto vnějších rysů organizátorské a řídicí práce, myslím, že v současné době je prvořadým požadavkem její obsahový rys, a to vědeckost. Oprávněnost tohoto požadavku nemohou vyvrátit ani některé poznatky o určité části funkcionářů, kteří svoji organizátorskou a řídicí práci vedou stále po „Čapajevsku“. Dávají v ní přednost své intuici a citu a rozhodují se — lze-li to tak nazvat — více pudově, přičemž úspěchy, kterých vojska pod vedením těchto funkcionářů dosahují, nejsou zanedbatelné.

Tyto skutečnosti je nutné v zájmu objektivity věci otevřeně přiznat. Je však třeba též otevřeně říci, že živelné metody řízení vojsk přinesly úspěch jen v jistých situacích a na jistých — převážně nižších — stupních velení. Trvalých úspěchů lze v řízení vojsk dosáhnout jen při aplikaci vědeckých metod v činnosti velitelů a štábů (přičemž v těchto metodách i moment citu projevuující se navenek jako určitá živelnost může mít své místo).

Předpokladem vědeckosti v řídicí práci velitelů a štábů jsou dva hlavní požadavky a její kvalita je pak přímo úměrná tomu, nakolik jsou tyto požadavky naplněny.

**Především** je to požadavek znalosti obecných zákonitostí společenských procesů a **za druhé** znalost konkrétní problematiky života vojenského organismu a stavu plnění úkolů na jednotlivých úsecích bojové a politické přípravy. Bez těchto dvou předpokladů je úspěšné řízení procesů života vojenského organismu nemyslitelné.

K dosažení prvního předpokladu vytváří podmínky intelekt a vzdělání řídicích pracovníků, k vytvoření druhého předpokladu slouží vedoucím pracovníkům **informace**, jakožto souhrn věcných poznatků o stavu na daném úseku BPP.

Vytváření prvního předpokladu je věcí především řídicích pracovníků samých. Naproti tomu vytváření druhého předpokladu je často záležitostí celých týmů, které pod vedením řídicích pracovníků plní tuto vysoce zodpovědnou a kvalifikovanou činnost.

Systém získávání informací závisí do značné míry na stupni velení, neboť tímto stupněm jsou dána zpravidla i prostředky a možnosti sběru informace.

Informace jako součást své organizační práce sbírají prakticky funkcionáři na všech stupních velení, neboť znalost situace je nezbytnou podmínkou úspěšného velení jak pro velitele družstva, tak pro velitele armády. Proto každý vedoucí funkcionář zjišťuje stav u své jednotky, poznává podmínky v jakých se mají úkoly plnit a seznamuje se s dosaženým stavem při plnění těchto úkolů.

Avšak o sběru informací jakožto organizované a od veličích funkcionářů relativně oddělené činnosti určité specializované skupiny lidí lze mluvit teprve na stupni svazek a výše. Do stupně útvar totiž převážná většina funkcionářů, kteří velí a rozhodují, získává informace o stavu u svých jednotek buď osobně, nebo prostřednictvím svých nejbližších spolupracovníků a bezprostředně také tyto informace osobně k řízení využívá. Pro funkcionáře, kteří na těchto stupních velení sbírají informace, je tedy tato činnost **prostředkem** k jejich hlavní práci, tj. řízení a velení.

Naproti tomu na stupni svazek a výše převážná většina pracovníků, kteří informace o stavu BPP sbírají, nejsou velitelé a náčelníci ani jejich nejbližší spolupracovníci. Pro tyto stupně velení je naopak typické, že lidé, kteří hlavně informace sbírají, sami osobně tyto pro velení nepoužívají. Sběr informací není pro ně prostředkem k jejich hlavní činnosti, nýbrž sběrem a zpracováním informace (příčemž pod pojmem „zpracování“ rozumíme jenom základní utřídění shromáždění faktů, případně jejich stylistická úprava) jejich hlavní práce končí. Na rozdíl od skupiny velitelů a náčelníků je pro tyto pracovníky sběr informace **cílem** jejich práce.

Jestliže přijmeme zásadu, že kvalita řízení je úměrná kvalitě informace o kterou se řídicí orgán opírá, potom je třeba především věnovat pozornost otázce: „čím je dána kvalita této informace?“

O kvalitě informace — závislosti na konkrétní situaci — rozhoduje řada kritérií. Často zde dominuje požadavek včasnosti, jindy otázka úplnosti, všestrannosti a někdy je zase u informace zvláště ceněna její stručnost. Tato i některá její další kritéria jsou relativní. Závisí na okolnostech, za jakých je informace vyžadována a využívána.

Existuje však i kritérium, které můžeme označit jako absolutní, ze kterého nelze slevovat v žádném případě a které je pro určení kvality informace rozhodující za všech okolností. Je to požadavek **objektivnosti**. Vědecké řízení procesů v armádě (a nejen v armádě) je bez objektivní informace nemyslitelné.

Z hlediska požadavku objektivnosti je ideálem a cílem taková informace, která by vyjadřovala absolutní pravdu, tj. informace u které by představa informátora o zkoumaném jevu se plně shodovala s podstatou tohoto jevu (a odpovídala tak leninské definici o pravdě jako „... shodě lidské představy o věci s věcí samou ...“).

Informace však tuto absolutní pravdu zpravidla nevyjadřuje, jenom se jí více či méně přibližuje. Je to způsobeno dvěma skutečnostmi: Za prvé je to různě rozvinutá či omezená schopnost poznání daná jednotlivcům, kteří informace sbírají a které jsou navíc — to za druhé — v procesu tohoto sběru vy-

stavení řadě vlivů, které mohou informace deformovat a tím její hodnotu značně snížit či dokonce anulovat.

Z celého složitého mechanismu sběru informací v armádě jsou působení deformačních vlivů vystaveny nejvíce tři úseky tohoto systému. Jsou to:

- vytyčení úkolu pro sběr informace,
- vlastní sběr informace a
- základní zpracování informace.

### **Deformující vlivy při vytyčování úkolů pro sběr informace**

Vytyčení úkolu pro sběr informace je věcí vedoucího funkcionáře, který bude s touto informací pracovat a který ji ve své organizátorské a řídicí práci využije. Při formulaci úkolu pro sběr informace může na deformaci působit několik skutečností, jako např.:

- Vedoucí funkcionáři podcení význam vytyčení úkolu,
- Subjektivismus vedoucího funkcionáře, vyplývající z přeceňování významu některých otázek BPP,
- Osobní zodpovědnost (funkční) vedoucího funkcionáře za úsek, na kterém má řídit sběr informace,
- Osobní zájmy, záliby a některé požadavky seberealizace.

#### **1. Deformace vyplývající z podcenění významu vytyčení úkolu**

Podceňování významu vytyčení úkolu pro sběr informace je velmi častým jevem. Tento nedostatek se projevuje v tom, že vedoucí funkcionář ve většině případů vytyčuje úkol formálně.

Vycházíme-li z toho, že sběr informace je jen součástí komplexu opatření, jejichž cílem je zlepšit stav na určitém úseku činnosti, pak vytyčení úkolu pro sběr informace musí být nutně součástí celkového plánu, jehož souvislosti, návaznost a konečné cíle zná nejlépe vedoucí funkcionář. Proto také jen on osobně může správně rozhodnout o celkovém zaměření činnosti lidí při sběru informace a o určení rozsahu této činnosti. Jen on může také správně určit způsoby součinnosti mezi lidmi, kteří informaci sbírají, i systém korekce a ověřování si získaných poznatků v návaznosti a využití získaných poznatků v průběhu samotného sběru.

Nesmírný význam správného vytyčení úkolu pro tuto činnost vystihl už dávno Lenin, když v „Úkolech dělnícko-rolnické inspekce“ řekl „... při obratném a správném vytyčení problémů, již samo toto vytyčení problémů předem rozhoduje o úspěchu revize a umožňuje nápravu ...“

Přes všechny tyto skutečnosti však význam osobního podílu vedoucích funkcionářů na této činnosti stále hrubě podceňujeme a jejich osobní podíl pozůstává často jen z formálního přečtení referátu, který zpracovali podřízení, kteří však sami cíle a záměry vedoucích funkcionářů plně neznají.

U většiny funkcionářů totiž osobní podíl na přípravě vytyčení úkolu pro sběr informace se vyčerpává tím, že uloží některému z podřízených pracovníků aby mu připravil referát na shromáždění, při kterém proběhne tzv. „poučení“ nebo „příprava“ kontrolní skupiny, která vyjede „do vojsk“. Tato praxe je běžná a vžitá na většině štábů svazků i svazů.

Samo využití podřízených pro zpracování přípravy vedoucího funkcionáře nelze šmahem zamítnout. Můžeme s ním souhlasit potud, pokud vedoucí funk-

cionář určí základní myšlenky dokumentu a osobně se zúčastní na jeho zpracování. Avšak praxe ve většině štábů svazků i svazů je taková, že vedoucí funkcionář prostě uloží některému ze svých podřízených (zpravidla to bývá náčelník operačního oddělení), aby mu připravil „pár slov pro poučení komise...“

Taková praxe je naprosto nesprávná, poněvadž celá další činnost má stereotypní průběh. Funkcionář, který má oněch „pár slov“ zpracovat, rozdělí tento úkol tzv. „po speciálnosti“ na jednotlivé složky štábu, které pak zpracují a předloží své příspěvky do dokumentu pro poučení komise. Ženista za úsek ženijní přípravy, dělostřelec za úsek přípravy dělostřelectva atd. Pověřený funkcionář (náčelník OO tyto příspěvky seřadí, udělá k nim úvod i závěr a dá to napsat. V určenou hodinu a den (který je stanoven pro poučení komise) položí takto připravený referát na řečnický stolek na učebně, shromáždí tam členy komise a podá hlášení vedoucímu funkcionáři. Ten přistoupí k řečnickému stolu a poučí členy komise tak, že přečte to, co oni sami ve formě příspěvků napsali. Jediná odlišnost od uvedeného zde postupu bývá někdy v tom, že vedoucí funkcionář si materiál, který mu jeho podřízení připravili, předem přečte, něco si v něm zatrhne apod.

Škodlivost takového „vytyčování úkolů pro sběr informace“ je zřejmá. Deformace se zde projevují jako důsledek subjektivismu jednotlivých zpracovatelů materiálu a to ve dvou směrech,

— jednak v tom, že tito soudruzi, kteří nejsou zasvěceni do celkových záležitostí vedoucího funkcionáře, přistupují k určování úkolů a zaměření kontrolní činnosti často (v porovnání s konečným cílem) z nesprávných hledisek, a to i v případě, že při práci na uloženém materiálu neuplatňují žádné osobní či resortní zájmy,

— a jednak v tom, že tito soudruzi, vzhledem ke své příslušnosti k určité speciální složce štábu a své funkci v ní, tyto osobní a resortní zájmy (které nezhledka jsou v rozporu s celkovým záměrem kontroly) uplatňují.

Pak se snadno stane, že namísto ujednocené a cílevědomě zaměřené koncepce kontroly, která má např. postihnout systém řízení polního výcviku na jednotlivých jeho úsecích, při kontrole spojar získává informace o stavu uložení spojovacího materiálu, dělostřelec o úrovni velitelské přípravy a operátor o stavu dokumentů zpracovaných pro bojovou pohotovost — neboť tak si své úkoly do dokumentace vedoucího funkcionáře tito soudruzi napsali, tak jim byly vytyčeny a oni podle nich „jedou“.

Na nízké objektivní hodnotě sumy takto získaných informací nemění pak nic eventuální skutečnost, že jednotliví soudruzi na svých úsecích při sběru informace pracovali poctivě a se snahou po maximální objektivitě, neboť o úspěchu jejich práce, o hodnotě jimi získaných informací bylo vlastně z 80ti % rozhodnuto už při vytyčení úkolu pro tuto činnost.

## **2. Deformace, vyplývající ze subjektivismu vedoucího funkcionáře při vytyčování úkolu pro sběr informace**

Řada vedoucích funkcionářů význam vytyčení úkolu pro sběr informace nepodceňuje a osobně se na jeho přípravě plně podílí. Deformace, které se při vytyčování úkolů u některých z těchto funkcionářů vyskytují, jsou projevem jejich subjektivismu, který vyplývá:

a) z přecenění některých stránek života a činnosti vojsk (lze to také nazvat zatížeností na některé stránky vojenského života),

b) ze subjektivního zájmu vedoucího funkcionáře na obsahu informace.

Subjektivismus vyplývající z přecenění významu některých stránek života a činnosti vojsk (čili zatíženosti funkcionářů na tyto některé stránky vojenského života) je činitelem, který se zdaleka neomezuje jen na vedoucí funkcionáře a na oblast vytyčování, ale postihuje velmi výrazně celý proces sběru informací. Vzhledem k postavení vedoucího funkcionáře v systému řízení sběru informací a vzhledem k závislosti podřízených na tomto funkcionáři, hraje tato „zatíženost“ při vytyčování úkolů zvlášť významnou roli.

Jsou známy případy, kdy funkcionáři jsou „zatíženi“ na vnější projevy kázně vojsk, jako jsou pořadovost, vnější vzhled vojáka a vojenské vystupování; tedy věci, které jsou v celém systému přípravy vojsk jistě významné, nikoliv však obecně rozhodující. Přesto, že dotyční funkcionáři v důsledku svého „zatížení“ na tyto projevy kázně nejednou značně zúžili a dost jednostranně zaměřili úkoly pro sběr informace a celou přípravu podřízených k tomuto úkolu. Škála projevů tohoto zúžení úkolů a jednostranného zaměření podřízených je značně široká — od případů přehnaného zdůrazňování např. pořadovosti na všech úsecích až po případy, kdy téměř celé příprava kontrolní skupiny pozůstávala z toho, že je vedoucí funkcionář učil cvikům podle cvičebního řádu, což pokládal za nejlepší formu přípravy členů komise pro sběr informací o stavu BPP u podřízených jednotek. Podobně jsou známy případy funkcionářů přeceňujících jiné úseky života a činnosti vojsk.

Pokud jsou příčinou deformací v tomto stadiu (tj. při formulaci úkolu) takoví činitelé jako je jeho slabost pro některý úsek BPP, lze pro nezištnost jejich příčin pochopit a omluvit (což ovšem nic nemění na jejich obektivní škodlivosti pro charakter informace). Za neomluvitelné deformace je však třeba považovat ty případy, kdy příčinou subjektivismu není přecenění některého úseku BPP, nýbrž osobní zainteresovanost funkcionáře na určitých faktech, či na určitém (často jednostranném) hodnocení faktů, na určitém zaměření informace, která má být získána.

Konkrétně se takováto nezdravá zainteresovanost projevuje v tom, že vedoucí funkcionář při vytyčování úkolů pro sběr informací přímo (či více či méně zřetelně) naznačí jakou zprávu z daného úseku požaduje, zda obecně kladnou či zápornou atd. Toto „naznačení“ má přirozeně celou škálu nuancí, od celkem nenápadného a snadno zdůvodnitelného požadavku (např., že „... je třeba vychovávat lidi na pozitivních skutečnostech a proto se příslušníci komise nemohou štourat v nedostacích, ale musí vyhledávat kladné stránky a přinášet zkušenosti z plnění úkolů u daného útvaru, tak aby tyto dobré zkušenosti mohly být zevšeobecněny ...“ a nebo zase naopak — zdůrazněním toho, že „... jenom tehdy můžeme nedostatky odstraňovat jestliže je známe, a cesta ke zvýšení bojeschopnosti vede jen přes odstraňování nedostatků, a proto každý člen prověřkové komise, který má opravdový zájem na zvyšování bojeschopnosti, odhaluje náročně a bez ohledu na osoby všechny nedostatky, aby tyto mohly být odstraněny ... atd. atd.), až k případům kdy vedoucí funkcionář přímo řekne, že odmítne přijmout informaci s pozitivními (negativními) poznatky ...

Kategorii těchto případů není třeba přeceňovat, neboť uvedené případy nejsou příliš časté. Avšak v duchu požadavku poznání pravdy ji také nelze přecházet mlčením, neboť o její existenci výmluvně svědčí případy, kterými se nejednou zabývaly zvláštní orgány nadřízených stupňů velení (včetně komisí ÚV), nebo dokonce orgány vojenské justice.

### 3. Deformace, vyplývající z funkční odpovědnosti vedoucího funkcionáře

Takové činitele jako je přeceňování některého úseku BPP, i přes všechna známá fakta o těchto skutečnostech, můžeme považovat za celkově netypické a při dobré vůli příslušných funkcionářů za poměrně snadno odstranitelné jevy.

Za mnohem závažnější jev považují případy osobní zainteresovanosti vedoucího funkcionáře pověřeného řízením sběru informace, které vyplývají z toho, že dotyčný funkcionář je současně za stav na tomto úseku funkčně zodpovědný a že on tudíž vlastně sbírá a předkládá informace o výsledcích své činnosti, za kterou má být představenými hodnocen. V takových případech si je dotyčný funkcionář nutně vědom toho, že v případě negativních poznatků z daného úseku mu může být (a často skutečně je) položena otázka účinnosti jeho vlastní řídicí a organizátorské práce, jejímž výsledkem je stav zjištěný na kontrolním úseku. (Tak např. je zcela běžnou věcí, že do funkce předsedy kontrolních komisí BPP u útvarů jsou určováni zástupci velitelů svazků, kteří za řízení a stav této BPP — zejména pak za stav polního výcviku — podle svých funkčních povinností stanovených základními řády nebo příslušným statutem plně odpovídají. Náčelníci štábů, případně náčelníci operačních oddělení, kteří jsou zodpovědní za stav zpracování dokumentů pro uvádění vojsk do bojové pohotovosti, bývají určováni jako předsedové komisí (podkomisí) k prověření tohoto úseku. Technický zástupce velitele zodpovědný za stav techniky a technické přípravy je předsedou komise, která tento stav hodnotí ...

Ke cti většiny těchto funkcionářů můžeme říci, že jsou obecně vůči svým podřízeným při kontrole nároční, že při hodnocení jejich práce postupují velmi důsledně, nic jim neslevují a nedostatky v jejich práci odhalují. Naproti tomu je však pravda, že všude tam, kde tyto náčelníci mají podávat zprávu o stavu na daném úseku, působí i vědomí osobní odpovědnosti za daný úsek, což obsah této zprávy někdy značně ovlivní, takže takováto informace potom pravý stav věci na daném úseku objektivně nevyjadřuje.

Vědomí osobní závislosti vedoucího funkcionáře na obsahu informace, vyplývající z jeho funkční odpovědnosti za daný úsek BPP, je nejčastější příčinou deformací, ke kterým dochází u nich při formulaci úkolu pro sběr informace podřízeným pracovníkům komise.

Z těchto skutečností vyplývá mj. i závěr, že základním předpokladem objektivní informace je maximální nezávislost funkcionáře na objektu jeho činnosti. Tento předpoklad nespĺňují úspěšně organičtí velitelé, náčelníci a jiní funkcionáři. Pro potřeby velení vcelku jej může úspěšně plnit toliko nezávislý orgán hodnocený výhradně jen za kvalitu informace, kterou získává, přičemž rozhodujícím kritériem této kvality informace je jen její objektivita a pravdivost.

### 4. Deformace, způsobené osobními zájmy, zálibami a požadavky seberealizace

Činitelé, které můžeme shrnout pod výraz „osobní zájmy, záliby a některé požadavky seberealizace nesouvisející se zájmem služby“, působí deformace především ve smyslu **určení úseku BPP**, ze kterého má být informace získávána a má vliv i na **místo a termín** uskutečnění sběru informace.

Tyto osobní záliby, zájmy a jiné požadavky seberealizace zahrnují celou širokou škálu skutečností od běžných „koníčků“ jako je houbařina, nimrodství či rybaření, až po věci značně delikátní, jichž rozbor není předmětem této práce. Nicméně nevidět deformující vliv těchto činitelů na informaci (nejen)

ve stadiu formulace úkolů, znamenalo by zavírat oči nad obecně známými skutečnostmi, o nichž existuje dostatečné množství příkladů.

Souhrně k problému deformací, ke kterým dochází při vytyčování úkolu můžeme říci, že čím vyšší jsou odborné, politické a morální kvality jednoho funkcionáře, tím užší je okruh možného působení deformačních vlivů na charakter informace.

### **Deformující vlivy při získávání informace**

Chápeme-li mechanicky Leninovu tezi o rozhodujícím významu formulace úkolu (a to nejen pro získání informace, ale dokonce i pro samo odstranění případných nedostatků na daném úseku), potom stejně mechanickou dedukcí můžeme vyvodit závěr, že vlastní proces sběru informací není už příliš důležitý, že působení deformujících vlivů v jeho průběhu je zanedbatelné. Takováto dedukce by ovšem byla nesmyslná. O kvalitě se sice rozhoduje už ve stadiu formulace úkolu, ale tuto kvalitní informaci lze získat jenom praktickou činností kontrolního orgánu. A tato jeho praktická činnost je rovněž vystavena působnosti deformačních vlivů, které vedle jiných činitelů rozhodují o kvalitě získávané informace a určují jeho hodnotu.

Jsou to především všechny ty prvky, jež jsem uvedl v souvislosti s problematikou vytyčování úkolu pro sběr informace. Všechny tyto prvky jsou projevy lidské povahy a mohou tudíž být vlastní každému člověku, nejenom vedoucímu funkcionáři. Ba právě naopak, vycházíme-li ze zásady, že pro vedoucí funkce jsou vybíráni lidé ve všech směrech nejkvalitnější, potom s vlastnostmi a projevy, které v souvislosti se získáváním informace působí jako deformující vlivy, je třeba počítat ve větší míře spíše u podřízených, než u vedoucích funkcionářů. Rozdíl pak je jen v možnosti jejich skutečného a konkrétního projevu. Tento je určen rámcem působnosti, který je u podřízených — prověřenými jen dílčími úkoly — podstatně užší, než u vedoucích funkcionářů. Ovšem úzký rámec působnosti pracovníků při vlastním sběru informace na daném úseku je zase vyvážen početností, která sice význam působení deformačních vlivů — pokud se projevují u jednotlivců jako výjimka — snižuje a činí bezvýznamným, ale která jej zase naopak násobí a činí rozhodujícím — projeví-li se tyto činitele u většiny kontrolních orgánů jako jejich obecné vlastnosti.

Zásadně při sběru informace působí deformačně dvě skupiny činitelů: První skupina těchto činitelů je vcelku shodná s těmi, které působí při formulaci úkolu, zatímco v druhé skupině jde o činitele typické právě jen pro oblast vlastního sběru. Jsou to zejména tyto skutečnosti:

- Materiální závislost pracovníka, který sbírá informace, na objektu jeho činnosti,
- Reciproký pohyb kádrů na některých funkcích v našich jednotkách,
- Nedostatek kontrolních orgánů na daných stupních velení a z toho vznikající nutnost doplňování kontrolních komisí příslušníky útvarů.

#### **1. Deformace, které vznikají v důsledku vědomí částečné materiální závislosti pracovníka na objektu činnosti**

V určitých podmínkách se tento činitel projevuje velmi často a působí na charakter získávané informace velmi silně. Pro jeho působnost se otevírá pole všude tam, kde pracovník pověřený sběrem informace není pro svoji činnost dostatečně materiálně zabezpečen tím, kdo ho k jednotce vyslal.

Nebezpečí a problém materiálního zabezpečení pracovníků kontroly už dávno postihl Lenin, když volal po „... sboru kontrolorů početně slabých, zato prvotřídních, kteří musí být dobře placeni. To je zvlášť nutné v naší době, kdy se za všechno platí a kdy kontrola slouží bezpodmínečně těm institucím, které jim lépe zaplatí...“

Leninova slova nelze vztahovat zúženě jen na otázku dobrého či méně dobrého zaplacení doslovně, ale chápat jejich obecnou platnost pro oblast materiálního zabezpečení pracovníků pověřených kontrolou vcelku. A v tomto směru jsou u nás často problémy značné.

Je např. dost běžné, že pracovníci, kteří jsou vysláni k veliteli jednotky na kontrolu taktického cvičení, nemají vozidlo, není vyřešena otázka jejich odpočinku a často ani stravování. Tímto se tito pracovníci dostávají do značné závislosti na těch funkcionářích, které mají kontrolovat a o jejich činnosti získávat informace, neboť tito funkcionáři prakticky rozhodují o tom, zda a jak se pracovník svezde, zda a jak se vyspí a nasytí. Důsledky této závislosti pracovníka na funkcionáři jednotky pro charakter získané informace není třeba široce vysvětlovat.

Z těchto skutečností vyplývá, že otázka plného materiálního zabezpečení pracovníka, pověřeného sběrem informace, je hlavní podmínkou pro získávání objektivní informace v procesu jejího sběru.

## **2. Deformace, vyplývající z reciprokého pohybu kádrů na některých funkcích v jednotkách a na štábech**

Praxe vzájemné výměny ve funkcích, ke které dochází často mezi kontrolujícími a kontrolovanými, je významným deformačním činitelem působícím na charakter získávané informace.

Jako důsledek určitých příčin je mezi některými funkcemi v naší armádě uskutečňována zcela samovolně, avšak při tom velmi výrazně taková praxe, že soudruzi, kteří pracují jako příslušníci určitých složek na vyšších stupních velení (a z toho titulu jsou pověřováni kontrolou práce velitelů u jednotek, danému stupni velení podřízených), jsou po určité době vystřídáni a sami se dostávají na funkce těchto podřízených velitelů.

Rozebrat příčiny tohoto stavu není předmětem mého článku. (Jen na okraj mohu uvést, že jednou z příčin tohoto stavu je zřejmě požadavek větší univerzálnosti pracovníků a odstranění dělítka mezi vyloženě štábními pracovníky a vyloženými „troupiery“. Donedávna častou příčinou tohoto střídání byla i skutečnost, že důstojník na určité štábní funkci nemohl být ani po projití předepsané doby strávené v hodnosti povýšen, neboť na dané funkci nebyla vyšší hodnost plánována. Jen z tohoto důvodu např. si celá řada příslušníků operačních oddělení svazků — alespoň dočasně — měnila funkci s veliteli praporů).

Ať už jsou příčiny tohoto stavu jakékoliv, takovýto stav u nás existuje.

Závěry z těchto skutečností jsou jednoznačné: Víceméně např. každý příslušník operačního oddělení svazku, který sbírá informace o práci velitele praporu u některé z podřízených jednotek, je si vědom potenciální možnosti, že dříve či později bude ten, koho on dnes kontroluje, kontrolovat jeho. Vědomí této skutečnosti má ve smyslu působení na charakter člověka nesporně svůj kladný vliv a mírní zejména nezdravé pocity nadřazenosti a vyvolenosti, které se někdy o některé příslušníky z vyšších stupňů velení při jejich setkání s pří-

slušníky ze stupňů nižších pokouší. Má však často také neblahý dopad na charakter získávané informace, neboť vědomí, že to co já dělám dnes vůči Tobě, budeš mít možnost dělat zítra Ty vůči mě, je jakousi lučavkou, která už preventivně působí na každou, tj. i na tu zdravou a žádoucí náročnost kontrolujícího, bez které objektivní informaci dost dobře získat nelze.

### **3. Deformace, vyplývající z nedostatku stabilních kontrolních orgánů**

Jednou z typických disproporcí řízení v naší armádě je rozpor mezi snahou vedoucích funkcionářů mít poznatky o co největším počtu jednotek ze všech úseků BPP a mezi konkrétní možností stabilních orgánů daného stupně velení tyto poznatky pro vedoucího funkcionáře získat. Možnosti těchto stabilních (tabulkových) orgánů jakými jsou např. operační oddělení nebo oddělení bojové přípravy i jiná oddělení jsou mj. dány a omezeny jejich počty. Množství informací, které tyto orgány mohou o stavu BPP u podřízených útvarů získat (a které jsou přímo úměrné početním stavům těchto orgánů), jsou zpravidla, v hlubokém rozporu s požadavky vedoucích funkcionářů vedených přirozenou a chvályhodnou snahou — rozhodovat se na základě maximálního množství faktů o podřízených jednotkách.

Tento rozpor se v praxi na těchto velitelstvích řeší tím, že kontrolní komise, které k podřízeným útvarům vyjíždějí s úkolem zajistit stav plnění úkolů BPP, se doplňují o příslušníky podřízených jednotek a útvarů, které momentálně předmětem kontroly nejsou. Při tom je vcelku dodržována taková praxe, že funkcionáři určitého stupně jsou určováni ke kontrole jiných funkcionářů téhož stupně velení. (Tak např. velitelé praporů od jednoho útvaru, kterými je doplněna kontrolní komise vyššího velitele, jsou použiti jako rozhodčí zase u velitelů praporů útvaru, který je kontrolován apod.). Protože kontrol BPP je u našich útvarů dostatek, setkají se často někteří velitelé praporů od různých svazků spolu při kontrole i dvakrát v průběhu téhož výcvikového roku, přičemž jednou stojí jeden z nich ve funkci kontrolujícího a druhý ve funkci kontrolovaného, zatímco podruhé se ve svých funkcích vymění.

Důsledek takovéto praxe má sice blahodárný vliv na vytváření a upevňování neformálních vztahů mezi příslušníky velitelského sboru pracujícími na přibližně stejných funkcích u různých jednotek a svazků, dává i možnost vzájemné výměny a přenášení zkušeností mezi těmito funkcionáři, avšak má také jednoznačný — a to zhoubný — vliv na objektivitu získané a předložené informace. Fakta v ní obsažená jsou v takovémto případě jen jakousi směnkou splatnou „a vista“ podepsanou mezi dvěma funkcionáři, ale mnohem méně jsou tato fakta objektivní a hodnotnou informací o činnosti kontrolovaného funkcionáře, či jednotek jemu podřízených.

### **Deformující vlivy, působící při zpracování informace**

I když zpracování informace, zejména pak její úprava k využití z hlediska potřeb mechanizace v některých oblastech řízení a velení, je samostatnou disciplínou, která stojí mimo činnost kontrolních orgánů, přece jen základní zpracování informace je záležitost, která spadá plně do kompetence těchto pracovníků.

(Pod pojmem „základní zpracování informace“ nemám na mysli např. rozborový dokument, který bývá po kontrole předkládán či přednášen a též ne

předvádění získaných poznatků do řeči kódů a čísel pro strojové zpracování informace. Pojem „základní zpracování informace“ znamená jen určité např. chronologické uspořádání získaných faktů, jejich stylistická úprava, nalezení vhodných výrazů pro popis činnosti, která byla předmětem zkoumání a kterou nelze vyjádřit jen suchými čísly, součty bodů apod.).

Část poznatků, které kontrolní orgán získává o objektu své činnosti si převádí do strohých poznámek, část si jich ukládá do paměti. Získaná informace v takovémto stavu je pro kohokoliv — kromě toho, kdo ji osobně získal — nepoužitelná. K tomu, aby se mohla stát podkladovým materiálem pro práci druhé osoby, je třeba ji upravit (jde o třídění získaných faktů a jejich stylistickou úpravu). Okruh případů kdy základní zpracování informace je totožné s jejím získáním je velmi úzký a pro celou oblast BPP není zpravidla rozhodující. (Patří do něj případy, kdy úkolem pracovníka je např. jenom do připraveného formuláře zaznamenat časy průjezdu jednotlivých prvků pochodové sestavy regulační čarou při taktickém cvičení, nebo zaznamenat časy dosažení jednotlivci na přespolním běhu při kontrole tělesné přípravy apod.).

V absolutní většině případů je neoddelitelnou součástí sběru informace i její základní zpracování. Slovem „informace“ lze poznatky, které kontrolní orgán získal, nazývat teprve tehdy, až ony tuto základní formu dostanou. A zde v oblasti základního zpracování získaných faktů do formy informace je další prostor působnosti deformačních vlivů. Zde se rozhoduje o tom, zda zpracovaná informace bude skutečně objektivním vyjadřováním daného stavu, nebo subjektivním názorem, lišícím se od objektivní reality.

V této souvislosti jde v podstatě o dva problémy:

- jednak problém filosofický, kterým je otázka objektivních možností člověka poznat a vyjádřit absolutní pravdu, (tj. dosáhnout takové shody subjektivního názoru o věci, který je v souladu s podstatou věci samé),
- problém politicko-etický, kterým je otázka subjektivní vůle tuto poznanou pravdu vyjádřit.

Z hlediska potřeb praktické činnosti i relativně omezených možností daných stupňů velení, zabývajících se organizováním sběru informace (které jsou i z hlediska použitelnosti tohoto pojednání), je třeba věnovat hlavní pozornost otázce vůle vyjadřovat poznanou pravdu. Otázku objektivních možností poznávat tuto pravdu je třeba v **této souvislosti** pokládat za nepodstatnou. Zde lze plným právem vycházet z názoru B. Engelse když říká, že „... lidské poznání má bezpodmínečný nárok na suverénní pravdivost, jakkoli se jeho suverenita uskutečňuje v řadě nanejvýš nesuverénně myslících lidí a jakkoli nemůže být plně uskutečněno jinak, než nekonečným trváním života lidstva ...“

Příznáme-li tedy pro naši potřebu praktické činnosti poznatkům, které pracovník pověřený sběrem informace získal, suverénní pravdivost, potom hlavním problémem zde je otázka jeho vůle tuto pravdivost poznatků v informaci vyjádřit a překonat tak činitele uplatňující i v tomto stadiu svůj deformační vliv.

V podstatě zde jde o tytéž zdroje deformací, které působí jak v procesu vytýčování úkolů, tak v procesu vlastního sběru poznatků. Odlišnost je zde pouze v jejich projevu.

Při vytýčování úkolů pro sběr informace se deformační vliv těchto činitelů projevuje jednostranným zaměřením úkolu a ovlivněním pracovníků, kteří mají sbírat informace. Při praktickém sběru informací se deformační vlivy projevují

v tendenci vidět a registrovat jen určitá fakta, nebo v omezené míře posuzovat tato fakta. V oblasti základního zpracování informace se tento deformační vliv projevuje **hlavně** v tendenci tzv. účelového zpracování informace, tj. v potlačení jedněch a vyzdvižení jiných faktů.

Příčinou deformací je opět především osobní vztah zpracovatele k objektu jeho činnosti a zejména pak osobní zodpovědnost zpracovatele za stav na daném úseku. Důsledky osobní zodpovědnosti zpracovatele za stav na daném úseku, na charakter jím zpracované informace jsou totožné s tím, co jsem o této věci uvedl v části, týkající se problémů při formulaci úkolu.

Pokud jde o deformování informace jako důsledek osobního vztahu a vztahu zpracovatele k objektu jeho činnosti vůbec, i zde ve stadiu základního zpracování informace je snaha zpracovatelů dělat to, co jim přináší prospěch. Je jen logické, že jsou-li pro zpracovatele určité „úpravy“ informace prospěšné, že k takovýmto úpravám dochází. Nad tím se lze pohoršovat, lze nad tím horlit, ale v daných podmínkách jen těžko lze sotva co na tom měnit. Je logikou věci, že lidé dělají to, co se jim vyplácí. Změna v daném případě je možná jen podle receptu, který už před tisíci léty zformuloval známý čínský filosof: „Učiňte, aby se vyplácela pravda a nebude lží.“

A o to tedy také jde v hledání cest k získání co nejobektivnější informace, bez níž úspěšné řízení není možné. Neboť i dnes a dokonce dnes více, než kdy jindy, platí pro potřebu řízení to, co ve dvacátých letech zdůraznil Lenin:

1. „Potřebujeme úplnou a pravdivou informaci“,
2. „Pravda nesmí být závislá na tom, komu má sloužit“.