

NĚKTERÉ NÁZORY NA ORGANIZACI SOUČINNOSTI NA OPERAČNÍM STUPNI

Těžko bychom našli za poslední léta operační VŠC nebo i cvičení tak-tických stupňů velení, kde by byla pozitivně posuzována organizace součinnosti. Při hodnocení zpravidla už dopředu píšeme o nedostacích v práci velitelů a štábů při její přípravě i provedení. Jinak řečeno – **organizace součinnosti patří ke složitým obdobím při všech cvičeních**, mnohé z toho vede až k rezignaci velitelů nad současným stavem a dokonce ani není snaha něco nového (nebo i starého, ale osvědčeného) do ní vnést. I řídící cvičení jsou často tolerantní k nedostatkům, protože i oni mají mnoho nejasností v tom, co se vůbec požaduje a jak se organizace součinnosti má provádět.

Úmyslně pomímám obecně platné zásady a myslím si, že pro praktické potřeby našich velitelů a štábů je třeba **zaujmout stanovisko především k těmto problémům:**

- stanovení doby provádění organizace součinnosti v procesu přípravy operace (boje),
- volba metody organizace součinnosti,
- doba trvání organizace součinnosti,
- materiální zabezpečení organizace součinnosti.

Ne na všechno lze dát jednoznačnou odpověď, a to proto, že organizace součinnosti je tvůrčí proces a **rozhodujícím kritériem** i zde musí být, zda splní svůj cíl, aby totiž všem účastníkům bylo jasné a srozumitelné, jak se časově a prostorově bude plánovaná činnost odvíjet a co se bude dít při různých možných variantách, které mohou nastat.

Je na místě připomenout, že v lidské společnosti je jen málo činností, které jsou tak složité jako řízení ozbrojeného zápasu. To proto, že obě

strany vstupují do tohoto procesu s diametrálně protichůdnými tendencemi (zničit druhého). V průsečících těchto tendencí potom vzniká značné množství nahodilostí a těm je možné předejít pouze předvídavostí, kterou je nutné uplatnit při přijetí rozhodnutí a v širší míře zvláště při organizaci součinnosti.

Stanovení doby provádění organizace součinnosti

V metodikách práce štábů je organizaci součinnosti vyhrazeno místo zpravidla bezprostředně po vyhlášení rozhodnutí velitelem. To však má přinejmenším dvě **slabá místa**:

- Velitelé podřízených stupňů přijíždějí při souběžném způsobu plánování na vyhlášení rozhodnutí s rozpracovanou dokumentací, zpravidla v rozsahu zámyslu svého rozhodnutí. Po vyslechnutí rozhodnutí nadřízeného jsou nuceni zúčastnit se organizace součinnosti **nepřipraveni**, pouze s povrchními znalostmi řešených úkolů.

- Také velitelé, kteří mají součinnost organizovat, jen s obtížemi nacházejí čas v nejvíce exponovaném období přijetí rozhodnutí, aby se na ni důkladně připravili. Organizují ji na podkladě dokumentů ne vždy kvalitně připravených svým štábem a organizace součinnosti potom neřeší to, co by velitel skutečně řešit potřeboval. A když navíc nenajdou čas ani velitelé druhů vojsk a náčelníci speciálních vojsk a služeb, tak i příspěvky za jejich druh vojska a služby jsou značně povrchní a nezasevěné. To vede k tomu, že organizace součinnosti je vlastně zopakováním rozhodnutí velitele s vesměs improvizovanou náplní, která nepřináší pro účastníky nic nového. I zde **platí, že pokud si organizaci součinnosti nepřipravují sami hlavní funkcionáři, těžko jim může na požadované úrovni materiály k ní připravit někdo jiný.**

Při ztotožnění se s těmito dlouhodobě existujícími nedostatky lze hledat **východiska v následujícím**:

- pokud je to možné (situace to dovoluje) volit pro zplánování operace (boje) **metodu postupného plánování**, která umožňuje vytvořit potřebný odstup organizace součinnosti od vyhlášení rozhodnutí,

- při nezbytnosti volit metodu souběžného plánování **zvažovat časové možnosti podřízených velitelů** k rozpracování nezbytných podkladů pro organizaci součinnosti (minimálně dokončit přijetí rozhodnutí s hlavními funkcionáři štábu na VS nadřízeného, jeho odeslání do svého štábu a příprava na organizaci součinnosti),

- čas od vyhlášení rozhodnutí do zahájení organizace součinnosti (cca 4 až 6 hodin) využít pro osobní přípravu k tomuto opatření; je zapotřebí, aby velitel řídil nejen svoji přípravu, ale i přípravu všech, kdo budou při organi-

zaci součinnosti vystupovat; jinak řečeno, aby pro ty, pro které se organizace součinnosti dělá (a to jsou hlavně podřízení velitelé a hlavní velitelé druhů vojsk a náčelníci speciálních vojsk a služeb svého štábu) byly řešené otázky jednoznačně vysvětleny a byly zcela srozumitelné.

Volba metody organizace součinnosti

V souvislosti s tím se hovoří o metodě **pokynů velitele** (direktivní) a metodě **odpovědí podřízených na dotazy velitele**. První je samozřejmě rychlejší, ale ve spojitosti s výsledkem je možné říci, že značně **potlačuje iniciativu** účastníků organizace součinnosti a hodnota informací, kterou se dozví účastníci, je dost nízká. Dělá z velitele „vševědoucího“, který nepotřebuje své odborníky ani podřízené velitele, ale ve skutečnosti stejně přednáší to, co mu připravili nebo interpretuje jejich myšlenky.

Má-li se stát organizace součinnosti tvůrčím, pracovním procesem, pak je lépe volit polodirektivní metodu.

Velitel, který ji řídí, musí při ní uplatnit mnoho **vlastností** – být citlivý, trpělivý, ale přitom rozhodný. Je nezbytné, aby plně upoutal po celou dobu organizace součinnosti všechny účastníky, měl s nimi bezprostřední kontakt. Nesmí dopustit dialog, který odvádí od toho, co se právě řeší. Musí mít rozsáhlé a hluboké znalosti nejen o vševojskových aspektech operace (boje), ale je potřebné, aby ovlivnil i podstatu toho, co přednášejí velitelé druhů vojsk a náčelníci speciálních vojsk a služeb. A k tomu by měl mít i dostatek předvídativosti o vývoji operace (boje).

To vše vyžaduje kromě jiného dát každému účastníkovi organizace součinnosti (a hlavně podřízeným velitelům) možnost fakticky v každém okamžiku „signalizovat“ (třeba zvednutím ruky), že **přestal rozumět** řešeným otázkám nebo sdělované je **v rozporu** s tím, co bylo řešeno dříve. Praxe potvrzuje, že **když tuto možnost nemá**, nahromadí se tolik nejasností s ukončením jedné otázky, že buď účastníci rezignují a k nejasnému se už nevracejí, nebo když dotazy přednesou, je zpravidla objasnění zdlouhavé a ještě navíc nepřesné, vytržené ze souvislostí.

U velitelů druhů vojsk a náčelníků speciálních vojsk a služeb se projevuje **opačná než žádoucí tendence**. Doslova se bojí, kdy budou vyzváni k objasnění problému, místo toho, aby cítili potřebu a využili vystoupení k prosazení zásadních stanovisek u podřízených.

Doba trvání organizace součinnosti

Jako každá činnost, která má návaznost na další opatření po vertikální i horizontální linii, musí být časově vymezena. Jde o to, aby **vyhrazená doba byla skutečně reálná, umožňovala provést všechno to, co je požado-**

váno. Samozřejmě, že by bylo dobré, aby to byla doba co nejkratší. Ale pokud je limitující pouze doba a ne obsah, pak to nemůže být správné. Tak se stává a zcela subjektivně je vyžadováno, aby organizace součinnosti na operačním stupni byla vykonána v průběhu cca **jedné hodiny**, což se zpravidla nepodaří. Je totiž **dost nereálné, aby organizace součinnosti trvala pouze tolik, kolik trvá zhruba vyhlášení rozhodnutí** na operačním stupni.

Na základě toho, co jsem dosud uvedl, je **nezbytné**:

- za prvořadě považovat, zda účastníci organizace součinnosti se **dozvěděli všechno** potřebné, i kdyby doba na ni vyhrazená byla překročena; ono totiž záleží na mnohém: jak složité otázky jsou řešeny a kolik jich je, jaké zkušenosti má velitel, který ji řídí, jak jsou připraveni účastníci organizace součinnosti; je tedy **lepší vyhrazenou dobu překročit a součinnost skutečně zorganizovat**, než dodržet dobu a cíle součinnosti nedosáhnout,

- k dodržení doby **vypustit všechno**, co je formální a co zdržuje, tj. především neopakovat to, co je známé z vyhlášeného rozhodnutí,

- organizaci součinnosti důkladně připravit a pak je možné uskutečnit ji ve vyhrazené době; velitel se svými veliteli druhů vojsk a náčelníky speciálních vojsk a služeb, povede-li počáteční sladění, ujasní si sám mnohé podstatné problémy i detaily, potom při vlastní organizaci součinnosti s podřízenými je může sdělit už v koncentrovanější podobě a přitom srozumitelně; je to tedy proces, který se neustále zdokonaluje a je uzavřen až po skončení organizace součinnosti.

Materiální zabezpečení organizace součinnosti

Tato problematika může v pozitivním, ale i negativním smyslu ovlivnit průběh a kvalitu organizace součinnosti.

V našich podmínkách se stereotypně **přidržíme značně pracovních pomůcek**, kterými jsou:

- plastický stůl velkého měřítka, jehož přeprava představuje nákladní auto s vlekem, obtížně se na něj nanáší taktická situace a jeho příprava k organizaci součinnosti je velmi zdlouhavá,

- plastický stůl z písku – upouští se od práce na něm – koncentruje v sobě v podstatě nedostatky předešlého, je složitější navíc o to, že se ztrácí spousta času i se ztvárněním terénu,

- plastická mapa, která je sice přehledná, lehká, ale při požadovaných rozměrech se na ni ještě obtížněji nanáší taktická situace (nelze po ní chodit).

Jaká východiska lze najít:

- využívat mapy velkých měřítek (i na operačním stupni – 1 : 50 000), se zvýrazněnou průchodností a doplněné dalším zdůrazněním terénní kon-

figurace, na které podle potřeby „přikládat“ fólie se zakreslenými situacemi (podle řešených otázek),

- doplňovat pro názornost ty úseky terénu, které jsou obzvláště obtížné, plastickými mapami,

- využívat i v polních podmínkách jiné, běžné pomůcky typu diaprojektoru, kterými „připomínat“ účastníkům zvláště fragmenty z rozhodnutí a video pro větší názornost terénních podmínek.

Slabou stránkou je i to, že se jen **sporadicky dělá záznam** z organizace součinnosti. Závěry z ní jsou často málo závazné, protože mnohdy ani přesný a jednoznačný vývod řídícím k dílčím otázkám nebyl proveden a když už byl, tak není průkazně zaznamenán.

Proto by mělo být spíše **normálním jevem** než výjimkou, že kromě písemného se pořizuje i oficiální **magnetofonový záznam**, a to nejen štábem, který organizuje součinnost, ale při dodržení všech zásad utajení i podřízenými veliteli druhů vojsk a náčelníky speciálních vojsk a služeb vlastního štábu z té části, která se jich týká.



Je žádoucí se zabývat i dalšími problémy, které mají k organizaci součinnosti vztah, tj. např. jaký význam má na stupni frontu nebo armády **rekognoskace a organizace součinnosti v terénu**.

Praxe svědčí o tom, že zpravidla je nutné, aby práci v terénu (je-li už tak nutná) předcházela práce na mapách. Je-li totiž vynechána, nemají velitelé druhů vojsk a náčelníci speciálních vojsk a služeb potřebné souvislosti (nezbytné „zarámování“ toho, co provádějí v terénu), a to vede k tomu, že hovoří i o tom, co v terénu nelze vidět.

Rekognoskaci a organizaci součinnosti v terénu na stupni frontu a armády je účelnější uskutečňovat **z vrtulníků**, obletem jednotlivých pásem obrany, směrů protiúderů atd. s mezipřistáním tam, kde se to jeví účelné. To, co platí o přípravě velitele k řízení organizace součinnosti na mapách, se plně vztahuje i na práci v terénu. Je zapotřebí, aby si velitel našel čas a vyjel do terénu s předstihem a dosáhl toho, aby byl nejen lépe zorientován (než ostatní účastníci), ale aby měl promyšlené, co lze a co je výhodné v terénu řešit.

Bylo by možné pojednat i o organizaci součinnosti **v průběhu operace** (boje), kdy je neúčelné a někdy i nemožné odtahovat velitele od řízení bojové činnosti (boje) a kdy je organizace součinnosti řešena decentralizovaně, výjezdem hlavních funkcionářů k podřízeným. I zde však platí s určitými výjimkami všechny zásady, které jsem připomenul.