

Plukovník Ing. Karel K o z á k

Některé otázky z teorie velení a řízení

Z této široké problematiky se budu věnovat rozhodovacímu procesu. Je základní činností každého řídicího pracovníka. Jeho výsledek vytváří předpoklady pro úspěch či neúspěch následující realizační části. Konkrétně se zaměřím na otázky **metodiky práce velitele a štábu**.

V armádě sice ještě nemáme zavedeny potřebné technologie a prostředky pro automatizované zpracovávání informací a na jejich základě vytvářená rozhodnutí, můžeme však změnit styl práce jako předpoklad pro zvýšení kvality rozhodování.

Dosud používaná filozofie rozhodovacího procesu v armádě je příliš autoritativní. Je založena na centristickém pojetí řízení, kde není poskytován prostor pro podřízení, iniciativu a tvůrčí přístupy. Domnívám se, že je příliš zvýrazněna úloha velitele, jeho schopnosti a neomylnost. V současných předpisech je uváděno, že velitel „může přihlídnout k názorům podřízených“.

Pro porovnání uvádím citaci z článku v časopise *Moderní řízení* č. 3/94, str. 43: „... Podniky, které se řídí kompasem konkurenční schopnosti, se staví k problémům a vůbec se chovají jinak než ty, které pokračují v rámci navykklé praxe. Prolamují rámec setrvačnosti, nespokojují se se zlepšováním, mají a prosazují radikální názory. Nejsou řízeny jedním člověkem na špičce, od něhož se odvozuje celá hierarchie, ale mají v čele svorný vedoucí tým, který je méně řídí, ale více vede...“

Jsem zastáncem týmového způsobu velení a řízení, který byl uplatněn i ve válce v Perském zálivu. Současně ovšem nepopírám úlohu velitele. Zvláště ve vojenství bude mít své rozhodující místo.

V civilní oblasti se řízení vyvíjí, je stále středem pozornosti. Nejde jen o zavádění podpůrných technických prostředků. Mění se organizační struktury, metody, styl práce. Důraz je kladen na společný postup. To vše je v souladu s požadavky doby.

Ve vojenské oblasti však řízení ustrnulo na starých, navykklých způsobech a metodách práce. Nechci zavrhnout všechno, co bylo dříve. Naopak využívat toho, co bylo dobré a osvědčilo se. Ale setrvačnost, nepřizpůsobení se nové situaci, neochota ke změnám, neuvědomění si ekonomických důsledků rozhodnutí jsou aspekty, které nepřispívají kvalitě rozhodovacího procesu. A tak to, co bylo ve vojenství příkladem - přesná a kvalitní organizace, cílevědomé velení a řízení - se stává spíše brzdou rozvoje vojenského umění.

I když se ve VA Brno otázkám teorie velení věnuje pozornost, je předmětem výuky, v praxi se tato teorie dosud výrazněji neprosadila. Na velitelsko-štábních cvičeních v roce 1993 se u obou vojenských velitelství pracovalo navykklými a zaběhnutými způsoby.

Pokusím se ukázat na možný způsob využití metody „kulatý stůl“ a „brainstorming“ v rozhodovacím (plánovacím) procesu.

„**Kulatý stůl**“ je metoda, obsahující výměnu názorů, rozdělení úkolů, vyhledávání možností a způsobů řešení. Vyžaduje však připravené účastníky. Cílem musí být snaha o vytvoření podmínek pro splnění stanoveného úkolu. Nesmí se připustit projevy ješitnosti, zlovůle, snahy prosadit se za každou cenu - i negativní. Kdo prosazuje negaci, názory o nespělnitelnosti, nechť si hledá ve společnosti místo tomuto přístupu odpovídající. Každý má právo vyslovit svůj názor - ale máme společný cíl. Velitel potřebuje takové podřízené, kteří mu pomáhají úkol splnit a nekladou mu překážky.

„**Brainstorming**“ můžeme definovat různě. Třeba jako systematicky vedená rychlá diskuse mezi různými experty s cílem podnítit tvůrčí myšlení a tím dospět k řešení. Tato definice bude jistě přijatelnější než „vymývání mozků“, jak zní doslovný překlad. Zásady této metody také odpovídají potřebám vojenského rozhodovacího procesu.

Zatímco v mírové době se úkoly řeší na shromážděních, kde je možnost se vyjádřit, v polních podmínkách náhle ustupujeme od „demokratických prvků“ a přistupujeme k autoritativnímu způsobu práce. Především systém „dokladů“ považuji za jeden z největších nedostatků celého rozhodovacího procesu.

V následující části se pokusím o možnou úpravu Metodiky práce štábu v rozmezí od přijetí úkolu po vyhlášení rozkazu (rozhodnutí). V porovnání s dřívější praxí se snažím dát větší prostor společnému ujasnění úkolu a hodnocení situace, které je zahrnuto pod společný název - tvorba ZÁMĚRU. Ten má být také výsledkem společného jednání.

Grafické znázornění navrhované metodiky

Činnost	Studium	Řízená diskuse	Seznámení nadřízených	Vyhlášení záměru	Příprava rozhodnutí	Vyhlášení rozkazu
Místo	odděleně	společně	společně	společně	odděleně	společně
Čas	30	80	10	10	240	20

Poznámka: - čas je uváděn v minutách

- uvedený vzor může odpovídat stupni brigáda, případně armádní sbor.

Obsah jednotlivých činností:

■ Studium

Velitel, zástupci a odborní náčelníci obdrží úkol ve stejnou dobu. Všichni potřebují čas na jeho prostudování a zakreslení. Na odděleních si ujasní úkoly, připraví propočty, analýzy a vystoupení na společnou část tvorby záměru. Současně se

připravují úkoly na dobu nepřítomnosti náčelníka (vedoucího oddělení). Čas pro přípravu může být různý podle situace.

■ Řízená diskuse

Je hlavní částí, kde se použitím uvedených metod společně a komplexně ujasňují úkoly a hodnotí situace. Velitel by měl přednést vševojskový úkol, ostatní ve stanoveném pořadí vystoupit krátce podle svých odborností. Každé vystoupení by mělo být stručné, neopakující známé věci a mělo by být zaměřeno k podpoře vševojskového úkolu. Současně by všichni účastníci získali přehled o celkové situaci. Všichni by měli možnost dotazů, upřesnění a objasnění. Tvorba záměru je nesmírně důležitá. Není správné ji uspěchat, přijímat rychlé a ukvapené závěry, postrádající promyšlenost. Výmluvy na nedostatek času neobstojí. Chybným záměrem ztratíme více času než jeho důkladným rozpracováním. Samozřejmě, že vše má své hranice a jisté časové limity je nutné dodržet. Navrhovaný způsob je uskutečnitelný proto, že vedoucí funkcionáři jsou schopní, vzdělaní, svědomití a cílevědomí lidé.

Na závěr této části by měl velitel zformulovat **záměr**, který by měl obsahovat pouze základní, jednoduché údaje a neměl by vyžadovat mnoho času. Velitel si jej může připravovat již během řízené diskuse. Bylo by vhodné, aby se upustilo od doposud známých a užívaných formulací.

■ Seznámení nadřízeného

Velitel sdělí přijatý záměr. Ze strany nadřízeného by mělo jít spíše o podporu předloženému návrhu a nikoliv negaci. Jak nadřízený postaví úkol, tak obvykle jednáji podřízení. Ze strany nadřízeného musí být na závěr stanoveno, zda záměr schvaluje, či ne.

Bylo by vhodné, aby se záměr stal právním dokladem. Vždyť ostatní dokumenty vlastně představují pouze rutinní práci. Sice ukazují na vlastnosti štábu, ale spíše rázu mechanického, a ne na odborné kvality.

Záměrně jsem zvolil název „sdělí“, i když není příliš vojenský. Chtěl jsem se vyvarovat starého známého „dokladování zámyslu“. V dřívější praxi byl vždy spojen s rozsáhlým, podrobným vysvětlováním činností.

■ Vyhlášení záměru

Před vyhlášením se zapracují případné připomínky nadřízeného.

Tento oficiální název nemusí být uplatněn. Může jít spíše o dílčí upřesnění.

Snadnější proces tvorby záměru a jeho schválení bude s využitím průmyslové televize. Vhodné bude jistě i využití faxu pro přenos grafického vyjádření záměru. Technické prostředky k tomu jsou již dostupné.

■ Dopracování rozhodnutí

Zde jsem v Metodice vyhradil nejvíce času. Úkoly pro podřízené musí být dobře promyšlené a připravené. Tím se usnadní další činnost. Každý potřebuje čas i pro

sebe, pro svoji odbornost a současně musí přispět ke zpracování centrálních dokumentů.

Na odděleních se dopracují odborné úkoly v souvislosti s vševojskovými a zpracovává se stanovená dokumentace. V případě nových poznatků, informací apod. se situace dále upřesňuje. Provádí se potřebná součinnost mezi odděleními. Odpadají dříve uplatňované „doklady“. Každý zástupce nebo odborný náčelník má odpovědnost za svoji oblast. O použití vojsk ve své podřízenosti nemusí přece podrobně seznamovat velitele - přesněji řečeno, zatěžovat ho tím. Samozřejmě nevylučují možnost shromáždění funkcionářů podle potřeby velitele. Ale nemělo by to být pravidlem.

■ Vyhlášení rozkazu

Velitel zde ve stručných závěrech shrne výsledek předchozího procesu. Nebude číst celý rozkaz, jak tomu bylo doposud. Stejně tomu nikdo nevěnoval pozornost. Ostatně bylo nad lidské síly 1-1,5 hodiny poslouchat čtení textu. Velitel vyjádří to podstatné, co zajímá všechny. Všichni dostanou své úkoly písemně. Tak bude mít každý v krátké době ujasněno, co se od něho očekává.

Na závěr velitel vydá pokyny pro další činnost.

Nyní ještě několik poznámek na vysvětlení:

Přijatý výsledný záměr by měl být stručný a jasný. Kromě pochopení úkolu, vlastních možností daného stupně, vychází také ze stupně erudovanosti velitele a vycvičenosti štábů. Bude-li záměr snadno pochopitelný, umožní řešení i nepředvídaných situací. Měl by vycházet z chápání protivníka, z předvídání jeho činnosti. Hlavní však je sdělit podřízeným to, co se od nich očekává. Nezapomínejme, že situace a úkoly by se měly stanovovat o 1 stupeň níže. Neberme podřízeným prostor pro tvůrčí přístup.

Jaký by mohl být obsah záměru? Např. pro obranu:

- hlavní úsilí obrany,
- vyčlenění sil a uspořádání sestavy: zabezpečovací pásma - 1. sled - záloha (druhý sled),
- prostory zvláštní pozornosti,
- jak splnit konkrétní úkoly nadřízeného.

Rozhodování v současné době je rozhodováním za nejistoty, i když paradoxně mluvíme o informační explozi. Ale každý se bude snažit utajit své záměry před protivníkem. Dosud prosazované tvrzení, že jednou přijaté rozhodnutí se nesmí měnit, je nadnesené. Nevycházejme ze zkušeností a požadavků dříve prováděných cvičení. Vždyť se můžeme mýlit. Raději si přiznejme chybu dříve než později. Ušetříme velké hodnoty - zejména lidské. Obracím se ke klasikům. Již N. Machiavelli (italský strateg XVI. století) prohlásil: „... neváhej změnit rozhodnutí,

jestliže zjistíš, že je nepřítel uhodl". Pro současnou dobu bych aplikoval: . . . jestliže se situace změnila.

Ve svém příspěvku upouštím od všeobecně známých „dokladů". Vycházím z toho, že situace je obecně známá, funkcionáři jsou dobře připraveni a plní své funkční povinnosti.

V době míru, v rámci pravidelného výcviku a života armády, se běžně seznamujeme s vojenskopolitickou situací, činností armád sousedních států. Bude-li narůstat krizová situace, adekvátně se upraví naše zaměření a intenzita přípravy.

Při cvičeních nás do situace uvádí námět. Ten nám dává všechny potřebné znalosti. Proto nevidím důvod, abychom pokračovali v dosavadním pojetí „dokladů".

Mám výhrady k nadměrnému přeceňování úlohy poměrů sil. Je potřebné mít orientační přehled o stavu protivníka a jeho možnostech, ale nepovažovat poměr sil za rozhodující charakteristiku protivníka. *Je zde množství dalších faktorů, které lze shrnout jako obtížně kvantifikovatelné.* Mezi ně patří terén, počasí, prostředí, schopnosti velitelů, dosavadní úspěchy a neúspěchy, spojenci, funkce zabezpečení a řada dalších faktorů. Těm je potřebné věnovat mnohem více pozornosti, protože charakterizují protivníka mnohem účinněji než pouhá čísla.

V poslední době se stalo „módní záležitostí" ohromovat cvičící množstvím rozličných čísel. To jsou ale obtížně využitelné informace. Je potřebné s nimi pracovat uvážlivěji.



V článku jsem se pokusil ukázat jednu z možných cest zkvalitňování práce velitelů a štábů. Změna stylu práce, uplatnění moderní teorie, využívání zkušeností jsou faktory vysoce účinné a vyžadující minimální náklady. Chce to jen nebát se přistoupit k něčemu novému, poskytnout prostor a tím i důvěru podřízeným či nižším. To jsou cenné hodnoty, které by se neměly opomíjet. Rovněž nevidím důvod, proč by se teorie velení a řízení neměla uplatňovat stejným způsobem na všech řídicích stupních.

Článek nepředstavuje řešení dané problematiky. Spíše je chápán jako příspěvek do polemiky, výměny názorů k problematice zkvalitňování otázek teorie velení a řízení.