

Plukovník Ing. Václav S v o b o d a

JEŠTĚ K MYŠLENÍ A ARMÁDĚ

Jako velmi užitečný a podnětný hodnotím článek pplk. doc. Ing. Šillera Armáda a myšlení uveřejněný v č. 6/1993 Vojenských rozhledů. Autor v něm upozorňuje na dosti opomíjené, avšak principiálně podstatné otázky transformace AČR v myšlenkové oblasti. V rámci článku nebylo zajisté možno celou problematiku postihnout. Pokusím se diskusní formou některé myšlenky rozvinout nebo analyzovat z jiného pohledu. Zaměření na negativní aspekty neznamená, že bych si nebyl vědom hledisek pozitivních. Jsem přesvědčen, že v myšlení a intelektuálním potenciálu naší armády, a to v převažující a zvyšující se míře, prokazatelně existují a v praxi se uplatňují. Nevidět je by bylo nespravedlivé a neobjektivní.

* * *

Nízké hodnocení úrovně myšlení v armádě civilní veřejností různého postavení není jen důsledkem „švejkovské tradice“. Určitý podíl má, v naší zemi tak rozšířené, kritizování bez znalosti objektu kritiky. Podstatný vliv však má, podle mého názoru, vztah občanů k armádě samotné. Tento vztah je dán poměrem k obraně státu, který je determinován postojem občanů ke státu, jako jejich domovu a vlasti a zároveň účelně organizovanému a rozumně řízenému systému služeb pro jejich kvalitní a perspektivní život. Vztah občanů ke státu závisí na úrovni a schopnosti vzájemného vnímání obou jeho účastníků. Jde o složitý problém, který nebudu dále rozvádět. Pouze zdůrazňuji, že v současné době je jedinečná šance iniciovat proces rehabilitace postavení a vnímání armády občany jako instituce užitečné služby, garantované jim jejich státem. Jak jsem již naznačil, armáda však není jediným subjektem tohoto procesu.

Uvedené skutečnosti nic nemění na nezbytnosti úrovně myšlení v naší armádě kriticky a objektivně zhodnotit, avšak ne pouze s pasivním konstatováním nízké úrovně, absence vlastní identity atd., ale s konkrétním vyvozením závěrů a iniciací aktivit k zlepšení daného stavu. Termínem „objektivně“ chci zejména naznačit eliminaci jednostranného, nesystémového preferování některých stránek myšlenkových procesů a tendence neuváženého přeceňování a, v poslední době, i dosti módního podceňování. Musíme konkrétněji využít naše styky se zástupci vyspělých armád západní Evropy a USA k identifikaci nejen našich slabých stránek v oblasti myšlení, ale i k zhodnocení toho, co umíme, nebo jsme schopni se v krátké době naučit.

Značné rezervy, podle mého názoru, máme ve schopnosti rychle a zároveň kvalitně systémově dekomponovat a zviditelnit složité vztahy, jevy i procesy a tvůrčím způsobem řešit nové problémy, efektivně zpracovávat rozsáhlé a neúplné informace a využívat výhody týmové práce. Velkou chybou našich myšlenkových procesů je zaměňování explorativních a normativních prognóz a občas přímo naivní přecházení od jednoho extrémálního řešení (nalezení nejlepší varianty) k druhému, většinou týmiž subjekty, bez hledání optimálního kompromisu nebo originálního řešení, adekvátního povaze a významu problému. **Negativním myšlenkovým jevem s velkými důsledky** v činnostech a procesech je, často účelově subjektivní, **zaměňování cílů a prostředků**. Musíme se rovněž oprostit od deformace myšlení a sdělování v důsledku funkční, hodnotní, věkové, případně i další subordinace a ve svých myšlenkách i vnějších projevech nazývat věci, jevy a procesy jejich pravými jmény. Termín „tržní“ nesmíme chápat a uplatňovat ve spojitosti s tržistým nebo psychologii bezohledného prosazování subjektivních zájmů, ale jako uplatňování definovaných korektních vztahů nabídky a poptávky s možností výběru a s adekvátností platby a poskytnuté služby. Odlišné od vyspělých armád máme rovněž chápání termínu „profesionál“. Nejde pouze o pracovní právní vztah, ale o výrazné uplatnění odbornosti, odborné i občanské odpovědnosti a možno říci i profesionální hrdosti.

Na tom, že se intelektualismus v armádě v minulé době příliš nepěstoval, měli určitou vinu i intelektuálové samotní. Vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, dokonce s vědeckými a pedagogickými tituly, bylo a je stále dost (i když, jak známo, absolvování školy nebo vlastnictví titulu samo o sobě, zejména v podmínkách selektivní odborné nenáročnosti, intelektuální kvality nezaručuje). Rovněž souhrnné prostředky, vynaložené na vzdělání a vědu, byly relativně značné (abstrahuji od efektivnosti jejich využití). Co však chybělo a chybí dosud, byla a je skutečná intelektuální profesionální morálka, vyžadující kritické, objektivní, konstruktivní hodnocení okolní skutečnosti i své vlastní práce, odvahu riskovat a přicházet s nekonformními, originálními nápady a vylučující pseudovědeckost, společenskou neužitečnost a plýtvání těmito prostředky.

Pseudosolidarita, subjektivismus, sobectví a zároveň absence korektních jasně definovaných a viditelných, náročných a současně upřímných, přátelských kolegiálních vztahů byly pozoruhodným paradoxem minulého dění v naší armádě, resortu, a nejen v nich. Druhým velkým paradoxem byl vztah ke zdrojům. Někteří funkcionáři nebo součásti resortu a armády, a nejen oni, se chovali a jednali tak, jako by zdroje (finance) byly jejich vlastnictvím, avšak se svými skutečně osobně vydělanými a vlastněnými prostředky by nikdy tak nenakládali. Lze říci, že současná situace v naší armádě je těchto paradoxů prostá? Lze konstatovat, že čtyři roky od listopadu 1989 neexistují ve vnitřních i vnějších vztazích našeho resortu a armády atributy (citují významného politika) nedůvěry a nevázanosti? Hříchy nedělala a ani nyní nedělá „doba“, ale konkrétní lidé v konkrétním systému vztahů, rovněž vytvořeném a realizovaném konkrétními lidmi. **Nekonkrétnost a nekritičnost, tolerování pseudoodbornosti, subjektivismu i neodpovědnosti by byly nejkratší cestou ke konzervaci a reprodukci minulých chyb.**

Význam fixace způsobu myšlení se často zveličuje. Po listopadu 1989 projevila velká část velitelského sboru v bývalé ČSA potřebnou odbornou flexibilitu při reakci

na nové podmínky a nároky obrany státu, činnosti a výstavby armády. Někteří jednotlivci prezentovali v určitém ohledu pružnost přímo nevidanou. Problémy s přizpůsobením odborného myšlení novými realitám jsou, vedle samozřejmě existující určité myšlenkové setrvačnosti, způsobeny neadekvátně složitým a neprůhledným minulým a dosud přežívajícím systémem vztahů, neefektivní motivací, nízkou náročností, tolerováním diletantství a povrchností a, v některých případech, i intelektuální nedostatečností a leností. Nelze vyloučit ani motivaci typu: přání otcem myšlenky. Nebylo by správné a ničemu by neprospělo vnímat problémy s novými nároky na myšlení vyplývajícími z nové vojensko-politické situace katastroficky; v diskusích se zástupci armád NATO dokážeme být v mnoha oblastech rovnoprávními partnery (i při abstrahování od zdvořilostních společenských hodnocení). V každém případě by však bylo účelné věnovat při osobním hodnocení minimálně stejnou pozornost jako tělesné zdatnosti i zdatnosti myšlenkové (na nezbytnost hodnocení zdatnosti informatické a jazykové jsem již upozornil ve VR č. 2/93).

Otázkám obranné dostatečnosti, přiměřenosti armády atd. byla a je věnována značná pozornost (i ve Vojenských rozhledech, včetně kritiky názorů P. Robejška). Obrana „malého nebohatého státu“ může být, jak je všeobecně známo, koncipována v mnoha variantách, s různou velikostí a strukturou rozdělení prostředků, s různou odolností státu, s různým rozsahem připuštěných důsledků ohrožení a krize, s různou velikostí, strukturou, bojovou silou, operační úrovní a koaliční integrabilitou armády. Snaha o exaktní určení a realizaci jednoznačně optimální varianty je, vzhledem k složité multikriteriální struktuře, dynamice, množství vstupů s různou věrohodností a informačním obsahem, nereálná. Jedno je však jisté: prostor přípustných řešení, v kterém je třeba hledat suboptimální variantu (jedinou a v dalším vývoji realizovanou), je dán vyloučením dvou hazardů:

① S obranou státu a jeho občanů a s bezpečností a stabilitou v příslušném regionu (v případě České republiky v citlivém a exponovaném regionu střední Evropy).

② S prostředky daňových poplatníků, svěřenými ze státního rozpočtu na obranu.

Suboptimalizační proces musí být výrazně determinován odpovědností uvažovat nejen existující, ale i na základě vědecky stanovených prognóz, potenciální rizika a ohrožení, vojenská i nevojenská, a relaci mezi dynamikou změn vojensko-politické situace a časovou dimenzí výstavby a přípravy armády i státu k obraně. Nekvalifikované proklamace, orientované na nerozumnou maximalizaci nebo minimalizaci vojenské síly a jí odpovídajících vojenských výdajů, jejichž autoři za obranu státu nikterak neodpovídají, mohou být zavádějící, avšak v demokratické společnosti nejsou příliš významné. Rozhodující slovo má informovaný a odpovědný parlament, zastupující občany státu.

„Sebezáchovné“ myšlení a rovněž filozofie „jednoho každého dne“, stráveného na určitém místě, resp. funkci a promítnutého do příslušné finanční částky, jsou, myslím, nejhoršími atributy současných myšlenkových procesů v naší armádě. Vyskytují se u všech generací a jsou velmi psychicky infekční. Jejich osobní projevy mohou být rozmanité:

- soustředění veškerého, tu většího, tu menšího, duševního potenciálu na neobjektivní obhajobání existence vlastní nebo „domovské, zastřešující“ instituce,
- vytvoření glorioly bezkonkurenční odbornosti, podepřené zdůrazňováním skutečných nebo i fiktivních styků na vysoké úrovni, realizující se arogantním odmítáním dialogu a názorů druhých,
- divadelní horlivost v řešení úkolů v zázračných termínech se zázračně nízkou kvalitou, kdy se nadělá více škody než užítu,
- „mrtvý brouk“, a to ve variantě bez jakýchkoli výstupů nebo se sterilními, prakticky nehodnotitelnými výstupy.

Všechny tyto projevy nemohou v normálním systému vztahů dlouhodobě obstát a pro své subjekty znamenají nikoli zachování, ale dřívější nebo pozdější pád; společenská ztráta, přímá i nepřímá, však může být značná. Zjistěte lze vznést otázku, co se míní „normálním systémem vztahů“. Jde evidentně o značně složitý, přesto řešitelný problém. Podstatou řešení je systémové hodnocení efektu činnosti jednotlivce, resp. instituce. Chybou je vycházet pouze z prováděné činnosti a jejích výstupů (ke katastrofickým důsledkům vede tento přístup v oblasti řízení). Korektní hodnocení efektu činnosti, procesu, resp. jejich subjektů, by mělo vycházet z otázky: **„Co by se stalo, jaké by byly společenské důsledky (kromě úspory prostředků) při absenci dané činnosti, procesu, resp. pracovníka nebo instituce?“** Tuto otázku by si měl čas od času položit každý sám sobě a zejména by měla být součástí každého hodnocení.

Takto koncipované hodnocení identifikuje skutečný přínos pro armádu a obranu státu a umožní reálné posouzení efektivnosti vynakládání prostředků státního rozpočtu.

Odhalí se zbytečné funkce a aktivity, které je třeba zrušit a nikoli racionalizovat. Odhalí se, pochopitelně, i teatrální aktivity, včetně zbytečně propracovaných grafických dokumentů. Zároveň se uvolní časové, personální a finanční kapacity k řešení skutečně dlouhodobě zanedbaných a principiálně významných problémů. **Velice efektivním prostředkem k odhalení zbytečných prvků zejména v řídicích systémech je použití informační analýzy a celkové zvýšení informatické kulturnosti.** To vytvoří předpoklady pro zvýšení kultury pracovních procesů, včetně jejich myšlenkové složky. Nutno připomenout, že úspěšnost naznačeného postupu je podmíněna objektivním systémovým myšlením.

Nejvíce negativním, brzdícím důsledkem „sebezáchovného“ myšlení a jednání je nízká úroveň připomínkových a oponentních řízení a dalších aktivit, při kterých by se měly střetávat (nikoli vzájemně ničit) představy, názory a zájmy (nikoliv jejich nositelé). Je nezbytné urychleně skočit s praxí „žehlení připomínek“, s praxí falešné solidarity a „ohleduplnosti“, strachu, že na negativní hodnocení jeho subjekt více či méně doplatí, resp., v lepším případě, mu bude uložena realizace navržených zlepšení nebo nových postupů. Rovněž by **bylo účelné přehodnotit technologii zpracování a schvalování dokumentů.** Účinnosti naší práce by prospělo **zvýraznění osobní zodpovědnosti**, a to tak, aby u každé pracovní aktivity, resp. dokumentu, byl konkrétně, **jmenovitě uveden jeho skutečný zpracovatel a případně i posuzovatel.** Schvalování všech materiálů, nezávisle na jejich významu, nejvyššími funkcionáři je formální a může legalizovat negativní procesy a nekvalitní práci.

Nemohu se nezastavit u části zmíněného článku, týkající se optimismu a pesimismu. Obojí, jsou-li motivovány ideologicky, módně nebo „sebezáchovně“, jsou brzdícím, demotivujícím faktorem ve společenských procesech. V současné době se zdá, že extrém bujarého optimismu překmitl do extrému ufrňukaného pesimismu. Kdekdo nařká: nad příliš vysokými náklady na AČR, nad příliš nízkými náklady na AČR, nad malou identičností a aktivitou vlastních podřízených, nad příliš pomalým nebo příliš rychlým tempem transformačních procesů, nad příliš náročnými nebo příliš nenáročnými nadřízenými, nad svým velkým, ale málo oceněným pracovním úsilím. Nechci v žádném případě agitovat planými hesly, ale není opravdu již **nutno myšlenkově se povznést nad malichernosti** a být ve svých myšlenkách a skutcích aktivními **účastníky jedinečného procesu vytváření nové armády nového státu**: Armády inteligentní, lidsky, technicky, informačně, ekologicky moderní, efektivní, akceptované jako plnohodnotný partner vyspělých armád, armády s potřebným myšlenkovým i bojovým potenciálem, ale zároveň maximálně úsporné a pro občany České republiky společensky užitečné a vážené? Teatrální, infantilní nebo senilní, realitou nepodložený optimismus ani pesimismus a rovněž strach, alibismus a neodpovědnost nepatří k modernímu člověku a k příslušníku armády dvojnásob ne. Proto by měly, rychle a systematicky, mizet z našich myšlenek a skutků.

Velkou závažnost má význam myšlenkové akceptace perspektivy vývoje světa a lidstva s tendencí omezování armád a výdajů na zbrojení. V této souvislosti považuji za neadekvátní a frázovitě používat termín „rozvoj“ ve spojení s armádou; armáda se, stejně jako jiné součásti společnosti, vyvíjí, programově by se měly rozvíjet pouze její komponenty, zvyšující její efektivnost v měnících se podmínkách. Humánní představu světa bez válek a proces redukce armády nelze ovšem směřovat s naivním nebo fingovaným pacifismem, který vytváří, úmyslně nebo neúmyslně, východisko pro pravý opak svého proklamovaného záměru: nestabilitu a nebezpečí války. Proces redukce armády a výdajů na obranu včetně zbrojení musí být odpovědně systémově koncipován a řízen, přičemž armáda sama, jde-li o armádu demokratického státu s atributy „efektivní“ a „občanská“, jej musí iniciovat a aktivně se na něm podílet. K tomu je nutno opustit povrchní uvažování a zamyslet se nad podstatou a souvislostmi jevů a procesů. Metodickým prostředkem k tomu by mělo být urychlené vytvoření jednoduché, konzistentní praktické terminologie. Dluh vědeckých institucí a vysokých škol v tomto směru je značný.

Nekritické přebírání (často spíše dětinské kopírování) cizích vzorů a vědomé nebo nevědomé ignorování našich výrazných specifik a vlastního potenciálu je u nás mnohde zakořeněno, a to více než 40 let. Jeho důsledkem (pro armádu, stát, společnost) je zbytečné vynakládání zdrojů jednak na málo výsledné styky se zahraničím, jednak na neefektivní alibistické aktivity v koncipování, řízení a realizaci obrany státu a výstavby armády. Bylo by samozřejmě chybou a v zásadě ani není možné vojensko-politické okolí ignorovat a zahraničních zkušeností nevyužít. Musíme však sledovat skutečný společenský, nikoli individuální nebo „družebně-divadelní“ efekt. Zadarmo není nic a i v této oblasti by měla být uplatněna tržní kritéria.

Význam vzdělání pro zvýšení úrovně v armádě je nepochybný. Vzdělávací proces by měl však více reflektovat současnou situaci, potřeby a světový trend. Mám na mysli jednak zvýšení vyváženosti odborné a všeobecné složky vzdělání,

jednak vytvoření a realizace systematického účelového celoživotního doplňování znalostí. Podle mého názoru naše současné školy nedávají svým absolventům žádoucí intelektuální potenciál pro účelné plánování a vynakládání času, pro systémové hodnocení jevů a procesů s uvažováním synergie (spolupůsobení) jejich materiálně-tech-nických, energetických, informačních a ekologických a zároveň humanitárních, sociálních, psychologických a etických aspektů. Dosti zanedbané jsou, myslím, na úkor značného rozsahu pamatovaných faktických informací, metodologie řešení problémů, schopnost hledání souvislostí, efektivní informační aktivity (automatizované i neautomatizované), uplatnění heuristiky, využívání synergetiky a modelování. Nelze opomíjet, že nedílnou součástí vzdělání i technicky nebo vojensky zaměřených odborníků v zemích západní Evropy jsou i znalosti sociologie, historie, etiky a dalších humanitárních disciplín.

Postgraduální studium by mělo být, vedle inovace a obnovení odborných vědomostí, zaměřeno na teorii řízení a plánování, teorii organizace, informatiku, hodnotovou analýzu, ekonomické metody a zejména na systémové disciplíny. Neschopnost a někdy i nechuť k uplatnění systémového přístupu a metod jsou naším velkým nedostatkem. Elementární požadavky systémovosti nejsou splněny u řady principiálně významných dokumentů, včetně těch, v jejichž názvu je termín „systém“ uveden.

Na rozdíl od autora zmíněného článku se domnívám, že naše současná situace výjimečná je a jako k takové je nutno k ní přistupovat. Problémy s ní spojené jsou složité a obtížné, ale zároveň originální, dlouhodobě výsledné a možno říci z profesionálního hlediska hluboké a krásné. Rutinními postupy je řešit nelze. Autor měl zřejmě na mysli, a v tom má pravdu, že naše situace není ojedinělá; nejen však z hlediska jejího současného výskytu v jiných zemích a armádách (i tam je považována za principiálně novou), ale i z hlediska historie naší armády. Domnívám se, že cenná poučení pro rozvoj svého myšlení nalezneme v myšlenkách tvůrců československého státu a jeho armády po roce 1918 (připomínám článek Ing. J. Fučíka „Výpověď“ generálního inspektora“ ve VR č. 7/93).

* * *

Co říci závěrem?

V současné době je, zejména v souvislosti s otázkami životnosti a modernizace techniky a výzbroje naší armády, často používán termín „skanzen“. Nepochybně se má na mysli (na rozdíl od běžného významu národopisného muzea, kam chodí návštěvníci s úctou a obdivem nad krásou a účelností starých staveb a věcí) cosi neefektivního, zbytečného, překážejícího. Aspekt časového stárí není sám o sobě významný. V tomto smyslu je možné mluvit i o určitém skanzenu v našem myšlení. Domnívám se však, a ve svém článku jsem na to upozornil, že minimálně stejné problémy, jako jsou se skanzeny v oblasti techniky a myšlení, jsou i se skanzenem v dlouhodobě zanedbané a deformované oblasti morálky. Zde nepomohou ani peníze a v plném rozsahu ani vzdělání. Vytváření otevřených korektních vztahů, kulturnost a společenská efektivnost práce a informačních procesů, úspornost vynakládání prostředků a zejména odpovědnost za stabilní bezpečnost státu a jeho občanů, chápána ovšem nikoli provincionálně, ale v širších politických

humanitárních a ekologických souvislostech, by měly být hlavními cíli modernizace AČR v oblasti morálky. Zvýšení úrovně myšlení je k jejich dosažení významnou nutnou podmínkou.

Plukovník v zál. doc. Ing. Václav M a r y š k a , CSc.

Ke koncepci výstavby Armády ČR

(Z hlediska metod její tvorby a rozvíjení)

V čísle 7/1993 uveřejnil vedoucí skupiny tvůrců Koncepce výstavby AČR plk. gšt. Ing. Petr Lužný obsáhlou informaci o dosažených pracovních výsledcích.

Jde o výsledky velmi významné, obsahově i metodologicky sympatické, a je tedy oprávněné očekávání, že vzbudí zaslouženou pozornost a odezvu.

Ve svém článku bych chtěl k jejímu rozvinutí a konkretizaci zdůraznit význam plnohodnotné operační analýzy a podělit se o některé zkušenosti a pracovní výsledky malého kolektivu, který v předcházejících třech letech některé koncepční úlohy řešil.

Je nutné souhlasit, ale navíc výrazně podtrhnout, že přestavba i navazující výstavba AČR do podoby odpovídající novým podmínkám (novému politickému, ekonomickému a vojenskotechnologickému prostředí) je nepřekročitelně limitována:

▲ organizační a technologickou zaostalostí za standardem vyspělých, především západoevropských armád, jejichž úroveň má být cílově dosaženo,

▲ nepříznivou situací na poli zdrojů prodlužující dobu trvání i rozsah nutné redukce neudržitelných stavů a tvorbu (zatím spíše hledání) stabilizované výchozí organizačně dislokační situace (optimální nulové rozpočtové báze).

Z koncepčního pohledu určují tyto limity nejen časový interval nutný k dosažení stanoveného cíle, ale současně ho i dělí na fázi přestavby a fázi výstavby (jejíž počátek je spojován s rokem 1996).

Daný stav, nutící jít ve srovnání s okolím nejen po nejkratší spojnici mezi výchozím a cílovým bodem, ale současně jít i rychleji, což je vždy zdrojem rizik, vyžaduje