

Pro vítězství nad adaptabilními nepřáteli je musíme překonat v myšlení, abychom je mohli překonat v boji. Neschopnost učit se, neschopnost předvídat a neschopnost přizpůsobit se, jsou hlavními příčinami neúspěchu vojenských sil.

Článek definuje adaptabilní velení a doporučuje postupy školení adaptabilních velitelů, důstojníků i poddůstojníků. Pro rozvoj adaptabilních velitelů a pro získávání mužů, kteří mají vysoké schopnosti jako je technické vzdělání, znalost cizích jazyků a znalost cizích zemí musejí ozbrojené síly zavést programy rozvoje velitelů se zřetelem k požadavkům operačního prostředí.

Operační prostředí

Svět se nyní nachází ve stavu vleklé války, vedené nikoli státy, nýbrž extremisty používajícími nepravdivé metody k rozložení síly demokratických států a k dosažení rozhodnutí.

Národní bezpečnostní strategie USA nyní považuje za hlavní vojenské úkoly předstihové akce, nápravu tzv. úpadkových států a bezpečnost vlastního území. Každý nový úkol, sám o sobě nebo v kombinaci, ukládá nové společné, mezioborové, mezivládní a mnohonárodní odpovědnosti velitelům všech stupňů. Nové operační prostředí vyžaduje, aby velitelé tyto odpovědnosti dobře znali. Složitost oblastí operací (zvláště vojenských operací ve městech) komplikuje problémy vytvářené zvýšeným počtem jednajících stran. Adaptabilita velitelů je důležitá, protože tyto operace nepřetržitě vytvářejí velitelům problémy, pro něž neexistují žádná předepsaná řešení. Důstojníci budou čelit mnoha situacím, pro něž neexistuje doktrinální rámec.

Velitelé všech stupňů musejí být schopni tvůrčím způsobem řešit problémy, musejí chápat složitost operačního prostředí a být adaptabilní, tj. schopni reagovat na mnohoznačnost a rychle se měnící situace. Potřeba adaptability je naléhavá také proto, že kulturní a demografické faktory přesahující hranice mění řešení konfliktu ve složitý a vleklý proces, často vyžadující několik změn v povaze operace dříve, než je možno dosáhnout konečného stavu.

Toto vyvíjející se současné operační prostředí má za následek, že základní možnosti a bojové operace vojska jsou součástí obecnějšího problému řešeného v diplomatickém, informačním, vojenském a ekonomickém spektru, které musejí velitelé všech stupňů spolehlivě znát a být připraveni je kontrolovat.

Problémem je, že odmítání nepředpověditelné povahy války není v souladu ani se zdravým rozumem, ani s matematickou pravděpodobností. Válka není podřízena jednoduchému lineárnímu vztahu výstupních účinků úměrných vstupní bojové síle. Válku definuje mnoho proměnných – síla vojsk, zásobování, morálka, psychologie nepřítele, terén a počasí – a téměř všechny mají nelineární účinky a vzájemné vztahy s mnoha jinými proměnnými.

Nelinearita definujících proměnných popisuje chaotický systém a chaotický systém se nikdy přesně neopakuje, protože budoucí chování proměnných je velmi citlivé vůči počá-

tečným podmínkám. Kvalifikování abstraktních, avšak vlivných proměnných, jako psychologie nepřítele a vlastní morálka, je problematické.

Důsledkem pro předvídání akcí nepřítele k vyřazení jeho „smyčky pozorování, hodnocení, rozhodnutí, akce“ je, že bez ohledu na účinnost modelu **bude vždy existovat nepředvídatelnost**. Nejistota je jedinou konstantou války. Žádné množství technologie nemůže zmařit účinky teorie chaosu, nehledě na schopnost této teorie stanovit meze vysoké pravděpodobnosti. Otázkou je, jak je možno definovat a školit velitele, kteří budou umět adaptabilně plánovat a jednat uprostřed chaosu.

Teorie chaosu tvrdí, že všechny systémy a struktury za určitých předpokladů opouštějí své obvyklé chování, reagují naprosto nepředvídatelně, chaoticky a od určité míry složitosti počínaje procházejí po určitém období stabilní reprodukce kaskádami bifurkačních bodů (bodů rozdělení) a vyvíjejí se bytostně nevratným způsobem podél osy toku času, a tudíž mají historický charakter. V bodě rozdělení se systém přesune do nového, neočekávaného a nikdy přesně nepředpověditelného stavu. Z fáze chaotického chování se vynořuje nová fáze stability, jejíž podobu nelze jednoduše odvodit z předchozích stavů. Jakkoli takové systémy dlouhodobě stagnují ve fázi ryze cyklické reprodukce, ve skutečnosti jsou v jejich cyklicitě vždy skryty nepatrné odchylky, které nakonec vychýlí zkoumaný objekt (systém, strukturu) z rovnovážného stavu, považovaného dosud za naprosto dominantní, „věčný“ stav a posunou jej do bodu rozdělení.

Definice adaptabilního velení

Je nutno školit velitele pro změnu, nejenom velitele, kteří jsou schopní z hlediska doktríny a způsobů pro vedení války, nýbrž také velitele pro úkoly všeho druhu, schopné jednat v rozvíjející se globální situaci s celým spektrem ohrožení, velitele schopné vlastního přizpůsobení a jednání.

Adaptabilní velitel umí ovlivňovat podřízené vysvětlením účelu, zaměření a motivace při působení ve složitém dynamickém prostředí nejistoty a mnohoznačnosti ke splnění úkolu a ke zdokonalení organizace. Adaptabilního velitele charakterizují tyto rysy:

- ☐ je rozhodný,
- ☐ udržuje dimenzi vedení podřízených v rovnováze s technologií,
- ☐ za nejistoty je klidný, agilní a pružný,
- ☐ soustředěně a rychle se učí, je schopen rychle si osvojit znalosti a dovednosti související s novými úkoly, které se mohou značně lišit od znalostí a dovedností nabytých školením,
- ☐ přenáší a decentralizuje velení, čímž umožňuje iniciativu v rámci zámyslu,
- ☐ dovede dobře komunikovat,
- ☐ zaujímá inovativní a tvůrčí postoje,
- ☐ umí používat sílu v celém spektru konfliktů,
- ☐ je schopen působit mimo rámec své vojenské odbornosti.

Tato definice obsahuje požadavek působení v mnohoznačném prostředí, neuvádí, jak má adaptivní velitel jednat, ani neodlišuje charakteristiky adaptabilního velitele od všeobecných

charakteristik velení. Pojem „adaptabilní“ znamená přizpůsobení specifickému zasazení anebo specifické situaci anebo přípravu k tomu, nebo změnu pro sledování nového účelu. Proto bez konkrétní charakteristiky adaptabilního velení nelze sestavit a hodnotit program rozvoje účinného velení.

Schopnost inovace a tvořivost znamenají zavádění nových metod, myšlenek a postupů. Schopnost inovace nelze nabýt několikahodinovým školením, nýbrž musí být rozvíjena tak, že se důstojníkovi oznámí minimální počet údajů (úkol, situace a pravidla) a čas potřebný pro plánování a výcvik.

Tvořivost, představivost a schopnost inovace vytvářejí způsobilost k ovládání myšlenek a prostředí pro dosažení požadovaného účinku. Adaptabilní velitel musí být schopen rychle rozpoznat proměnné charakterizující operační prostředí a tvořivě využít všechny zdroje diplomatické, informační, vojenské a ekonomické. Adaptabilní velitel vychovává skupiny, které projevují iniciativu v rámci zámyslu.

Adaptabilní velitel:

- ❑ na přední místo klade duševní postoj pro řešení problémů,
- ❑ neustále se vzdělává s vědomím, že adaptace není jednorázová akce, nýbrž nepřetržitý proces v zasazení i v posádce,
- ❑ má inteligenci potřebnou k analýze operačního prostředí a zjištění jeho proměnných i jejich vzájemných vztahů,
- ❑ má představivost a tvořivost pro inovaci a pro využívání zdrojů operačního prostředí k dosažení účinků požadovaného konečného stavu,
- ❑ vychovává skupiny uskutečňující inovaci jednotlivě i kolektivně,
- ❑ osobně projevuje iniciativu v rámci zámyslu a vysvětluje podřízeným zámysl tak, aby jednali stejně.

Otázkou je, jak zdokonalit současný systém výchovy pro rozvoj adaptabilních velitelů. Existuje nesoulad mezi nynějšími metodami výchovy velitelů a typem velitelů, který bude potřebný v budoucnu. Nynější systém výchovy velitelů podporuje reaktivní myšlení namísto proaktivního, poddajnost namísto tvořivosti a oddanost namísto odvahy.

Navržené změny ve školení velitelů

Velitelská a štábní akademie pozemního vojska USA zavádí opatření pro školení adaptivních velitelů. Byly zavedeny změny ve složení posluchačů, ve filozofii výchovy, v osnovách, ve složení učitelského sboru a ve vyučovacích metodách. Ačkoli osnovy zdůrazňují protigerilové, protipovstalecké, stabilizační a rekonstrukční operace, jejich širší přístup zahrnuje celé spektrum operací, tj. operací útočných, obranných a civilních podpůrných. Od absolventů se požaduje schopnost inovace, kritické myšlení, rozsáhlá zkušenost a odborný úsudek pro řešení velké řady mnohoznačných a složitých problémů, jimž budou jako velitelé a štábní důstojníci během služby čelit. Konečným cílem této transformace je vyškolení adaptabilní velitele schopné úspěšně působit ve složitém operačním prostředí.

Ve vyučování byl zachován důraz na velení, rozhodování, logistiku, plánování a vedení operací. Avšak změna spočívá v zařazení mezioborových a mnohonárodních problémů. Zařazeny byly **expediční operace, taktika modulárních sil, protipovstalecké operace, operace ve městě, stabilizační a rekonstrukční operace**, a to na taktickém, operačním a strategickém

stupni. Osnovy jsou soustavně upřesňovány, aby odpovídaly měnící se povaze operačního prostředí: každoročně je revidováno až 40 procent obsahu osnov.

Existuje několik speciálních studijních oborů. Např. obor „sil pro speciální operace“ je určen pro důstojníky speciálních sil, důstojníky pro psychologické operace a důstojníky pro civilní záležitosti.

Předmět „protipovstalecké operace“ zahrnuje témata jako:

- ❑ stabilizační a rekonstrukční operace: pojmy, definice, charakteristiky, účinky,
- ❑ protipovstalecké operace: analýza, teorie, praxe a doktrína,
- ❑ výcvik,
- ❑ současné operace.

Změna filozofie výchovy spočívá v přechodu od výchovy posluchačů „o čem přemýšlet“ k výchově „jak přemýšlet“. Tento přístup zdůrazňuje kritické uvažování, tvůrčí myšlení, komplexní řešení problémů, způsobilost nejen pro vlastní druh ozbrojených sil, ale také mezioborovou a mnohonárodní způsobilost a znalost kultur a regionů.

Kromě toho bylo navrženo mj.:

- ❑ zavést příplatky za znalost jazyků pro všechny důstojníky,
- ❑ zavést příplatky pro důstojníky, kteří samostatně dosáhli vysokoškolské kvalifikace v geografii, historii a technice,
- ❑ zvýšit počty posluchačů ve školách úderných jednotek,
- ❑ zařazovat úspěšné velitele rot, praporů a brigád na učitelské funkce, a tím zvrátit trend „privatizace“ učitelských míst na vojenských školách.

Požadovaným konečným stavem je výchova adaptabilních velitelů připravených pro nepředvídatelnost chaosu. Protože není možno připravit všechny důstojníky pro všechna možná zařazení a pro všechna možná zasazení, je nutno usilovat o rozvoj myšlení a velitelských schopností. Absolventi akademie musejí být připraveni nalézat řešení nových problémů za velmi složitých podmínek nejen ve svém prvním zařazení, nýbrž také po celé trvání své vojenské služby. Musejí být připraveni působit v mezioborových a mnohonárodních podmínkách a uplatňovat společnou perspektivu ve svém taktickém, operačním a strategickém, samozřejmě kritickém myšlení.

Cestou k výchově adaptabilních velitelů je smířit se s nepředvídatelností operačního prostředí, rozpoznat proměnné definující toto prostředí a soustavně vychovávat adaptabilní velitele v náročných situacích, velitele schopné přizpůsobit se chaosu a překonat ho.

Prameny:

- Mjr. F. John BURPO. The Great Captains of Chaos: Developing Adaptive Leaders. *Military Review*, January/February 2006.
- Brig. gen. Volney J. WARNER, pplk. James H. WILLBANKS. Preparing Field Grade Leaders for Today and Tomorrow. *Tamtéž*.
- Tomáš WEISER. Co je teorie chaosu a jaký význam může mít pro vědu o dějinách ve 21. století? *Dějiny a současnost*, č. 5/2002.