

Podplukovník PhDr. Josef Hanousek
podplukovník PhDr. Milan Kabát, CSc.
kapitán PhDr. Cyril Kostík, CSc.

NĚKTERÉ ZKUŠENOSTI Z PRÁCE S MLADÝMI VELITELI

Mimořádná pozornost, kterou stranické a státní orgány věnují v posledních letech doplňování velitelského sboru, příznivě se odráží v jeho třídně politickém složení a věkové skladbě. Vyrůstá procento mladých lidí, kteří se rozhodli spojit svůj život a práci se službou v armádě.

Velení ČSLA považuje práci s mladými veliteli za jeden z rozhodujících úkolů výstavby armády. To znovu zdůraznil ministr národní obrany na celoarmádní ideologické konferenci v březnu tohoto roku:

„Od promyšlené práce při výchově nové generace důstojnického sboru... závisí do značné míry úroveň bojové pohotovosti a mobilizační připravenosti armády v budoucích letech“... (Příloha OL, 25. 3. 1980, s. 6.) Příchod mladých důstojníků k jednotkám a útvarům však přináší specifické výchovné problémy, jejichž řešení není jak v teorii, tak v praxi vůbec jednoduché.

Mladý důstojník se po absolvování vojenské školy dostává z role vychovávaného do role vychovatele — velitele. Jsou mu podřízeni vojáci rozdílného třídního původu, vzdělání, politické vyspělosti, s různými charakterovými vlastnostmi a zájmy. Věkově je mladý velitel jen o málo starší než oni a již odpovídá

za jejich výchovu, výcvik, materiální zabezpečení, připravuje je a vychovává z nich uvědomělé obránce socialistické vlasti. V této složité roli na něho připadají další náročné úkoly — péče o bojovou techniku a udržování stále bojové pohotovosti.

V dané situaci vznikají u mladých důstojníků různé problémy a těžkosti, dochází i k oslabování důvěry ve vlastní síly a schopnosti. Se služebními těžkostmi se často prolínají i osobní a rodinné starosti, jejichž přehlížení nepříznivě ovlivňuje výkon služby a formování vztahu k vojenskému povolání už na samotném počátku vojenské dráhy.

Účinnost a efektivnost řídicí, organizační a výchovné práce u jednotek a útvarů je v mnoha směrech závislá právě na připravenosti mladých důstojníků pro výkon funkce. Proto předpokladem a zárukou úspěchu je cílevědomá a soustavná péče o mladé vychovatele, o jejich morálně politický a odborný růst, neboť „... sám vychovatel musí být vychováván“. (Marx, K.-Engels, B.: Vybrané spisy II. Praha, SNPL 1954, s. 414.) To znovu zdůraznil XV. sjezd KSČ: „Vzhledem k rostoucím úkolům... musíme v příštím období podstatně zvýšit nároky na politickou a odbornou vyspělost a připravenost pra-

covníků, na jejich morální kvality, na jejich schopnost vést kolektiv, tvořivě rozvíjet a důsledně uvádět v život politiku strany na svěřeném úseku. To vyžaduje pravidelně a náročně hodnotit vedoucí pracovníky podle výsledků, kterých dosahují ve své práci, pečovat o jejich růst a poskytovat jim pomoc a podporu". (XV. sjezd KSČ. Praha, Svoboda 1977, s. 75).

Mladí důstojníci získávají ve vojenských školách potřebné politické a vojenskoodborné znalosti a základní metodické dovednosti nutné k výkonu funkce. Jejich praktické zkušenosti z výchovy a výcviku jsou však podstatně menší. Teprve v praxi získávají solidnější zkušenosti. Zároveň dochází k vyhranění postojů ke zvolenému povolání, k vyzrávání celé osobnostní struktury a dotváření žádoucího osobnostního profilu vojenského profesionála.

Nástup absolventů vojenských škol k jednotkám a útvarům je významným mezníkem v procesu formování osobnosti mladého důstojníka. Možnosti školy jsou omezené. Škola poskytuje posluchačům teoretický základ, modifikuje a rozvíjí některé charakterové vlastnosti a schopnosti, vytváří elementární metodické dovednosti a návyky, potřebné pro výkon funkce u vojsk. Přípravuje mladé důstojníky pro praxi a mění se požadavky profese i rozvojem motivů a dovedností sebevzdělávání a sebevýchovy. Nikdy však nemůže nahradit autentické prostředí organických jednotek. Dobrý politický vedoucí a vychovatel se formuje především v každodenním styku s podřízenými, praktickým výkonem funkce, trvalou sebekontrolou i ochotou učit se od zkušenějších velitelů.

Teprve v praxi se mladý velitel učí chápat realitu v jejích různorodých souvislostech. Dospívá k dialektickému pojmání skutečnosti a začíná dialektickou metodu uplatňovat ve své každodenní činnosti. Mladí důstojníci se postupně zbavují jednostranné interpretace problémů (černobílého myšlení), i když musíme počítat s nebezpečím, že z malého faktického materiálu učiní dalekosáhlé závěry. Unáhlená generalizace plyne především z nedostatečného množství vlastních praktických zkušeností, jejichž omezený rozsah je i příčinou abstraktně teoretického přístupu ke skutečnosti, k problémům života vojsk. Celkový posun v kvalitě myšlení je předpokladem dotváření uceleného světového názoru, v němž jednotlivé představy, ideje a názory na život, na společnost, na svět nabývají pevné struktury. Potřeba pro-

niknout do podstaty jevů a procesů, hluboce a všestranně poznat skutečnost se projevuje a realizuje ve vytváření stále přesnějšího, adekvátnějšího odrazu světa ve vědomí mladého důstojníka, v dotváření vlastního světového názoru.

Cílevědomé studium marxisticko-leninské teorie vede ke korekci a spojování představ, pojmů a idejí a vyúsťuje do ucelené světónázorové soustavy. Marxisticko-leninská příprava, semináře vedoucích PŠM a ostatní formy ideové výchovy mladých důstojníků usilují nejen o rozšíření poznatkového systému, ale především o utváření komunistického přesvědčení mladých důstojníků, které právě v rané dospělosti začíná plnit významnou regulační a integrační funkci v soustavě postojů, hodnot, potřeb a zájmů člověka. Právě tento aspekt je nutné více docenit ve všech formách ideové výchovy mladých velitelů.

Mladší důstojníci překypují vitalitou. Nastupují k útvarům nezatřetí rutinou a praktikismem, mají smysl pro nové. Pociťují zvýšenou potřebu prosadit se, uplatnit a rozvinout své schopnosti, touží po tom, aby ve své práci dosahovali úspěchů. První léta výkonu funkce jsou obdobím střídání úspěchů i občasných neúspěchů, sebedůvěry i skleslosti, obdobím konfliktů, jež mladí velitelé zpravidla úspěšně řeší díky dostatku fyzických a psychických sil, pružnosti myšlení a vyspělosti adaptačních schopností. Vitalita se odráží i v celkově optimistickém emocionálním ladění, při základním vážném, zodpovědném postoji k životu. Všechny úspěchy radostně prožívají. Ty přispívají ke zvyšování důvěry ve vlastní síly. Přes neúspěchy se většinou přenášejí snadno, ale jsou velmi citliví na způsob jejich hodnocení. Netaktní přístupy, ironie a jakékoliv pokořování vyvolávají velmi bouřlivé reakce. Jsou násobeny zejména v situacích, kdy nevhodné způsoby jednání s nimi uplatňuje nadřízený před jejich podřízenými. Citlivé, taktní vedení mladých velitelů nadřízenými, spravedlivé posuzování jejich práce, péče o jejich osobní a rodinné problémy, jsou nezbytnou podmínkou úspěšné pracovní sociální adaptace i formování pozitivního vztahu k povolání a pozitivního vývoje osobnosti v dalším období.

Pod tlakem náročných pracovních úkolů a těžkostí, daných objektivně samotnou podstatou vojenské profese, se mnoho mladých důstojníků zamýšlí nad správností volby svého povolání. Pokud se s těžkostmi včas nevyrovnejí a není jim poskytnuta ze strany náčelníků účinná pomoc, hledají často východisko v od-

chodu do zálohy. Proto je požadavek všestranné péče o mladé důstojníky v posledních letech tak naléhavě zdůrazňován v rozkazech ministra národní obrany na výcvikový rok.

Mladý velitel vstupuje do široké škály vztahů ve stranické a svazácké organizaci jak u útvaru, tak i v občanském prostředí. Úroveň mezilidských, pracovních a služebních vztahů je významným zdrojem pracovní spokojenosti a výkonnosti. Ukazuje se, že mladí velitelé nemají tak vážné problémy ve vztazích s podřízenými a spolupracovníky, jako ve vztazích s nadřízenými. Charakter vzájemných vztahů na pracovišti, zvláště mezi mladým důstojníkem a nadřízeným má mimořádný význam.

Na jedné straně může zvyšovat jeho tvořivé schopnosti, nebo na druhé straně jeho aktivitu potlačovat. V nízkém hodnocení vzájemných vztahů mladými důstojníky se zřejmě odrážejí malé zkušenosti jejich přímých nadřízených z výchovné práce, nedostatky v řídicí činnosti, malá pomoc poskytovaná při řešení pracovních i osobních problémů. Ukazuje se, že je nezbytné zaměřit se daleko hlouběji nad způsobem jednání nadřízených s podřízenými, upevňovat vztahy vzájemné důvěry a úcty, soudružské spolupráce, pomoci a podpory. Předpoklady pro vytváření takových vztahů jsou zejména u velitelů, kteří dokáží navodit příznivou psychologickou atmosféru v kolektivu vojáků z povolání, jsou podřízeným skutečným příkladem. Mladí důstojníci, zejména v počátečním období praxe, mají řadu nedostatků v různých oblastech vojenského života. Zkušenosti potvrzují, že se je daří rychleji a lépe odstraňovat v ovzduší vzájemné důvěry. Zkušenosti velitelů a náčelníci jednájí s mladými veliteli tak, jak to vyžaduje jejich postavení u útvaru, nesnižují jejich autoritu v očích podřízených, projevují vůči nim trpělivost, taktičtěji a systematicky upevňují potřebné dovednosti a návyky. Uvědomují si, že uplatňování strohé, přísné subordinace, nepromyšlených, unáhlených represivních opatření by se izolovali od kolektivu mladých důstojníků a ztratili by tím možnost hlouběji poznat mínění, potřeby a zájmy důstojníků, organizovat a upevňovat kolektiv vojáků z povolání u útvaru.

Velmi důležitou oblastí práce s mladými veliteli je hodnocení jejich práce. Nadřízení si mnohdy neuvědomují, že mladý velitel se ve funkci zapracovává a kladou na něho nepřiměřené požadavky. Bez hlubšího zvážení okolností pak přičiny nesplnění těchto požadavků vidí jen

v malém zájmu, či neschopnosti mladého důstojníka. Takové hodnocení své práce pak mladý důstojník pochopitelně prožívá jako nespravedlivé a neobjektivní.

Vysokou náročnost k podřízeným je nutné vždy spojovat s úctou k jejich osobnosti a péčí o ně. Nepřiměřené nároky, spjaté s přehlížením kladných výsledků práce a nedostatečným pedagogickým taktem vedou k tomu, že hodnocení ztratí pozitivní motivační účinek. Mladý důstojník naopak zatrpne, ztratí zájem o vojenského povolání i důvěru k nadřízenému.

Problémy souvisí nejen s obsahem, ale i s frekvencí a pravidelností průběžného hodnocení mladých velitelů. Přitom právě oni po svém příchodu k útvaru s napětím očekávají, jak budou za svou práci hodnoceni. Průběžné hodnocení je mimořádně účinným nástrojem regulace jednání mladých velitelů v duchu společenských požadavků, účinným prostředkem podceňování aktivity a formování žádoucího osobnostního profilu. S hodnocením úzce souvisí i uplatňování kázeňské praxe. Počet odměn, připadajících na mladé důstojníky za uplynulý výcvikový rok není příliš vysoký a poměrně vysoké procento je těch, kteří nebyli odměněni ani jednou. Ukazuje se také, že i trestání je běžnou záležitostí a ve srovnání s předchozím obdobím zůstává na stejné úrovni. Rezervy jsou i u některých nadřízených mladým důstojníkům, kteří někdy spolehnou na represivní stimulace než na pozitivní podněcování a využívání motivační funkce pravidelného hodnocení, na než „není čas“.

Výsledky výzkumu (např. Motivační struktura a morálně politický profil osobnosti mladého velitele a politického pracovníka. Bratislava, VPA KG, 1978) potvrzují, že významným momentem při utváření vztahu k vojenskému povolání je úroveň uspokojování potřeby uznání a respektování ze strany nadřízených. Úzká spjatost byla prokázána také mezi potřebou seberealizace a identifikací s povoláním. Nízká úroveň uspokojování uvedených potřeb se zpravidla velmi negativně odráží ve vztahu mladých důstojníků k vojenskému povolání. Proto by bylo žádoucí, vedle podněcování zájmu o studium a zvyšování kvalifikace

— věnovat daleko větší pozornost možnostem a perspektivám osobního vývoje a postup mladých důstojníků u útvaru i mimo něj;

— vedle vzdělání stanovit přesné kvalifikační požadavky, věk, praxi, zdravotní stav a stupeň hodnocení, jejichž splnění

by zaručovalo, že osobní vývoj a postup důstojníka bude skutečně realizován;

— dodržovat zásadu, aby absolventi DDS i absolventi VVŠ získali potřebnou praxi na nejnižších funkcích plánovaných pro důstojníky;

— zkvalitňovat kolektivní a zvláště individuální výchovnou práci s mladými a nově ustanovenými veliteli a předcházet tak neúspěchům, jež vyplývají z nedokonalého zvládnutí funkce.

Větší pozornost si zasluhuje i oblast, do níž patří podávání různých návrhů, připomínek a doporučení ze strany mladých důstojníků. Je nutné vytvořit přiměřený prostor k jejich samostatnému a tvůrčímu jednání. V praxi se někdy setkáváme i s omezováním práv a funkčních povinností mladých důstojníků. Jde např. o malicherné poručníkovaní i svévolné zasahování do sféry pravomocí a odpovědnosti podřízených nadřízenými náčelníky. Takové zásahy vyvolávají konflikty, narušují organizovanost práce a negativně ovlivňují vývoj osobnosti. Mladý důstojník postupně ztrácí iniciativu, „... pocít osobní odpovědnosti, pomalu si osvojuje potřebné vědomosti a formuje své schopnosti, jako přímý velitel nevědí, nevede a neřídí svůj kolektiv“ (Kitov, A. I. a kol.: Řízení vojenských jednotek a útvarů. Praha, NV 1977, s. 172.)

Velmi důležitým, ale v praxi poměrně často podceňovaným motivačním činitelem, je účast a podíl mladých důstojníků na stanovení cílů, úkolů a rozhodování o záležitostech, které se týkají bojové a politické přípravy celého útvaru. Sovětské zkušenosti potvrzují, že „... nedílná velitelská pravomoc nevylučuje, když je to potřebné, kolektivnost v práci, využívání názorů a rad svých podřízených“ (Šramčenko, A. I.: Psychologie v řízení činnosti velitele. Praha, NV 1978, s. 129.) Při účasti na rozhodování nejde jen o věčné vyuzívání nápadů, návrhů, připomínek a názorů podřízených, ale i o vytvoření takové atmosféry, v níž každý mladý důstojník bude mít pocít osobní významnosti, prospěšnosti a důstojnosti. Podněcování a využívání iniciativy mladých důstojníků, posilování prvků samostatnosti a odpovědnosti v jejich práci nejen, že vytváří podmínky pro dokonalejší ztotožnění se s aktuálními cíli a úkoly, ale i s požadavky vojenského povolání vůbec. Respektování potřeby nezávislosti zároveň vytváří prostor pro plnohodnotný rozvoj a sebe-realizaci osobnosti mladého důstojníka.

Pracovními podmínkami, v nichž se utváří osobnost mladého důstojníka a formuje jeho vztah k vojenské službě jako

celoživotnímu povolání, je třeba věnovat mimořádnou pozornost. Přehlížení řady nepříznivých podmínek života a práce mladých důstojníků se negativně odráží v psychickém stavu, vede k pochybnostem o správnosti volby vojenského povolání, k neuspokojivé identifikaci s povoláním, fluktuaci ve funkcích i předčasným odchodům do zálohy. Mladí velitelé se kriticky vyjadřují zejména ke stabilitě plánů bojové a politické přípravy jednotek a útvarů, k nedostatku času na osobní přípravu k vedení zaměstnání, k častému svolávání shromáždění a porad i po pracovní době, jakož i k nerovnoměrnému rozložení úkolů v průběhu týdne. Dlouhá denní pracovní doba a skutečnost, že mladý důstojník tráví u útvaru značnou část volných sobot a nedělí, ovlivňuje nepříznivě možnosti věnovat se rodině, odpočinku a uspokojování mimopracovních zájmů. Problémy přináší i zavádění nové bojové techniky, za níž zaostávají prostředky a metody výcviku a zvláště její údržby. Je pochopitelné, že armáda je specifický organismus, jehož hlavním úkolem je zabezpečení vysoké bojové pohotovosti a připravenosti. Z tohoto požadavku, z něhož se nedá v žádném případě slevovat, je potřebné vycházet při řešení otázky volnosti pohybu, pracovní doby i jiných problémů, spojených se službou v armádě. Zároveň to však nebrání tomu, aby se souběžně zlepšovaly životní podmínky mladých vojáků z povolání a odstraňovaly se nedostatky, které existují ve vojenské praxi. I když lze těžko přirovnávat armádu k jiným resortům našeho národního hospodářství, bylo by možné se poučit z některých zkušeností z realizace komplexních programů sociálního rozvoje. Zkušenosti ukazují, že právě uskutečňování sociálních opatření a investice do této oblasti má pozitivní vliv na stabilizaci kádru.

Mladý důstojník však bez vlastního přičinění může i v lepších pracovních podmínkách zůstat „starým“ člověkem. Zvýšení aktivity mladého důstojníka proto vyžaduje, aby souběžně s vytvářením příznivějších pracovních podmínek probíhala intenzivní ideově výchovná práce, zaměřená na ztotožnění se s vojenským povoláním. Myšlenku o zlepšení pracovního prostředí proto nemůžeme chápat jednostranně. Velmi důležité je, aby si mladý člověk hluboce uvědomil, proč je nutné, aby spojil svůj život s vojenskou službou.

Z mimopracovních vztahů ovlivňují osobnost mladého důstojníka nejvýraznější vztahy, které souvisí s výběrem manželského partnera, manželstvím a rodičov-

stvím. Nedostatek času, nutnost služby podle potřeb armády, častá odvelení a jiná zaměstnání, bývají zdrojem různých komplikací při utváření předmanželských vztahů. Značná časová zaneprázdněnost mladých důstojníků přináší řadu problémů i v manželství a rodičovství. Není sporu o tom, že postoje manželky a možnosti věnovat se rodině a výchově dětí jsou výrazným limitujícím faktorem utváření vztahu mladých důstojníků ke své profesi. Dosud přehlížená problematika manželských a rodičovských vztahů mladých vojáků z povolání vyžaduje, ve vztahu ke spokojenosti a pracovní výkonnosti, podstatně větší pozornost a péči, a to nejen v oblasti sociálně ekonomické.

Mladí důstojníci jsou příslušníky generace, která vyrůstala v socialistické společnosti a neprožila tudíž ani období třídně politických zápasů, ani období revolučních přeměn naší společnosti. Uznává jeho potenciální převahu nad kapitalismem, ale má i kritické výhrady k tomu, jak se těchto potenciálních možností využívá. Proto nikdy nesmíme spoléhat na „a priori“ pozitivní formování psychiky mladého člověka působením socialistických životních podmínek. „Socialistické uvědomění se ani v našich podmínkách nerodí samo jen změnou životních a pracovních podmínek. Je výslednicí cílevědomé výchovné práce opřené o působení socialistických vymožeností“ zdůraznil Gustáv Husák již na XIV. sjezdu KSČ. (XIV. sjezd KSČ, Praha, Svoboda, 1971, s. 59.)

Třídně politická hlediska výběru mladých vojáků z povolání se příznivě odrážejí v jejich světonázorové orientaci. Ta se projevuje v pozitivních ideově politických názorech a postojích k socialismu, socialistickému společenství a socialistické vlasti, ve výrazné preferenci vyšších, společensky pozitivně orientovaných hodnotách (být užitečný své socialistické společnosti, chránit socialistickou vlast apod.). Pro praktickou činnost mladého důstojníka je důležité, že tyto hodnoty spojuje s budováním rozvinuté socialistické společnosti a dalším zdokonalováním a upevňováním bojové připravenosti a družby armád Varšavské smlouvy.

Mimořádně vysoké nároky, kladené na osobnost mladého důstojníka, požadavky rychlé a úspěšné pracovní sociální adaptace u útvarů vyvolávají potřebu neustálého poznávání jeho osobnosti. Je všeobecně uznáváno, že výkon funkce a efektivnosti výchovy jsou podmíněny jak vnitřními podmínkami osobnosti mladého důstojníka, tak sociálně situačními faktory, ve kterých se výchovný vliv uskutečňuje. Záleží tedy na vlivu bezprostředních podmínek života útvarů, stylu velení a vztazích mezi lidmi, jak mladý důstojník bude plnit své poslání v armádě. Poznatky ukazují, že úroveň motivační struktury a morálně politický profil mladých důstojníků jsou dobrým předpokladem úspěšného vykonávání funkcí u jednotek a útvarů ČSLA při zabezpečování výstavby a obrany naší socialistické společnosti.