

Liddel Hart:

## ZPŮSOB, JAK VÍTĚZIT VE VÁLKÁCH

Liddel Hart, narozen roku 1895, absolvent Cambridgeské univerzity, britský důstojník, účastník první světové války, vojenský historik, teoretik a publicista napsal (kromě řady článků novinových a časopiseckých) několik knih zabývajících se taktikou a strategickou problematikou.

V knize "Způsob, jak vítězit ve válkách" (The Way to Win Wars, Londýn 1942) rozebírá války vedené v dobách od starého Řecka až po první polovinu dvacátého století, včetně počátku druhé světové války. Zobecněním výsledků studia těchto válek dospěl k řadě teoretických závěrů, které jsou obsahem níže uvedeného tohoto výběru.

Čtenář určitě ocení nejen zajímavost, ale i aktuálnost Hartových závěrů a pochopí, že jsou veškeré důvody k tomu, že je Hart velmi často citován ve vojenské literatuře, i tomu, aby důstojníci, ale i další odborná veřejnost o zobecněných výsledcích jeho studia přemýšleli.

\* \* \*

### Převaha nepřímého přístupu nad přístupem přímým

**Nepřímý přístup** má širokou platnost, je zákonem života ve všech sférách: je filosofickou pravdou. Jeho použití je klíčem k dosažení výsledků při řešení problémů, v nichž převládá lidský faktor a kde ze soupeření zájmů vyplývá konflikt vůlí. Ve všech takových případech přímý nápor nových myšlenek vyvolává houževnatý odpor, čímž se zvýší obtížnost dosažení změny. Obratu se dosáhne mnohem snázeji a rychleji neočekávaným vniknutím nové myšlenky nebo argumentu, které obchází boky instinktivní opozice. **Nepřímý přístup je základem k ovládnutí politiky.** Ve všech sférách je příslovečné, že nejjistější cestou, jak dosáhnout toho, aby nadřazený přijal novou myšlenku, je přesvědčit ho, že je to jeho myšlenka. Ve válce je účelem oslabit odpor dříve, než se vyvine úsilí o jeho překonání. Účinku se dosáhne nejlépe tím, že se protivník vyvede ze svých obranných pozic.

Myšlenka nepřímého přístupu úzce souvisí se všemi problémy vlivu myšlení na myšlení, jež je nejvlivnějším činitelem v lidské historii. Je však obtížné se smířit s další poučkou: **správných závěrů lze dosáhnout (nebo se k nim přiblížit) sledováním pravdy bez ohledu na to, kam může vést nebo jaké mohou být její účinky na rozličné zájmy.**

Historie přináší svědectví životního významu proroků pro lidský pokrok, což je důkazem vysoké praktické hodnoty vyjadřování nepokřivené pravdy, takové, jaká je očividná. Také je jasné, že přijetí a rozšíření jejich názorů bylo vždy závislé na jiném druhu lidí, na vůdcích, kteří museli být filosofickými strážníky, volícími kompromis mezi pravdou a schopností lidí tuto pravdu přijmout. Jejich vliv často závisel stejně na jejich omezených možnostech pravdu postřehnout, jako na jejich praktické dovednosti tuto pravdu hlásat.

Proroci musí být kamenováni; je to jejich osud a ověření jejich sebenaplnění. Avšak vůdce,

který byl kamenován, zřejmě nesplnil svoji funkci pro nedostatek moudrosti, nebo zaměnil svou funkci za funkci proroka. Jenom čas může ukázat, zda vliv takové oběti vyváží zjevnou chybu vůdce, která mu je jako člověku ke cti. Alespoň se vyhne nejběžnější chybě vůdců, tj. obětování pravdy účelu bez sebemenšího prospěchu pro věc. Proto každý, kdo potlačí pravdu v zájmu taktiky, se dopouští chyby v myšlení.

Existuje praktický způsob kombinace pokroku ve směru k dosažení pravdy s pokrokem ve směru k přijetí pravdy? Možné řešení problému se naskytá úvahami týkajícími se strategických principů, tyto principy zdůrazňují důležitost toho, aby cíl byl sledován důsledně a aby toto sledování bylo v souladu s okolnostmi. Opozice proti pravdě je nevyhnutelná, především má-li formu odlišné myšlenky, avšak míru odporu lze snížit, jestliže se myšlení bude zabývat nejen cílem, ale také metodou postupu. Vyhybat se čelnímu útoku na dlouho obsazená postavení, namísto usilovat o jeho obchvat tak, aby nárazu pravdy byla vystavena přístupnější strana. Avšak při každém takovém nepřímém přístupu nesmí dojít k odchýlení od pravdy, neboť nic není pro skutečný pokrok pravdy osudnější, než upadnout do nepravdy.

### Existují dvě formy praktické zkušenosti:

- Příma: je příliš omezena (v obsahu i rozsahu) k tomu, aby mohla být základem teorie nebo aplikace. V nejlepším případě vytváří atmosféru pro upevňování struktury našeho myšlení.

- Nepřímá: je mnohem hodnotnější, protože je nekonečně širší; její hodnota je ve větší rozmanitosti a obsahu.

Poměr formálních a fyzických činitelů je 3:1. Skutečný matematický poměr může být bezcenný, neboť morálka klesá, nejsou-li zbraně adekvátní; silná vůle je málo užitečná, je-li ve slabém těle. Protože morální i fyzické činitele jsou neoddělitelné, výrok o jejich poměru má hodnotu v tom, že vyjadřuje myšlenku převahy morálních činitelů ve všech vojenských rozhodnutích. Na nich vždy závisí výsledek války a bitvy. Morální činitele jsou stálejším činitelem, neboť se mění jen jejich míra, zatímco fyzické činitele jsou od základu proměnlivé. Ve fyzické sféře je jediným konstantním činitelem neustálá proměnlivost prostředků a podmínek.

Lidská přirozenost se v reakci na nebezpečí mění jen nepatrně. Někteří lidé mohou být (v důsledku prostředí, výcviku) méně citliví než jiní, avšak rozdíl je jen v míře, nikoli v podstatě. Čím více je situace lokalizována, tím méně lze kalkulovat s takovým rozdílem míry. Rozdíl míry může znemožnit předně kalkulace odporu, který budou muži klást za nějaké situace, avšak nevyvrací názor, že odpor bude nižší při překvapení než při pohotovosti. Čím širší je psychologický přehled, tím lepší jsou podmínky pro dedukce.

Převaha psychologického činitele nad fyzickým a jeho větší konstantnost vedou k závěru, že základy každé teorie války musí být co nejširší.

Jestliže určitý účinek zřejmě vyplývá z určité příčiny, a to v mnoha případech, v různých dobách a za různých podmínek, je důvod k tomu, aby byla tato příčina považována za integrální část teorie války.

Rozhodujících výsledků bylo ve válce dosaženo vždy jen tehdy, když byl přístup nepřímý. Ve strategii se nejdelší oklika může stát nejkratší cestou k cíli.

Přímý přístup k mentálnímu objektu nebo k fyzickému cíli ve směru přirozeného očekávání oponenta zpravidla měl negativní výsledky.

Síla nepřátelské země vnějškově leží v počtech a zdrojích, které jsou zásadně závislé na stabilitě nebo rovnováze řízení, morálky a zásobování.

Postup ve směru přirozeného očekávání konsoliduje rovnováhu protivníka a tím zvyšuje sílu jeho odporu. Ve válce pokus přemoci protivníka, aniž by byl zbaven opory a stability, může vést pouze k vlastním vyčerpání tak, že neúměrně zvyšuje vynakládané úsilí. Vítězství takovou metodou je možné pouze při vynaložení obrovské převahy sil určité formy; avšak

takové vítězství ztrácí rozhodnost. V téměř všech rozhodujících kampaních bylo porušení psychologické a fyzické rovnováhy nepřítele rozhodujícím předpokladem pro úspěšné dosažení jeho porážky.

Porušení rovnováhy se dosahovalo strategicky nepřímým přístupem, záměrným nebo nahodilým, který může mít různé formy.

Strategie nepřímého přístupu zkoumá psychologické základy (nejen faktory času, prostoru a komunikací) a tím nachází základní vztah mezi mnoha strategickými operacemi.

### Vztah k politice

Strategie je praktickým přizpůsobením prostředků, daných vojevůdci k dispozici k tomu, aby bylo dosaženo sledovaného cíle. Tato definice vyjadřuje odpovědnost vojevůdce vládě, již slouží. Jeho odpovědnost spočívá v co nejúčinnějším využití přidělených sil v zájmu vysoké válečné politiky na určitém válečném poli. Domnívá-li se, že přidělené síly nejsou adekvátní stanovenému cíli, je oprávněn na toto poukázat; jestliže je jeho námitka odmítnuta, může se vzdát velení. Nicméně překročil by svou pravomoc, jestliže by se pokusil diktovat vládě, jaké mocenské prostředky má dostat k dispozici.

Na druhé straně vláda, která formuluje válečnou politiku a musí ji přizpůsobovat podmínkám, které se během války často mění, může oprávněně zasáhnout do strategie tažení nejen vystřídáním velitele, k němuž ztratila důvěru, nýbrž také modifikací svých cílů v souladu s potřebami válečné politiky. Vláda nemá zasahovat do způsobu, jakým vojevůdce používá prostředků, ale musí jasně ukázat podstatu úkolu. Cílem strategie není nutně jen usilovat o zničení nepřátelské vojenské moci. Jestliže vláda má názor, že nepřítel má vojenskou převahu buď obecnou nebo na samostatném válečném poli, může moudře využívat strategie omezených cílů.

Může chtít vyčkávat, dokud nebude možné změnit rovnováhu sil, intervencí spojenců nebo přesunem sil z jiného válečného pole. Může chtít vyčkávat, nebo dokonce omezit svoje vojenské úsilí natrvalo, zatímco spor se rozhodne ekonomickou nebo námořní akcí. Může posoudit, že porážka nepřátelských vojenských sil zcela přesahuje její možnosti, nebo že nestojí za námahou, a že může cíle své vojenské politiky dosáhnout tak, že se zmocní území, jež si může ponechat nebo ho využít jako výhody při vyjednávání o míru.

Častějším důvodem pro přijetí strategie omezených cílů je očekávání změny rovnováhy sil, změny, o níž se usiluje a již se dosahuje odvedením nepřátelských sil, oslabením nepřítele znepokojováním, nikoli riskantními údery. Základní podmínkou takové strategie je, aby odpoutané nepřátelské síly byly nesrovnatelně větší než síly vlastní. O dosažení tohoto cíle je možno usilovat údery na jeho zásoby, místními útoky ke zničení části jeho sil nebo k dosažení značných ztrát těchto sil, vlákáním nepřítele do neprospěšných útoků, vyvoláním rozsáhlého rozdělení nepřátelských sil a v neposlední řadě vyčerpáváním nepřátelské morální a fyzické energie.

Tato užší definice osvětluje problém nezávislosti vojevůdce při realizaci jeho strategie na válečném poli. Rozhodne-li se vláda pro válečnou politiku omezených cílů, vojevůdce snažící se, byť v rámci své strategické působnosti, zničit nepřátelskou vojenskou moc, může válečné politice vlády přinést více škody než užítu. Válečná politika omezeného cíle zpravidla předpokládá strategii omezeného cíle a rozhodný cíl lze přijmout pouze se souhlasem vlády, která jediná může rozhodnout, zda je to účelné.

Stručnější definice strategie zní takto: Strategie je umění, jak rozdělit vojenské prostředky k dosažení účelů politiky. Neboť strategie se zabývá účinkem spíše než pohyby armády (jak je často její role definována). Když použití vojenských prostředků souvisí se skutečným bojem, zásady pro řízení takových přímých akcí se nazývají "taktika". Tyto dvě kategorie, i když jsou účelné pro diskusi, nemohou být od sebe odděleny, protože nejenže se vzájemně ovlivňují, ale také spolu splývají.

Tak jako taktika je aplikací strategie na nižším stupni, je strategie aplikací rovněž na nižším stupni **"velké strategie"**. Pojem "velká strategie" je prakticky synonymem pro politiku, která řídí vedení války, na rozdíl od stálé politiky formulující cíle "velké strategie". Pojem **"velká strategie"** odhaluje smysl **"výkonu politiky"**. Úlohou velké strategie je koordinovat a řídit všechny zdroje národa k dosažení politického cíle války, cíle definovaného státní politikou. Velká strategie musí kalkulovat a rozvíjet ekonomické zdroje a pracovní síly národa pro podporu bojových sil. Totéž platí o morálních zdrojích, neboť pěstování obětavého ducha lidu je stejně důležité jako udržování jiných forem moci. Velká strategie musí také řídit rozdělování sil mezi všechny druhy ozbrojených sil a mezi ozbrojené síly a průmysl. Bojující síly jsou pouze jedním z prostředků velké strategie, která kalkuluje a používá moci finančního, diplomatického, obchodního a v neposlední řadě etického nátlaku k oslabení vůle protivníka. Dobrý cíl je zbraní stejně jako puška.

Zatímco obzor strategie je omezen na válku, velká strategie vidí dále než jen válku samotnou, vidí následující mír. Musí kombinovat nejen různé prostředky, nýbrž také řídit jejich použití tak, aby nebyl poškozen stav budoucího míru, bezpečného a prosperujícího. Smutný stav míru pro obě strany, který následoval většinu válek, lze připsat faktu, že na rozdíl od strategie je oblast velké strategie pro většinu stran terra incognita, která dosud čeká na prozkoumání a pochopení.

### Čistá strategie

Vybudování koncepce strategie, aby byla úspěšná, závisí především nejvíce na podrobné kalkulaci a koordinaci účelu a prostředků. Účel musí být úměrný celkovým prostředkům, a prostředky použité k dosažení každého mezilehlého cíle, umožňujícího dosáhnout konečného účelu, musí být úměrné významu a naléhavosti mezilehlého cíle, ať je to získání určitého objektu nebo splnění pomocného opatření. Přebytek může být stejně škodlivý jako nedostatek. Správným přizpůsobením se dosáhne dokonalé ekonomie sil. Avšak vzhledem k povaze a nejistotám války, nejistotám prohloubeným nevědeckým hodnocením, správné přizpůsobení přesahuje možnosti a dokonce i vojenského genia a úspěch závisí na tom, do jaké míry se podaří přiblížit se pravdě.

Tato relativita je neodmyslitelná, neboť, ať jsou znalosti válečné vědy jakkoli rozsáhlé, závisí na umění jejich aplikace. Uměním lze pouze přiblížit účel prostředkům, nicméně dodáním větší hodnoty prostředkům lze rozšířit účel. Tím se komplikují kalkulace, neboť nikdo nemůže přesně kalkulovat s kapacitou lidského genia, lidskou hloupostí ani s nedostatkem vůle.

### Prvky a podmínky

Ve strategii je kalkulace jednodušší a úzké přiblížení pravdě je více možné, než v taktice. Ve válce je hlavní nekalkulovatelnou veličinou lidská vůle, projevující se odporem, který patří do oblasti taktiky. Úkolem strategie není překonávat odpor, účelem strategie je snížit pravděpodobnost odporu. Strategie se snaží dosáhnout tohoto účelu využíváním prvků: - pohybu, - překvapení.

Pohyb patří do fyzické oblasti a závisí na kalkulaci časových a zeměpisných podmínek a na dopravních možnostech. Dopravními možnostmi se rozumějí prostředky, jimiž lze síly přesunovat a zásobovat, způsoby, jak se přesuny a zásobování uskutečňují.

Překvapení leží v psychologické oblasti a závisí na kalkulaci (mnohem obtížnější než ve fyzické oblasti) rozmanitých podmínek, v každém případě jiných, které mohou ovlivnit protivníkovu vůli.

I když strategie musí usilovat více o využívání pohybu, než o využívání překvapení, přesto se tyto dva prvky vzájemně ovlivňují. Pohyb vytváří překvapení a překvapení dává podnět pro pohyb. Pohyb, který se zrychlí nebo změní svůj směr, nutně přináší určitou míru

překvapení, dokonce i když nebyl utajen; překvapení usnadňuje pohyb tím, že ztěžuje nepřátelská protipatření a protipohyby.

Pokud jde o vztah strategie a taktiky, je rozhraní mezi nimi neostře a je obtížné přesně rozhodnout, kde strategický pohyb končí a taktický pohyb začíná, avšak v podstatě jsou odlišné. Taktika patří do oblasti boje a tuto oblast vyplňuje. Účelem strategie je omezit vedení boje na nejmenší možný rozsah.

### Účel strategie

S tímto názorem nemusí souhlasit ti, kteří považují zničení nepřátelských ozbrojených sil za jediný skutečný účel ve válce, jež se domnívají, že jediným cílem strategie je bitva, kteří souhlasí s Clausewitzovým výrokem, že "krev je cenou za vítězství". Nicméně: **je-li rozhodující bitva jediným cílem, je přirozené, že účelem strategie je svést tuto bitvu za podmínek co nejprůzračnějších. Čím příznivější jsou podmínky, tím přirozeně bude méně boje.**

**Proto dokonalá strategie by měla dosáhnout rozhodnutí bez opravdového boje.** Historie poskytuje příklady, kdy strategie za nepříznivých podmínek dosáhla takového výsledku.

Existovaly případy, kdy bylo zničení nepřátelských ozbrojených sil hospodárně dosaženo jejich odzbrojením po kapitulaci; tento způsob "zničení" není z hlediska rozhodnutí a pro dosažení účelu války důležitý. V případě státu, který usiluje nikoli o výboj, nýbrž o zajištění své bezpečnosti, je účelu dosaženo, je-li odstraněna hrozba, je-li nepřítel nucen vzdát se svého účelu.

Nekrvavá vítězství byla výjimečná; jejich výjimečnost by měla spíše zdůrazňovat než snižovat jejich hodnotu, a to jako důkaz latentních možností ve strategii i ve velké strategii. Je nutno využívat oblasti psychologického vedení války.

Z hlubokého studia války došel Clausewitz k závěru, že **"všechny vojenské akce jsou proniknuty rozumovými silami a jejich účinky"**. Přesto se válčící národy ze všech sil snažily, nebo k tomu byly hnány svými vášněmi, aby zanedbaly poučení z tohoto závěru. Namísto aby používaly rozumu, dávaly přednost rozbíjení svých hlav o nejbližší zed'

Zpravidla je úkolem vlády odpovědné za velkou strategii, aby rozhodla, zda má strategie napomáhat k dosažení vojenského rozhodnutí, nebo aby rozhodla jinak. Právě tak jako jsou ozbrojené síly pouze jedním z prostředků pro dosažení cílů velké strategie, je bitva pouze jedním z prostředků pro dosažení cílů strategie. Jsou-li podmínky příznivé, zpravidla přináší nejrychlejší účinek, nicméně jsou-li podmínky nepříznivé, je její použití nerozumné. Musí-li strateg usilovat o vojenské rozhodnutí, odpovídá za to, že je bude hledat za nejvhodnějších okolností, aby dosáhl nejprůzračnějšího výsledku. Jeho skutečným úkolem není vyhledávat bitvu, nýbrž vyhledávat strategickou situaci tak výhodnou, že pokud sama nepřivede rozhodnutí, její vyústění do bitvy zajišťuje, že bude rozhodnutí dosaženo. Jinými slovy, **úkolem strategie je narušení sestavy sil; jejím výsledkem může být rozvrat nepřitele nebo jeho zničení bitvou.** Rozvrácení může zahrnovat menší bojové akce, které však nemají charakter bitvy.

### Strategické akce

Jak se dosáhne narušení strategické sestavy sil? Ve fyzické oblasti je výsledkem pohybu, který:

- naruší nepřátelské záměry a tím, že si vynutí rychlou "změnu fronty", uvede ve zmatek rozdělení a organizaci nepřátelských sil,

- rozdělí nepřátelské síly,

- ohrozí zásobování nepřátelských sil,

● ohrozí cestu (cesty), po nichž by nepřítel mohl v případě potřeby ustupovat, aby se mohl znovu zachytit na nové základně nebo ve vlastní zemi.

Narušení sestavy lze dosáhnout jedním z těchto účinků, nicméně častěji je důsledkem několika účinků. Rozlišování je nesnadné, neboť pohyb směřující do nepřátelského týlu má tendenci tyto účinky kombinovat. Jejich vzájemný vliv je proměnný a během historie se měnil podle velikosti armád a složitosti jejich organizace. Pro armády, které "žijí ze země", získávají své zásoby loupením nebo rekvizicí, mají spojovací linie zanedbatelnou důležitost. Dokonce i na vyšším stupni vývoje armád, čím menší je vojsko, tím méně je z hlediska zásobování závislé na spojovací linii. Čím je armáda větší a složitější její organizace, tím má ohrožení její spojovací linie rychlejší a vážnější účinek.

Dokud armády nebyly takto závislé, strategie neměla tuto příznivou možnost a taktický výsledek bitvy hrál významnější roli. Přesto dovední strategové, i když tuto možnost neměli, často získali rozhodující výhodu před bitvou ohrožením ústupové cesty nepříteli, rovnováhy jeho sestavy nebo jeho místního zásobování.

Aby takové ohrožení bylo účinné, musí zpravidla směřovat do bodu bližšího (a to v čase i prostoru) nepřátelské armádě, než je ohrožení jejích komunikací; proto je na počátku války často nesnadné rozlišit mezi strategickým a taktickým manévrem.

V psychologické oblasti je narušení rovnováhy výsledkem dojmu, který v mysli velitele vyvolají zmíněné fyzické účinky. Dojem je značně důraznější, jestliže jeho realizace působící v neprospěch velitele, je náhlá a jestliže velitel cítí, že není schopen čelit nepřátelskému tahu. Psychologické narušení rovnováhy v zásadě vyplývá z upadnutí do léčky. To je důvod, proč často následovalo za fyzickým pohybem do nepřátelského týlu. Armáda, stejně jako muž, nemůže vhodně bránit svůj týl proti úderu, jestliže se neotočí tak, aby mohla použít svých zbraní v novém směru. Otáčení dočasně poruší rovnováhu armády stejně jako muže; avšak trvání nestability je u armády nevyhnutelně mnohem delší. V důsledku toho je mozek mnohem citlivější vůči ohrožení týlu. Naopak, přímý pohyb na protivníka znamená konsolidaci jeho rovnováhy fyzické a psychologické; konsolidace rovnováhy zvětší sílu jeho odporu. V případě, že armáda zatlačuje protivníka zpět, směrem k jeho zálohám, zásobám a opevněním, takže původní fronta je ztracena, přidají se k jeho zadním sledům noví obránci. V nejlepším případě je dosaženo napětí, nikoli otřesu.

Proto účelem obchvatu nepřátelské fronty do jejího týlu není pouze vyhnout se odporu během pohybu, nýbrž účelem je výsledek obchvatu. V nejhlubším smyslu obchvat směřuje proti linii nejmenšího odporu. Ekvivalentem v psychologické oblasti je linie nejméně očekávaná. Jsou to dvě strany téže mince a pochopit význam toho znamená rozšířit porozumění strategii. Neboť jestliže uvažujeme pouze to, co se zřejmě jeví jako linie nejmenšího odporu, bude se to stejně jevit i nepříteli; a tato linie musí být nadále linií nejmenšího odporu. Při zkoumání fyzického hlediska nesmí být puštěno ze zřetele hledisko psychologické; pouze jsou-li obě hlediska kombinována, je strategie skutečně nepřímým přístupem, kalkulovaným na porušení rovnováhy protivníka.

Samotný fakt nepřímého postupu proti protivníkovi a do týlu jeho sestavy není strategickým nepřímým přístupem. Strategické umění není tak jednoduché. Takový přístup může být zahájen jako nepřímý ve vztahu k nepřátelské frontě, avšak naprosto přímý postup do jeho týlu může nepříteli přinutit změnit svou sestavu, takže se brzo vytvoří přímý přístup k jeho nové frontě.

Vzhledem k riziku, že protivníkovi se může podařit změnit frontu, je obvyklé a obvykle nezbytné, aby pohybům určeným k narušení rovnováhy předcházely pohyby, které lze označit pojmem "rozptylovací". Účelem těchto rozptylovacích pohybů je zbavit protivníka jeho volnosti jednání; musí být uskutečněny ve fyzické i psychologické oblasti. Ve fyzické oblasti se usiluje o rozptýlení nepřátelských sil nebo o jejich upoutání neužitečnými účely, takže jsou rozděleny do příslušné rozlohy a příliš poutány na mnoha místech, proto nemají



schopnost čelit vlastnímu rozhodnému pohybu. V psychologické oblasti se usiluje o dosažení téhož účinku zastrašováním a klamáním nepřátelského velení. **"Uvést ve zmatek, oklamat a překvapit"**. Uvést ve zmatek a oklamat znamená rozptýlení: **překvapení je hlavní příčinou porušení rovnováhy**. Po "rozptýlení" myslí velitele následuje jako důsledek rozptýlení jeho sil. Ztráta volnosti jednání je důsledkem ztráty volnosti rozhodování.

Hlubší pochopení toho, jak psychologický činitel proniká a ovládá fyzickou oblast má nepřímou hodnotu. Varuje před nebezpečnými pokusy analyzovat strategii matematickými metodami. Kvalitativní hodnocení (že výsledek závisí především na vyšší koncentraci a na volbě místa) je stejně chybné jako hodnocení geometrické (že jde o problém linií a úhlů).

Ještě více vzdálena od pravdy (neboť v praxi často vede do slepé uličky) je tendence posuzovat válku jako záležitost soustředění převahy sil. Foch formuloval soustředění převahy sil takto: **umění zasadit všechny vlastní zdroje v daném okamžiku na jednom místě; umění použít tam veškerých útvarů a umožnit jejich použití, dosáhnout jejich vzájemné a trvalé součinnosti, namísto rozdělit je a přikázat každé části určitou pevnou a neměnnou funkci**. Druhou částí, jakmile bylo dosaženo výsledku, je umění znovu uspořádat vojska tak, aby soustředěné působila proti novému jedinému objektu.

Bylo by přesnější a jasnější tvrdit, že armáda by měla vždy být rozdělena tak, aby se její části mohly vzájemně podporovat a kombinovat tak, aby bylo dosaženo maximálního možného soustředění sil na jednom místě, zatímco se použije jinde minimum sil potřebných k přípravě úspěchu soustředění.

Soustředit vše je neuskutečnitelným ideálem, nebezpečným stejně jako nadsazeným. Kromě toho, v praxi **"minimální potřebné"** může být mnohem větší částí celku, než **"maximální možné"**. Dokonce lze tvrdit, že čím větší je síla účinně použitá k rozptýlení protivníka, tím větší je naděje, že soustředění využívající výsledku rozptýlení bude mít úspěch. Neboť jinak by soustředění mohlo udeřit proti objektu, který je příliš pevný na to, aby mohl být rozbit. Převaha na zamyšleném rozhodujícím místě stačí jen za předpokladu, že protivník může toto místo včas posílit. Převaha postačí, když toto místo je nejen slabší početně, avšak také bylo oslabeno morálně. Potřeba rozptýlení se zvětšovala se zvyšováním palebné mohutnosti zbraní.

### Základ strategie

Hlubokou pravdou je, že ve válce je každý problém a každý princip podvojný. Z toho vyplývá potřeba dobře promyšleného kompromisu jako prostředku pro usmíření. Usmíření je nevyhnutelným důsledkem skutečnosti, že válka je dvoustrannou záležitostí, z níž vyplývá nutnost být při vedení úderu obezřelý. Důsledkem je, že má-li být úder účinný, je nutno nepříteli zbavit ostražitosti. Účinného soustředění lze dosáhnout pouze tehdy, jsou-li síly protivníka rozptýleny; obvykle, aby bylo zajištěno toto rozptýlení, musí být vlastní síly značně rozděleny. Proto se zdá být paradoxní, že správné soustředění je výsledkem rozptýlení.

Dalším důsledkem toho, že válka je dvoustrannou záležitostí je: **aby bylo zajištěno dosažení jednoho cíle, musí být připraveny záložní cíle**. V tom spočívá základní kontrast praxe a teorie. Neboť zná-li protivník spolehlivě náš cíl, má nejlepší možnou příležitost být ostražitý a otupit ostří vaší zbraně. Když pak se vydáte na cestu směřující k záložnímu cíli, rozptýlíte myšlení i síly protivníka. To je, kromě toho, nejehospodárnější metoda rozptýlení, neboť vám umožňuje udržovat většinu vašich sil na skutečném operačním směru, tj. slučuje největší možné soustředění s nezbytností rozptýlení.

Upustit od záložního cíle znamená dostat se do rozporu se skutečnou podstatou války. Při každém problému, kde existuje opoziční síla, kterou můžeme ovlivňovat, je nutno předvídat a zabezpečovat záložní postupy. Přizpůsobivost je zákonem rozhodujícím o přežití ve válce stejně jako v životě; válka je pouze koncentrovanou formou zápasu s okolním světem.

Každý plán, aby byl použitelný, musí v životě počítat se schopností nepřítele ho zmařit; nejlepší možnost, jak této překážce čelit, je disponovat plánem, který může být snadno změněn tak, aby odpovídal vzniklým skutečnostem; k dosažení této přizpůsobivosti, při stálém udržení iniciativy, je nejlepší metodou udržovat postup umožňující volit záložní cíle. Tím bude protivník postaven před dilema, které nejenom že zajišťuje dosažení jednoho cíle, lhotejno kterého, avšak může vám umožnit dosahovat jednoho cíle po druhém. V taktické oblasti, kde je nepřátelská sestava vázána na zemský povrch, může být obtížnější nalézat cíle stavící nepřítele před dilema, než je tomu ve strategické oblasti, kde nepřítel musí bránit průmyslová a dopravní střediska. Je však možné získat podobnou výhodu tím, že se zaměření úsilí přizpůsobí míře kladného odporu a využije se všech zjištěných slabých míst.

### Přerušení komunikace

Při plánování každého úderu na komunikace nepřítele, buď obchvatem jeho křídla nebo rychlým pronikáním průlomem nepřátelské fronty, se naskytá otázka týkající se nejúčinnějšího hlediska úkolu: **zda má být úder zaměřen do bezprostředního týlu protistojících sil, nebo do větší hloubky.**

Všeobecně: **čím blíže k nepřátelskému vojsku úder směřuje, tím bezprostřednější je účinek; čím blíže k základně úder směřuje, tím větší je účinek.** V obou případech je účinek mnohem větší a dříve citelný, uskuteční-li se úder proti síle, která je v pohybu a provádí operaci, než proti síle stojící na místě.

Při rozhodování o směru pohybového úderu mnoho závisí na strategické situaci a zásobovacích podmínkách nepřátelských sil, tj. na počtu jejich zásobovacích cest, možnostech použití záložních zásobovacích cest, množství zásob, které nepřítel pravděpodobně musí vytvořit v předem určených skladech přímo za frontou. Po vyhodnocení všech těchto činitelů je nutno je vyhodnotit znovu z hlediska dosažitelnosti různých možných cílů, tj. vzdálenosti, přírodních překážek a pravděpodobného odporu. Všeobecně, čím větší vzdálenost je nutno překonat, tím větší je počet přírodních překážek, nicméně tím menší je míra odporu.

Proto pokud nejsou přírodní překážky příliš obtížné, nebo pokud nepřítel není značně nezávislý na zásobování ze základny, lze větší úspěch a větší účinek očekávat, jestliže jeho komunikace budou přerušeny v hloubce, pokud možno největší. Kromě toho je nutno vzít v úvahu, že úder do blízkého týlu nepřátelských sil má větší účinek na myšlení nepřátelských vojsk a úder do velké hloubky má větší účinek na myšlení nepřátelského velitele.

### Metoda postupu

Až do konce 18. století byl pravidlem fyzický soustředěný postup, jak strategický (k bojišti), tak taktický (na bojiště). Napoleon využil nového divizního systému a zavedl rozdělený strategický postup: armáda se přesunuje po nezávislých částech. Taktický postup všeobecně zůstával soustředěný.

Ke konci 18. století, s rozvojem střelných zbraní se začalo používat rozčleněného taktického postupu, tj. postupu po částech, aby se snížil účinek palby. Avšak strategický postup začal být znovu soustředěný, zčásti v důsledku zvýšení početnosti armády, zčásti pro nepochopení Napoleonovy metody.

V současné době je nutno vidět potřebu obnovit používání rozděleného strategického postupu, má-li existovat naděje na obnovení strategického umění a strategické účinnosti. Nicméně dvě nové podmínky (letectvo a motorizace) směřují k dalšímu vývojovému stupni, tj. k rozčlenění strategického postupu. Nebezpečí leteckých úderů, úmysl klamat a potřeba plně využít možnosti motorizované pohyblivosti naznačují, že postupující síly musí být nejen rozděleny natolik, kolik připouští potřeba kombinované akce, přičemž musí být rozčleněny



natolik, kolik připouští jejich soudržnost. Rádiové spojení umožňuje sloučit potřebu rozčlenění s potřebou velení.

Namísto prosté myšlenky o soustředěném úderu soustředěnou silou je nutno se zřetelem k okolnostem volit mezi těmito variantami:

- rozčleněný postup se soustředěným jediným účelem, tj. proti jednomu cíli,
- rozčleněný postup se soustředěnou sérií účelů, tj. proti postupným cílům; v obou případech jsou nutné předběžné pohyby k rozptýlení pozornosti a sil nepřítele, pokud možno dosáhnout záložních cílů neumožňuje spolehnout se na to, že rozptylovacího účinku bylo dosaženo již tím, že nepřítel je zmaten.
- Rozčleněný postup s rozděleným účelem, tj. proti určitému počtu cílů současně. Za nových podmínek vedení války se může stát, že kumulativní účinek dílčích úspěchů, nebo spíše jejich hrozba, na více místech může být větší, než účinek naprostého úspěchu v jednom místě.

Naděje na oživení účinnosti armád, s výjimkou jejich obranných vlastností, je v rozvoji těchto nových metod, metod jejichž účelem je:

- \* proniknutí do prostorů a jejich ovládnutí, spíše než dobývání linií,
  - \* praktický cíl paralyzovat nepřátelskou akci, spíše než teoretický cíl zničit nepřátelské síly.
- Pohyblivost sil může mít úspěch tam, kde soustředění sil má za následek spíše nemo-  
hounou nehybnost.

### Velká strategie neboli válečná politika

Velká strategie musí řídit strategii. Její zásady jsou často protichůdné zásadám platným v oblasti strategie.

Zatímco strategie se zabývá pouze problémem, jak "vítězit ve válce", velká strategie musí vidět dále, neboť jejím problémem je "vyhrát mír".

Účelem války je dosáhnout lepšího míru (lepšího alespoň z vlastního hlediska). Proto je nutné vést válku s trvalým zřetelem na žádoucí mír. Tato pravda je základem Clausewitzovy definice války, jako pokračování politiky jinými prostředky; pokračování politiky během války do následujícího míru je nutné mít neustále na mysli. **Stát, který plýtvá svou silou až do bodu vyčerpání, přivede vlastní politiku i budoucnost ke zhroutilí.**

Soustředí-li se stát výhradně na vítězství, aniž by myslel na pozdější následky, může být příliš vyčerpan, aby mohl těžit z míru, neboť je téměř jisté, že mír bude špatný, protože bude obsahovat zárodky nové války. Riziko je ještě větší ve válce vedené koalicí. V takovém případě plné vítězství nevyhnutelně komplikuje problém, jak dosáhnout spravedlivého a moudrého mírového uspořádání. Kde již neexistuje protiváha protivníka, aby kontrolovala choutky vítězů, tam není kontrola střetávání hledisek a zájmů mezi členy aliance. Rozpory se mohou stát tak ostrými, že se přátelství, vzniklé za společného ohrožení, změní v nepřátelství v důsledku vzájemné dissatisfakce, takže se ze spojence v jedné válce stane protivník ve válce příští.

Z toho vyplývá další a širší problém. Neshody, které zpravidla vznikají v každém spoje-  
neckém systému, zvláště nemá-li vyvažující sílu, byly jedním z činitelů, které během historie podporovaly četné pokusy o nalezení řešení ve sloučení. Ale historie dokazuje, že to v praxi vedlo k dominanci jednoho z členských prvků. Ačkoli existuje přirozená tendence ke splynutí malých skupin ve velké, obvykle výsledkem násilných opatření je zmaření plánů na zřízení soudržné politické jednotky.

Historická zkušenost poskytuje málo důvodů pro názor, že skutečný pokrok a mír, který pokrok umožňuje, spočívají ve sjednocení. Kde sjednocení bylo schopno vytvořit jednotu idejí,

zpravidla skončilo v uniformitě, paralyzující růst nových idejí. Kde sjednocení přineslo umělou nebo vnucenou jednotu, její tíživost vedla přes nesvornost k rozkolu.

Vitalita vyplývá z rozmanitosti, která působí ve smyslu skutečného pokroku tak dlouho, pokud existuje duchovní snášenlivost, spočívající na poznání, že větší zlo může pocházet z pokusu potlačit rozdíly, než z jejich uznání. Z tohoto důvodu mír, který umožní pokrok, je lépe zajištěn vzájemným omezení, vzniklým z rovnováhy sil, a to stejně v oblasti vnitřní politiky jako v mezinárodních vztazích.

V oblasti vnitřní politiky zkušenost s dvoustranným systémem v anglické politice je dosti dlouhodobá, aby dokázala jeho skutečnou převahu, i přes teoretické nevýhody, nad všemi vládními systémy dosud vyzkoušenými. V mezinárodní oblasti byla rovnováha sil oprávněnou teorií, pokud byla rovnováha udržena. Ale evropská rovnováha sil byla často porušována, čímž vznikly války; proto vznikla potřeba stabilnějšího řešení: buď splnutím nebo federací. Federace je nadějnější metodou, protože ztělesňuje životodárný princip kooperace, zatímco splnutí podněcuje monopolizaci moci jedním politickým zájmem. Každý monopol moci dokazuje historickou pravdu: **každá moc kazí, absolutní moc kazí absolutně**. Proti tomuto nebezpečí není ani federace imunní, takže je nutno co nejvíce dbát na zajištění vzájemného omezení a podporovat rovnovážné činitele ke zmírňování přirozeného účinku konstituční jednoty.

Jiný závěr, který vyplývá ze studia velké strategie, je praktická potřeba přizpůsobit všeobecnou strategickou teorii podstatě základní politiky národa. **Existuje důležitý rozdíl účelu, a proto musí existovat rozdíl použitých metod mezi dobovacím a konzervativním státem.** Ve světle tohoto rozdílu je jasné, že čistá strategická teorie je vhodnější pro stát úzce zaměřený na výboj. Má-li sloužit pravému účelu národa, spokojeného se svými teritoriálními hranicemi a usilujícímu především zajistit svou bezpečnost i svůj způsob života, musí být modifikována. Dobovný stát, svou podstatou nespokojený, potřebuje dosáhnout vítězství, aby dosáhl svého cíle, a proto musí při svém úsilí podstoupit větší rizika. Konzervativní stát může svého cíle dosáhnout spíše tím, že přiměje útočníka, aby upustil od svých pokusů o výboj (tím, že ho přesvědčí, že to nestojí za to).

Jeho vítězství se v reálném smyslu dosáhne tak, že se zmaří naděje druhé strany na vítězství. Avšak usiluje-li se o více, může dojít ke zmaření vlastního účelu, a to vlastním vyčerpáním do té míry, že se ztratí schopnost odolávat jiným nepřítelům nebo vnitřním účinkům vyčerpání. Sebevyčerpání ve válce zničilo více států než cizí útočníci.

Po zvážení těchto činitelů problému je zřejmé, že problémem konzervativního státu je nalézt typ strategie vhodný k dosažení státu vlastního omezeného cíle ve válce, která zachová nejvíce sil státu, a to tak, aby byla zajištěna nejen budoucnost, ale i přítomnost. Na první pohled se může zjistit, že čistá obrana by mohla být nejehospodárnější metodou; avšak to znamená statickou obranu; historická zkušenost upozorňuje, že statická obrana je nebezpečně slabou metodou, na niž není spolehnutí. **Ekonomie sil a odstrašující účinek jsou nejlépe kombinovány v defenzivně-ofenzivní metodě, spočívající ve vysoké pohyblivosti a poskytující sílu pro rychlý protiútok po odražení nepřátelského útoku.**

Vede-li se válka, musí státníci pochopit potřebu držet na uzdě své ambice i své vášně v zájmu účelu. Toto pochopení:

■ **na jedné straně** vede k tomu, že se mlčky dosáhne omezení intenzity války, tj. nedojde k vyhození, jež by mohlo poškodit poválečné vyhlídky;

■ **na druhé straně** jim umožní být připraveni k mírovým jednáním, jestliže a když není jisto, že bude dosaženo vítězství.

Jejich ambice a vášně je často zavedly příliš daleko, takže při návratu k míru byly jejich země spíše oslabeny, než posíleny, avšak dokázaly se zastavit krátce před vyčerpáním státu. Nejvýhodnější mírová uspořádání, dokonce i pro silnější stranu, častěji byla ta, jichž bylo dosaženo vyjednáváním, než rozhodným vojenským výsledkem.

Postupné poznávání omezení války bylo přerušeno Francouzskou revolucí, která přivedla k moci nováčky ve státnickém oboru.

**Ačkoli je válka protikladem rozumu** (neboť je prostředkem pro řešení problémů silou, když rozhovory nedosáhly přijatelného řešení), **vedení války musí být řízeno rozumem, má-li válka dosáhnout svého cíle. Důvody jsou tyto:**

- \* Zatímco vedení boje je fyzická činnost, jeho řízení je duševní proces; čím lepší je vaše strategie, tím snáze získáte převahu a tím méně vás to bude stát.

- \* Naopak, čím více síly vynaložíte, tím více se zvětší riziko na vahách války ve váš prospěch; a dokonce podaří-li se vám dobýt vítězství, o to méně síly budete mít, abyste mohli využít míru.

- \* Čím brutálnější budou vaše metody, tím rozhořčenější bude protivník; přirozeným výsledkem bude utužení odporu, který se pokoušíte překonat; proto čím vyrovnanější je zápas obou stran, tím moudřejší je vyhnout se extrémnímu násilí, jež upevňuje nepřátelské vojsko a konsoliduje postoj nepřátelského obyvatelstva vůči jeho vůdcům.

- \* Tyto úvahy mají široký obsah. Čím více se snažíte dosáhnout míru zcela podle vaší volby, výbojem, tím obtížnější překážky si vytváříte na své cestě.

- \* Jestliže dosáhnete svého vojenského cíle, čím více budete požadovat od poražené strany, tím více obtíží budete mít a tím více důvodů vznikne pro přirozený pokus zvrátit uspořádání dosažené válkou.

**Síla je bludným kruhem nebo spíše spirálou, pokud není její použití kontrolováno pečlivě odůvodněnými kalkulacemi.** Proto válka, zahájená navzdory rozumu, to všem fázemi zápasu potvrdí.

Bojový instinkt je pro úspěch na bojišti nezbytný, ačkoli i zde bojovník s chladnou hlavou má výhodu před bojovníkem s horkou hlavou, avšak musí být vždy držen na krátké uzdě. Státník, který se nechá vést tímto instinktem, ztratí vedení; není způsobilý řídit osudy národa.

Vítězství v pravém smyslu znamená, že stav míru a stav vlastního lidu je po válce lepší než před ní. Vítězství v tomto smyslu je možné pouze, lze-li dosáhnout výsledku rychle, nebo může-li být dlouhotrvající úsilí hospodárně uvedeno do souladu s národními zdroji. Účel musí být přizpůsoben prostředkům. Není-li jasná vyhlídka na takové vítězství, moudré vedení státu nezanedbá žádnou příležitost k mírovým jednáním. Mír dosažený v důsledku patu, spočívající na totožném poznání obou stran o síle protivníka, je přinejmenším výhodnější než mír po vzájemném vyčerpání a často zabezpečil lepší základy pro trvalý mír.

Je moudřejší podstoupit rizika války v zájmu udržení míru, než podstoupit riziko vyčerpání ve válce v zájmu ukončení války vítězstvím; tento závěr odporuje zvyklostem, nicméně zkušenost ho potvrzuje. Vytvrlost ve válce je oprávněna pouze tehdy, existuje-li dobrá naděje na dobrý výsledek, tj. vyhlídka na mír, který vyváží veškeré utrpení způsobené zápasem. Ovšem hluboké studium posledních zkušeností vede k závěru, že národy se často mohou více přiblížit svému cíli tím, že využijí výhodné přestávky v zápase pro jednání o urovnání, než tím, že budou pokračovat ve válce s cílem dosáhnout "vítězství".

Historie dokazuje také, že v mnoha případech bylo blahodárného míru dosaženo, jestliže státníci válčících národů prokázali více pochopení pro psychologické prvky při svých snahách o nastolení míru. Jejich postoj byl zpravidla také značně podobný postoji pozorovanému v typických domácích sporech. Obě strany se obávají, aby nevznikl dojem, že se vzdávají; výsledkem toho je, že když jedna z nich ukáže ochotu k usmíření, zpravidla se to vysvětlí příliš neobratnými slovy, zatímco druhá strana umí nespěchat s odpovědí, zčásti z hrstivosti a neústupnosti, zčásti ze snahy vysvětlit takové gesto jako známku slabosti, ačkoli by to mohlo být považováno za známku návratu zdravého rozumu. Tak osudový okamžik unikne a konflikt pokračuje k oboustranné škodě. Pokračování jen zřídka poslouží dobrému účelu, a to i tehdy, když jsou obě strany nuceny žít pod touž střechou, neboť industrializace národů

má za následek, že jejich majetek je nedělitelný. Státnické umění odpovídá za to, že v honbě za "přeludem vítězství" nikdy neztratí ze zřetele poválečné vyhlídky.

Když je zápas obou stran vyrovnaný, takže žádná z nich nemá reálnou naději na brzký úspěch, moudrý je ten státník, který si osvojí základy psychologie strategie. Elementární strategický princip zní: **zjistíte-li, že protivník je v pevném postavení, jehož lze dobyt obtížně, musíte mu ponechat ústupovou cestu, jako nejrychlejší metodu k překonání jeho odporu.** Rovněž musí být politickým principem, především ve válce, ponechat protivníkově žebřík, po němž může slézt dolů.

Může se naskytnout otázka, zda závěry spočívající na historii válek mezi civilizovanými státy platí i pro podmínky vlastní renezance typu čisté loupeživých válek, které vedli barbarští nájezdníci proti římské říši, nebo pro kombinaci náboženských a loupeživých válek vedených Mohamedovými nástupci. Mír vyjednaný po takových válkách mívá menší než normální hodnotu; z historie je zcela jasné, že státy zřídka navzájem dodržují dané slovo, nebo jen tak dalece, a tak dlouho, pokud jejich sliby odpovídají jejich zájmům. Avšak čím menší jsou ohledy národa na jeho mravní závazky, tím více respektuje fyzickou sílu, zastrašující moc síly příliš mohutné, aby mohla být beztrestně provokována. Běžná zkušenost dokazuje, že tyranský typ i loupežný typ váhají přepadnout někoho, kdo se jim přibližně rovná, a váhají přitom mnohem více než mírumilovný typ, má-li zápolit s útočníkem mnohem silnějším.

Je pošetilé se domnívat, že agresivní typy (ať jednotlivci nebo národy) mohou být usmířeny, neboť placení výkupného vyvolává požadavek většího výkupného. Mohou však být zkráceny. Jejich vysoká víra v sílu má za následek, že jsou citlivější vůči odstrašovacímu účinku nebezpečně velké protistojící síly. Tím se vytváří přiměřená zábrana, nikoli však proti čirému fanatismu, který není kombinován s dobovačností.

Zatímco je obtížné uzavřít skutečný mír s loupeživými typy, je snazší přimět je ke stavu příměří, což je mnohem méně vyčerpávající než pokus o jejich rozdrácení, který by je, stejně jako všechny ostatní typy lidí, naplnil smrtelnou odvahou. Historická zkušenost přináší **dostatek důkazů, že civilizované státy se zhroutí častěji nikoli v důsledku přímého útoku nepřátel, nýbrž v důsledku vnitřního rozkladu, kombinovaného s následky válečného vyčerpání.** Stav napjatého očekávání rozčiluje a často vedl národy (stejně jako jednotlivce) k sebevraždě, protože nebyly ho schopny snášet. Je lepší však, než dosáhnout vyčerpání v honbě za přeludem vítězství. Kromě toho, přestávka ve skutečném nepřátelství umožňuje obnovu a rozvoj sil a potřeba bdělosti napomáhá udržet národ v kázi.

Mírumilovné národy jsou schopny podstoupit zbytečné nebezpečí, neboť jakmile byly již podníceny, mají větší sklon postupovat do krajnosti než loupeživé národy. Neboť loupeživé národy vedoucí válku pro zisk jsou zpravidla ochotnější se války vzdát, zjistí-li, že nepřítel je příliš silný, aby mohl být snadno překonán. Mírumilovný národ je nepoddajný bojovník, podněcovaný emocemi a nikoli kalkulacemi, snažící se pokračovat v boji až do trpkého konce. Proto příliš často zmaří svůj vlastní cíl i když nezpůsobí svou přímou porážku. Barbarský duch může být oslaben pouze během zastavení nepřátelství; válka ho posiluje, přilévá olej do ohně.

### Koncentrované strategické zásady

Jsou to skutečnosti ověřené pravdy, tak univerzální, a tak fundamentální, že mohou být považovány za axiomy. Jsou to praktická vodítka, nikoli abstraktní principy.

**Principy války je možno zhuštít do jediného hesla: soustředění síly proti slabému místu.**

Soustředění síly proti slabému místu závisí na rozptýlení síly protivníka, čehož se dosáhne rozdělením vlastních sil, aby vznikl dojem rozptýlení. **Sled musí být: vlastní rozptýlení, rozptýlení protivníka, vlastní soustředění; každé z nich je následkem. Právě soustředění je důsledkem kalkulovaného rozptýlení.**

Porozumění tomuto základnímu principu může chránit před základní (a často běžnou)

chybou, tj. poskytnout protivníkovi volnost a čas k soustředění, aby mohl čelit soustředění vlastnímu. Tento princip však není příliš praktickou pomocí pro realizaci.

**Zmíněné axiomy platí pro strategii jako pro taktiku, pokud není uvedeno jinak.**

1. Přizpůsobit svůj cíl svým prostředkům. Při stanovení cíle se musí vycházet z jasného náhledu a chladné kalkulace. Je nerozumné **"ukousnout více, než můžete rozžvýkat"**. Počátkem vojenské moudrosti je smysl pro možné. Učit se dívat skutečnosti do tváře a přitom si natrvalo udržet důvěru: bude zapotřebí značné důvěry (důvěry, která může dosáhnout zdánlivě nemožného), když akce započne. Důvěra je jako proud v baterii; vyvarovat se toho, aby nebyla vyčerpána ve zbytečném úsilí; pamatovat, že vaše vlastní nepřetržitá důvěra nebude mít žádný význam, jestliže se vybilily články vaší baterie, tj. důvěra mužů, na nichž jste závislý.

2. Vždy mít na mysli svůj účel, když se plán přizpůsobuje okolnostem. Využít toho, že k dosažení cíle existuje více cest, než jediná, ale nepustit ze zřetele, že každý cíl musí směřovat k účelu. Při posuzování možných cílů zvážit možnosti jejich dosažení a zvážit, jak poslouží účelu, bude-li jich dosaženo; **jet po vedlejší koleji je špatné, avšak dostat se na slepou kolej je horší.**

3. Zvolit linii (nebo směr) nejmenšího očekávání. Snažit se vžít do situace protivníka a uvážit, který směr bude nejpravděpodobněji předvídat, nebo který bude chtít předem zmařit.

4. Využít linie nejmenšího odporu za předpokladu, že může vést k některému cíli přispívajícímu k základnímu účelu. Tato zásada v taktice znamená použít záloh, ve strategii znamená využití taktického úspěchu.

5. Volit operační směr poskytující záložní cíle. Tím bude protivník postaven před volbu mezi více problémy, což přináší více než jen možnost dosáhnout alespoň jednoho cíle (který nepřítel nejméně sřeží) a může umožnit dosahovat jednoho cíle za druhým.

Volba záložních cílů umožňuje držet se příležitosti dosáhnout jednoho cíle; jediný cíl (pokud nepřítel není nesrovnatelně slabší) znamená jistotu, že ho nebude dosaženo, jakmile nepřítel již není v nejistotě o vašich záměrech. **Neexistuje běžnější chyba než zaměnit jediný operační směr, což je zpravidla moudré, za jediný cíl, což je zpravidla bezcenné.** I když tato zásada platí hlavně pro strategii, je nutno ji používat vždy, když je to možné, i v taktice; tato zásada je v podstatě základem taktiky infiltrace.

6. Zajistit, aby plány i sestavy byly pružné, přizpůsobitelné okolnostem. Plán musí předvídat a zabezpečovat další krok v případě úspěchu, v případě neúspěchu, nebo v případě částečného úspěchu, což je nejběžnější případ ve válce. Závěry (nebo sestavy) musí vždy umožňovat využití úspěchu, nebo přizpůsobení v nejkratší možné době.

7. Nevkládat veškerou váhu do úderu, jestliže protivník je na stráži, jestliže je dobře připraven úderu čelit nebo mu uniknout. Historická zkušenost dokazuje, že (s výjimkou značně slabšího protivníka) není účinný úder možný, dokud není paralyzována síla odporu nebo možnost úniku. Proto žádný velitel nezahájí skutečný útok na nepřitele v postavení, dokud není přesvědčen, že bylo paralyzace dosaženo. Paralyzace se dosáhne dezorganizací a jejím morálním ekvivalentem, demoralizací.

8. Neopakovat útok na téže směru (nebo toutéž formou), jakmile již jednou neměl úspěch. Samotné zvýšení váhy není postačující změnou, neboť je pravděpodobné, že protivník byl v přestávce rovněž posílen. Je dokonce pravděpodobnější, že jeho úspěch (spočívající v odražení úderu) posílil jeho morálku.

**Základní pravdou, z níž tyto zásady vycházejí, je, že pro dosažení úspěchu je nutno vyřešit dva hlavní problémy:**

- narušení rovnováhy: předchází úder,
- využití úspěchu: následuje za úderem.

Úder je ve srovnání s nimi jednoduchým aktem. Nelze na nepřitele účinně udeřit, pokud

k tomu nebyla vytvořena příležitost; nelze dosáhnout toho, aby účinek byl rozhodující, nebude-li využito druhé příležitosti, která se dostaví dříve, než se protivník může vzchopit.

Důležitost těchto dvou problémů nebyla nikdy patřičně rozpoznána; tento fakt má větší význam než pouhé vysvětlení obvyklé nerozhodnosti válek. Výcvik armád je zaměřen především na rozvíjení účinnosti při podrobném vedení útoku. Toto zaměření mírového výcviku na taktické metody zatemňuje psychologický prvek. Pěstuje kult hluku více než kult překvapení. Vychovává velitele, kteří mají snahu neudělat nic špatně, jednak podle předpisu, takže zapomínají na nutnost nutit nepřítele, aby jednal špatně. Výsledkem je, že jejich plány nemají žádný výsledek. **Ve válce lze nejčastěji změnit rovnováhu přinucením k chybnému jednání.**

Tu a tam se velitel vystříhal samozřejmého a v neočekávaném našel klíč k rozhodnutí, pokud ho neopustilo štěstí. Štěstí nelze nikdy oddělit od války, neboť válka je součástí života. Proto neočekávané nemůže zajistit úspěch, avšak zajišťuje nejlepší předpoklad úspěchu.



Úvodem opatřil, výběr z díla a překlad provedl **Ing. Josef Nastoupil.**