

K PŘEDPOKLADŮM PRO ROZVOJ VOJÁKŮ- OBČANŮ BUDOUCÍ ČESKÉ ARMÁDY

Obraz strategické orientace a souboru funkcí budoucí české armády se zřejmě utvoří v prvních měsících po rozdělení federace na dva samostatné státy. Bude nepochybně odvozen ze zájmových aspirací českého státu, z jeho geopolitických vztahů, vyjádřených českou státní politikou, v oblasti obrany především pak českou vojenskou doktrínou a řadou zákonů konkretizujících ústavu republiky.

Aby k tomu mohlo relativně rychle a bez destruktivních simplifikací dojít, měla by česká část současné federální armády připravit předpoklady pro konstituování soustavy funkcí, cílů a struktur české armády.

Jde tedy vlastně o otázku, co je možné z federální armády převzít a co je nutno kriticky překonat a přizpůsobit potřebám českého státu.

Odpověď na ni nám může z velké části dát charakteristika stupně demokratické a vojenské transformace federální armády. Vznik nové české armády je příležitostí, kdy lze proces její modernizace a utváření demokratické povahy prohloubit a systémově provázat.

Je-li v prvních přípravách na rozdělení na pořadu dělení majetku armády, dále bude rozhodovat postavení kádrové struktury obou armád. Lidský potenciál armády, jeho kvalita a motivace bude určující pro začlenění české armády do demokratické společnosti, pro naplnění a faktické vyjádření jejích v mnoha směrech nových funkcí ve vojenských činnostech a sociálních vztazích uvnitř i vně armády.

S čím vstoupí sociální a lidský potenciál z federální do české armády? Jaké prostředky budeme mít k dispozici k jeho kultivaci a vojenskému uplatnění? Na co můžeme navázat a co musíme ve sféře vedení a zabezpečení člověka v armádě modernizovat a kriticky proměnit? Jsou naši velitelé s to realizovat svou velitelskou roli jako moderní vojenští vedoucí srovnatelní s veliteli západních armád demokratických států, zejména států NATO? V jaké podobě má působit soustava úseku sociálních a humanitárních, personálních a zdravotnických činností, aby zabezpečila odborně demokratický rozvoj osobnosti vojáků jako občanů, jako vojenských odborníků, jako vedoucích i jako reprezentantů a realizátorů vojenské politiky státu? To všechno jsou otázky, na něž by měl odpovědět projekt konstituování české armády. V tomto směru můžeme poukázat na několik závažných pozitivních i omezujících předpokladů, s nimiž vstoupíme do tohoto procesu.

Prvním předpokladem je stav demokratizace armády. Demokratizace armády v průběhu tří let dospěla k vytvoření legislativní a organizační infrastruktury demokratizačních proměn armády. Vyznačuje ji poměrně rychlý organizační přechod od armády řízené komunistickou stranou k armádě kontrolované a vedené politickou reprezentací demokratického státu. Podařilo se armádu, která byla z 82 % ve svém profesionálním kádru organizována v komunistické straně, učinit nestranickou - vojáci v činné službě nesmějí být členy politických

stran a hnutí, ani se zúčastňovat jejich činností. **Zaznamenali jsme sice pomalejší, ale povzbudivou změnu také v postojích a chování vojáků z povolání:** od neutrálního postoje k revoluci v listopadu 1989 k loajalitě k demokratickému státu a namnoze k aktivnímu projevu přesvědčených zastánců demokracie.

Vážným omezením v postojích vojáků z povolání, se kterým vstupujeme do české armády, je defenzivní a vyčkávací postoj mnoha z nich, ovlivněný nepetržitými změnami a redukcemi armády v souvislosti s redislokací, reorganizací a vyjadřovaný pocitem silné sociální nejistoty. Jestliže 22 % vojáků z povolání, podle zjištění našich výzkumů, čeká na nejhodnější příležitost k odchodu z armády, a u nejmladších důstojníků jde o více než polovinu, je to varovný signál.

Svědčí to, mimo jiné, také o tom, že demokratizace zatím ve svých zejména humanizačních opatřeních zasáhla spíše zlepšení podmínek výkonu služby vojáků základní služby, méně již důstojníků a praporčíků. Slabě také zatím ovlivnila vlastní proces vojenského řízení a vztahů mezi podřízenými a nadřízenými. Tu převažuje autokratické řízení, zdůrazňující administrativní metody, jejichž původci jsou zejména vyšší štáby. Přes velké úsilí se jen málo daří rozvinout participativní styl vedení, který by lépe osobně zainteresoval a motivoval podřízené k výkonu povolání. Výzkumy prokazují výrazně vyšší spokojenost důstojnického sboru se službou v armádě ve štábech a útvech, kde se začíná prosazovat participativní vedení podřízených.

Druhý předpoklad, rovněž ambivalentní, spočívá ve stupni proměny vědomí, myšlení a chování důstojníků a praporčíků a jejich schopnosti být v tomto smyslu vzdělavateli, vychovateli a inspirátory svých podřízených, zvláště vojáků základní služby. Je na pováženu, když jsme v květnu 1992 zjistili, že 74 % vojáků základní služby si neváží vojáků z povolání a oceňuje na nich pouze odborné vzdělání a za nejslabší považuje jejich schopnost řešit mezilidské vztahy. Je to důsledek dlouhodobé manipulace s myšlením našich vojáků z povolání v období normalizace a setrvačnosti jejich tehdejšího pochopitelného úniku před stranickou angažovaností do vojenskoodborných a technických činností. **Jestliže technokratické pojetí vojenského povolání mělo tehdy své pozitivní opodstatnění, nyní brání přijímání společenských, kulturních a politických podnětů a vědomostí.** Chceme však ocenit příklad mnoha důstojníků, kteří si s nadšením osvojují nové poznatky, zajímají se o společenské vědy, kulturu, historii a začínají se přibližovat úrovni profesionálních vojáků vyspělých demokratických armád, na nichž obdivujeme jejich schopnost orientovat se v soudobém vojenství stejně jako v soudobé politice, kultuře, právu, ekonomii a dalších oblastech.

Myslíme si, že k tomu v nemalé míře přispěla soustavná vojenská výchova a sociálně vědní služby i vytvoření možností praktikovat duchovní péči na všech stupních armády a v nemalé míře i koncepční a kvalitní vydavatelská činnost úseku sociálních a humanitárních věcí. Musíme ocenit pohotový a teoreticky stále fundovanější impuls, který k proměně myšlení armády i vlastnímu rozhodování na všech stupních poskytuje společenskovědní základna ministerstva obrany, zejména Vojenský ústav sociálních výzkumů, Institut strategických studií a Historický ústav Československé armády. Nemalou úlohu sehrávají v tomto směru společenskovědní katedry vojenských, zejména vysokých škol. V desítkách doškolovacích kursů, jimiž prošlo již více než 3500 vojáků z povolání a občanských zaměstnanců, naše školy poskytly nejnovější poznatky a metody, které znamenaly významné podněty pro jejich další profesionální rozvoj. Dále půjde o to, aby se vojenské školy staly skutečnými generátory demokratického myšlení, zdrojem tvůrčího a samostatného vývoje důstojnického a praporčíckého sboru. Podstatně více by měly podněcovat a umožňovat samostatnost ve studiu, rozvíjet spolu s pedagogickou činností vědeckou činnost, odpovídající na současné a budoucí potřeby armády.

Třetí předpoklad, který nutno z hlediska lidské dimenze obrany země zvažovat při vytváření české armády, je vztah mezi veřejností a armádou. V uplynulých téměř třech letech

prošel výraznou proměnou. Vyvjel se od počáteční nedůvěry občanů k armádě, jež byla oporou normalizačního systému a byla zcela kontrolována komunistickou stranou i skrze 82 % členů strany mezi vojáky z povolání. Přes řadu kroků, zahrnujících odstranění předních zkorumpovaných generálů a náčelníků a odstranění armády, vytvoření demokratických zájmových sdružení v armádě, informační otevření armády na pravidelných brífincích, pomocí linky armády i Rad pro spolupráci s veřejností na všech stupních, a jiných četných akcí, které armáda podnikala, dospělo se k určitému posunu mínění obyvatel o armádě, kteří začali armádu posuzovat už více jako svou než jako cizí element společnosti. Svědčí o tom jednak postupný růst důvěry v armádu (v červnu 1991 41 % dotázaných vyslovilo armádě důvěru, v květnu 1992 již 54 %). Je to nepochybně spolu s podporou, které se dostalo armádě od prezidenta a vlády, z části později i od parlamentu, zásluha intenzivní a vynalézavé práce ministerstva, generálního štábu, úseku sociálních a humanitárních věcí, zejména správy pro styk s veřejností, mnoha velitelů a řadových pracovníků, kteří rozvíjeli styky s veřejností.

Vážným problémem, před nímž armáda, i česká armáda bude stát, je potřeba zvýšení prestiže důstojnického a praporčíckého sboru. Jsou známy údaje z výzkumů: v roce 1990 se umístil major armády na 43. místě z 50 posuzovaných profesí, v květnu 1992 velitel roty na 14. místě ze 17 posuzovaných profesí. To zpětně negativně působí na sebevědomí důstojníků, jichž se 95 % domnívá, že si jich lidé neváží. Je třeba otevřeně říci, že jsme tu narazili na problém, který jsme zatím nedokázali řešit. To je v souvislosti s připravovanou profesionalizací a s úvahami o zdrojích rekrutace budoucích nových vojenských profesionálů, závažným problémem, který zanechává federální stát a společnost české společnosti a armádě. Negativní zkušenost ze získávání vojáků pro službu na čas ukázala, že rekrutace vojáků z povolání musí být komplexně připravena a motivačně a materiálně zajištěna. Bude me moci využít stoupající podpory obyvatel, kterou vyslovují profesionalizaci armády (profesionální či poloprofesionální armádu si přálo v roce 1990 46 %, v roce 1992 již 56 %). Stranou naší pozornosti by nemělo zůstat profesionální zdokonalování současného kádru armády, který pro nejbližší desetiletí bude představovat stále většinu budoucích vojenských profesionálů. Zkušenosti z doškolovacích kursů na vojenských vysokých školách by měly být rozvinuty a doplněny o široký program mimoškolního vzdělávání, např. v jazykové přípravě, podobně jak se to již děje ve zvyšování tělesné zdatnosti, které zaznamenalo výrazný pokrok a přispělo k rozvoji profesionálních kvalit celého důstojnického sboru.

Pravděpodobně nejdůležitějším momentem k motivaci důstojníků, praporčíků i občanských zaměstnanců specialistů, k zvýšení jejich profesionální úrovně, bude stabilizace jejich sociálních jistot a perspektiv služby v armádě, popřípadě vytvoření jistot, že ani při 10 - 15letých kariérách neztrácí důstojník kvalifikační a jinou šanci na uplatnění v civilním životě po odchodu z armády.

Nyní celý velitelský sbor armády čeká jeden z nejtěžších problémů, jaké od listopadu 1989 řešili. Převést bezkonfliktně bez zbytečných ztrát a občansky, humánně vojáky z povolání a občanské zaměstnance i vojáky základní služby z federální armády do republikových armád. Významnou roli tu sehraje úsek sociálních a humanitárních věcí spolu s oblastí personální práce. **První zkušenosti napovídají, že osou této práce bude muset být co nejpřesnější a nejpravdivější informovanost a zamezení nepodložených pověstí a fám.** Můžeme přitom navázat na vynikající výsledky z federální armády v národnostních vztazích, které se vyznačovaly vysokou ohleduplností a tolerancí. O to se bude moci opírat důsledné zabezpečení občanského principu a lidsky citlivý přístup k řadě příslušníků armády, kteří se octnou před životně závažným rozhodnutím.

Zkušenosti z uplynulého období potvrzují, že armáda je živý sociální organismus, a její lidský potenciál nejméně tak významný jako vojenskovědní a vojensko technický potenciál. Dokazují také, že kvalita vedení a přípravy a zabezpečení lidí rozhoduje nejpodstatněji o kvalitě a akceschopnosti armády. Stane se asi významným odkazem federální armády republikovým armádám, že obsahem velení musí být na předním místě vedení, výchova

a péče o lidi a že tato práce musí být řízena občanskými hodnotami a měla by nabýt věcně konkrétních forem. Základem toho je vysoká odbornost a koordinace specializovaného působení. V tomto ohledu je jako odborná služba velitelům nezastupitelný úsek sociálních a humanitárních věcí, zejména společenskovo vědní služby a personální práce.

Základním cílem při koncipování úseku sociálních a humanitárních věcí bylo přispět k demokratizaci armády v tom nejširším smyslu. Bylo tomu tak proto, že pouze armáda, již jsou vlastní jisté prvky demokracie, může plnit funkci branné síly demokratického státu, především zabezpečovat jeho suverenitu. Východiskem je zde nepochybně uplatnění občanského principu, priorit občanství. V těchto intencích šlo o specifický příspěvek úseku ke zvyšování odborného potenciálu, posilování pozitivní motivace, ovlivňování hodnotové orientace a postojů všech příslušníků armády tak, aby lidský potenciál mohl splnit svou rozhodující úlohu.

Úsek sociálních a humanitárních věcí byl koncipován tak, aby pokrýval funkce spojené s kultivací a využíváním lidského potenciálu armády pokud možno v celém horizontálním průřezu. Zahnoval tak oblasti sociálního řízení, vojenského školství, právní služby, kultury, tělesné výchovy a sportu a styku s veřejností. Toto pojetí se ukázalo jako funkční, protože umožňovalo posuzovat a řešit problémy v základních vnitřních souvislostech a relevantních vazbách. Současně se však projevilo jako neúplné. Zejména zde chyběla bezprostřední vazba s koncipováním personální politiky armády, a to v obou směrech. Podobně je možno hovořit také o absenci koncipování zdravotní a rekreační péče, která logicky zapadá do oblasti kultivace a využívání lidského potenciálu armády. Ani v tomto případě nebyly vytvořeny optimální podmínky pro systémové řešení problémů.

Na druhé straně některé funkce a činnosti zabezpečované, resp. vykonávané úsekem sociálních a humanitárních věcí v jisté míře přesahovaly rámec působnosti vymezený oblastí kultivace a využívání lidského potenciálu a zřejmě vyžadují jiné než dosavadní systémové řešení. Především jde o funkce spojené s právní službou a se vztahem armády s veřejností.

Zkušenosti z uplynulých zhruba tří let intenzivní činnosti a postupného ladění funkcí úseku sociálních a humanitárních věcí naléhavě nabádají vytvořit na již vybudované základně komplexní funkční celek, vymezující soubor k nim vztažných základních činností promítnutých do odpovídající organizační struktury. Jako optimální řešení se jeví vytvoření celku, který bude zabezpečovat funkce v oblasti sociální (včetně zdravotnictví a rekreační péče), personální a humanitární.

Vedle uvedeného aspektu funkcí úseku, který můžeme charakterizovat jako předmětný, je nutno posoudit další, neméně významný aspekt vztahu mezi koncepční a výkonnou složkou těchto funkcí.

V tomto smyslu pojetí úseku vycházelo ze zásadního přístupu k vymezování funkcí federálního ministerstva obrany jakožto politickosprávního centra s výraznou převahou koncepční práce při transformaci vojenskopolitických cílů státu do rozvojových programů armády a z logicky odvozené úlohy generálního štábu, jakožto centra přímého řízení vojsk a s tím spojených koncepčních a řídicích, resp. výkonných činností.

Úsek sociálních a humanitárních věcí byl proto koncipován především jako koncepční a metodické pracoviště. Toto pojetí se osvědčilo. V úseku byla zpracována řada koncepčních materiálů, které pozitivně ovlivnily proces transformace armády ve všech funkčních oblastech úseku.

Ke škodě věci se však nepodařilo důsledně oddělit koncepční a metodickou činnost od činnosti výkonné. Ačkoli věcné a logické argumenty mimo veškerou pochybnost mluví pro vytvoření výkonné, resp. řídicí složky v oblasti působnosti úseku na generálním štábu (mimo jiné i nezbytný soulad mezi pravomocí a odpovědností), nepodařilo se dosáhnout v tomto smyslu souhlasu rozhodujících decizních míst. Koncepční činnost úseku byla dále komplikována přímou podřízeností vojenských škol a dalšími úkoly, které měly ryze výkonný charakter, např. výkon funkce zakladatele některých státních podniků, ale i mnohé další.

Vcelku jednoznačně se potvrdilo, že směřování koncepčních a řídicích, resp. výkonných činností je disfunkční ve svých věcných důsledcích. Chceme-li se přiblížit optimálnímu modelu, pak v budoucnu bude nezbytné osvobodit úsek (snad již sociálních, personálních a humanitních věcí) od bezprostředního vstupu do procesu přímého řízení vojsk a současně orgán velení od vstupů do systému, které přicházejí zvenku, za jejichž důsledky však nese odpovědnost.

Jednou z metod, která měla přispívat k transformaci armády, byla a dosud je metoda demokratické participace. Myšlenka aplikace této metody z úseku sociálních a humanitárních věcí vzešla a soudíme, že v mnohém pozitivně ovlivnila život v armádě, i když ani zdaleka nelze hovořit o jejím plném prosazení. Jednoznačně však můžeme konstatovat, že přes počáteční těžkosti se stala jednou z hlavních metod práce v úseku. Podařilo se vytvořit prostor pro účast na stanovování cílů úseku na jedné straně a podmínky pro relativně samostatnou činnost správ a ostatních složek při jejich realizaci. Náčelníci i podřízení začali postupně pracovat samostatně s plnou pravomocí, ale současně odpovědností za dosažené výsledky.

Metoda demokratické participace se jednoznačně osvědčila. Přispěla k uvolnění a aktivizaci potenciálu schopných pracovníků, k vyšší výkonnosti i ke změně přístupu k plnění úkolů. Při aplikaci této metody, která klade důraz na samostatnost a iniciativu, však současně, a zcela logicky, vzrůstají nároky na koordinaci činnosti subjektů, jejichž prostor se rozšířil a uvolnil. Jde o velmi citlivý problém hledání optima mezi směřováním ke společnému cíli a relativní samostatností subjektů. Dořešení tohoto problému je výzvou pro budoucnost.

Uvedená metoda, jejíž aplikace se v rámci armády - zejména ve vyšších stupních řízení a velení - obtížně prosazuje, má nejen odborné, ale také sociální konsekvence. Vyžaduje a vyvolává změnu kvality v interpersonálních vztazích, zvláště vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.

Úsek sociálních a humanitárních věcí se musel vypořádat i s nepříjemným dědictvím universalismu v některých oblastech působnosti. Východiskem zde bylo vymezení funkcí, které v rámci kultivace a využívání lidského potenciálu předpokládají odbornou specializaci, resp. odbornou kompetenci jejich nositelů. Zejména se tato poznámka dotýká oblasti sociálního řízení, kde přechod od jakéhosi universalismu ke specializaci, především v oblasti společenských věd (psychologie, sociální psychologie, sociologie, pedagogika a další), se ukázal jako nezbytnost, má-li se sociální řízení stát realitou, nedílnou, integrální součástí řízení vůbec. Tato cesta byla nastoupena, avšak ani zdaleka nestojíme na jejím konci. K tomu, abychom jí úspěšně prošli, brání především nízká připravenost velitelů všech stupňů klást přiměřené požadavky vyplývající z pochopení možnosti těchto disciplín a současně také nedostatečná odborná připravenost samotných pracovníků sociálního řízení, jimž především chybí odborné vzdělání, možná, pokud odbornou kvalifikaci mají, dostatek zkušeností umožňující aplikaci vědeckých poznatků v praxi velitelství, štábů, útvarů a zařízení a konečně odborně fundované zadání ze strany velitele nebo náčelníka.

Řešení problému (po jeho identifikaci) bylo založeno, nicméně bude vyžadovat soustředěné úsilí i v budoucnosti.

Porevoluční období vyžadovalo zvýšit důraz na občanskou kontrolu armády, která v minulosti byla prázdným pojmem. V daném období byla tato kontrola problematická. Rozpočet, který je jednou z nejsilnějších zbraní kontroly veřejnosti nad armádou, byl sestavován v podstatě tradiční metodikou, která nepřispívala ke kontrolovatelné činnosti armády, navíc ani poslanci branné bezpečnostních výborů neměli dostatek znalostí a zkušeností potřebných ke kompetentnímu rozhodování v této věci, ale ani o dalších problémech armády. Tato doba vyžadovala aktivitu uvnitř armády a těžko mohl být jejím nositelem někdo jiný než úsek sociálních a humanitárních věcí, kde byl položen první základ proniknutí občanského elementu do armádních činností a struktur. Jednou z důležitých funkcí úseku se tak stalo informační otevírání armády. Přes určité problémy se postupně, i když ne zcela systematicky,

dařilo poskytovat zákonodárným sborům objektivní informace. Tato funkce však nebyla rozhodujícími decizními místy doceněna. Stejně tak se nesetkala s plným pochopením snaha o informační vazby se subjekty politického dění. Jako součást, resp. nástroj kontroly občanské veřejnosti nad armádou byl chápán i druhý moment informačního otevření armády, tj. spolupráce se sdělovacími prostředky a přímá informační činnost mezi občany. V tomto období se podařilo vytvořit mechanismus poskytování objektivních informací sdělovacím prostředkům. Tyto informace nebyly často pro armádu bezprostředně příznivé. Avšak právě na tom, že armáda sama ukázala své negativní stránky, vzrostla důvěra veřejnosti k této instituci. Současně, s různým pochopením velitelů, byly v rámci armády vytvářeny rady pro styk s veřejností, které velmi účinně doplnily celkový informační systém a rovněž významně přispěly k posilování důvěry veřejnosti k armádě.

Ve složitém nastávajícím období je v této oblasti na co navazovat. Zvláště významným se po nabytých zkušenostech ukazuje systematické vytváření a aktualizace objektivní informační základny pro zastupitelské sbory, především v centru, ale také na regionální úrovni, když spolupráce s prostředky masové komunikace je v podstatě vyřešena a zbývá ji pouze zdokonalovat.

Úsek sociálních a humanitárních věcí vnesl do armády poznatky dlouhodobě získávané v teorii a praxi řízení, které byly subsumovány pod pojem sociálního řízení. Velmi zjednodušeně řečeno, šlo o promítnutí poznatků teorie řízení a věd o člověku do integrovaného systému řízení armády. Pronikání poznatků těchto vědních disciplín do řídicího procesu, pochopení významu a potřeby ovlivňovat sociální procesy v armádě, respektovat sociální předpoklady, okolnosti a důsledky věcných vojenskotechnických, resp. organizačních rozhodnutí, bylo zejména na vyšších stupních řízení velmi složitým procesem, narázejícím na tvrdý konzervatismus těchto složek. Příkladem může být velmi zjednodušený technokratickoadministrativní přístup k reorganizaci a redislokaci armády, zejména v přípravné a počáteční fázi.

Nicméně pozitivním faktem je, že pojem "**sociálního řízení**" se zafixoval ve vědomí příslušníků armády, byť stále ještě není mnohými zcela pochopen jeho obsah a postoje k sociálnímu řízení nejsou vždy pozitivní. Další vývoj bude záviset na tom, jak se podaří v této oblasti vzdělávat velitele a náčelníky, i na tom, jak se bude vyvíjet úroveň odborné kvalifikace specialistů. Ve skutečnosti, že sociální řízení se dostalo do podvědomí příslušníků armády, vidíme pozitivní přínos úseku sociálních a humanitárních věcí k jeho základní funkci, o které se zmiňujeme výše. Věříme, že principy sociálního řízení pronikly do armády natrvalo. Bylo by sebezníčující chybou se od principů sociálního řízení odchýlit. Potřebné bude naopak tyto principy posilovat, prohlubovat, rozšiřovat. Je to jistě dlouhodobý, a vzhledem k povaze armády, nikdy nedokončený proces.

Řízení sociálních procesů, respektování sociálních předpokladů a vřazování možných důsledků rozhodnutí do rozhodovacích procesů, není možné bez nezbytných sociálních informací. Proto byla od samého počátku existence úseku sociálních a humanitárních věcí formulována a realizována jeho podpůrná gnoseologická, poznávací funkce. Je skutečností, že úsek poskytoval velmi cenné sociální informace jak vrcholovému velení armády, tak dalším stupňům řízení a velení. Rovněž je skutečností, že tyto informace byly přes počáteční nedůvěru oceňovány a z větší části využívány v řízení.



Sebereflexe armády je nezbytná, pokud se armáda chce pozitivně vyvíjet. Chceme-li uspět, musíme si říkat pravdu i sami o sobě. A to je můj názor, která má trvalou platnost, za jakýchkoli podmínek. Armáda by ji ani v budoucnu neměla pominout, spíše naopak, rozvíjet organizační, materiální a personální podmínky tak, aby funkce sebezpoznaní byla stále dokonaleji naplňována. Předpoklady jsou vytvořeny.