

Příprava kádrů k organizátorské činnosti

Úroveň organizátorské činnosti posuzujeme vždy jako ukazatele činnosti, věcnosti, podnikavosti, iniciativy, kompetentnosti a odborné vyspělosti kádrů. Význam tohoto problému několikrát projednávala plenná zasedání ÚV Komunistické strany, která zdůraznila nutnost vysoké kázně, náročnosti a osobní odpovědnosti kádrů za svěřený úsek, dále úlohu umění organizovat a materiálně zabezpečit jednotlivá opatření s minimálními náklady.

Úkol neustále zdokonalovat organizátorskou práci ve všech kolektivech plně platí i pro velitele, náčelníky a všechny vojáky z povolání. Vždyť činnost vojenských kádrů je ve své podstatě organizátorská. Bez ohledu na odbornou zastávanou funkci je důstojník v bojové situaci organizátorem boje a jeho zabezpečení, v míru organizátorem výcviku a výchovy podřízených.

Vojenskotechnická revoluce ještě více zdůrazňuje úlohu organizátorských kvalit, které se projevují i v oblasti velení vojskům různé úrovně. Zdokonalování systému řízení není jednorázovým opatřením, ale dynamickým procesem řešení problémů.

Organizovanost a velení jsou důležité funkce velitelů a náčelníků všech stupňů. Proto optimalizace přípravy posluchačů v dané oblasti musí být důležitým opatřením při zdokonalování výcviku a výchovy ve vojenských školách a akademích. Řešení tohoto úkolu v podstatě určuje náplň služby a velitelské přípravy důstojníků a generálů u vojsk. Ty odpovídají

potřebám složitějších způsobů bojové činnosti, vybavení vojsk složitou a drahou bojovou technikou a charakteru vztahů mezi člověkem a zbraní.

„Hlavní úkol vojenských škol,“ řekl ve svém referátu náčelník HPS ČSLA generálporučík V. Horáček na celoarmádním aktivu komunistů 12. 5. 1976, „spočívá v přípravě všestranně kvalifikovaných kádrů ..., schopných dovedně organizovat bojovou činnost, velet jednotkám a útvarům...“

I přesto, že z oblasti organizátorské činnosti a velení bylo publikováno značné množství prací, nepodařilo se dosud přesně vymezit pojem organizátorská činnost. Nejsou jednoznačně vykládány takové pojmy a vztahy mezi nimi, jako jsou „řízení“, „organizace“ a „velení“. V praktické činnosti se vzájemně prolínají, a proto mnozí autoři nedělají mezi nimi zásadní rozdíly.

Dokud věda nestanoví přesné charakteristické rysy, nutné k přesnému vymezení těchto pojmů, je účelné k objasnění jejich obsahu orientovat se na praxi v používání jednotlivých slov. Mluvíme-li o činnosti jednotlivých velitelů nebo náčelníků v kolektivu, máme na mysli organizátorskou práci. Při tomto přístupu k organizaci a organizátorským kvalitám se nemůžeme dívat tomu, že jejich obsah je značně široký a nevyhnutelně se dotýká jak sociálních, vojenských a technických, tak i pedagogických aspektů činnosti vojenských kádrů.

Krátce a formálně logicky definovat organizátorské kvality a tím více organizátorskou činnost je velmi složité. Nemůžeme uvést ani jeden uspokojivý příklad. Je to možné, protože mnohé složité jevy nemůžeme začlenit do rámce formálně lo-

gických definicí. V takových případech systémová teorie doporučuje vysvětlit strukturu jevu a na základě toho objasnit jeho podstatu. Cílem tohoto článku je pokusit se tímto způsobem vysvětlit některé pojmy.



Organizátorská činnost důstojníků předpokládá především určitou úroveň ideově politické vyspělosti. Jednota ideologických a organizátorských úkolů je jedním z nejdůležitějších požadavků strany na kádry. V. I. Lenin vyžadoval od každého vedoucího kolektivu „neodtrhávat administrativní od politiky“ (V. I. Lenin, sv. 33, str. 297). Potřeboval-li krátkou charakteristiku o spolupracovníkovi, V. I. Lenin požadoval jeho zhodnocení z hlediska:

- svědomitosti a poctivosti,
- politické stránky,
- znalosti věci,
- administrativních schopností.

Oprávně vedoucí funkcionář — organizátor je především vyspělý politik, který si hluboce uvědomuje úkoly sociálně ekonomického rozvoje státu, dokáže je přetvářet v praktické cíle konkrétní práce, ve které vidí část celku.

Zejména ideově politická vyspělost důstojníka — organizátora určuje jeho sociální orientaci a sociální směr přijímaných rozhodnutí. Musí mít vždy na paměti slova V. I. Lenina, že funkcionář neplní svou vlastní vůli, ale vůli společnosti.

Jádrem organizátorské činnosti vojenských kádřů je přijetí rozhodnutí. Na základě rozhodnutí organizujeme ve válce boj, operaci a velení vojskům a v míru řídíme bojovou a politickou přípravu a organizujeme život vojsk. Jejich optimálnost, zdůvodněnost a účelnost závisí na odborné připravenosti, zkušenostech, operačně taktických schopnostech, vojensko-technické kompetentnosti, morálně politické a psychologické pevnosti.

V současné době, v podmínkách vysoké technické nasycenosti vojsk, má organizátorská činnost velitelsko-inženýrský (technický) charakter.

V operačně taktické přípravě kádřů vznikl již dávno třístupňový princip:

- každý důstojník se připravuje především podle svého určení;
- k úspěšnému velení musí znát obsah a strukturu organizátorské činnosti podřízených;
- současně musí být připraven nahradit náčelníka.

Minulá válka potvrdila správnost takto řešeného úkolu. Proto i ve vojenských školách a akademiích musíme tomuto úkolu věnovat více pozornosti v učebním procesu. Třístupňový princip se ani v současné době nepřežil. Je však účelné upřesnit jej a přizpůsobit soudobým podmínkám.

V systému školení kádřů „učiliště — akademie“ některé druhy přípravy k organizátorské činnosti těžko zahrnujeme do učebních programů. Největším problémem v tomto smyslu jsou praporeční a frontové stupně velení, které se těžko zahrnují do rámce třístupňové přípravy. Řešení můžeme najít v uzákonění mezistupňových kursů typu „Vystřel“ a vyšších akademických kursů. Jde o to, aby tyto etapy přípravy byly povinné pro všechny důstojníky, kteří slouží na stupni praporu a okruhu.

Technické vybavení vojsk tvoří materiální základnu všech druhů ozbrojených sil a druhů vojsk. V souvislosti s různorodostí techniky vzniká otázka, do jakých podrobností ji studovat. Bereme-li v úvahu, že technika a různé přístroje se skládají průměrně ze 1400—1500 součástek, je potom pochopitelné, že studovat každý „šroubek“ je prakticky nemožné. Velitel s nedílnou velitelskou pravomocí rozhoduje o použití různých druhů a systémů zbraní. To znamená, že velitel — organizátor musí mít kromě tvůrčího operačně taktického myšlení i inženýrské myšlení.

Technické vzdělání mělo vždy prvořadé místo v přípravě kádřů. U vojsk a na vojenských školách podstatně vzrostl počet hodin technických předmětů. V řadě případů však výuka probíhá tradičním způsobem a inženýrské myšlení zůstává jen vedlejším produktem, místo toho, aby bylo středem pozornosti.

Převaha induktivních metod vyučování (od dílčího k obecnému) částečně zdržela i rozvoj inženýrského a technického myšlení. Mezitím mnohé psychologické výzkumy a zejména teorie formování myšlení dokázaly přednost deduktivní metody vyučování.

Vzniká otázka, máme-li v současné době mezi technickými vědami takovou disciplínu, která by obsahovala potřebný souhrn deduktivních základních údajů

o technice? Na tuto otázku můžeme odpovědět kladně. Právě takovou disciplínou je nyní systémová technika, která vznikla jako integrace údajů mnoha věd, např. filozofie (především systémové teorie), souhrnu technických disciplín, které zkoumají základy projektování, zřizování a využívání techniky, kybernetiky, matematiky, inženýrské psychologie a dnes navíc ergonomie (zabývá se pracovní činností v celém jejím souhrnu, zkoumá člověka nejen v systému „člověk — stroj“, ale i značně širěji, tj. „prostředí — člověk — stroj“).

Systémová technika je schopna vyzbrojit důstojníky velitelského a inženýrského směru dostatečně širokou teoretickou přípravou, obecnými metodologickými přístupy a hlubokým chápáním podstaty procesů (fyzikálních, chemických, kybernetických), realizovaných v technice přesnými matematickými a psychologickými kritérii. Zvládnutí techniky na základě teorie systémové techniky by bylo organizováno nejen na zapamatování detailů (často se mění a těžko pamatují), ale především na studiu hlavních — funkčních principů.

Formování inženýrského, technického myšlení by se tak stalo hlavním úkolem vyučování důstojníků. Nesmíme zapomínat, že myšlení při jakémkoli přístupu ke zkoumání, rozebrání jeho podstaty ve filozofických, psychologických a kybernetických aspektech zůstává nejvyšší formou zobecněného a zprostředkovaného poznání objektivní skutečnosti.

Kursy vojenské systémové techniky pro různé odbornosti připravily by byly do určité míry obdobné, ne však totožné. Pro inženýry by byly organizovány s důrazem na základy projektování a využívání a pro velitele na efektivnost bojového využití.

Studium systémové techniky jako hlavní disciplíny technických věd by mohlo dát do pořádku a aktivizovat inženýrskou přípravu důstojníků.

Systémový technický aspekt při přijetí rozhodnutí je zřejmý. Bez spolehlivého zhodnocení reálných možností vojenské techniky a zvládnutí jejího využívání nemůže být dnes žádné rozhodnutí optimální.

Současně však úlohu technického činitele nemůžeme příliš zveličovat. Nejdůležitějším kritériem řešení i v soudobých podmínkách zůstává jeho operačně taktická účinnost. V organizátorské činnosti kádrů nyní pronikavěji než v minulosti pocítujeme nutnost zabezpečit plnou jednotu využívání operačně taktických podmínek (konkrétně vzniklá situace) a bojových možností vojsk. Rozhodnout se znamená správně určit zámysl operace (boje) a na tomto základě určit vojským úkolům

s ohledem na jejich bojové možnosti. Rozhodnout se znamená zvážit a správně zhodnotit všechny prvky situace a za základ vzít ty nejdůležitější.

Vojenská teorie a praxe dávno zjistily složitost operačně taktických rozhodnutí a jejich zvláštnost, která spočívá zejména ve velké početnosti. Vždyť optimální rozhodnutí získáváme analýzou mnoha možných variant. Velitelé a štáby (hlavní organizátoři bojové činnosti) to dělali i dříve. Avšak tento těžký úkol obyčejně řešili na logické a intuitivní úrovni, v řadě případů analogicky se zkušenostmi z minulých válek. Matematické očekávání možných následků buď načrtli v nejobecnějších rysech nebo vůbec je nebrali v úvahu.

Ted se této oblasti otevírají nevidané možnosti, které poskytuje automatizovaný systém velení vojskům. Samočinné počítače mnohonásobně zvýšily předvídatost myšlení velitelů.

Výkonnost soudobé výpočetní techniky je nesporná; není však dosud plně doceněna. Podle názoru akademika V. M. Gluckva řeší dnešní samočinné počítače přibližně jen jedno procento z celkového počtu možných úkolů.

Těžko překonatelnou překradou zůstává omezenost dialogu mezi člověkem a samočinným počítačem. V současné době aktivně hledáme způsoby přímého dialogu, bezprostředního slovního styku mezi strojem a člověkem.

Použití výpočetní techniky je také v malé míře limitováno matematickou přípravou důstojníků, zejména velitelů. Představa, že specialisté — matematici vyzbrojí organizátory bojové činnosti hotovými algoritmy řešení operačně taktických úkolů, jsou zastaralé. Marxisticko-leninská dialektika dávno a nezvratně dokázala jednotu kvantity a kvality. Kvalitativní a kvantitativní stránky rozhodnutí jsou ve své podstatě neoddělitelné, obdobně jako zhodnocení situace od zpracování odpovídajících propočtů.

Pokusy o rozpracování programových algoritmů k řešení operačně taktických úkolů jen na matematické úrovni jsou tedy metodologicky nesprávné. Takovéto algoritmy mohou adekvátně rozpracovat jen operátoři — matematici, tj. lidé, kteří jsou dokonale připraveni v otázkách vojenství. Takovými mohou být jen velitelé a důstojníci štábů, kteří zvládli stejně hluboce jak vojenské umění, tak i současné matematické metody. Na tuto stránku věci nesmíme zapomínat při rozpracování učebních programů ve vojenských školách.

Při řešení operačně taktických úkolů mají zvláštní význam takové části součas-

né matematické vědy, jako teorie pravděpodobnosti, teorie her, teorie hromadné obsluhy, lineárního a dynamického programování, teorie grafů a algoritmů. Doposud však tyto součásti matematiky používáme v přípravě důstojníků velitelského a štábního směru jen velmi málo.

Každodenní život vojsk, nemluvě již o jejich činnosti ve válce, je spojený s ohromnou spotřebou materiálních prostředků. Prudký růst objemu materiálního a týlového zabezpečení je jedním z důsledků vojenskotechnické revoluce. Ve spojitosti s tím v organizátorské činnosti kádřů má stále větší význam ekonomický aspekt. Ekonomické vzdělání musíme dnes hodnotit jako zvláštní a potřebný prvek kvality důstojníků a jejich připravenosti k organizátorské činnosti.

V soudobých podmínkách kritérium vojenské účelnosti přijímaných rozhodnutí se stále těsněji sblíží s ekonomickým. Cena rozhodnutí v organizátorské činnosti se nyní musí určovat nejen z hlediska výsledků čistě vojenského charakteru, ale i podle ekonomických nákladů. V. I. Lenin v mnoha pracích zdůrazňoval, že hospodárnost a šetrnost tvoří neoddelitelné rysy socialistického hospodářství. Tento požadavek platí plně i pro ozbrojené síly.

Při přijetí a plnění rozhodnutí musí být nezbytně sblížena vojenská a ekonomická kritéria. Z vojenského hlediska jsou správná rozhodnutí např. k přesunu vojsk. Vedou-li však tato rozhodnutí k ekonomickému plýtvání (převoz pásové techniky na velmi krátké vzdálenosti, nebo přesun tanků na velké vzdálenosti po vlastní ose atd.), nemůžeme je považovat za přijatelná. Nemůžeme schválit ani ten nejlepší záměr cvičení, který nabere v úvahu možnosti hospodaření s materiálními prostředky, zejména s PHM.

Bojová příprava se týká různých stránek materiálně technického vybavení vojsk, především však zbraní a bojové techniky. Přísný ekonomický přístup má tedy velký význam, protože exploatace

zbraní a vojenské techniky je spojena se značnými náklady.

Příprava důstojníků k organizátorské činnosti, k činnosti v bojové situaci je neoddelitelná od jejich aktivní účasti v polním výcviku, létání a na cvičení s organizačně přidělenými zbraněmi a technikou v sestavě jednotek, útvarů a svazků. Hlavní zvláštností práce velitelů (důstojníků) v míru je připravovat se k činnosti v bojové situaci.

Hodnotíme-li význam ekonomického faktoru v organizátorské činnosti vojenských kádřů, musíme vzít v úvahu, že velitel s pomocí štábu řídí složitou oblast týlového zabezpečení, bez jejíž přesné organizovanosti nemůže dosáhnout potřebné úrovně bojové pohotovosti.

Soudobý týl je natolik důležitý a složitý, že jeho diletantské řízení by se záporně odrazilo na stavu útvaru nebo svazku. Chceme-li odpovědně a se znalostí věci řídit práci týlových specialistů a být organizátorem jejich služby, musíme mít odpovídající ekonomickou a hospodářskou přípravu.

Je tedy dostatečný důvod k tomu, abychom hodnotili ekonomické znalosti kádřů jako nutný a poměrně samostatný prvek organizátorské činnosti. V soudobých podmínkách je důležitým úkolem aktivizovat tuto stránku přípravy kádřů. Považujeme za správné, že současně se studiem politické ekonomie je účelné učit důstojníky umění dělat konkrétní ekonomickou analýzu velitelských rozhodnutí, racionálně organizovat bojovou přípravu a vojenské hospodářství.

Naučit důstojníky spočítat finanční a materiální výdaje je málo (to se dělalo i dříve). Život vyžaduje zvládnout tzv. ekonomické přístupy, které zvyšují rozpočtové operace na úrovni ekonomicko-matematických modelů a umožňují z velkého množství přijmout nejvýhodnější variantu. Je pochopitelné, že vyhodnotit značné množství variant můžeme jen s využitím výpočetní techniky.



Zvláštní místo v organizátorské činnosti má řízení lidí. Souhrn k tomu nezbytných sociálně psychologických vlastností, kolektivnosti, vztahu k lidem, samostatnosti atd. musíme považovat za podstatný prvek organizátorských kvalit, za důležitou součást organizátorské činnosti kádřů.

Velitel — organizátor řídí techniku pomocí svých podřízených a působí tak v systému „člověk — člověk — technika“. Proto hlavní oblastí jeho činnosti jsou

lidé. Je dostatečně známé, že není nic složitějšího, než umění řídit lidi.

Význam umění řídit lidi zdůrazňoval V. I. Lenin. Při rozboru činnosti státních a stranických orgánů řekl: „Ne v institucích, ne v reorganizacích, ne v nových dekretech je to hlavní, ale v lidech...“ [V. I. Lenin, sv. 36, str. 551.]

Rozpracování principů řízení lidí se zabývají různé vědní obory. Integrovat nahromaděné rozsáhlé informace může však

jen psychologie, protože jen ona nejpodrobněji a všestranně zkoumá chování člověka a jeho činnost. Na základě získaných výsledků výzkumu z oblasti řízení lidí (vztahů mezi nimi), s využitím zásad psychologie osobnosti a sociální psychologie, můžeme formulovat některá obecná pravidla pro řídicí činnost.

1. Musíme pochopit a stále mít na paměti, že každý podřízený je osobnost. Z toho vyplývá složitost, svéráznost a neopakovatelnost osobnosti. Znat zvláštnosti podřízeného je jednou z nutných podmínek řízení lidí. Zejména tento rys charakterizoval talentované náčelníky a umožňoval jim nejlépe plnit bojové úkoly.

Psychologie řízení lidí učí znát a chápat podřízené. Podstata je v tom, že člověka musíme znát, abychom ho mohli řídit.

Není tajemstvím, že stručnost služebních hodnocení mnohokrát neobsahuje potřebné údaje. Osobnost je individuální a neopakovatelná. Lidé jsou si podobní jen v tom, že každý z nich je osobitý.

Je-li jeden nebo druhý člověk charakterizován jako smělý, rozhodný, výkonný, srdečný atd., pak tyto nevšední vlastnosti jsou ve skutečnosti nepodloženě vybrané rysy z celkového složitého psychologického obrazu vojáka. Při takovém přístupu vypadá osobnost jako konglomerát různých kvalit. Ale osobnost je mnohostranný, sociálně biologický systém. Skládá se ze společně podřízených struktur, podstruktur, které působí ve složitě, ale těsně součinnosti.

Znat vojáka jako osobnost znamená, že si musíme jasně představit jeho sociální vyspělost, profesionální zaměření a připravenost, mravní hodnoty, organizační a povahové vlastnosti, zvláštnosti poznávacích a emocionálních procesů, jeho psychologické vlohy atd.

Velitel (náčelník) nestuduje podřízené ze zvědavosti, ale proto, aby je upevnil to, co je v každém kladné a formoval to, čeho se nedostává. Abychom lidi řídili v jakýchkoli podmínkách situace, musíme je ještě připravit k činnosti v daných podmínkách (jeden z nejdůležitějších požadavků psychologické přípravy). Důstojník, kterého náčelník nedostatečně připravil, reaguje ve své činnosti neočekávaným způsobem a těžko se podřizuje, zejména ve složitých a stressových podmínkách, které jsou příznačné soudobému boji.

2. Psychologicky zdůvodněným pravidlem řízení lidí je dívat se na podřízené jako na kolektiv, složitý sociálně psychologický organismus, který podstatně přetváří vlastnosti osob, členů tohoto kolektivu. Umění řídit lidi v kolektivu tkví v tom,

abychom při organizování práce kolektivu brali v úvahu osobnost každého člena a současně jeho individuální vlastnosti začleňovali do celkové skupinové činnosti. Zkušený vedoucí a organizátor tuto zásadu uplatňuje v praxi.

Nejlépeších výsledků při řízení lidí dosahujeme tehdy, rozlišujeme-li přesně hranice mezi kolektivem a jednotlivcem. Velitel (náčelník) nesmí dopustit, aby se kolektiv přeměnil ve skupinu nevýrazných lidí; nesmí však také zbytečně zdůrazňovat jednotlivé jeho členy.

Svéráznost osobnosti ve vojenské službě není sama o sobě důležitá, ale důležitá je její schopnost působit v kolektivu a plnit úkoly nařizené velitelem.

Předmětem zvláštní péče velitele — organizátora je zlepšení psychologického prostředí kolektivu promyšleným rozmišlením lidí s přihlédnutím k jejich služebním a soukromým vztahům. Vedoucí je povinen znát tyto vztahy, ale dále je i rozvíjet a usměrňovat.

Nejlépeším prostředkem upevnění osobních vztahů je zvýšení autority a postavení každého vojáka v očích celé jednotky. Skupinové zájmy, názory a nálady musí doplňovat požadavky předpisů a řádů. Potom mohou zlepšit psychologické prostředí, být zdrojem aktivit a přáceschopnosti kolektivu.

Tyto zájmy, názory a nálady mají složitou dynamiku vytváření a tendenci ke spontánnosti a svévolnosti. V podmínkách jejich vzniku „zdola“ je skupina rychleji chápá a asimiluje. Ve všech případech má však vedoucí povinnost zachovat si právo řídicího, mít na paměti to, že psychika kolektivu nestrpí „prázdnotu“ a že výsledky její činnosti mohou ovlivňovat nejen jeho psychologickou, ale i sociální (to znamená i politickou) hodnotu.

Organizovat činnost kolektivu znamená především určovat a objasňovat cíle společné práce. Velitel (náčelník), který nepovažuje za nutné nebo neumí vysvětlit smysl úkolu, nedělá to hlavní: neobilicuje lidi ke splnění úkolu.

Dovednost vysvětlit smysl a význam úkolu je charakteristickým rysem energického a schopného organizátora, který vždy chápe, jak je důležité zabezpečit u podřízených pochopení způsobů jejich činnosti v útvaru a svazku i v rámci přijatého rozhodnutí.

Mnohostrannou činnost vojáků organizují a usměrňují velitelé (náčelníci) různých stupňů. Nezbytnou podmínkou jejich řídicí práce musí být včasné a objektivní zhodnocení práce podřízených. Podřízení vždy ocení (i když ne vždy o tom

mohou mluvit) u velitele [náčelníka] nestrannost a spravedlnost. Neuměrná „některost“ a „tvrdost“, jakož i další krajnosti ve stylu práce náčelníka, jsou škodlivé. Všimát si úspěchů i nedostatků, a potom s využitím kladných zkušeností organizovat činnost a odstraňovat nedostatky — to je vyzkoušená zásada. Můžeme ji reálně uskutečňovat v životě jen za předpokladu, budeme-li mít ke všem členům kolektivu stejný a upřímný vztah, nebudeme rozdělovat podřízené na vhodné a nevhodné, budeme stejně nesmiřitelní k projevům jak podlézavosti, tak i umíněnosti.

K dosažení nejlepších výsledků ve výchově velitel používá všech dostupných možností a práv, autority a síly kolektivu. Odměňuje-li nebo trestá, musí si velitel uvědomit, že za vnějším stejným chováním lidí zpravidla vězí různé zájmy a zdaleka ne stejné vynaložené úsilí.

Praxe potvrzuje, že při odsuzování chyb a nedostatků není správné spěchat s kolektivními sankcemi. Podpora kolektivu je ohromný prostředek. Současně však odsouzení kolektivu je velmi silně působící opatření, ke kterému můžeme sáhnout až po zvážení všech „pro“ a „proti“. Neuvážené jeho použití může podlomit víru člověka ve své síly. Kolektivního odsouzení můžeme použít jen tehdy, jestliže jsme již jiná opatření působení vyčerpali.

Nenapomáhá organizovanosti a upevnění kázně ani veřejné kárání na služebních poradách a shromážděních, i když při zjevných nedostatecích podřízených bývá těžké na ně nereagovat. Abychom se vyhnuli zbytečným emocím a vznětlivosti, je účelné si ujasnit, že takové jednání není ukazatelem náročnosti, ale znakem slabé vůle a nízké úrovně organizovanosti.

3. Třetí pravidlo řízení lidí je určeno samotnému veliteli (náčelníkovi), směřuje k jeho chování a stylu práce. Může znít takto: nikdy neztrácej kritický vztah k sobě samému, protože nic tak nepříznivě nepůsobí na vedoucího, jako nedostatek sebekritičnosti. Není nic nebezpečnějšího, než sebeuspokojení, slepá víra ve svou neomylnost, nepřírozená nadřazenost v očích podřízených.

Z moci, kterou má velitel, se mu nesmí zatočit hlava a zveličovat jeho osobu. Na-

podobování vysokých vzorů v chování má svůj význam ve všech obdobích lidského života, bez ohledu na zastávanou funkci. Podřízení chtějí vidět ve veliteli (náčelníkovi) zosobnění nejlepších kvalit — vždyť má ve svých rukou svěření jejich osud a více než z poloviny určuje úspěch jejich činnosti.

V tomto smyslu je osobní příklad velitele nutností. A tento příklad je tím potřebnější, čím je složitější situace. Příklad náčelníka stmeluje a organizuje kolektiv. Velitel, který udělal chybu a zmýlil se při rozhodnutí, ale nepozbyl sebeovládání, zůstává i nadále velitelem a může opravit chybné rozhodnutí a správně usměrnit činnost podřízených. Mnohé příklady z bojové praxe svědčí o tom, že rozklad vojenského kolektivu a jeho dezorganizace začínají tam, kde velitel ztratil své postavení.

Sebeovládání je potřebná kvalita organizátora. Řídit jiné může jen ten, který se dokáže sám ovládnout. Sebeovládání má mnoho projevů: rozhodnost, vytrvalost, ukázněnost, přístupnost a smysl pro humor. Umění přiměřeně zažertovat je zvláště důležité v krizových situacích. Humor je prospěšný nejen sám o sobě, ale zejména proto, že uvolňuje napětí, únavu, stísněnost a vzrušené očekávání.

Řízení lidí předpokládá zvládnout různé způsoby chování. Zahraniční vědecké práce zdůrazňují tři hlavní způsoby chování náčelníka: velitelský, přesvědčivý a pružný. Každý má své klady a zápory, každý je v určité míře jednostranný.

Vztah k podřízeným nemůžeme tedy zakládat jen na přísnosti nebo jen na dobroně. Musíme zvládnout všechny způsoby chování a používat jich v závislosti na podmínkách. Velitel se nemusí bát přísnosti, ani dobroně, avšak nesmí z nich dělat názorné kvality. V práci s lidmi musíme spojit náročnost se spravedlivostí a mít na paměti slova V. I. Lenina, že vedoucí státních úřadů musí mít „... schopnost získávat si lidi“. (V. I. Lenin, sv. 36, str. 578.)

Ve zdokonalování psychologicko-pedagogického vzdělání důstojníků na všech etapách jejich přípravy jsou podstatné rezervy k dalšímu zvýšení úrovně organizátorské práce.

Organizátorská činnost vojenských kádřů a jí odpovídající osobní kvality mají dostatečně složitou strukturu. V této činnosti, tak jako i v kterémkoli složitém jevu, s různým přístupem a uplatňováním různých kritérií můžeme vidět značné množství různých rysů a zvláštností.

Článek zdůrazňuje některé obecné zásady organizátorské činnosti a ukazuje, že příprava důstojníků ve vojenských školách a akademiích i u vojsk podle hlavních směrů rozvoje osobních kvalit není jednoznačná a stejná.

(Upraveno ze sovětského tisku)