

TVŮRČÍ MYŠLENÍ VELITELŮ A ŠTÁBŮ PŘI HODNOCENÍ SITUACE

Otázky metod práce orgánů velení se ve vojenské odborné literatuře chápou převážně z hlediska principů teorie velení. Naproti tomu otázky tvůrčího myšlení příslušníků velitelského sboru se studují převážně z pozic psychologie učení a didaktiky a někdy spíše z antropologických než sociálních hledisek. V blízké budoucnosti bude nutné přistoupit k hlubší analýze vztahů mezi tvůrčím myšlením velitelského sboru, metodami a metodikami práce orgánů velení při přípravě a řízení bojové činnosti vojsk. K této analýze chci přispět v tomto článku.

K hodnocení situace a přijímání rozhodnutí

Cílem hodnocení situace vojsk je přijetí rozhodnutí. Podnětem pro hodnocení situace na jednotlivých stupních velení bývá výpis z operační směrnice, výpis z bojového rozkazu, bojové nařízení nebo předběžné nařízení nadřízeného velitele. Podnětem pro hodnocení situace může být i samotný vývoj situace na frontě.

Je možné **dvojí pojetí hodnocení situace**. První chápe hodnocení situace jako pracovní proces, při kterém dochází k organickému propojení a překrývání analýzy situace, vytváření variant řešení a k rozhodování jako výběru jedné z těchto variant. **Druhé pojetí** odpovídá ustanovení čl. 29 Oper-1-1 a čl. 52 Vševojsk-1-1.

První pojetí hodnocení situace se využívá při řešení metodik práce štábů. Druhé pojetí představuje ve srovnání s prvním vyšší stupeň abstrakce v tom smyslu, že odděluje hodnocení situace od procesu rozhodování. Jeho význam je především didaktický.

Výsledkem hodnocení situace v prvním pojetí je rozhodnutí, ve kterém se podřízeným stanovují nové bojové úkoly nebo se upřesňují a doplňují úkoly uložené dříve. Výsledkem hodnocení situace může být i zjištění, že závěry předchozího hodnocení situace zůstávají v platnosti a na dříve uložených bojových úkolech není třeba nic měnit.

Podstata rozhodování spočívá ve vytvoření prognózy vývoje situace, ve stanovení cíle bojové činnosti a v přijetí takových opatření, která přiblíží vyústění předpokládané budoucí situace k požadovanému cílovému stavu. V tomto smyslu není ani stanovení úkolů vojskům ničím jiným, než zvláštním případem prognózy.

Každá prognóza vývoje společenského jevu má výrazně pravděpodobnostní charakter. Proto podklady pro rozhodnutí velitele i samotné toto rozhodnutí jsou poznamenány značnou mírou neurčitosti.

Nezbytným podkladem pro hodnocení situace a s ním spojený rozhodovací proces je souhrnný přehled o současné situaci vlastních vojsk i nepřítelů. Ale i tento přehled ve skutečnosti vzniká prognostickými metodami jako modelová transformace minulé situace do současnosti, a proto má pravděpodobnostní charakter.

Metodika práce štábu jako zákonitý odraz objektivního stereotypu myšlení

Na hodnocení situace můžeme pohlížet

- jako na proces myšlení pracovníků orgánů velení,
- z hlediska metodiky práce velitele, jeho zástupců a štábu, jakož i politického orgánu velení k přijímanému rozhodnutí jako k řešení problému. Takto pojeté dále jen „štábu“).

Obě stránky hodnocení situace jsou v dialektické jednotě. To znamená, že jsou navzájem protikladné, přičemž jedna bez druhé nemůže existovat.

Lidské myšlení má svoje zákonitosti, obrazyjící zákonitosti operace a boje. Tyto zákonitosti se v koncentrované podobě projevují ve stereotypu procesu myšlení velitele a dalších funkcionářů.

Do kategorie „tvůrčího myšlení“ se zpravidla zahrnují jen ty myšlenkové operace, které předpokládají aktivní vztah velitele nebo jiného pracovníka orgánu velení k přijímanému rozhodnutí jako k řešení problému. Takto pojeté tvůrčí myšlení vždy obsahuje dialektickou negaci. Řada myšlenkových operací spojených s hodnocením situace vojsk nespadá do této kategorie. Jsou to např. operace, jejichž podstata spočívá v mechanické přípravě potřebných propočtů a kalkulací, formulaci závěrů z hodnocení situace, jako je stanovení úkolů vojskům ve smyslu čl. 102 Oper-2-1 apod.

Myšlení, zejména tvůrčí myšlení velitele, je faktorem určujícím pro uspořádanost práce štábu. Při uplatňování svého nadřazeného postavení se však střežává s jeho omezenými možnostmi. Z toho při hodnocení situace pramení nesoulad mezi zákonitostmi myšlení a metodikou práce štábu. Výsledkem řešení tohoto nesouladu bývá kompromis, který se projevuje navenek jako modifikace procesu myšlení při hodnocení situace.

Na každé hodnocení situace můžeme nahlížet jako na systém zobrazující intelektuální proces, který se skládá z podsystémů představovaných myšlenkovými úkony a z prvků, jimiž jsou myšlenkové operace.

Myšlenkovým úkonem při hodnocení situace na stupni velení vševojskové armády může být např. volba operační sestavy. Příslušnými **myšlenkovými operacemi** mohou být např. operace, jimiž se realizuje prognóza činnosti nepřítelů do doby zahájení plnění úkolu; stanovení variant, ke kterým jsou potřebné kalkulace poměrů sil; kalkulace poměrů sil; časové kalkulace zaujetí výchozí operační sestavy a další operace.

Myšlenkové úkony a myšlenkové operace jsou spojeny složitými vztahy, včetně vztahů vzájemné podmíněnosti. **Existující dělba práce mezi orgány velení a uvnitř těchto orgánů je především dělbou myšlení, přesněji: rozdělením typických myšlenkových operací mezi jejich vykonavatele.** V rámci této dělby velitel a jeho nejbližší spolupracovníci osobně vykonávají ty myšlenkové operace, jejichž výsledky mají určující vliv na závěry hodnocení situace a jejich prostřednictvím na kvalitu rozhodnutí, podmiňují další operace a kriticky hodnotí jejich výsledky. Zpravidla jde o myšlenkové operace, které spadají do kategorie tvůrčího myšlení.

Vztahy mezi procesem myšlení a metodikou práce štábu při hodnocení situace a přijímání rozhodnutí

Při ujasňování úkolu vykonává velitel převážně takové myšlenkové operace, které jsou v odborné literatuře z oblasti psychologie učení označovány jako tzv. „operace orientační“. Tyto operace mají podstatný vliv na kvalitu vlastního hodnocení situace i samotného rozhodnutí. Jejich výsledkem bývají pokyny pro činnost štábu při přípravě rozhodnutí a podle potřeby i pokyny pro zpracování návrhu plánu přípravy operace (boje). Navíc mohou vystupovat i jako pokyny pro rychlou přípravu vojsk k plnění bojového úkolu a některá další opatření.

Na počátku hodnocení situace jsou pro tvůrčí myšlení velitele typické **deduktivní operace.** Velitel při nich vychází ze zobecněné sociální a částečně i své osobní zkušenosti, kterou si v minulosti osvojil, ve svém vědomí prožil, a se kterou se ztotožnil. Tato zkušenost je ve své podstatě konečnou množinou standardních zobecněných situací, jejich vnějších znaků a řešení, kterou má zafixovanou ve svém podvědomí. Navíc má v podvědomí uložen i zákon rozložení pravděpodobnosti jejich výskytu. Na základě tohoto zákona a prostřednictvím asociačního procesu se z této množiny přenáší do jeho vědomí jedno nebo někdy více než jedno obecné standardní řešení situace, která se podobá skutečné konkrétní situaci. Klíčem pro jejich výběr jsou vnější znaky.

Standardní řešení situace se ve vědomí velitele modifikuje a konkretizuje s ohledem na úkol uložený nadřízeným náčelníkem a na konkrétní situaci podřízených vojsk. Tak vzniká **výchozí hypotéza řešení (rozhodnutí), která je někdy v metodikách práce štábu označována jako idea řešení, resp. idea zámyslu.**

Výchozí hypotéza se vztahuje k celému zájmovému prostoru svazu, svazku nebo útvaru. Stojí za povšimnutí, že **její obsah je vždy dynamický, neboť vyjadřuje představu o činnosti vojsk v čase.**

Vytváření výchozí hypotézy představuje hlavní etapu hodnocení situace, ve které dochází k nalezení centrální myšlenky připravovaného rozhodnutí.

V další etapě velitel výchozí hypotézu za pomoci svých zástupců, štábu a oddělení (správ) druhů vojsk, speciálních vojsk a služeb kriticky posuzuje, koriguje a dále zpracovává. Nejdříve rozloží globální hypotetickou činnost vojsk na relativně autonomní „operační“ (bojové) epizody a podle nich i celý zájmový prostor na dílčí prostory. Takovými operačními epizodami mohou být např. vytvoření počátečního úderného uskupení a jeho vyvedení do sražení, činnost v průběhu hromadného jaderného úderu, prolomení obrany nepřítele, zasazení druhého sledu, násilný přechod vodního toku z chodu, odrážení silného protí-úderu (protizteče) nepřítele apod.

Velitel analogicky s postupem v předchozí etapě cestou dedukcí a formou ujasnění úkolu a hodnocení situace vytváří parciální hypotézy pro dílčí prostory. Oceňuje vztahy a vzájemné ovlivnění mezi nimi a na základě tohoto ocenění koriguje jak parciální hypotézy, tak i celkové výchozí hypotézy. Vytýčuje a řeší takové otázky, jako např. jaký je pravděpodobně vztah mezi použitím podstatné části raket vybavených bojovými hlavicemi s jadernou náplní a přidělených vzletů k rozbití protiúderného uskupení nepřítele už před jeho zasazením a udržením dostatečné převahy na směru hlavního úderu, nebo jaká je asi závislost úpornosti obrany nepřítele v hloubce na tempu našeho útoku.

Výsledky této části tvůrčí myšlenkové činnosti velitele se v metodice práce štábu projevují jako pokyny pro přípravu informačních zpráv a návrhů, jejich vyslechnutí a zaujetí stanoviska k jejich obsahu.

Informační zprávy a návrhy řešení plní několik funkcí. Některé plní funkci verifikační. Typickými případy takových informačních zpráv a návrhů jsou poměry sil nebo orientační kalkulace možností přeskupení vojsk a jejich doplnění potřebnými zásobami materiálu všeho druhu. Velitel armády může např. ve výchozí hypotéze a v příslušné parciální hypotéze stanovit vedení průlomu obrany nepřítele se dvěma divizemi v prvním sledu na určitém úseku. Poměry sil mu umožňují ověřit, zda tato jeho myšlenka při své realizaci nevylučuje dosažení potřebné převahy sil v úseku průlomu. Jestliže nevylučuje a jestliže i ostatní hlediska vyjádřená v jiných informačních zprávách a návrzích potvrdí správnost této myšlenky, může ji považovat za potvrzenou. V opačném případě musí výchozí hypotézu i příslušnou parciální hypotézu upravit nebo změnit.

Některé skutečnosti obsažené v informačních zprávách a návrzích řešení neslouží k verifikacím myšlenek velitele, ale k jejich dalšímu rozpracování a upřesnění. Výsledkem bude posunutí tvořícího se rozhodnutí na vyšší rozlišovací úroveň. Případem takového návrhu může být návrh vytvoření dělostřeleckých skupin, dělostřeleckého zabezpečení zasazení druhého sledu nebo návrh na ženijní opatření k přepravě vojsk přes vodní překážku. Informační zprávy a návrhy řešení tohoto typu **mohou plnit i funkci kontrolní a koordinační.** Jejich kontrolní funkce je vyjádřena tím, že umožňují prověřit a někdy i doplnit správné pochopení výchozí a parciálních hypotéz vyjádřených v pokynech, což má svůj význam pro další práci příslušných funkcionářů. Jejich koordinační funkce spočívá v tom, že projednávání předkládaných informačních zpráv a návrhů je buď příležitostí k sladění úsilí mezi různými druhy vojsk, nebo alespoň signalizuje nutnost koordinující pokyny vydat. Informační zprávy a návrhy mající koordinační funkci plní zpravidla i funkci kontrolní.

Období přípravy a projednávání podkladů pro rozhodnutí velitele jako průběh a předkládání výsledků myšlenkových operací v rámci dělby myšlení můžeme rozdělit do dvou až tří fází.

První a druhá fáze se vyskytují v každém hodnocení situace, které je součástí procesu přijímání rozhodnutí. **Ke třetí fázi** dochází tehdy, jestliže vztah k nadřazenému stupni velení odpovídá metodě souběžného plánování. Ke třetí fázi zpravidla nedochází v případech, kdy tento vztah odpovídá metodě postupného plánování, nebo jestliže nadřazený velitel nepovažuje za nutné upřesnit, resp. doplnit dříve vydané úkoly. Tento případ může nastat např. při tzv. „dením plánování“ na armádním stupni velení.

První fáze začíná ujasněním úkolu (nebo mu předchází informací o situaci vojsk) a končí mezi hlášením zámyslu nadřazenému náčelníkovi a zahájením ope-

rační orientace. Jejím výsledkem bývá zámysl, úplné podklady pro formulaci předběžných nařízení především pro podřízené vševojskové svazy, svazky a útvary, pokyny pro přípravu a přednesení informačních zpráv a návrhů ve druhé fázi a podle potřeby i hrubý nástin plánu operace nebo boje. Zákonitosti pohybu lidského myšlení a problém, který má být touto cestou zvládnut, způsobují, že v této fázi:

- většina zpracovávaných podkladů pro rozhodnutí velitele má převážně funkci verifikační;

- myšlenkové operace spojené s jejich přípravou zpravidla vyžadují přísně logický způsob myšlení. Nevyžadují však uplatnění dialektické negace. Zpracovatelé informačních zpráv a návrhů totiž maximálně negují část hypotézy velitele, ale druhou negaci (a většinou i první) musí velitel vždy uskutečnit sám. Proto jen menší část těchto myšlenkových operací můžeme zahrnout do kategorie tvůrčího myšlení;

- optimální struktura uspořádání operací tvořivého myšlení, především myšlení velitele, je narušována omezenými možnostmi štábu a správ (oddělení) druhů vojsk, speciálních vojsk a výjimečně i služeb. Např. velitel ve skutečnosti potřebuje výsledky kalkulací poměrů sil často už od toho okamžiku, kdy je schopen si tuto potřebu uvědomit. Musí však na ně čekat a mezi tím přenést svou pozornost na jiný problém;

- v průběhu hodnocení situace se často postupně ukazuje nutnost připravit další podklady.

Proces výběru a modifikace řešení na základě výběru z množiny standardních situací je velmi dynamický a mnohotvárný a v tomto smyslu i neurčitý. Je proto přirozené, že tyto jeho objektivní vlastnosti se nutně musí odrážet na přípravu podkladů pro rozhodnutí.

Druhá fáze přípravy a projednávání informačních zpráv a návrhů řešení jako průběh a předkládání výsledků myšlenkových operací v podstatě začíná ukončením operační orientace. Někdy může začít i o něco dříve. Zpravidla končí (pokud nenásleduje třetí fáze) mezi hlášením rozhodnutí nadřízenému veliteli a zahájením vydání rozhodnutí. Jestliže třetí fáze následuje, končí druhá fáze uzavřením hodnocení situace podle podkladů, které velitel a pracovníci štábu měli k dispozici na počátku první fáze.

Ve druhé fázi:

- většina potřebných informačních zpráv a návrhů řešení má převážně funkci koordinační a kontrolní a přispívá k zvýšení rozlišovací úrovně přijímaného rozhodnutí,

- podstatná část myšlenkových operací spojených s jejich přípravou má charakter tvůrčího myšlení,

- proces jejich přípravy a projednávání je ve srovnání s první fází mnohem více uspořádaný v souladu s pokyny vydanými ve druhé části operační orientace.

Třetí fáze přípravy a projednávání informačních zpráv a návrhu začíná okamžikem, od kterého je veliteli, štábu a správám (oddělením) druhů vojsk, speciálních vojsk a služeb známa definitivní a dostatečně podrobně rozpracovaná příslušná část rozhodnutí nadřízeného. Končí mezi hlášením rozhodnutí nadřízenému a zahájením vydání rozhodnutí.

Ve třetí fázi:

- příprava a projednávání informačních zpráv a návrhů se především orientuje na upřesnění a doplnění závěrů z druhé fáze na základě dalších informací od nadřízeného,

- všechny potřebné informační zprávy a návrhy mají funkci verifikační, a tam, kde se ukáže neadekvátnost závěrů z druhé fáze k novým informacím, i funkci koordinační a kontrolní,

- převážná část myšlenkových operací spojených s přípravou a projednáním informačních zpráv a návrhů nemá charakter tvůrčího myšlení. Vyžaduje však myšlení přísně logické a na vysoké odborné úrovni,

- proces jejich přípravy a projednávání je uspořádanější než v první, ale zpravidla méně uspořádaný než ve druhé fázi.

Struktura systému definovaného na myšlenkovém procesu hodnocení situace je hierarchicky uspořádaná, má četné zpětné vazby a vyjadřuje i dělbu myšlení. Přitom vztahy mezi jednotlivými myšlenkovými operacemi přibližně odpovídají služebním vztahům mezi jejich vykonavateli.

Hierarchie myšlenkových operací je v souladu se zákonitostmi pohybu myšlení. Proto nejde o totální determinovanost jedné operací druhými. Např. hypotéza (idea zámyslu) velitele určuje obsah informační zprávy a zpětně je touto informační zprávou verifikována s pozitivním nebo negativním výsledkem. Schválení návrhu plnění koordinační funkci je současně informací pro podřízeného jak má dále pracovat. V daném případě se velitel (náčelník) a jeho podřízený informovali vzájemně.

Při hodnocení situace v procesu souběžného plánování mají zvláštní postavení hlášení velitelů svým nadřízeným.

Zámysl hlášený zpravidla technickými pojítky před zahájením operační orientace je pro nadřízeného velitele jednou z informačních zpráv spadajících do druhé fáze. Vůči upřesňované výchozí hypotéze nadřízeného plní převážně funkci verifikační. Současně plní i funkci koordinační a kontrolní. Výrazem této funkce je stanovisko nadřízeného k podanému hlášení. Podobně, i když v menší míře, je tomu i s hlášením rozhodnutí.

Funkce hlášení zámyslů a rozhodnutí nadřízeným jako zvláštní případ informačních zpráv nebo návrhů a jejich schvalování je výrazem skutečnosti, že velení je jeden proces, který se jen z organizačně pracovních důvodů rozkládá mezi stupně velení.



V procesu myšlení spojeném s hodnocením situace a přijímáním rozhodnutí plní vedoucí úlohu ty myšlenkové operace, které spadají do kategorie tvůrčího myšlení. Vykonávání těchto operací v rámci dělby myšlení připadá především velitel a jeho nejbližším spolupracovníkům.

Struktura procesu myšlení je faktorem významně ovlivňujícím uspořádanost metodiky práce štábu, realizuje se v rámci této metodiky a zpětně je jí dotvářena.

Zkoumání vztahů mezi myšlením a zejména tvůrčím myšlením velitelského sboru a metodami práce orgánů velení může přispět k dalšímu **zkvalitnění metodik práce štábů**. Při řešení problémů tvůrčího myšlení může toto zkoumání přispět k překročení dosud převažujícího úzkého horizontu psychologie učení a obecné pedagogiky do oblasti teorie velení a odtud nazpět do vojenských aplikací didaktiky při přípravě velitelů a štábů.