STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Mgr. Jitka Laštovková, Ph.D., plk. PhDr. Kateřina Bernardová

Proč Afghánistán? Profesionalita, peníze, nebo ideály?

Vojenské rozhledy, 2014, roč. 23 (55), č. 4, s. 40–50, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on line).
Článek prošel recenzním řízením.

Why to Afghanistan? Skills, Money or Ideals?

Abstrakt:

Motivace a profesní hodnotová orientace vojáků v tzv. other people's wars je jednou z nejdůležitějších informací nutných pro efektivní velení a řízení. Jedním z témat rozsáhlého výzkumu mezi vojáky AČR nasazenými v ISAF PRT v afghánské provincii Lógar v letech 2010-2011 byla proto motivace k odjezdu do mise, jejich profesní očekávání a hodnocení vnitřního i vnějšího prostředí mise.

Cílem textu je na základě dat z empirického výzkumu uskutečněného mezi členy PRT (provinčního rekonstrukčního týmu) představit čtenáři alespoň základní kontury obrazu hodnotového světa dnešního příslušníka AČR, jeho profesních očekávání a motivů. Výsledky jsou interpretovány v kontextu Moskosovy teorie o rozporu mezi institucionálním a zaměstnaneckým charakterem ozbrojených sil v současnosti a adaptovány na reálnou společensko-politickou situaci.

Abstract:

The motivation and professional values of soldiers involved in Other People's Wars is one of the most important knowledge necessary for effective command and control. Those were main reasons for an extensive questionnaire survey among soldiers, deployed in PRT ISAF in 2010-2011. One of the key topics was motivation to leave for Afghanistan, professional expectations and evaluations of external and internal environment of the mission.

The purpose of this paper is to present the basic outlines of values of today's Czech soldiers, their professional motives and expectations. The results are interpreted in the context of Moskos' theory of the contradiction between institutional and occupational orientations of present armed forces and adapted to the actual social and political state of affairs.

Klíčová slova:
Afghánistán, provinční rekonstrukční tým (PRT), lidský kapitál, výzkum, nasazení armády, profesní orientace.

Key words:
Afghanistan, provincial reconstruction team (PRT), human capital, research, army deployment, occupational orientation.

Úvod

Tragická smrt pěti českých vojáků při sebevražedném útoku v Afghánistánu v červenci 2014 rozbouřila mimo jiné veřejnou debatu o tom, co vojáky motivuje k účasti v zahraničních operacích a následně zda si za to zaslouží naši úctu. Debata byla velmi emotivní na politické i nižší úrovni a sama o sobě by si zasloužila odbornou analýzu, my se naším příspěvkem pokusíme přispět k poznání kritérií rozhodování a motivace z pohledu samotných vojáků tak, jak to dovolil rámec dotazníkového šetření.

V úvodu proto předešleme, že globální změny v bezpečnostní situaci, charakterizované zejména jako změna charakteru rizik směrem k hrozbám asymetrického charakteru (terorismus) a nevojenského charakteru (živelní pohromy), vyžadujícím často mezinárodní vojenskou spolupráci či spolupráci s nevojenskými složkami, jsou v západních armádách doprovázeny ještě procesem transformace, spojeným s jejich plnou profesionalizací. Pro vojáky a jejich velitele se tak současně změnilo jak vnější prostředí – bezpečnostní rizika změnila charakter – tak prostředí vnitřní, kdy vojáky základní služby vystřídali profesionální vojáci na základních funkcích.

V postmoderní éře dějin se tedy mění nejen požadavky na výcvik, doktrínu a výzbroj, ale také na lidské zdroje; úkoly velitelů jsou širší a daleko komplexnější, než tomu bylo v minulosti. Současně se čím dál větší odpovědnost přesouvá na nižší články ve vojenské hierarchii.

To potvrzuje i česká zkušenost z Afghánistánu: „*V podmínkách typické asymetrické války a na základě úkolů a postupů typických pro COIN jednotky (counter insurgency) vojenské části PRT Lógar doposud nejčastěji působily na velitelském stupni četa, výjimečně pak rota. To znamená, že velitel čety nese stejnou zodpovědnost, jaká v normální bojové činnosti přísluší veliteli roty nebo dokonce veliteli praporu. Na svém stupni musí přijímat okamžitá rozhodnutí zásadního významu.*“ [1]

V této nové situaci je třeba klást zvláštní důraz na informační podporu velitelských rozhodnutí na taktické, operační i strategické úrovni. Jednou z metod, které využívalo velení Armády ČR v případě kontingentů Armády České republiky nasazených v afghánském Lógaru v rámci PRT, mise ISAF, byl etapovitý komparační průzkum úrovně psychosociálních podmínek realizovaný oddělením expertních služeb pro oblast lidských zdrojů Ministerstva obrany ČR. Těžištěm práce tohoto oddělení, tvořeného odborníky v oblasti psychologie, sociologie a lidských zdrojů, je expertní, poradenská, konzultační a výzkumná činnost pro vrcholový management MO, zaměřená na fungování lidských zdrojů v rezortu obrany. Oddělení nabízí také vzdělávací a terapeutické služby.

Pracoviště využívá grafickou metodu tzv. *sociomapování*, jednak jako diagnostický nástroj pro zjišťování struktury a dynamiky vztahů a vazeb ve skupinách a vojenských jednotkách, jednak jako nástroj intervence sloužící k rozvoji spolupráce uvnitř týmů i mezi nimi. K již uskutečněným výzkumným projektům patří např. dlouhodobá komparační studie Příčiny ukončování služebního poměru profesionálních vojáků AČR 2010-2012, Analýza pracovní spokojenosti příslušníků aktivní zálohy v rámci vojenského cvičení AZ 2012-2014, ale i Analýza možných rizik výskytu SNJ v prostředí AČR 2014 a mnoho jednorázových ad hoc analýz.

Cílem zde prezentovaného projektu bylo rozkrytí úrovně psychosociálních podmínek, ve kterých vojska působí, analýza některých specifických oblastí, jakými jsou

např. vztah vojáka ke zbrani, k zabití, ke smrti a zmapování vztahů a vazeb uvnitř pracovních skupin, týmů a vojenských jednotek – i mezi nimi. V textu zaměříme pozornost pouze na vybraná témata první části, tedy šetření pracovní spokojenosti, a to v kontextu institucionálních a zaměstnaneckých trendů v teorii Charlese Moskose.

1. Institucionální, nebo zaměstnanecká motivace vojáků?

Dnes již klasická teorie Charlese Moskose [2] je postavena na analýze vývoje ozbrojených sil v (post)moderní společnosti. S rostoucím důrazem na profesionalismus přestává být vojenská kariéra pro většinu vojáků životním posláním a mění se na jedno ze zaměstnání, armáda potom na jednoho ze zaměstnavatelů, posouvá se od institucionálního k zaměstnaneckému pojetí. Podle tohoto amerického sociologa jsou zaměstnání organizována a legitimizována logikou trhu, zatímco instituce jsou založeny na hodnotách vyjadřujících vyšší společenský účel, což v případě armády původně byla čest, služba a vlast. [3]

Vojenské povolání tak mělo zcela výlučnou pozici, postavenou na celospolečenských a celonárodních hodnotách a tradicích. Rozdíl je v samotném chápání podstaty cti a prestiže vojenského profesionála – v institucionální organizaci je založena na příslušnosti k organizaci a dlouhodobém výkonu služby (z kterého následně vychází např. institut výsluhového příspěvku), v zaměstnanecké na charakteru specializace, odborné erudici a finančních a materiálních kompenzacích. [4] Rozdíl je i v budování vojenské subkultury, která je v institucionálním modelu velmi silná a snaží se integrovat celé rodiny vojáků, zatímco v zaměstnaneckém je běžné oddělení bydliště a pracoviště a rodinný život je soukromou záležitostí.

Kleibl s kolegy proces shrnují takto: „Vedle starých hodnot povinnosti a akceptace (jako je disciplína, příslušnost, výkon, pořádek, plnění povinností, přesnost, ochota k přizpůsobení, poddajnost a zdrženlivost) nastupují nové hodnoty osobního rozvoje a individuální hodnoty (kreativita, seberealizace, nevázanost a samostatnost) či hodnoty hédonistické (požitek, dobrodružství, napětí, změna a emocionální prožitky)“. [5] Capstick [6] přitom podotýká, že vojenská čest je tím jediným, čím se voják liší od bandity či žoldáka, a zároveň tím, co odlišuje vojenského mechanika od mechanika v autoservisu. Současně dává zaměstnaneckou orientaci vojáků do souvislosti se skutečností, že jejich profesní zkušenost je spojena pouze s „Other People’s Wars“ (OPW), nikoli s obranou své vlastní země, a přestože tedy v armádě existuje tvrdé jádro, většina vojáků vnímá vojenskou službu jen jako další práci. Příčiny této tendence jsou jednoduché – omezenost rekrutačních zdrojů, rostoucí individualizace společnosti a potřeba specialistů.

Dandeker [7] zdůrazňuje, že je třeba zajistit takovou rovnováhu obou modelů, aby nebyla ztracena operační efektivnost a ozbrojené síly se vyhnuly kritice za „žoldnéřství“, což by v případě přístupu k armádě pouze na zaměstnaneckém základě hrozilo. Křivánek konstatuje, že v situaci, kdy se role a úkoly ozbrojených sil zásadně kvalitativně změnily, se zdá být výhodnější pragmatický profesionalismus. *„Násilné snahy o zvýšení prestiže armády sice posilují radikální profesionalismus, ten ale může být na překážku zmíněné flexibilitě, víceúčelovosti, mezinárodnímu rozměru, a spíše policejnímu charakteru vojenských misí budoucnosti.“* [8]

Postmoderní voják je dokonce podle Battistelliho a kolegů [9] motivován kombinací egoistických a nematerialistických důvodů, jako je touha po dobrodružství nebo po nějakém „skutečném“ zážitku, snaha otestovat sám sebe apod., rezignuje tedy jak na institucionální, tak zaměstnaneckou orientaci.

Shrňme, že armáda v současné společnosti výsledkem souhry vlivů ztrácí mnoho svých tradičních atributů instituce založené na specifických tradicích a hodnotách, a naopak získává některé vlastnosti zaměstnanecké organizace. Tyto trendy jsou dlouhodobé, transformace do ryze zaměstnaneckého modelu však nikdy nemůže být definitivní, protože tím by armáda ztratila možnost motivovat vojáky, např. k sebeobětování, které je nutné k plnění některých úkolů.

2. Metoda

Armáda ČR se od roku 1990 zúčastnila více než 29 zahraničních misí, operace ISAF jsou jednou z nich. V jejím rámci působil od roku 2008 do roku 2013 v provincii Lógar český provinční rekonstrukční tým, složený z civilních expertů a vojenské části. Naše pozornost je zaměřena pouze na vojenskou část, kde probíhal výzkum. Ta byla tvořena 260-300 příslušníky různých složek AČR, jejichž úkolem byla zejména ochrana a podpora civilních odborníků, pomoc při rozvoji civilní správy a bezpečnostního sektoru země. Jádro kontingentu tvořila vždy vybraná stabilní jednotka, doplněná specialisty z dalších útvarů. Délka nasazení jednotlivých kontingentů byla za standardních okolností šest měsíců.

Pro účely výzkumu byl vytvořen soubor dotazníkových metod, zaměřený na tři klíčové oblasti, tvořící pomyslnou „trojnožku“, sloužící k získávání cenných dat o fungování lidských zdrojů v prostředí operačního nasazení:

- šetření **úrovně životní, zejména pracovní spokojenosti** příslušníků mise,
- šetření **vztahové problematiky** uvnitř a mezi jednotlivými skupinami kontingentu,
- šetření **vztahu příslušníků mise ke zbrani, postojů k zabití, zabíjení a smrti**.

Pro šetření úrovně pracovní spokojenosti byl designován dotazník reagující jednak na aktuální situaci a podmínky vojáků, jednak vycházející z obdobných šetření v minulosti (mise SFOR, KFOR, válka v Iráku), vztahová problematika byla popsána pomocí tzv. *sociomapování*, speciální metody vycházející ze sociometrie a vyjadřující v přehledné a srozumitelné grafické podobě vazby v sociální skupině. [10] Postoje k zabití a ke smrti byly zjišťovány speciálně vytvořeným tematickým dotazníkem.

Dotazníkové šetření bylo realizováno ve třech etapách u 5., 6. a 7. kontingentu – před odjezdem do mise, v průběhu mise a po návratu do vlasti. V každé etapě byly kladeny specifické otázky, zaměřené na různé oblasti reality, kromě pracovních podmínek také např. pozice žen, etnické stereotypy, vztah k demokracii. V této stati budou prezentována data od dvou kontingentů, 5. PRT a 6. PRT, z období mezi únorem 2010 a dubnem 2011. S ohledem na citlivost dat však prezentujeme pouze vybrané výsledky.

Každé části šetření se účastnilo 93-101 respondentů z kontingentu, vybraných náhodným systematickým výběrem, vzorek tvořil cca 30 % základního souboru a zaručoval reprezentativnost výsledků pro jednotlivé kontingenty.

Typickým účastníkem mise v případě všech kontingentů byl příslušník rotmistrovského sboru mezi 30 a 32 lety, sloužící v AČR 6-10 let, který byl na své druhé misi. V této stati nám nejde o zvláštnosti a rozdíly mezi vyslanými jednotkami, ale spíše o obecné tendence a závěry.

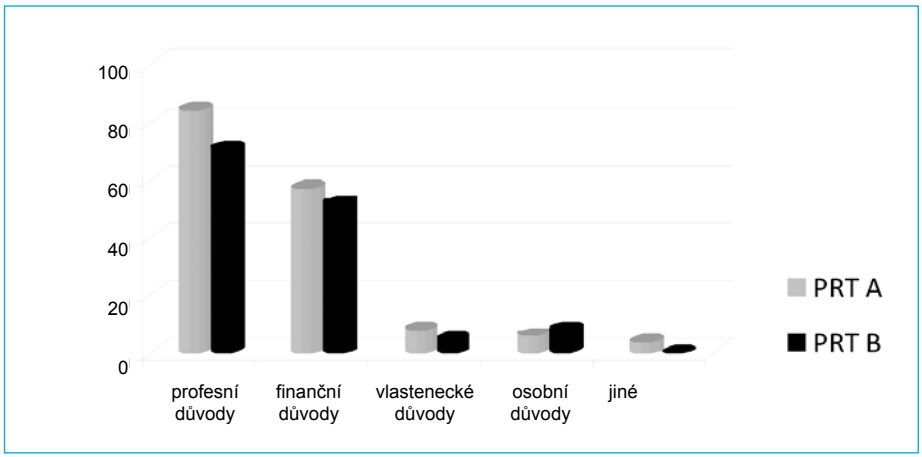
3. Profesní hodnoty a motivace českých vojáků – – výsledky dotazníkového šetření

3.1 Před odjezdem do mise: motivace, očekávání a smysl nasazení

Podíváme-li se na data získaná výzkumem očima Charlese Moskose, převažují jednoznačně zaměstnanecké, ne však pouze zištné tendence. Deklarovaným **motivem pro odjezd do mise** byla kombinace profesních a finančních důvodů, jiná motivace včetně vlastenecké téměř nehrála roli.

Účast v misi jakéhokoli charakteru je pro vojáka prakticky prvním „skutečným“ výkonem jeho profese, na který se dosud připravoval, vnímá ji jako šanci v praxi vyzkoušet, k čemu byl doma vycvičen. Pro respondenty má hodnotu zejména zlepšení profesních znalostí a dovedností, potvrzení schopnosti obstát ve „skutečném“ boji, a za svou práci a riziko s ní spojené chtějí být odpovídajícím způsobem odměněni. Ve vysokém procentu odpovědí, klonících se k profesním důvodům, je důkaz nejen profesního sebevědomí, ale také přijaté odpovědnosti za úkol.

Finanční důvody jistě nejsou zanedbatelným motivem, což se vzhledem k poměru výdělku v České republice a v misi jeví jako logické, přesto rozdíl ve prospěch důvodů profesních jasně znamená, že je důvodem doplňkovým, případně že rizika, která s sebou výjezd do mise ISAF nese, nelze plnohodnotně penězi vyvážit. Výdělek z mise se tak stává jedním z motivů, který vojáci při výjezdu berou v úvahu, není ale motivem rozhodujícím.



Graf 1: Motivace k odjezdu do mise

Vlastenecké důvody byly mezi respondenty naprosto zanedbatelné, což lze do jisté míry klást do souvislosti s charakterem a prioritami konkrétní předmisijní přípravy, je však nutné konstatovat, že motivace ke ztotožnění s vlasteneckými důvody v postmoderních „other people's wars" [11] je mimořádně obtížným úkolem jak pro přímé nadřízené vojáků, tak pro armádu jako organizaci. [12]

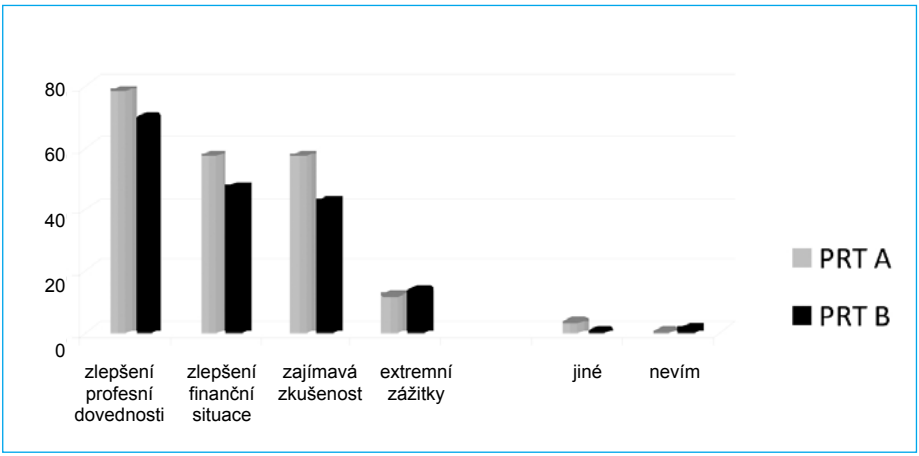
Z deklarovaných **očekávání od mise** lze vyčíst totožné závěry, tedy příklon k zaměstnaneckému přístupu. Vojáci se identifikují jako odborníci a specialisté, kteří chtějí svou práci dělat co nejlépe, a očekávají odpovídající finanční kompenzaci.

Nezanedbatelnou část tvořili respondenti, očekávající zajímavou zkušenost. Lze soudit, že to byli zejména vojáci, kteří byli na své první misi a ti, kteří svou předešlou misi strávili v Kosovu, Blízký východ pro ně tak znamenal jistou exotiku, kterou zcela nesvazovali pouze s profesním životem. Tento typ očekávání je zcela přirozený, reflektuje „lidskou tvář" účastníků mise, a naopak jeho popření by bylo nutné považovat za varovné.

O určitém riziku v rámci kontingentu je nutné uvažovat pouze v případě respondentů, kteří očekávají extrémní zážitky. Nelze samozřejmě předpokládat, že očekávání extrémních zážitků automaticky znamená jejich cílené vyhledávání, přesto jde o zvednutý ukazováček, který může znamenat v rámci kontingentu riziko.

Na jednu stranu lze v jistém smyslu samotné podmínky vojáků v misi považovat za extrémní a očekávání tak může být způsobeno pouze zvýšenou senzitivitou, na druhou stranu nelze vyloučit ani možnost, o které odborná literatura hovoří jako o „mentalitě postmoderního vojáka", který hledá dobrodružství nebo „skutečné" zážitky, touží otestovat sám sebe apod. Účast v misi potom považuje za jistý druh „adrenalinové turistiky", jeho motivace je egoistická, ale nematerialistická, a je tak velmi obtížné předvídat jeho chování, řídit jej. [13] Přikláníme se však spíše k názoru, že prostředí mise na Blízkém východě je v jistém smyslu extrémní samo o sobě a že stejné představy, které někteří zařadili do kategorie zajímavá zkušenost, jiní (např. nováčci, vyjíždějící na svou první misi) již viděli jako extrémní zážitek.

Jak vojáci interpretují **smysl své přítomnosti v Afghánistánu,** jsme se snažili odhalit pomocí baterie výroků, orientovaných na vnímaný význam mise ISAF a přítomnost



Graf 2: Očekávání od mise

českých vojáků v jejích řadách. Metodologicky byla položena každému z kontingentů odlišně, nelze proto komparovat, přináší však zajímavé výsledky.

Pokud si vojáci měli vybrat mezi výroky „V Afghánistánu bojuji svým způsobem za to, aby teroristé neohrožovali naši zemi“ a „Má účast v misi nemá žádný ideový důvod, jsem tu jen proto, že je to má práce“, volili častěji druhou variantu. Přiklonili se tak k nepolitickému, neideovému pólu, preferujícím jednoznačně technický profesionalismus. Takový výsledek je však podle teoretiků nevyhnutelným a dokonce žádoucím výsledkem procesu profesionalizace armád, např. podle Huntingtona nemá politika v životě vojáka hrát žádnou roli:

„Profesionální armáda, která dobře bojuje, protože boj je jejím povoláním, je mnohem spolehlivější než politická armáda, která bojuje dobře, jen pokud je motivována vyšším účelem.“ [14]

Když však měli vyjádřit souhlas nebo nesouhlas s výrokem „V Afghánistánu bojuji svým způsobem za to, aby teroristé neohrožovali naši zemi“, výrazně tuto myšlenku podpořili. V této souvislosti je nutné také připomenout velmi nízký počet odpovědí, které jako motiv odjezdu do mise označil vlastenecké důvody. Příklon k uvedenému tvrzení tak může být pouhým formalismem, ilustrovaným i kontextem dalších výroků.

3.1.2 Profesionální pojetí mise

Z výroků „Účast NATO v Afghánistánu by měla co nejdříve skončit, neboť zde nelze vyhrát“ a „Účast NATO v Afghánistánu musí trvat až do stabilizace země a zvládnutí hnutí Talibán“ byla častěji volena opět druhá varianta. Konstatujeme zde stejný trend jako v otázce první, tedy příklon od politického a ideového k profesionálnímu pojetí úkolu. [15]

Když však měli příslušníci 6. PRT rozhodnout, do jaké míry souhlasí s výrokem „Účast NATO v Afghánistánu by měla co nejdříve skončit, protože zde nelze vyhrát“, většina zvolila variantu „nemohu posoudit“.

Vysoký podíl váhajících ilustruje obtížnost politické i bezpečnostní situace v zemi, ale také nejasnou spojeneckou vizi, která se pochopitelně promítá i v českém kontingentu. [16] I v dalších kontingentech byla patrná stoupající skepse ke schopnosti úspěšně dokončit úkol.

Výrok „Záleží mi na budoucnosti Afghánistánu“ preferovali odpovídající proti menšině těch, kterým je budoucnost Afghánistánu lhostejná. Přesto je rozložení odpovědí do jisté míry varující nejen kvůli odpovědím přiznávajícím lhostejnost, ale také kvůli vysokému podílu respondentů, kteří se nemohou rozhodnout. Volba odpovědi je v tomto případě metaforou odpovědnosti k práci, detekuje, zda člověku záleží na budoucích výsledcích jeho práce, nebo ji odvádí s ohledem na aktuální efekt, ale bez zřetele k dalšímu vývoji.

S ohledem na rozložení odpovědí na předchozí tvrzení je zajímavé, že převážná většina vojáků pociťuje hrdost na svou příslušnost ke kontingentu a vojenské operaci. Vojáci tak bez výhrady deklarovali své ztotožnění s úkolem a záměrem mise ISAF, přiklonili se k němu i ti, kteří se podle předchozí otázky domnívali, že v Afghánistánu nelze vyhrát. V rozporu s panujícími stereotypy tedy profesní hrdost účastníkům mise nechybí. Celkově jsou odpovědi do velké míry nesourodé, nekonzistentní, jako by vojáci neměli ve svých postojích úplně jasno.

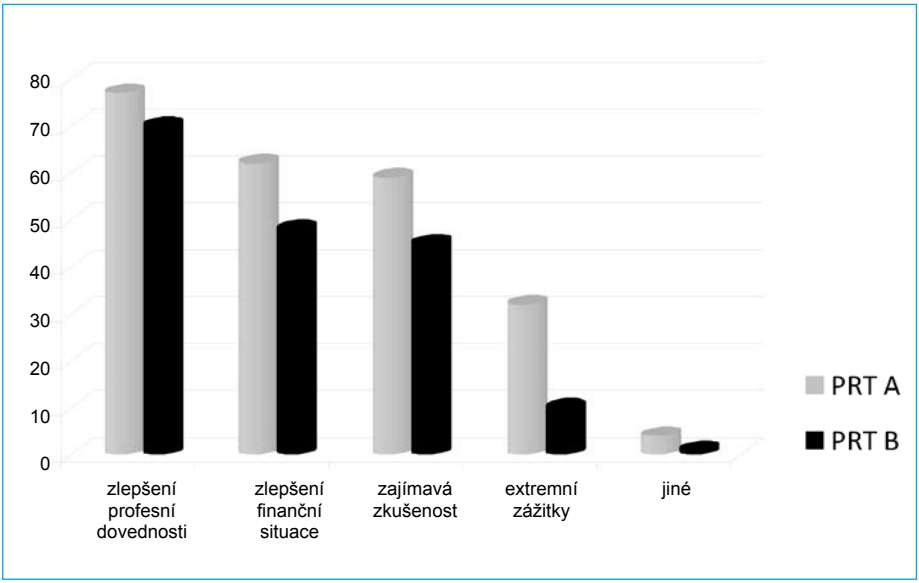
3.2 Po návratu: naplněná očekávání a ideální velitel

Význam mise byl v první řadě hodnocen v kontextu profesního zdokonalování, jako užitečná součást kariéry. Zlepšení finanční situace bylo vnímáno jako méně významné, přesto šlo ve druhé řadě o vítané posílení rodinného rozpočtu. V obou těchto položkách mise naplnila očekávání, vyjádřená v etapě před odjezdem.

Ve velmi uspokojivé míře vojáci podle vlastního hodnocení zlepšili své profesní dovednosti a mise tak pro ně byla cennou pracovní zkušeností. Míra zlepšení finanční situace dokonce předčila očekávání. V situaci aktuální profesní i finanční nejistoty, spojené s rozpočtovými úsporami, tak vojáci mohou peníze vydělané účastí v misi ISAF hodnotit jako „své jisté“.

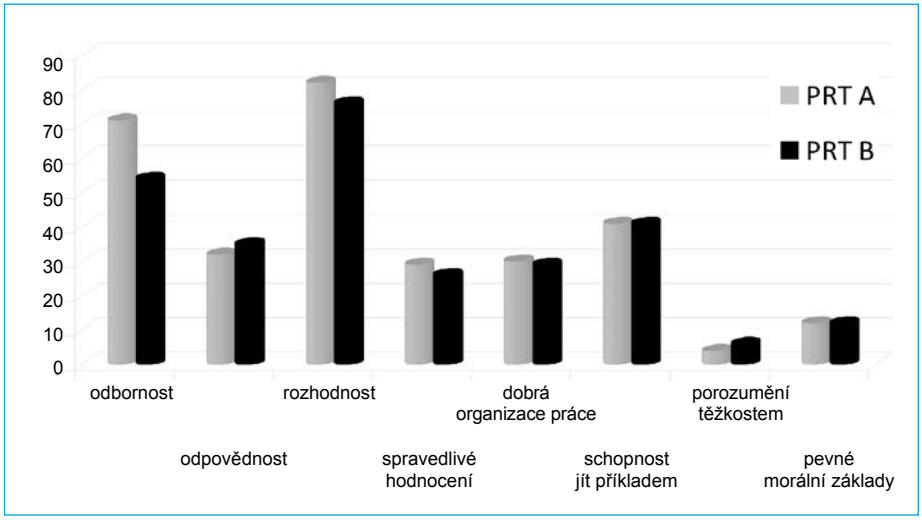
Jako zajímavou zkušenost hodnotil pobyt v Afghánistánu prakticky stejný podíl vojáků, jaký ji také očekával. V 5.PRT se proti 1. etapě naopak zásadně se zvýšil počet těch, kteří hovoří o extrémních zážitcích. Ukázalo se, že pobyt v misi a realita života na Blízkém východě ve velké míře předčila očekávání mnohých vojáků. Je otázkou, do jaké míry lze snížit tento podíl do jisté míry „zaskočených“ respondentů realistickou předmisijní přípravou, případně kvalitnějším systémem sdílení informací, a do jaké míry se jedná o tzv. nesdělitelné zkušenosti, spojené s odlišným hodnotovým systémem a způsobem života v Afghánistánu.

U 6. PRT se však tento rozdíl nepotvrdil, extrémní zážitky si odnášelo minimum dotazovaných. [17] Zde pořadí dokládá přísně profesionální pohled na účast v misi, který dostal přednost před osobními prožitky – pohled vojáka byl preferován před perspektivou Středoevropana. Odlišnost ve vnímání může být způsobena ovšem také prozaickým faktem, že 6. PRT byl nasazen v zimním období, kdy aktivita ozbrojených skupin v Afghánistánu klesá.



Graf 3: Význam mise

S pracovní motivací úzce souvisí profesní hodnotový systém vojáků, který bude v tomto případě reprezentován obrazem **ideálního velitele**. Když měli respondenti uspořádat vlastnosti ideálního velitele podle důležitosti, vznikl následující žebříček:



Graf 4: Vlastnosti ideálního velitele

Podle respondentů jsou shodně v obou kontingentech nejdůležitějšími vlastnostmi **rozhodnost a odbornost**, nejméně důležité morální zásady a porozumění osobním těžkostem. Podle odpovídajících je pro velitele klíčová kombinace manažerských a odborných dovedností, rozhodnost na prvním místě je zřejmě kontextovou záležitostí – v prostředí bojové mise jsou priority uspořádány jinak než v běžném mírovém životě útvaru.

Zarážející je zanedbatelný význam morálních zásad, ale také méně než poloviční podpora velitelovy schopnosti jít příkladem. Vojáci jako by nepotřebovali ve veliteli mít osobní vzor, není nutné si ho vážit jako člověka, což ukazuje na „zaměstnanecký“ přístup, tedy fakt, že i v misi berou své povolání více jako profesi než jako poslání. Přestože má tento postoj své nepopiratelné výhody, v jistém smyslu jde o poměrně nebezpečnou tendenci (klesající význam morálních omezení obecně v kombinaci s vojenským výcvikem a charakterem služby).

4. Diskuze a závěr

Mise je českými vojáky jednoznačně vnímána jako posílení profesní identity. Interpretace v kontextu Moskosovy teorie zaměstnanecké vs. institucionální orientace ukázala, že u všech třech kontingentů zahrnutých do projektu lze hovořit o zaměstnanecké orientaci, vojáci jsou jednoznačně profesně motivováni, mise je vnímána jako profesní výzva a příležitost k výdělku, ideový význam a smysl nasazení ustupuje do pozadí či je nejasný. Stejnou optikou jsou nahlíženy také kvality velitelů, u kterých je podle

vojáků nejdůležitější odbornost a rozhodnost, nejmenší roli hrají *měkké* dovednosti, tedy morální vlastnosti a porozumění těžkostem podřízených. V krátkodobém horizontu se pragmatická adaptace na dynamické podmínky mise ukázala jako funkční a úspěšná. Realita mise dokázala u vojáků naplnit jak vysoká profesní očekávání, tak uspokojit jejich finanční nároky, při návratu deklarovali v daných ohledech spokojenost a motivaci k pozdějšímu využití svých zkušeností.

Příklon vojáků k technicistnímu pojetí své profese, oproštěnému od ideologie a ideálů, naznačuje, že vojenské povolání přestává být vnímáno jako poslání s institucionálními hodnotami, které lze zjednodušeně vyjádřit jako čest, služba a vlast. Přesto, nebo spíše právě proto je třeba zdůraznit, že institucionálně orientované motivaci, zaměřené hodnotově méně pragmaticky, je třeba věnovat v přípravě na misi i v jejím průběhu velkou pozornost, neboť čistě zaměstnanecké pojetí služebního poměru znamená ohrožení loajality, kázně a ochoty k obětem, na kterých je postaven princip vojenské profese.

V první řadě by znamenal značnou komplikaci v případě větších ztrát na zdraví či životech. Bojovou morálku nelze postavit výlučně na „zaměstnanecké“ identitě, je třeba komunikovat také smysl práce. Již v přípravě k odjezdu na misi by mělo mít klíčové místo vysvětlení smyslu mise, významu úkolu i geopolitického kontextu, a to zejména proto, že je nebezpečné orientovat výcvik pouze na profesní schopnosti s tím, že není významné, kde, jak a v čí prospěch budou použity.

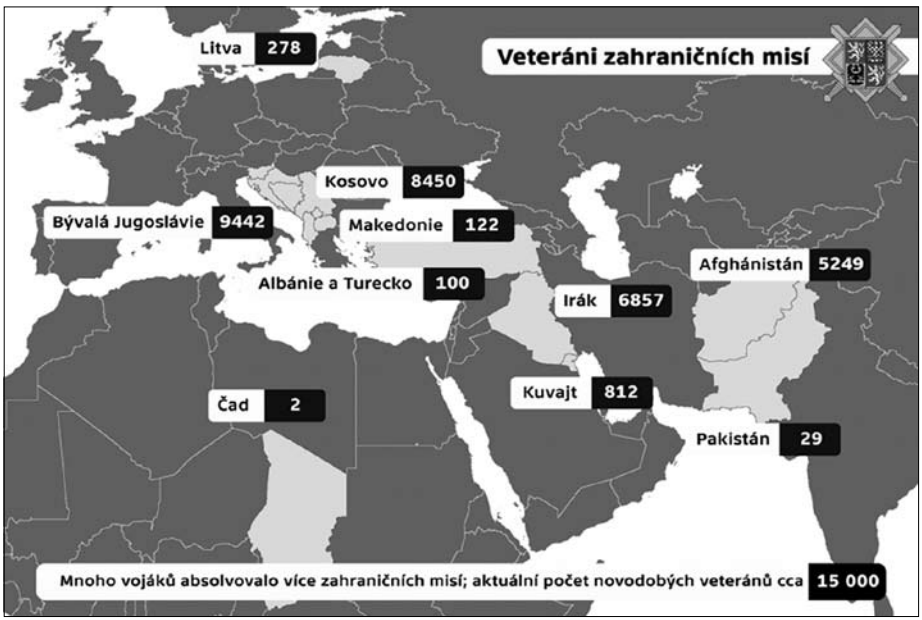
Pozitivní fakt, že čeští vojáci zjevně nejsou nijak ideologicky indoktrinováni, je do jisté míry kalen faktem, že vlastně nevědí, co si mají o misi a jejím výsledku myslet. Posílení profesních dovedností, které pro ně je motivací k odjezdu, tak není podpořeno jasnou hodnotovou orientací v situaci boje. Pokud v tomto směru neexistuje jednotná koncepce, kterou AČR postrádá, nelze předpokládat, že si s ní poradí jednotlivé kontingenty. Současně je nutné se zamyslet nad otázkou, zda považovat za nežádoucí, pokud je v dobrovolnické armádě vlastenectví plně nahrazeno profesionalitou, nebo zda tento fakt přijmeme jako logický důsledek procesu profesionalizace. Je však na místě konstatovat, že Křivánkův pragmatický profesionalismus, tedy pragmatická motivace bez ideálů, byla za daných okolností „úspěšná“, neboť vojáci přijíždějí spokojení, s naplněnými očekáváními a motivovaní pro další práci.

Prezentované výsledky jsou součástí výzkumného projektu Průzkum úrovně psychosociálních podmínek příslušníků PRT Lógar, Afghánistán, realizovaném v letech 2010-2012 oddělením expertních služeb v oblasti lidských zdrojů personální sekce Ministerstva obrany ČR.

Poznámky k textu a užitá literatura:

[1] HYNEK, Nikola-EICHLER, Jan. Češi v Afghánistánu. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19 (51), č. 2, s. 88-100, ISSN 1210-3292.
[2] MOSKOS, Charles, C. Institucionální a zaměstnanecké trendy v ozbrojených silách. In *Ozbrojené síly a společnost.* Praha: MO ČR, 1992, str. 6-15, ISBN 8024787040.
[3] Tamtéž.
[4] KŘIVÁNEK, Arnošt. Hodnotové aspekty vojenského profesionalismu. In *Sborník VA Brno 3, řada C-D*. Brno, VA Brno, 2002, str. 97-102. ISBN 978-80-7231-908-4.
[5] KLEIBL, Jiří et al. *Umíme řídit a vést?* Praha: MO ČR, 1994, str. 24, ISBN 8 0-7179-389-2.

[6] CAPSTICK M. D. Command and Leadership in Other People's Wars. In McCANN, Carol, Pigeau Ross (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000, str. 83-92, ISBN 978-1-4615-4229-2.
[7] DANDEKER, Christopher. Ozbrojené síly v nových časech – nároky na lidské zdroje. In *Armády po ukončení studené války*. Praha: MO ČR, 1995, str. 34-39.
[8] KŘIVÁNEK, Arnošt, Hodnotové aspekty vojenského profesionalismu. In *Sborník VA Brno 3, řada C-D*. Brno, VA Brno, 2002, str. 98. ISBN 978-80-7231-908-4.
[9] BATTISTELLI et al. citováno in WINSLOW, Donna: Leadership Challenges in Peace Operations. Some Observations Concerning the Canadian Experience. In ESSENS, Petr et al. (eds): *The Human in Command: Peace Support Operations*. Mets and Schilt, Amsterdam, 2001, ISBN 90-5330-325-1.
[10] Metoda byla vytvořena v 90. letech minulého století R. Bahbouhem a jeho týmem, informace o software viz www.qedgroup.cz.
[11] BUCHANAN, Patrick J. *Staying Out of Other People's Wars*. Dostupné na http://buchanan.org/blog/staying-peoples-wars-6220.
[12] Nízký podíl respondentů, pro něž byly pohnutkou k odjezdu do mise osobní důvody, je důkazem pečlivého a odpovědného výběru účastníků mise, která by v žádném případě neměla být vnímána jako nástroj řešení soukromých problémů.
[13] BATTISTELLI et al. citováno in WINSLOW, Donna: Leadership Challenges in Peace Operations. Some Observations Concerning the Canadian Experience. In ESSENS, Petr et al. (eds): *The Human in Command: Peace Support Operations*. Mets and Schilt, Amsterdam, 2001, ISBN 90-5330-325-1.
[14] HUNTINGTON, Samuel. *The Soldier and the State*. Harvard: Harvard University Press, 1985, str. 40-46, ISBN 0-674-81736-2.
[15] Politické tlaky ke stažení vojáků z Afghánistánu nebyly v době sběru dat v České republice výrazné (mj. také vzhledem k relativně malým a pro veřejnost akceptovatelným ztrátám), respondenti však dali jasně najevo, že jim nepodléhají.
[16] Data byla sbírána v období bezprostředně po nečekaném odvolání velitele spojeneckých sil v Afghánistánu generála S. McChrystala, které mohlo mít na rozložení odpovědí také určitý vliv.
[17] V obou případech se jednotky vrátily z mise beze ztrát na životech.



Zdroj: army.cz / ČT24