

Teoretické základy rozhodovacího procesu velitelů a štábů v armádách NATO

Poznání rozhodovacího procesu velitelů a štábů armád států NATO je nezbytným předpokladem pro možnou spolupráci Armády České republiky s armádami Aliance. Je-li perspektivním cílem AČR dosáhnout plné kompatibility s armádami NATO, pak pochopení jednotlivých aspektů spjatých s rozhodovacím procesem tvoří jeden ze základních stavebních kamenů budoucího charakteru AČR. Tento a další články, které budou navazovat, obsahují skutečnosti, jež jsou v souladu s aktuálními poznatky armád NATO mapujícími vymezenou oblast a plně respektují základní jednotící pravidla vyjádřená v dostupných normách STANAG a odvozených dokumentech.

* * *

Chceme-li plně pochopit obsah a zásady rozhodovacího procesu (dále jen RP) velitele a štábu armád NATO, je velmi nutné uvědomit si několik výchozích myšlenek:

- ① Současná podoba RP je výsledkem kontinuálního vývoje trvajícím v armádách NATO několik desetiletí.
- ② Lze předpokládat i další změny vzhledem k vývoji vojenství vůbec.
- ③ Obsah a zásady RP velitele a štábu západních armád jsou adekvátní dosavadnímu vývoji taktiky, operačního umění a strategie.
- ④ Obsah a struktura RP se kontinuálně vyvíjely spolu s organizační strukturou jednotek, útvarů, svazků či vyšších stupňů.
- ⑤ Totéž platí o organizaci štábů daných úrovní velení konkrétního druhu organického článku vojenské organizace.
- ⑥ Dosažená úroveň RP je výsledkem snahy o optimalizaci koordinace všech činností štábu a velitele s cílem úspěšně vést jednotku, řídit ji a kontrolovat za účelem vítězství v boji.
- ⑦ Neméně důležitým faktorem současné úrovně RP je vysoká kvalita a rozšíření prvků automatizace velení a řízení, prostředků spojení a dalších prvků zabezpečení informačního toku vůbec.
- ⑧ Veškeré materiály k RP ukazují především metodologický přístup - návod k dosažení maximální objektivity.
- ⑨ Aplikace zkušeností, stupně poznání a schopností lidského faktoru jsou posledním, ale zároveň tím nejdůležitějším, co je celým RP prostoupeno.

Článek vychází z terminologie NATO. Proto je překlad pojmů vztahujících se k rozhodovacímu procesu veden maximální snahou přiblížit se k podstatě obsahu pojmů, jak jsou chápány v NATO. Nelze je tedy zcela ztotožňovat s pojmy dosud obvyklými v AČR.

Rozhodování na taktickém stupni

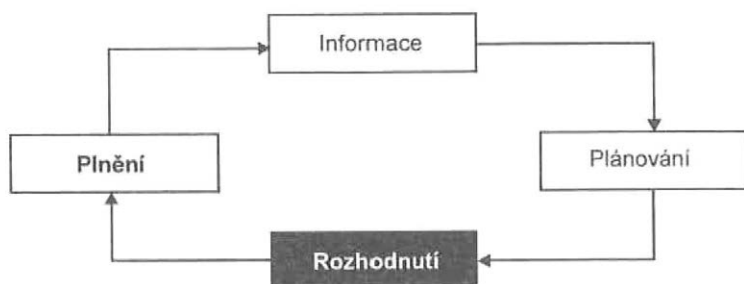
V souladu s pojetím v NATO se pod pojmem taktický stupeň rozumí veškeré organizační úrovně až po sbor včetně.

Úspěšné vedení bojové činnosti (dále jen BČ) spočívá v armádách NATO na principech nedělitelné pravomoci, připravenosti dávat a přijímat rozkazy a na schopnostech velitelů uvažovat v souladu s cíli a záměry nadřízených velitelů až o dva stupně výše.

To platí pouze tehdy, jestliže celý řetězec velení obsahuje jednotné chápání zásad a způsobů vedení BČ, životaschopné stálé operační směrnice a jsou k dispozici logicky uvažující velitelé a štáby, kteří hodnotí možnosti na bojišti.

Rozhodnutí činí velitelé. Štáby pomáhají velitelům zpracovat a šířit tato rozhodnutí a kontrolovat jejich plnění. Aby štábní důstojníci mohli vytvořit podklady pro správná a přesná rozhodnutí velitelů, musejí všichni rozumět RP a používaným nástrojům jeho naplňování.

Cyklus RP má kontinuální průběh. Obr. 1 ukazuje zjednodušený pohled na rozhodovací cyklus.



Obr. 1.: Obecná struktura rozhodovacího cyklu

RP na taktickém stupni armád NATO je velmi dynamický a multidimenzionální, dovoluje rozhodovat o probíhající BČ souběžně s rozhodováním a plánováním budoucí BČ. V podstatě nejde o nic nového. Avšak vycházíme-li ze skutečnosti, že technologický pokrok snížil dispoziční čas a zároveň zvýšil různé možnosti pozemního vojska, stává se průběžné a plné pochopení tohoto procesu tím základním.

Velení a řízení

Velení v boji znamená schopnost sladit veškeré činnosti v čase a prostoru tak, aby se stanovením jednoznačného a pochopitelného záměru, formulací plánů a prosazením silné vůle velitelů dosáhlo koncentrace bojové síly v pravý čas a na pravém místě k rozhodnému vítězství s minimálními vlastními ztrátami. Velení v boji dle chápání NATO zahrnuje obě komponenty, jak velení, tak i řízení.

Velení je ve vojenské terminologii NATO považováno za válečné umění v oblasti působnosti velitele, **řízení** za válečnou vědu patřící do oblasti působnosti štábu.

Velení zahrnuje:

- přijímání informací,
- schopnost poznávání procesu toku informací,
- analytické schopnosti velitele a štábu,
- schopnost představitosti budoucích závěrů,
- formulace plánů bojové činnosti,
- výběr kritických hodnot času a míst,
- stanovení pořadí důležitosti úkolů,
- hodnocení rizik,
- proces rozhodování a formulace cílů.

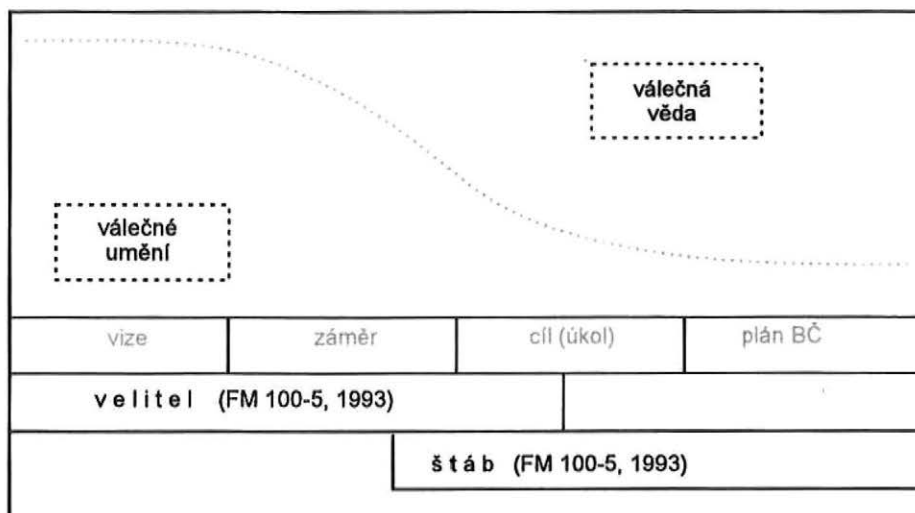
Velitel využívá těchto aspektů k vedení, řízení a motivaci svých podřízených ke splnění cíle.

Řízení znamená:

- záznam veškerých nařízení,
- identifikaci variant na základě vstupních výpočtů,
- opravy odchylek od zamýšleného postupu,
- kalkulaci požadavků,
- srovnávání, analýzy a hlášení.

Řízení je v širším rámci v mezích odpovědnosti štábu. Na rozdíl od velení se řízení více považuje za empirický proces.

Vzájemnou souvislost mezi vědou a uměním v průběhu vojenského rozhodování přibližuje obr. 2.



Obr. 2: Vztah mezi válečným uměním a vědou během vojenského rozhodovacího procesu

Mnoho aspektů vedení BČ, jakými jsou např. rozsah pohybu, spotřeba pohonných hmot, účinky zbraní, lze předem poměrně přesně vypočítat či odhadnout. Je možné je tedy považovat za součást válečné vědy.

Nicméně nelze podobným způsobem kvantifikovat další aspekty, jako např. vliv velení, složitost moderních způsobů vedení BČ, stupeň nejistoty vzhledem k záměrům nepřítele. Takové a další faktory významně ovlivňují druhou oblast - válečné umění.

Velitel musí průběžně čelit situacím, které zahrnují nejistoty, neúplné nebo sporné údaje, či řadu možných alternativních řešení.

Jakožto stěžejní osoba činící rozhodnutí nemusí společně se svým štábem pouze rozhodnout co dělat a jak to udělat, ale rovněž rozpoznat zda a kdy musí učinit rozhodnutí.

Jak dosahuje rozhodnutí, je dáno jeho osobními předpoklady a vlastnostmi. Nicméně nejlepší rozhodnutí vycházejí z velitelských průběžných, jasných a emocí zbavených analýz faktů a předpokladů. Analýzy velitele, navíc doplněné o schopnost „bojového citu“, tvoří základ pro jeho rozhodnutí.

Systematický přístup k RP, který zvyšuje účinnou analýzu postupnou aplikací profesionálních dovedností, logiky a úsudku, spočívá v šesti základních krocích:

- pochopení a definování problému,
- sběr faktů a vytváření předpokladů, aby se stanovil rozsah řešených problémů,
- tvorba možných řešení,
- analýza každého z možných řešení,
- srovnání výsledků analýzy každého z řešení,
- výběr nejlepšího z řešení.

Tyto kroky jsou základnou RP na taktickém stupni. Jejich postupná aplikace v pozemním vojsku dospěla do stavu, který je nyní znám jako **hodnocení situace**.

Např. americká publikace JP 1-02 "Dictionary of Military and Associated Terms" definuje hodnocení situace jako logický proces, v němž velitel zvažuje veškeré okolnosti ovlivňující bojovou situaci a dospívá k rozhodnutí v podobě varianty vlastní BČ, která je přijata za účelem splnění jeho úkolu.

Dle výše uvedeného zdroje spočívá hodnocení situace ve čtyřech základních krocích:

- analýza cíle (úkolů),
- tvorba variant BČ,
- analýza variant BČ (včetně jejich porovnání),
- rozhodnutí (nebo doporučení).

Tento hodnotící proces je logickým a metodickým procesem. Přispívá ke sběru a analýze informací za účelem tvorby nejúčinnějšího řešení taktických problémů daných dispozičním časem a dostupnými informacemi.

Různé situace na všech bojištích vyžadují od velitelů, aby učinili a vykonali rozhodnutí rychleji, než jejich nepřítel. Navíc se velitelé musejí snažit optimálně využít dispoziční čas. Proto hodnotící proces musí být pružný, zevrubný, průběžný a zaměřený do budoucnosti.

Ačkoli jak velitel, tak i štáb připravují hodnocení situace, hlavní tíha spočívá na veliteli. On si musí připravovat svoje hodnocení, zatímco ostatní pracují na svých analýzách, velitel kombinuje svoje znalosti o personální situaci, o podřízených velitelích, posuzuje jakékoli informace získané od jeho štábu.

Příslušníci štábu pomáhají veliteli dosahovat rozhodnutí přípravou štábních hodnocení v jejich oblasti působnosti.

Příslušníci štábu:

- analyzují, které faktory ovlivní splnění cíle.
- posuzují mezi sebou a jinými zainteresovanými pracovišti, zda jejich informace jsou skutečně rozhodující, odpovídající a přesné.
- svoje hodnocení prezentují ústně (hodnocení mohou být i písemná, avšak je pravidlem připravit si poznámky a přednést svoje hodnocení ústně).

Štábní hodnocení jsou integrální součástí RP. Tvoří rovněž základ pro jednotlivé přílohy k bojovým rozkazům či plánům.

Existuje několik druhů štábních hodnocení:

◆ *Personální hodnocení* analyzuje vliv personálních administrativních faktorů na účinnost vojsk a jednotek v průběhu plnění cíle. Z tohoto hodnocení a doporučení činí velitel závěry o připravenosti vojsk, uskutečnitelnosti jednotlivých variant BČ z hlediska G1 (S1) a účinků každé z variant BČ na živou sílu.

◆ *Zpravodajské hodnocení* analyzuje situaci nepřítele v prostoru zájmu a charakteristiky prostoru BČ z hlediska toho, jak mohou ovlivnit plnění úkolu. G2 (S2) využívá zpravodajského hodnocení, aby dospěl k závěrům a vypracoval přijatelná doporučení. Tato by se měla týkat účinků prostoru BČ na vlastní a nepřátelské síly, možných variant BČ nepřítele a pravděpodobného pořadí jejich volby nepřítelem, síly a bojové sestavy nepřítele, jeho zranitelných míst, které lze využít, a proveditelnosti vlastních variant BČ.

◆ *Hodnocení operačním oddělením (velitelem)* analyzují veškeré faktory, které mohou ovlivnit splnění cíle, stanovují možné vlastní varianty BČ. Důstojník skupiny plánování BČ pak doporučuje nejlepší variantu vlastní BČ ke splnění cíle. Hodnocení operačního oddělení (skupiny) G3 (S3) má stejný formát a obecně i stejný obsah jako hodnocení velitele. Je však třeba mít na zřeteli, že hodnocení velitele se více zabývá jednotlivými faktory velení, morálkou vojsk, spolehlivostí podřízených či horizontální synchronizací jeho velení. Velitel také využívá svého hodnocení jako určité srovnání všech štábních hodnocení. Hodnocení velitele kulminuje v jeho rozhodnutí, hodnocení G3 (S3) vyúsťuje v doporučení.

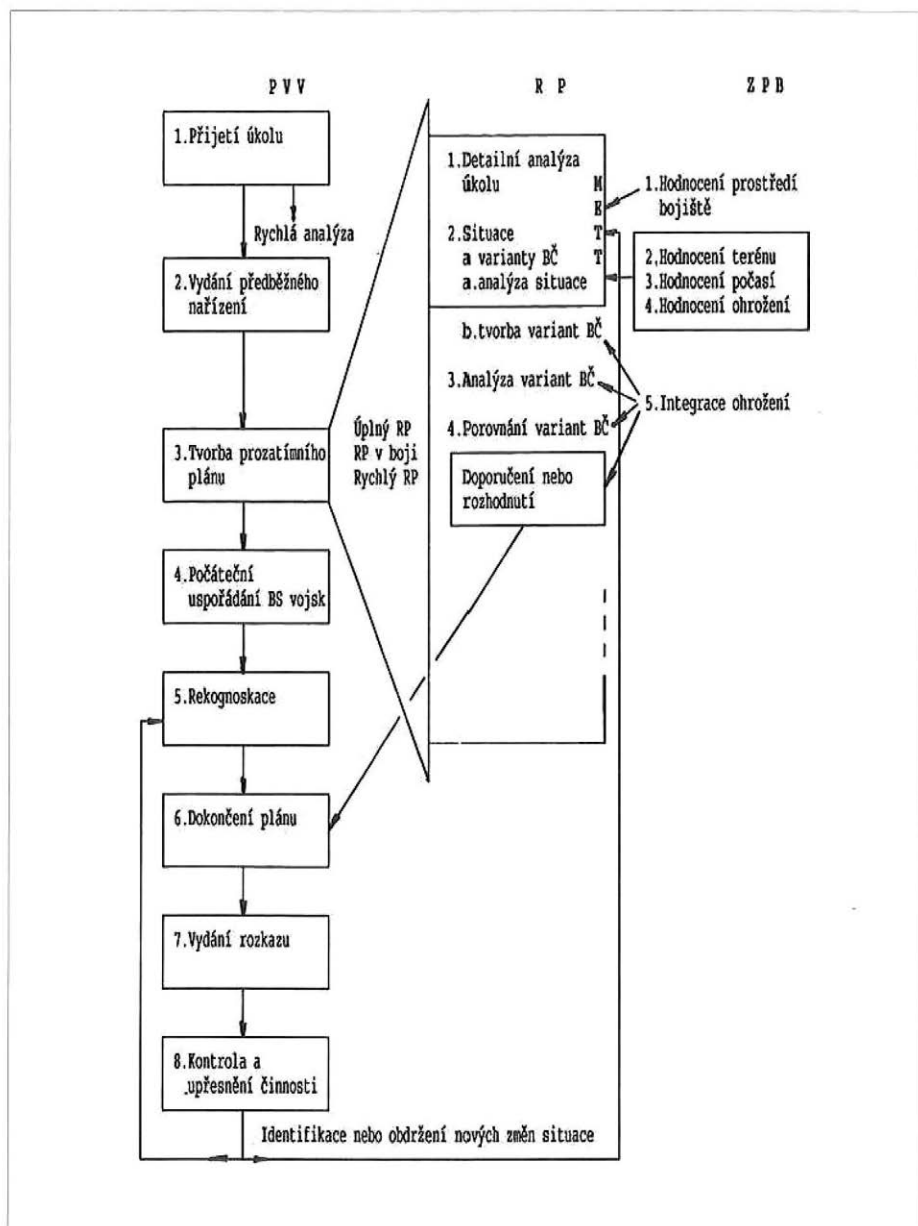
◆ *Logistické hodnocení* analyzuje faktory logistiky ovlivňující splnění cíle. Odborníci logistiky G4 (S4) uveřejňují svoje závěry a činí doporučení o schopnosti logistiky zabezpečit různé varianty BČ a účinky každé z variant BČ na opatření logistiky.

◆ *Hodnocení vojensko-civilních opatření* analyzuje jejich vliv na splnění cíle. G5 (S5) činí svoje závěry a doporučení pro realizovatelnost jednotlivých variant BČ z jeho hlediska.

◆ *Ostatní štábní hodnocení* činí každý odborný příslušník štábu v souvislosti s oblastí jeho působnosti. Jakýkoli štábní důstojník provádí svá hodnocení tak, jako by byl v pozici podřízeného velitele a poté ze svého postavení daného odborností.

Tato štábní hodnocení jsou předurčena k podpoře hodnocení velitele z hlediska jednotlivých oblastí odpovědnosti štábu. To umožňuje, aby velitel dokázal zevrubně prověřit veškeré kritické faktory ovlivňující splnění jeho cíle. **Nejde v žádném případě o pouhou kompilaci individuálních štábních hodnocení.**

Velitelé a štáby tradičně využívají svých hodnocení situace, aby dospěli k variantě BČ, která by nejlépe splnila dané cíle. Lze je považovat za „srdce“ RP.



Pozn.: METT-T – Mission, Enemy, Terrain, Troops, and Time Available, tj. cíl, nepřítel, terén, vlastní jednotky a dispoziční čas

Obr. 3: Vzájemný vztah mezi PVV, RP a ZPB

Velitelé činí rozhodnutí. Štáb pomáhá veliteli tvořit a prosazovat tato rozhodnutí a zajišťovat, že budou splněny v souladu s jeho záměrem.

Druhy rozhodovacího procesu velitele a štábu

Dle teorie NATO je RP velitele a štábu na taktickém stupni považován za součást osmi kroků obecné struktury tzv. procedur vedení vojsk (troop-leading procedures).

Procedury vedení vojsk jsou definovány jako dynamické procesy, v rámci nichž velitel dostává úkol, plánuje jeho plnění, připravuje se a vede bojovou činnost.

Procedury vedení vojsk se opírají o následující kroky:

- přijetí nebo pochopení úkolu,
- vydání předběžného nařízení,
- vypracování prozatímního plánu,
- počáteční uspořádání bojové sestavy vojsk,
- rekognoskace,
- dokončení plánu,
- vydání rozkazu,
- kontrola a upřesnění činnosti.

Na obr. 3 je ukázán vzájemný vztah mezi osmi kroky „procedur vedení vojsk“ (PVV), RP, zpravodajskou přípravou bojiště (ZPB). Jak vyplývá z obr. 5, podstata RP na taktickém stupni je soustředěna v kroku č. 3 a probíhá až do kroku č. 6. S ohledem na konkrétní podmínky pro vedení BČ a dispoziční čas ukazuje systematický přístup k RP v souladu s teorií NATO na čtyři základní metody - druhy RP (viz obr. 4).

Jde o úplný rozhodovací proces, rozhodovací proces v boji, rychlý rozhodovací proces a nácvik okamžitých opatření.

Úplný rozhodovací proces (ÚRP). Je charakterizován jako preferovaná metoda používaná před zahájením BČ. Velitel používá tuto metodu, když má k dispozici maximum času, úplný a připravený štáb a může průběžně prověřovat početné varianty BČ protivníka a vlastních sil.

Rozhodovací proces v boji (RPB). Je charakterizován jako metoda, kterou velitel používá v průběhu vedení BČ, je-li nedostatek času. Tento proces je řízen velitelem. Plánování a provádění až tří stěžejních činností v rámci BČ je spíše současné, než postupné. Termín „rozhodovací proces v boji“ bývá také v některých armádách NATO označován jako „zkrácený“ nebo též jako „rozhodovací proces v časově omezeném prostředí“.

Rychlý rozhodovací proces (RRP). Obecně je popsán jako vyjádření výlučného nebo téměř výlučného provedení procedury vedení vojsk velitelem. Vyplývá to z toho, že velitel buď nemá k dispozici štáb, nebo štáb je nepřipraven či silně omezen (např. na stupni rota a níže), popř. velitel musí čelit neočekávané, neodkladné krizi nebo nebezpečí.

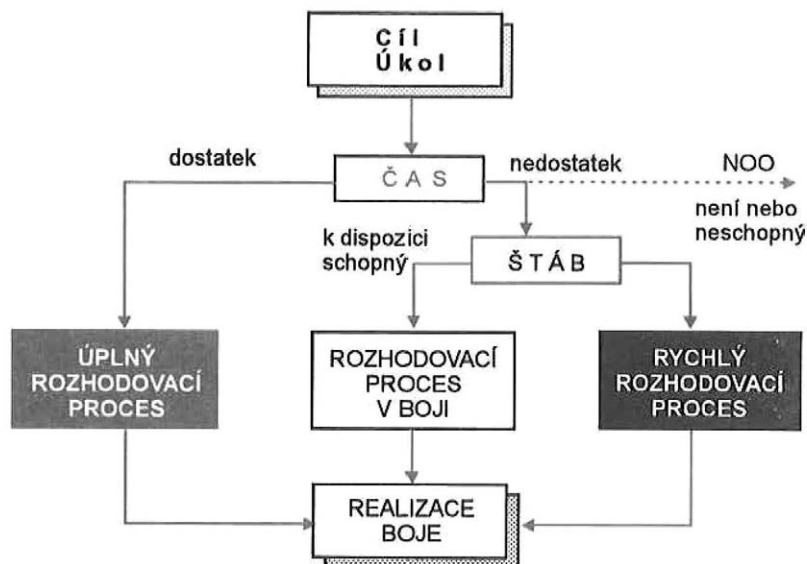
Nácvik okamžitých opatření (NOO). Jde o spíše o metodu, která učí velitele rychle a správně reagovat na jednotlivé nepředpokládané a neodkladné nebezpečné situace. Takové situace se mohou přihodit především při vedení BČ.

Stručná charakteristika úplného rozhodovacího procesu a rozhodovacího procesu v boji

Dále budou řešeny pouze dvě z těchto metod, které patří k nepoužívanějším. Jsou jimi úplný rozhodovací proces a rozhodovací proces v boji.

Úplný rozhodovací proces (ÚRP)

ÚRP představuje určitý návod, jak se rozhodovat metodou „krok za krokem“ (viz obr. 5). Podstata použití metody ÚRP je v souladu s principem „plazení - volné chůze - běhu“. V nejužším slova smyslu metoda ÚRP představuje fázi „plazení“ výše uvedeného principu, zatímco RPB je nejtěsněji spojen s fází „běhu“.



Obr. 4: Vzájemný vztah mezi metodami RP

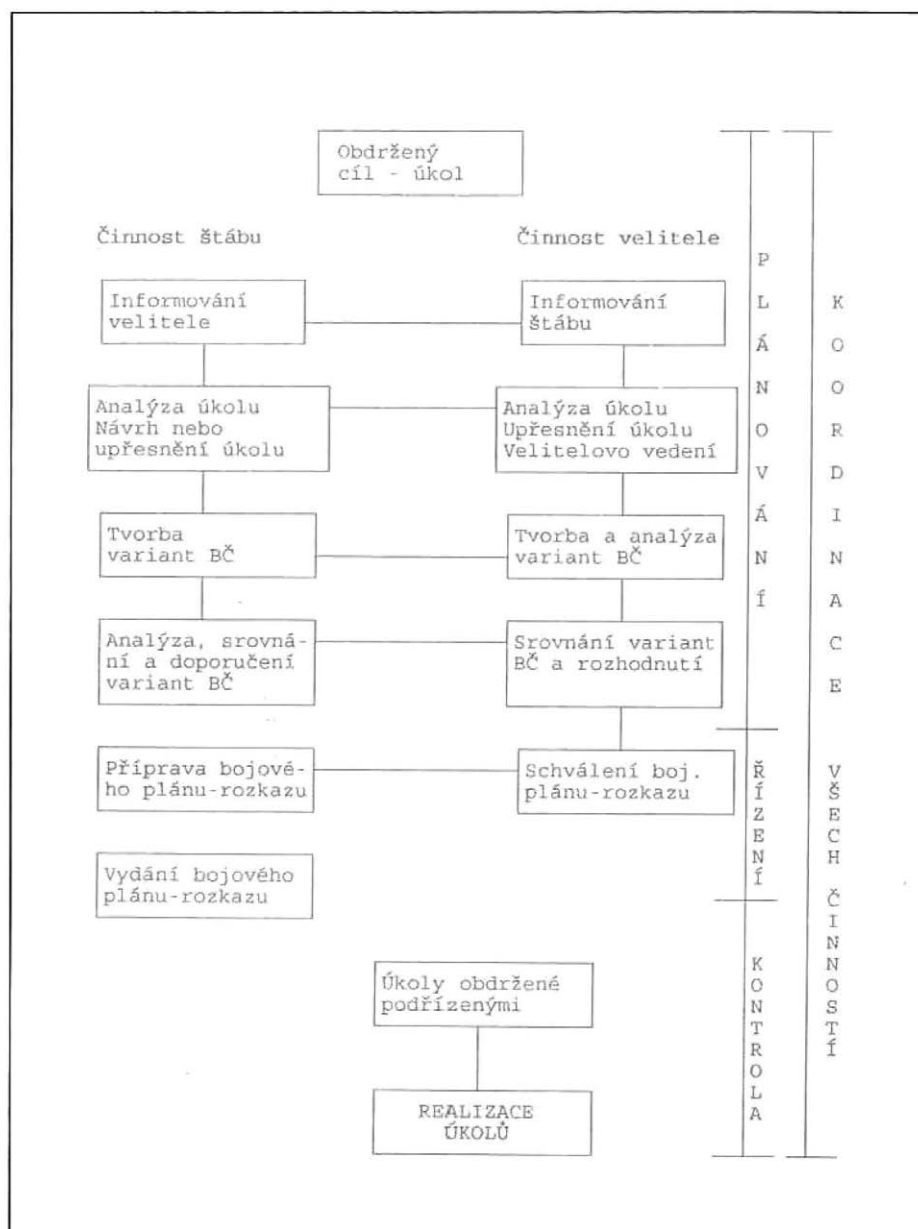
ÚRP se člení na řadu samostatných kroků s cílem detailně popsat každý z nich. V praxi se mnoho z těchto kroků odehrává souběžně a jsou analyzovány různými způsoby vzhledem k různým požadavkům vyplývajícím z dané taktické situace.

ÚRP dospívá k optimálnímu řešení taktického problému detailní analýzou množství vlastních variant vzhledem k širokému spektru zdůvodněných variant BČ protivníka.

Výsledný plán tedy slouží jako vynikající a komplexní startovní bod k pozdějším rychlým a účinným opatřením při vedení BČ.

Rozhodovací proces v boji (RPB)

RPB usnadňuje realizaci požadavků v probíhající BČ tím, že je přizpůsoben realitě vysokého tempa na bojišti, kde dispoziční doba pro rozhodování je velmi omezena a je vyžadováno, aby se rozhodování měnilo průběžně se situací. RPB je řízen velitelem, který s využitím svých schopností a zkušeností dospívá k časově přijatelnému řešení danému



Obr. 5: Úplný rozhodovací proces

omezenými časovými dispozicemi. Na veliteli se rovněž požaduje, aby v rámci tohoto hodnotícího procesu předvídal výsledek probíhajícího boje s tím, aby bral v úvahu vzájemnou spojitost mezi probíhající a budoucí BČ.

Srovnání úplného rozhodovacího procesu (ÚRP) a rozhodovacího procesu v boji (RPB)

a) Shodné znaky

1. Oba procesy představují průběžnou myšlenkovou činnost, která podporuje jasné rozhodování. Oba zahrnují logickou identifikaci cíle, tvorbu koncepcí ke splnění cíle, hodnocení koncepcí a předávání rozhodnutí jasným a stručným způsobem.
2. Velitel představuje vůdčí hybnou sílu v obou procesech. Oba procesy jsou součástí RP na taktickém stupni.
3. V obou procesech se odráží snaha o přizpůsobení reality dané situaci.

b) Rozdílnosti

1. ÚRP je prioritně po sobě jdoucí řadou činností s jednotlivými body, kde jsou činěna rozhodnutí nebo je uskutečňováno další vedení. RPB je paralelní myšlenkový proces hodnocení výsledků právě probíhajících činností a plánování průběžných změn budoucích činností, které vedou k úspěšnému završení BČ.
2. Čas je relativně neomezený v rámci ÚRP, poskytující příležitost detailně analyzovat značný počet vlastních a nepřátelských variant BČ za účelem najít co nejlepší odpovídající řešení. RPB se odehrává v časově omezeném prostředí.
3. ÚRP je využíván před zahájením BČ. RPB je využíván v průběhu BČ, kdy velení je realizováno a plánováno až pro tři činnosti zároveň: pro právě probíhající boj, budoucí BČ a podle druhu vojska nebo dílčími kroky vzhledem k následné BČ.
4. ÚRP dovoluje analyzovat mnoho vlastních variant BČ vzhledem k celé řadě nepřátelských možností. V rámci RPB se normálně posuzuje jedna vlastní varianta proti omezenému počtu nebo jen jedné nejpravděpodobnější variantě BČ nepřítele. Ačkoli velitel není omezen pouze na jednu variantu BČ, jeho průběžné zapojení do RPB umožňuje, aby byla analyzována jedna vlastní a jedna nepřátelská varianta BČ pomocí tzv. oborového nebo postupného principu vzhledem k dané variantě BČ.
5. Zatímco velitel představuje nejkritičtějšího hráče v obou procesech, štáb má více volnosti k ovlivňování ÚRP. Štáb je ovlivňován velitelským vedením nebo rozhodnutími v diskretních časových okamžicích a pak sbírá informace, analyzuje a sladuje svou činnost až do dalšího velitelského vstupu. V rámci RPB velitel osobně řídí celý proces během jeho realizace. Jeho zkušenosti a závěry zásadně ovlivňují tvorbu jeho hodnocení, formulaci plánů a rozhodování o zapojení štábu.
6. ÚRP vyúsťuje v návazný detailní plán, který tvoří základ jak pro zahájení účinného velení, tak i pro nadcházející bojovou činnost. RPB pak z tohoto základu vychází za účelem přijímat odpovídající řešení úměrně dané situaci. Takovým způsobem, že není-li zde žádných disparit, ÚRP ustanovuje hybnou sílu a základní podmínky pro životaschopnost RPB.

* * *

Oba dva procesy tvoří základ pro efektivní rozhodování na taktickém stupni. Způsoblost v přesném a důkladném ÚRP vytváří základ pro následný a kontinuální RPB. Průběžná hodnocení a detailní plánování štábu v ÚRP zaručuje slučitelnost se všemi aspekty plánování používaných v průběhu RPB. To snižuje potřebu nutného času pro štáb a velitele, aby byli neustále v souladu s aktuální situací a se skutečnostmi společnými pro oba dva rozhodovací procesy.

Dispoziční čas k plánování se bude měnit v závislosti na stupni velení, od méně než jedné hodiny na nižších taktických stupních velení až po dny na vyšších stupních velení.

Tento čas bude rovněž rozdílný na každém stupni velení v závislosti na takových aspektech, jakými jsou individuální schopnosti štábu, součinnost mezi štábem a nadřízeným stupněm, ujasněnost cíle, dostupnost informací a celkový vývoj situace.

Použitá literatura:

- * **FM 101-5 Operational Plans and Orders**, Washington, USA, Headquarters, Department of the Army, 1993.
- * **FM 101-5 Staff Organization and Operations**, Washington, USA, Headquarters, Department of the Army, 1997.
- * **AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions**, Military Agency for Standardization, Brusel 1995.
- * **Joint Publication 1-02 Dictionary of Military and Associated Terms**, Washington, 1994.
- * **Hanousek, M.:** Rozhodovací proces v armádách NATO, skripta, VA Brno, 1998.
- * **Vlastní poznámky autora** z diskusí s důstojníky štábů americké, holandské, německé, dánské a francouzské armády.

Zvýšit atraktivnost základní služby kladnými motivy. Především obnovit polistopadovou funkci důvěrníků rot. Při snížení počtů by i vojáci základní služby měli dostat vyšší služné. Z armády by si měli odnést i trvalou hodnotu: řidičský průkaz a zbrojní pas. Ti, kdo se vyhýbají vojenské službě, z morálních důvodů nosit zbraň, by nikdy zbrojní pas dostat neměli. Tedy zakázat přijímat do soukromých bezpečnostních služeb mezi ozbrojené zaměstnance všechny, kdo se základní službě vyhnuli. Vojáci absolvující základní službu by měli mít přednost při přijímání do státní služby, jako je tomu např. ve Francii nebo ve Finsku.

*Dr. Antonín Rašek,
bývalý náměstek MO,
Právo 29. 8. 1998*