

K problematice velení a řízení

O významu kvalitního velení a řízení bojové činnosti se již mnoho napsalo a namluvilo. Je rovněž známo, že úkol „zabezpečit kompatibilitu s NATO“ neznamena ani tak kompatibilitu ve zbraňových systémech nebo organizačních strukturách národních armád, ale zejména v oblasti vzájemné komunikace, v oblasti velení a řízení. Jak se ukázalo, je to úkol daleko obtížnější řešitelný, než jsme si to před několika léty mysleli. Jeho podstata nespočívá v naší technické zaostalosti nebo v jiném způsobu zakresu grafických dokumentů.

V nově vydaném návrhu operačního předpisu „Příprava a vedení obranné operace“ je problematika velení a řízení věnována velká pozornost. V průběhu posledních velitelsko - štábních cvičení, štábních cvičení a jiných forem přípravy velitelů a štábů se ukázalo, že je tato oblast nejdiskutovanější. Je to pochopitelné, vždyť předpis je zpracován pro velitele a štáby svazů a jejich nadřízené, kteří očekávají, že v něm najdou návod jak řídit operace; to znamená - jak plnit nejvýznamnější část svých funkčních povinností. Zkušenosti ukazují, že tam naleznou jen částečnou odpověď. Předpis je normativ, který nemůže nahradit dynamicky se vyvíjející teorii operačního umění, teorií velení a řízení a celou oblast vojenství, která je součástí vzdělání a odborné klasifikace velitele.

Zpracovatelé části orientované k velení a řízení vycházeli při tvorbě návrhu předpisu z následujících cílů:

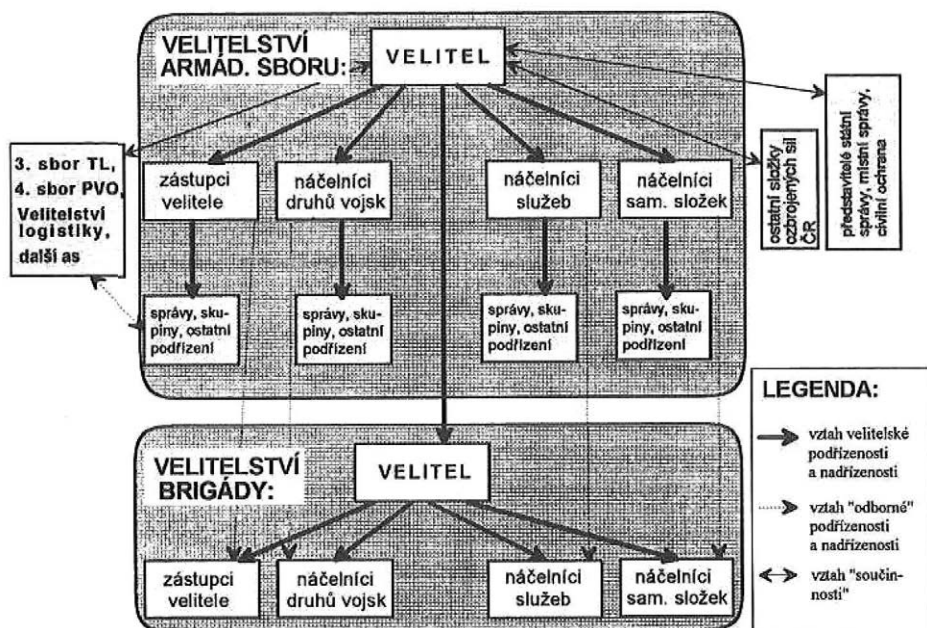
- zajistit pojmovou kompatibilitu s armádami NATO,
- aplikovat do podmínek AČR systém C³I (C⁴I²),
- vytvořit podmínky pro větší samostatnost a zvýšení iniciativy velitelů všech stupňů velení,
- zjednodušit práci velitelů a štábů operačních stupňů velení,
- přizpůsobit formy a metody velení a řízení nově vzniklým podmínkám činnosti AČR.

● POJEM VELENÍ A ŘÍZENÍ

V naší dosavadní praxi jsme byli zvyklí na používání pojmu *velení vojskům*. Tento pojem byl používán jak v běžné praxi vojsk na všech stupních velení, tak ve vojenských školách. Zavedení pojmu *velení a řízení* vyvolalo řadu diskusí a dohadů.

V praxi činnosti armád NATO, a zejména armády USA, je běžně používán pojem *command and control*. Lze jej přeložit jako *velení a řízení*, přičemž *control* může mít i význam kontroly. Kdo se již zabýval překladem vojenského pojmového aparátu NATO (a zejména USA) z angličtiny do češtiny ví, že není možné pojmy používat jako prostý překlad slov, ale že je nezbytné vidět kontext s jejich využitím v praxi.

Volně lze tedy říci, že pod pojmem *command* (*velení*) je chápán proces tvorby plánu operace, jeho základní prosazení podřízeným. Pojmem *control* (*řízení*) se rozumí proces prosazování plánu operace v průběhu bojové činnosti, to znamená řízení bojové činnosti podle tohoto plánu nebo podle variant, resp. podle konkrétních podmínek vzniklých v bojové činnosti. Nutno ještě dodat, že v různých státech NATO se při aplikaci tohoto pojmu do národních podmínek vyskytují drobné rozdíly.



Obr. 1: Zjednodušené vztahy v procesu velení a řízení se zaměřením na velitelství a štáb armádního sboru

Naše pojetí uplatněné v návrhu operačního předpisu vychází z tradice a z všeobecné teorie velení (velení a řízení). Je mnoho definic, jak lze charakterizovat pojmy *řízení*, *velení* i pojem *velení a řízení*. Lze je najít ve slovnících a encyklopediích, a proto je nebudu citovat. Neznámá to však, že máme vyčerpávající definici těchto pojmů, která by vyhovovala současným podmínkám. Je to složitější problém a jeho řešení není předmětem tohoto příspěvku.

V myslích většiny vojenské odborné veřejnosti přetrvává názor, že pojem *velení* je synonymem obecného pojmu *řízení*, uplatňovaného v ozbrojených silách. Z hlediska velitelů nejnižších stupňů velení to lze akceptovat. Ale na operačním stupni je to daleko složitější, jak to znázorňuje obr. 1.

Jak vyplývá ze schématu, velitel armádního sboru velí svým podřízeným, příslušníkům velitelství a štábu sboru (zástupcům, náčelníkům druhů vojsk, služeb a samostatných složek apod.) a rovněž tak velitelům podřízených svazků, útvarů a dalších součástí. Vztah velitele k těmto podřízeným lze vyjádřit pojmem *velení*. Stejně tak jednotliví náčelníci velí příslušníkům svých správ, oddělení nebo přímo podřízeným svazkům, útvarům a jednotkám.

Tito náčelníci však mají povinnost *řídit*, zejména po odborné stránce, náčelníky druhů vojsk, služeb a samostatných složek podřízených svazků a útvarů. Jejich vzájemný vztah při plnění úkolů lze nazvat *řízením*.

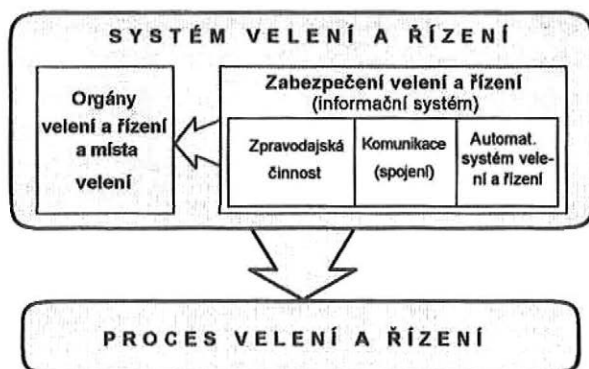
Velitel armádního sboru při řízení operace musí uplatňovat požadavky na leteckou, logistickou a další podporu operace a průběžně ji upřesňovat u velitelů dalších svazků prostřednictvím jejich operačních skupin. Tento proces **nelze nazvat velením** a nelze jej ani nazvat *součinností*. Z hlediska celkového chápání pojmu je tato činnost (realizovaná veli-

telem armádního sboru) spíše *řízení*. Rovněž tak velitel armádního sboru řeší řadu úkolů v prostoru obrany ve spolupráci s civilními orgány státní správy a místní správy, civilní ochrany a orgány ostatních resortů, zejména složek vojsk ministerstva vnitra. Rovněž zde je zřejmé, že se nejedná o vztah „velení“.

Specifické úkoly plní velitel velitelství logistiky, který řídí řadu útvarů a zařízení pracujících na tržních principech nebo uplatňuje požadavky na služby a materiál u civilních tržních subjektů. Jeho způsob působení na tyto subjekty (včetně podřízených) lze ztěžit zahrnout pod velení.

● APLIKACE C³I V PODMÍNKÁCH NAŠÍ ARMÁDY

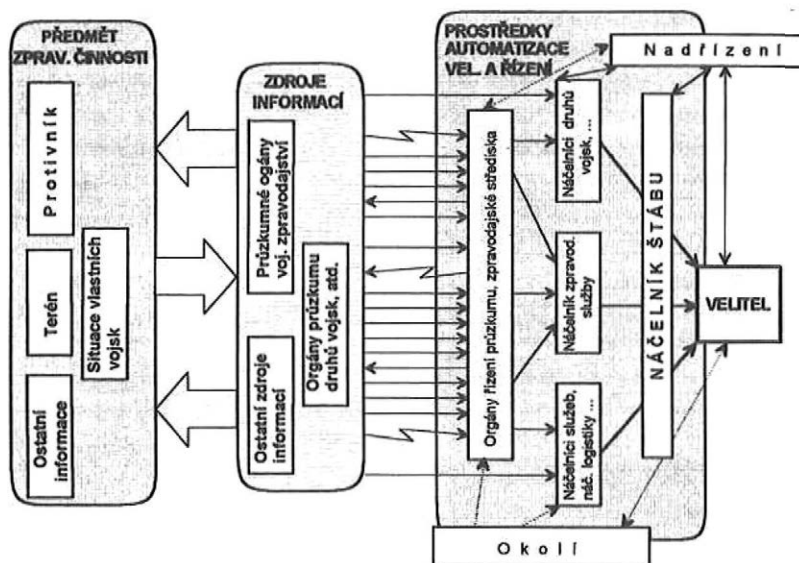
Nejproblematictější oblastí kompatibility se systémy velení a řízení NATO je oblast, pro kterou se vžilo označení C³I (command, control, communication and intelligence) nebo v poslední době častěji C⁴I² (command, control, communication, computers, intelligence and interoperability). Zjednodušeně lze říci, že se jedná o proces získávání, úpravy, přenosu, třídění, zpracování a využití informací pro rozhodovací činnost velitelů a ostatních subjektů v procesu velení a řízení (obr. 2).



Obr. 2: Systém velení a řízení

Je zřejmé, že tento proces musí být založen především na velké kapacitě a kvalitě zejména komunikačních kanálů a prostředků výpočetní techniky. Největším problémem však zůstává člověk. Nelze totiž říci, že zvýšením počtu informací a vytvořením dokonalého informačního systému se automaticky zvýší kvalita rozhodování. Pokud informace nebudou vhodně vybrány a upraveny do podoby, která umožní veliteli pochopit jejich podstatu a vyvodit z ní správný závěr, pak hrozí nebezpečí, že velitel bude přetřžen množstvím nadbytečných informací, které není schopen ve vymezené době účelně využít. Když odhlédneme od psychických důsledků ve formě stresu a vzrušené nedůvěry, pak je použitý počítačový systém pouze technickou hříčkou, která zatíží velitele a štáb víc než práce tradičním způsobem.

Návrh operačního předpisu tento systém chápe tak, jak je znázorněn na obr. 3.



Obr. 3: Informační systém podle pojetí návrhu předpisu „Příprava a vedení operací“

Informační systém tedy slouží k zabezpečení procesu velení a řízení. Je tvořen zpravodajskou činností, komunikačními systémy a prostředky sběru informací. V celém systému, který je podmíněn využitím rozsáhlé počítačové sítě, je nejvýznamnějším prvkem člověk. Jen ten svou zkušeností a intuicí provádí selekci informací, jejich analýzu a potřebné zevšeobecnění, které lze využít pro optimální rozhodnutí.

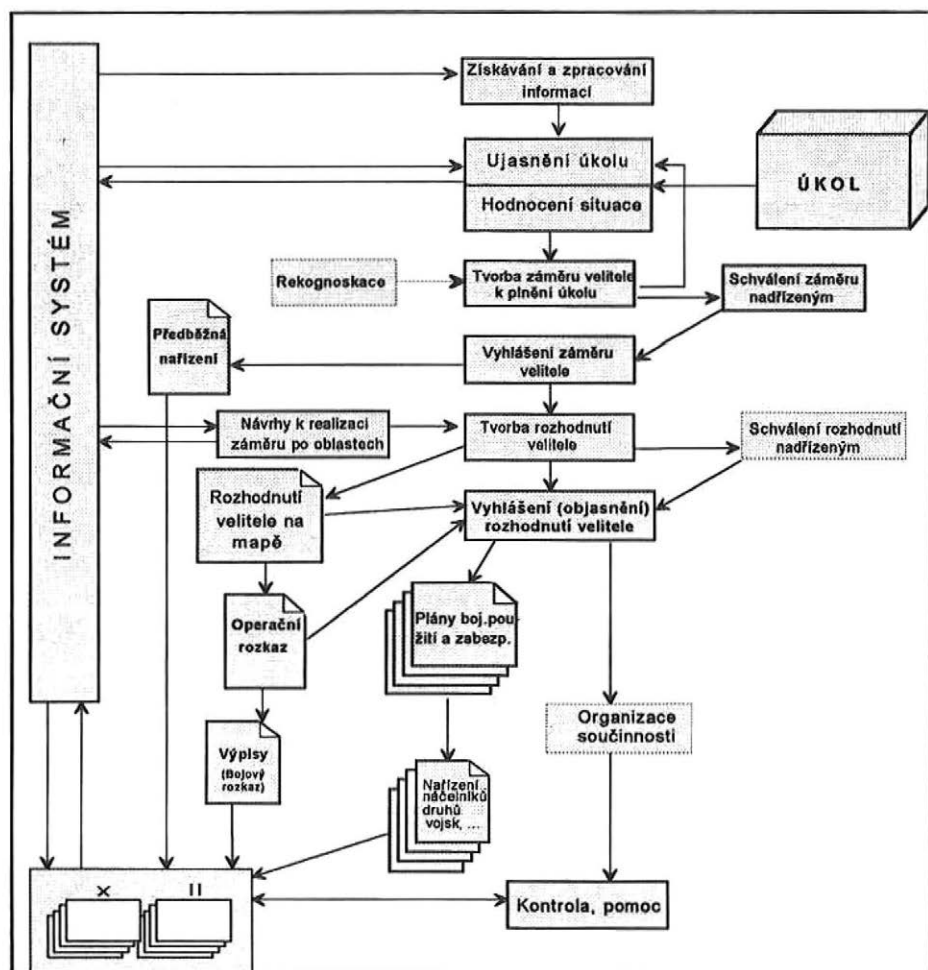
Zpravodajskou činností je rozuměno organizované úsilí velitelů, štábů a výkonných orgánů k získávání, přenosu, analýze, zpracování informací a jejich přípravě pro využití v rozhodovacím procesu velitele. Tím je myšlena zpravodajská činnost realizovaná nejen silami a prostředky vojenského zpravodajství, ale i vzdušných sil, ženijního, chemického vojska, logistiky apod. Toto široké pojetí není zatím dostatečně vyřešeno z hlediska integrace informací do jednotného informačního systému. Proto je v našich podmínkách účelnější používat pro zpravodajskou činnost užší pojetí, které představuje organizované úsilí velitelů a štábů k systematickému a nepřetržitému hodnocení (pouze) *protivníka* a *území* v prostoru zpravodajské odpovědnosti.

Oblast přenosu informací s využitím komunikačního systému, ale zejména jejich zpracování s využitím automatizovaného systému velení a řízení, není pouze technickou záležitostí. Často se vyskytuje názor, že technické prostředky (zejména počítače) jsou nástrojem, který je schopen pouze urychlit rutinní práci při rozhodování a plánování. V tom nespočívá podstata možností jejich použití. Je to mocný nástroj, zejména při propojení do rozsáhlých sítí. Umožňuje podstatně ovlivnit formy a metody činnosti velitelů a štábů a změnit vazby mezi jednotlivými funkcemi, správami a odděleními. Skutečné začlenění do technologie velení a řízení vyvolá i změnu organizačních struktur štábů. S tím kontrastuje nejen technické vybavení našich operačních štábů, stav komunikačních sítí, ale zejména i počítačová negramotnost některých velitelů a štábních pracovníků. Pouhá znalost ovládání textového editoru T 602 je nepatrným zlomkem požadovaných znalostí.

V bojové činnosti nelze spoléhat pouze na bezchybné fungování technických prostředků. Centrem snah protivníka bude vyřadit tyto prostředky z činnosti a narušit tím informační systém. Proto velitelé a štáby musí být ve své práci připraveni přejít okamžitě v plném rozsahu na „ruční způsob“ velení a řízení. Schopnost rychlého přechodu z automatizovaného informačního systému na klasický bude rovněž jedním z kritérií pro dosažení vítězství v bojové činnosti.

● ZVÝŠENÍ SAMOSTATNOSTI A INICIATIVY VELITELŮ

Návrh operačního předpisu vytváří větší prostor pro uplatnění iniciativy velitelů zvýšením samostatnosti při tvorbě rozhodnutí i při řešení situací v průběhu bojové činnosti. Rozho-



Obr. 4: Činnost velitele a štábu při plánování operace

dující je při tom metoda řízení podle cílů. Znamená to nestanovovat podřízeným jak mají úkoly plnit a nehodnotit je podle toho, jak přesně a rychle plní jednotlivé dílčí úkoly (i když to v průběhu bojové činnosti bude často nezbytné), ale podle toho, jak realizují cíl, který byl úkolem před ně postaven. Metody, které použijí, mohou být i zásadně odlišné od představ nadřízeného. Neznamená to však, že bude platit princip „*účel světí prostředky*“, ale nutno stanovit přesná kritéria. V praktickém dopadu to mimo jiné znamená úkoly podřízeným velitelům stanovit pouze o jeden stupeň níže. Při zpětné vazbě podřízený velitel podává informace svému nadřízenému rovněž o jeden stupeň níže (není-li upřesněno jinak).

Z velitelsko - štábních cvičení nebo cvičení s vojsky jsou známy případy, kdy velitelé a štáby byli plně vytíženi sami sebou zpracováváním rozsáhlé dokumentace, a na řízení podřízených vojsk měli minimum času. Přitom zde nepůsobil protivník a boj vedl pouze každý sám se sebou. Nejčastěji se uvádělo, že příčina tohoto jevu spočívala v malé vycvičenosti nebo sladčenosti štábu. Jistě, byl to jeden z důvodů. Hlavním důvodem byly velké požadavky na zpracování různých jednoúčelových dokumentů, které byly po štábech vyžadovány. Proto se v novém návrhu předpisu snížily požadavky na zpracování dokumentace, na rozsah, její obsah a formu. Celá stať týkající se dokumentace, stejně jako metodika činnosti velitele a štábu (obr. 4) má pouze doporučující charakter. Závisí na veliteli (náčelníku štábu), jakou formou a metodami se dopracuje svého rozhodnutí a stanoví úkoly podřízeným. Zásadní však je, že úlohou velitele je řídit vojska, organizovat součinnost na obecné úrovni, jít svým podřízeným příkladem, řešit nejsložitější úkoly při přípravě a řízení bojové činnosti, a ne soustředit se na řízení jednotlivých příslušníků svého štábu.

● METODIKA ČINNOSTI VELITELE A ŠTÁBU

Soudobá bojová činnost (a nebylo to jinak ani v minulosti) nezná standardní situace, které lze řešit podle předem připraveného schématu. Každá konkrétní situace vyžaduje konkrétní, jedinečné řešení. V možných rizikách, která mohou přerůst v ohrožení ČR a odpovídajících způsobech použití AČR, je dnes tolik nejasností, že by bylo velkou chybou zavádět nějaká standardizovaná řešení.

Návrh operačního předpisu doporučuje zavést, ve srovnání s dosavadní praxí, několik zásadních změn (podle mého názoru tento výčet ještě není konečný):

- ▲ jako hlavní způsob plánování, zejména (první) obranné operace, a **metodu postupné přípravy** bojové činnosti,
- ▲ větší pozornost věnovat **přípravě záměru** velitele, který by měl být vytvořen ve zdůvodněných variantách. Záměr by se tedy neměl měnit podle nově zjištěných (nebo opomenutých) informací. Zvýší to vážnost velitele a zejména, umožní vypracovat vyváženější a po všech stránkách propracovanější úkoly vojskům,
- ▲ pro **vyhlášení rozhodnutí** nezpracovávat samostatný dokument. Pro vyhlášení rozhodnutí je možno využít kromě mapy operačního rozkazu, který obsahuje všechny informace, které potřebuje velitel sdělit,
- ▲ **organizaci součinnosti** provádět pouze v případě, kdy nebylo na součinnost při tvorbě rozhodnutí dostatek času,
- ▲ nadřízeným velitele **schvalovat záměr** velitele (k ověření, zda byl úkol správně pochopen). Rozhodnutí schvalovat pouze v odůvodněných případech,

- ▲ zpracovávat pouze takovou dokumentaci, která je účelná a zamezit jejímu zdvojování. Rozsah dokumentace musí vycházet i z reálných možností jednotlivých správ, oddělení a skupin štábu, které jsou oproti minulosti značně početně oslabené.

Proces tvorby záměru velitele má řadu možných podob. Lze je rozdělit na dvě hlavní skupiny - direktivní a „demokratické“. Převládá názor, že druhá metoda, která předpokládá účast většího počtu zúčastněných náčelníků druhů vojsk, služeb a samostatných složek, je efektivnější, vede k větší zainteresovanosti a samostatnosti celého štábu. Nevýhodou je její větší časová náročnost a větší nároky na řízení tohoto procesu. Jedná se o jakýsi *brainstorming*, při kterém je možno pracovní (kolektivní) formou průběžně zvažovat argumenty jednotlivých náčelníků. Tím se snižuje úloha tzv. *dokladů*, které byly často verbálním exhibicionismem dokladujících a jejich vyčerpávací schopnost velitelem pro samotné rozhodnutí byla mizivá. To však neznamená, že by velitel neměl přijímat od svých podřízených informace a návrhy, které potřebuje. Cílem je odstranit formálnost a někdy i snahu jednotlivců se zviditelnit tímto způsobem.

Nedostatkem uvedené metodiky práce velitele a štábu je, že řeší činnost až do doby obdržení úkolu. To se může stát jen málokdy. Zpravidla velitel nedostane úkol bez očekávání, s překvapením. Většinou je to tak, že před zahájením plánování úkolu se každý funkcionář s dostatečným předstihem seznámí s aktuálními údaji v oblastech, za které zodpovídá nebo které jej zajímají, provede se řada praktických opatření u podřízených svazků, útvarů a jednotek apod. Dokonalá znalost aktuální situace urychlí rozhodovací proces a vytvoří potřebný organizační klid ve štábu, tím umožní propracovanější rozhodnutí.

Proces vyhlášení rozhodnutí byl u nás tradičně považován za vyvrcholení rozhodovacího procesu a byl při cvičeních středem zájmu. Hodnocení aktu vyhlášení rozhodnutí mělo značný vliv i na celkové hodnocení cvičení. Důsledkem toho se činnost štábů zaměřovala na přípravu různých jednorázových dokumentů (předepsaných i nepředepsaných) pouze pro účely vyhlášení rozhodnutí. Pro vydání kvalitních úkolů vojskům již zpravidla nezbyly fyzické síly příslušníků štábu ani časový prostor.

Při hledání východisek z této situace se doporučuje vyhlášovat rozhodnutí s využitím mapy a operačního rozkazu. Neznamená to, že velitel bude štábu (který operační rozkaz vytvořil a dokonale jej zná) celý rozkaz číst. Bude účelným vyhlásit pouze to, co velitel považuje za podstatné aby štáb znal, nebo takové skutečnosti, které jsou odlišné od návrhů jednotlivých náčelníků. V některých případech bude pro velitele postačovat mapa a několik údajů v jeho poznámkovém sešitě. Jestliže se vyhlášení rozhodnutí zúčastní přizvaní velitelé svazků, útvarů a zařízení, bude rozsah i forma rozhodnutí jiná, ale zase jen účelová. Tito velitelé by totiž měli z vyhlášení rozhodnutí odjet ke svým svazkům a útvarům s úplným bojovým rozkazem.

* * *

Je řada otázek, které se budou v souvislosti se zaváděním návrhu operačního předpisu i s hledáním nových, dosud nevyzkoušených metod a forem práce velitelů a štábu řešit. Tento proces nemůže být nikdy s definitivní platností ukončen. Potvrzuje to i tento článek, kterého cílem, kromě popularizace některých netradičních názorů, je i vyprovokování diskuse k získání širšího spektra pohledů. Jen tak je možné pokračovat v rozvoji teorie vojenského umění i v zpracování dalších návazných normativů, včetně definitivní podoby operačního předpisu.