



MENTORING NA TAKTICKÉ ÚROVNI POZEMNÍCH SIL

Pavel ZAHRADNÍČEK – Luděk RAK – Jan HRDINKA

MENTORSHIP IN LAND OPERATIONS

HISTÓRIA ČLÁNKU

Doručený: 03. 11. 2021

Schválený: 10. 12. 2021

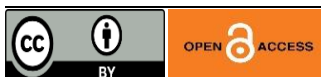
Vydaný: 31. 12. 2021

ABSTRACT

The article deals with mentorship in operations. It describes general rules and conditions for effective mentorship and highlight specifics of military mentorship. The core of article compares and synthetizes rules and experiences from nowadays operations. The authors focused their point of view on andragogical, methodical and operational aspects and training development of course. There is solved tactical level of operations only.

KEYWORDS

Combat, confidence, mentor, mentorship, security, stabilisation.



© 2021 by Author(s). This is an open access article under the Creative Commons Attribution International License (CC BY). <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

ÚVOD

Vojenské operace pozemních sil determinovány tzv. operačními proměnnými mají různý charakter a intenzitu. Stabilizační operace z hlediska délky přítomnosti sil dominují mezi ostatními typy operací. Stabilizační taktické činnosti v rámci zvládnání krizí bývají doplněné dalšími (ofenzivními, defenzivními či jinými taktickými činnostmi, alias umožňujícími). Stabilizační činnosti jsou nedílnou součástí všech typů operací (Allied joint doctrine for land operations, 2016, s. 23).

Cílem stabilizačních aktivit je stabilizovat situaci a snížit úroveň násilí využitím vojenských způsobilostí. (Bartoš, 2020; Allied joint doctrine for land operations, 2016, s. 87). Jednou z doktrinárně ukotvených taktických činností je „Podpora a reforma bezpečnostního sektoru“ (Allied land tactics, 2009, s. 26). Tuto činnost lze naplňovat různými způsoby, zpravidla jich je vícero, navzájem se podporují a doplňují. Nezastupitelnou úlohu zde má výcvik místních ozbrojených sil. Tato činnost se zpravidla realizuje ve fázi buď před

samotným konfliktem anebo až po kulminaci, v rámci deeskalaci konfliktu. Výjimečně bude k této činnosti docházet v rámci rozsáhlejšího a intenzivního válečného konfliktu.

Mezi činnosti, které podporují reformu bezpečnostního sektoru, patří i reforma a výstavba armády. Ta, společně s policií, je garantem bezpečnosti daného státu. Pro podporu výstavby a rozvoje armády mohou být vyslány jednotky, které plní výhradně tento úkol (jako hlavní úkol) anebo jako vedlejší úsilí své činnosti.

Během posledních 20-ti let vyslaly armády a spojenci NATO (North Atlantic Treaty Organisation, Severoatlantická aliance) do různých operací své výcvikové či poradní týmy. Ty se setkaly s různě složitými úkoly, které různou měrou ovlivňovaly faktory jako kultura, jazyková bariéra, dosavadní zkušenosti, respekt, nastavený způsob komunikace, mentalita obou stran apod.

Článek z více úhlů pohledu blíže rozebírá oblast mentoringu a syntetizuje zásady, poznatky a zkušenosti v obecné rovině. Vytváří tak ucelený pohled na problematiku, určený pro profesní a akademickou komunitu, zabývající se použitím sil na taktickém stupni. Autoři tímto motivují k diskusi, sdílení názorů a vytváří prvotní podmínky pro zpracování detailněji zaměřené práce.

Cílem článku však není zpracovat soubor konkrétních zkušeností a doporučení (lessons learned) pro konkrétní operaci, ale z těchto zkušeností vyjít. Za pomoci vědeckých metod, zejména kvalitativního výzkumu a uchopením statí související literatury vyselektovat všeobecnou podstatu tématu a přehledně o něm pojednat. K tématice existuje řada materiálů, studií a zkušeností z pohledu andragogiky a z pohledu managementu. Motivací autorů pro zpracování článku je chybějící pohled na problematiku z vojenské praxe na národní úrovni, z perspektivy taktického stupně velení a řízení, doktrinárně ukotvený, neboť mentoring je podstatnou zařazen do úkolů jednotek plnících úkoly v soudobých operacích.

1 ANALÝZA A POPIS ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Mentoring, jako samostatný pojem není zmiňován ve vojenských doktrínách. Pojem se poměrně běžně používá a může být chápán různě. Autoři se přiklánějí k výkladu dle (Eby, 1997 a Jahson and Ridley, 2008), kdy více zkušená osoba předává méně zkušené osobě návody, modely řešení, učí je a částečně i sponzoruje za účelem dosažení vyšší úrovně dovedností. Často profesní vztah přeroste ve vzájemný respekt a přátelství, trvající i po uplynutí vyčleněné doby pro samotný úkol mentoringu.

1.1 Doktrinární ukotvení

Vojenské doktríny a publikace řadí podporu a reformu bezpečnostního sektoru mezi stabilizační aktivity (činnosti). Jednou z úloh, plněné v rámci podpory a reformy bezpečnostního sektoru je výcvik místních bezpečnostních sil (Taktika pozemních sil, 2011 dle Allied land tactics, 2009, s. 28). Tato taktická úloha není již na národní ani alianční úrovni

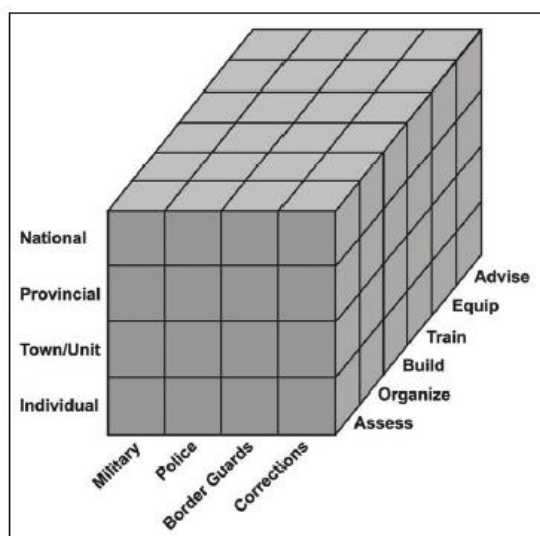
blíže rozpracována z pohledu taktiky jednotek a útvarů a je třeba využít manuálů a podpůrných zdrojů.

V dokumentu FM-3-24 (*Insurgencies and Countering Insurgencies*, 2014, s.143) vytváření nových schopností nedílnou součástí protipovstaleckého boje. Ten vícero způsoby, ale mimo jiné i níže uvedenými souvisejícími s výcvikem:

1. Přímým výcvikem ve vojenských školách a výcvikových centrech;
2. nasazením mobilních výcvikových týmů;
3. společným partnerským výcvikem;
4. nasazením poradních týmů;
5. nasazením vlastních osob na klíčové pozice s následným postupným předáním odpovědnosti;
6. využitím kontraktorů jako instruktorů či poradců pro výcvik.

Samotný mentoring pak může být využit nejlépe ve způsobu 2,3,4 a 5.

Budování místních bezpečnostních sil je třeba chápat v širším kontextu, který ilustruje obrázek níže. Právě mentoring na taktické úrovni v prostředí bojových jednotek pozemních sil je jednou z mnoha metod, jak přispět ke splnění úkolu podpory bezpečnostního sektoru státu.



Obrázek 1 Faktory ovlivňující výstavbu místních bezpečnostních složek

Zdroj: Insurgencies and Countering Insurgencies (FM-3-24)

Výcvik místních bezpečnostních složek v interakci s místním obyvatelstvem úzce souvisí a může podporovat (nebo mařit) snahu o přístup dle zásad protipovstaleckého boje. To jsou v zásadě:

1. komplexní přístup;
2. vytváření společných jednotek a prvků;
3. poskytování limitované podpory.

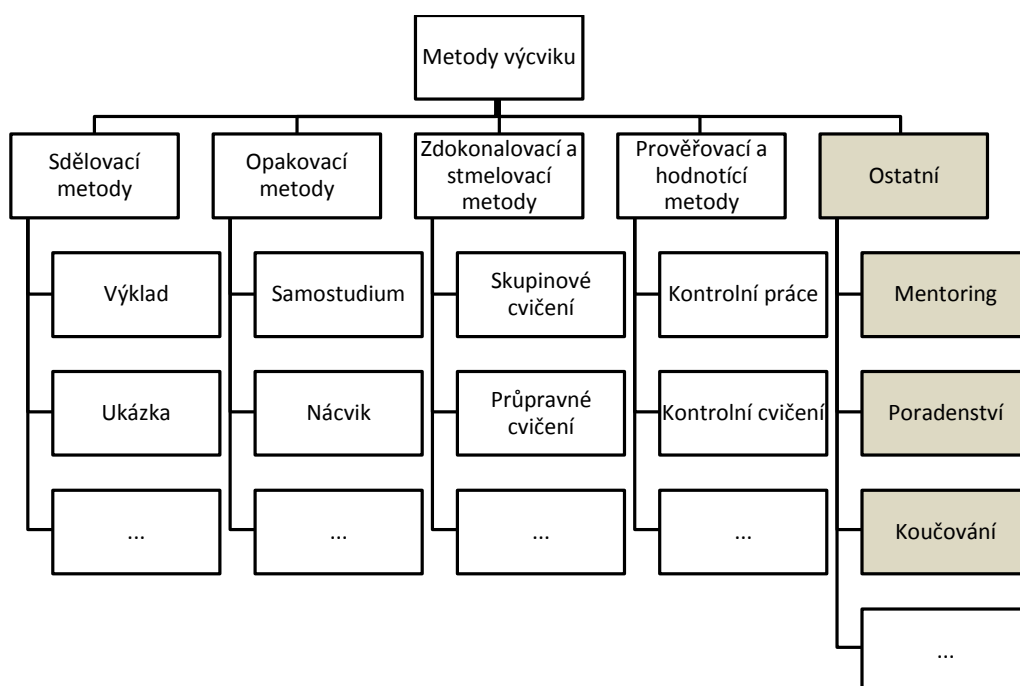
Ze studia literatury vyplývá, že výcvik místních bezpečnostních sil nesmí být v rozporu s deseti zásadami protipovstaleckého boje, které definoval Kilculleen (Kilculleen, 2005). A to platí nejen pro výcvik místních sil v rámci COIN (Counterinsurgency, Protipovstalecký boj), ale pro plnění výcvikových úkolů ve všech typech konfliktů:

1. Politický cíl – COIN je 80 % politiky a 20 % vojenských činností.
2. Ochrana obyvatel je prvořadá, z vnějšího pohledu více žádaná než vaše vlastní, loajalita místních sil i obyvatel není přes noc, je třeba trávit 24 hodin denně mezi nimi, podílet se na pomoci, akceptovat je.
3. Získat a udržet podporu – k velmi důležité pro úspěch COIN, velmi důležitá role civilních organizací, musíte přesvědčit obyvatele, že jim nabízíte více než povstalcí, užívat minimální sílu, mluvit a vysvětlovat.
4. Jednota úsilí-všichni hráči na hřišti podřizují vše jedinému cíli – probíhá týmová práce, minimalizace sporů a třenic, což zvyšuje úsilí.
5. Informace: Bez informací jste jak slepý.
6. Neutralizace povstalců – je třeba eliminovat ideologickou podporu, a to odstraněním pocitu křivdy. Fyzickou, materiální podporu řešit přítomností mezi obyvateli, zvýšenou kontrolou na státních hranicích.
7. Porozumět prostředí – jazyku, znát politické poměry, náboženské poměry, etnické složení, v rámci pochopení kultury se zaměřit na výuku zvyků, zdvořilost, akceptaci.
8. Dodržovat zákony – válčit podle práva (ROE – Rules of engagement), neútočit na civilisty, vždy ctít i místní zvyky, což je velmi důležité.
9. Dlouhodobý úkol – povstalci zvítězí, když neztratí – mají co ztratit?? COIN ztratí, když nezvítězí. Místní populace nepodpoří vládu, pokud nezjistí, že operace má prostředky, schopnosti, výdrž a vůli vyhrát.
10. Uč se a adaptuj – příslušníci operace se musí adaptovat tak rychle, jako nepřítel.

1.2 Pozice mentoringu mezi metodami výcviku

Mentoring je metoda dosahování schopností, primárně definovaná pro civilní sféru. Ve vojenském prostředí je to způsob dosahování návyků a dovedností u útvarů a samostatných jednotek, u jednotek i jednotlivců. Specifika metody jsou uvedena v kap. 1.3. Mentoring může být i v průběhu procesu výcviku zaměněn nebo postupně se transformovat na jiné metody. Jejich účel a charakteristika je však jiná a jejich použití (vědomě či nevědomě) může v konečném důsledku zmařit zadaný cíl. Na druhou stranu včasnou analýzou mentee a jeho schopností může být mentoring právě nahrazen jinou metodou.

Přestože není mentoring zakotven mezi výcvikové metody zahrnován, autoři níže uvádějí jejich pohled na umístění v hierarchii výcvikových metod.



Graf 1 Možné postavení mentoringu a podobných metod v hierarchii výcvikových metod

Zdroj: Vlastní

Poradenství – advising

Je jednou z ostatních metod získávání schopností, návyků a dovedností. Poradenství spočívá ve schopnosti poradce odpovědět a řešit konkrétní situaci. Kromě komunikačních schopností je podstatná i odborná kvalita poradce, na rozdíl např. od kouče. Poradenství vychází z hlubokých profesních a odborných kvalit poradce, méně však už z komunikačních a pedagogických kvalit. Advising se uplatňuje jako další fáze-etapa způsobu dosahování schopností, návyků a dovedností po mentoringu. Je vhodný pro specialisty, velitele jednotek a útvarů a případně štáby.

Koučování – coaching

Koučování je jednou z ostatních metod. „Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá“. (Whitmore, 2004, s. 17) Kouč navozuje u koučovaného stav, kdy je možné, aby koučovaný člověk našel sílu k činům, rozvíjel svůj potenciál a maximalizoval tak svůj výkon. „Koučování, než by něčemu učilo, pomáhá učit se“. (Whitmore, 2004, s. 18)

Kouč cílí na to, aby koučovanému ukázal, jak zlepšit dovednosti, schopnosti odpovědného rozhodování, jak vnímat a dívat se na realitu z jiných úhlů pohledu, jak zvýšit sebedůvěru a věřit, že je lepší, než jak o sobě sám smýšlí. Tato metoda se uplatňuje u vyzrálých jedinců, ve školách a kurzech pro velitele vyšších celků. Prostřednictvím koučingu pak osobnostní rozvoj klíčového funkcionáře pozitivní ovlivní rozvoj svěřeného organizačního celku.

Tabulka 1 Zobrazení oboustranných dovedností

Mentor	Poradce	Kouč	Velitel při výcviku jednotky s využitím „standardních“ metod¹
Orientace na jednotlivce (zpravidla velitele) nebo malou jednotku, u níž je schopen zvládnout všechny funkce jednotky.	Orientace na jednotlivce (zpravidla velitele) nebo malou jednotku. V minulosti prošel klíčové funkce jednotky a zachoval si podstatné poznatky a dovednosti. Je autoritou.	Orientace na jednotlivce. Koučovaný už je na odborné úrovni, popř. expert. Kouč naopak nemusí být odborník v dané oblasti.	Orientace na jednotku jako celek a zvládnutí dovednosti jednotky.
Předává vlastní zkušenosti	Na příkladu předává zkušenost Orientuje se na mechanismy, principy	Využívá, tj. zvědomuje, zkušenost klienta. Využívá svou zkušenost kouče k tomu, aby nevstupoval do tématu, aby nechal prostor klientovi.	Určuje postup a standardy
Předává znalosti.	Vybízí k samostatnému získání znalost	Vede klienta k uvědomění si vlastních znalostí, případně k uvědomění nutnosti znalosti doplnit.	Selektivně předává znalosti.
Přináší svůj pohled na řešení situace a předkládá jej učňovi.	Nastíní více pohledů a předkládá vlastní názor	Umožňuje klientovi podívat se na situaci z různých úhlů pohledu, nevstupuje s vlastním názorem.	Nastaví standardy a varianty řešení situace.
Podporuje učně, aby zkušenosti, které uzná za užitečné, zavedl do svého života jako schopnost.		Podporuje koučovaného, aby našel, co je pro něj v dané situaci užitečné.	Motivuje jednotku.
Rozumí vývojovému stadiu učně a využívá ho, protože těmito stadii již prošel.	Bez hodnocení využívá projevené vývojové stadium svěřeného.		Připravuje jednotku dle stanovených výcvikových cílů a etap. Kombinuje různé metody výcviku.
Je zkušenější v daném tématu či roli než učeň, je expertem.	Je zkušenější v daném tématu či roli než učeň, je expertem, má nadhled. Dílčí dovednosti díky rozdílu doby ve vývojovém stadiu mohou být však nižší. Pokouší se neřešit	Zachovává neutralitu, nemá názor na řešení. Nemusí být expertem v daném tématu či roli.	Nutně nemusí být nejzkušenější. Tématice však musí rozumět, stanovovat postupy a vhodně využívat vlastnosti a schopnosti podřízených (osob, celků).

¹ Velitel jednotky při dosahování schopností využívající klasické a nejčastější metody jako výklad, nácvik, průpravné cvičení apod.

	details, ale komplex a zachovávat nadhled.		
Nastavení vztahu, raport Koučovací pozice Aktivní naslouchání Práce s otázkami Nastavení cíle Přímá komunikace Rozvoj sebeuvědomění Plánování akcí Řízení procesu a zodpovědnosti Etické jednán			Formální vztah je jasně nastavený. Pozice rozhodování a řízení (resp. přímý leadership). Aktivní naslouchání v příhodných momentech Cíle nastaveny a rozpracovány dle standardů Přímá komunikace Sebeuvědomění není nutné, postačí zvládnutí činnosti Plánování, pružná reakce na konkrétní úroveň vycvičenosti Řízení procesu Delegatione zodpovědnosti Etické jednán

Zdroj: Vlastní dle Využití mentoringu jako nástroje rozvoje zaměstnanců: Hodnocení vybraných aspektů mentoringového programu z pohledu jeho účastníků, 2017.

Z pohledu výcvikové směrnice Bi-Sc 75-02 (Education and training directive, 2013) a charakteristice těchto metod pak výše uvedené metody mohou být aplikovány především v momentu výcviku jednotlivce, jež však plní operační úkol na určité pozici nebo se na tento úkol připravují. Navazující směrnice Bi-Sc 75-07 (Education and individual training directive, 2013) pak samotné způsoby vzdělání a výcviku neřeší. Z pohledu přípravy a plnění operačních úkolů jako celku by pak bylo možné především mentoring a advising zařadit do metod uplatňujících se ve fázi přípravy klíčového personálu (Key Leader training) nebo ve fázi přípravy štábu (Battle staff training) dle Bi-Sc 75-03 (Collective training and exercise directive, 2013, s. 76)

Z výše uvedeného plyne, že mentoring (a další podobné metody) jsou metody aplikované v rámci širší aktivity – výcviku (training). Autoři se shodují, že není vhodné jej striktně vymezovat jako metodu přípravy velitelů, štábů nebo jednotek, popř. ji zařazovat jako metodu striktně aplikovanou ve školách, kurzech nebo naopak přímo u jednotek. Naopak, je to metoda průřezově aplikovatelná ve většině druhů výcviku, v různých fázích přípravy a na různých úrovních velení a řízení.

1.3 Specifika mentoringu

Mentoring je využíván nejen v armádě, ale převážně v civilní sféře. Propracované mentoringové programy mají zejména velké firmy a korporace. Využívá se v momentě, kdy je třeba méně zkušenému zaměstnanci předat maximum jedinečných zkušeností více zkušeným zaměstnancem (upraveno dle Evangelu J. and Gasparics Z., 2013).

Mentoring bývá obvykle definován (*Mentoring ve firemní praxi*, 2012) jako déletrvající proces, v jehož rámci se jedna osoba (mentor) snaží podpořit učební proces osoby druhé (mentee). Dle jiné definice se jedná o vztah mezi zkušenějším mentorem a méně zkušeným/nezkušeným mentee. Dle této druhé definice bývá většinou mentoring ve firmách využíván v režimu zapracování nově příchozího zaměstnance zkušeným kolegou. Obvyklým cílem mentoringu v rámci firmy tak bývá integrace jedince do systému organizace, pomoc lépe poznat sebe a svůj potenciál.

K tomu, aby vztah mentora a mentee byl příznivý pro učení metodou mentoringu, je třeba již od počátku splnit základní požadavky na mentora (*Mentoring ve firemní praxi*, 2012):

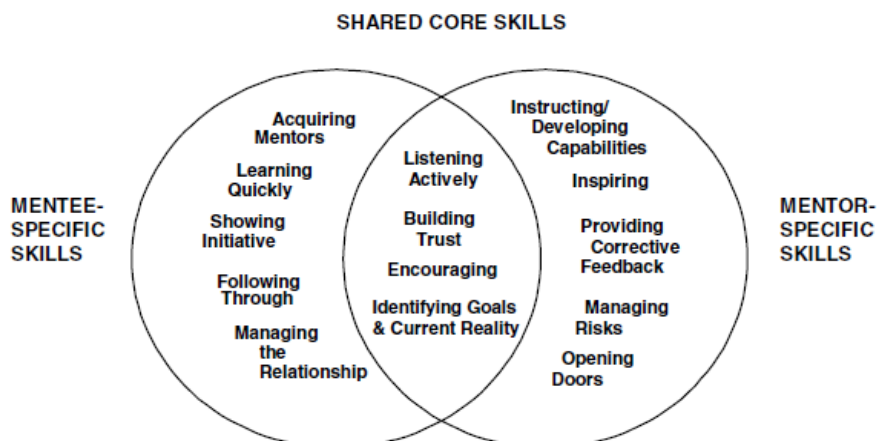
1. Komunikativnost a kooperace.
2. Schopnost řešit problémy a tvořivost.
3. Samostatnost a výkonnost.
4. Odpovědnost.
5. Schopnost uvažovat a učit se.
6. Schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Vztah mentora a mentee však není jednosměrný a lze jej shrnout do věty mentora: „Za to, co se naučíš, jsi zodpovědný ty. Já odpovídám za podporu, facilitaci a společné učení.“ Z tohoto (*Mentoring ve firemní praxi*, 2012) lze odvodit, že mentor není ten, kdo:

1. Vytváří vztah závislosti mentee na mentorovi.
2. Vede jednosměrnou konverzaci.
3. Řídí shora.
4. Zná všechny odpovědi a je odpovědný za motivaci a směřování mentee.
5. Hodnotí mentee.

Naopak, zdůrazňována je důvěrnost a dobrovolnost vztahu. Vlastnosti mentora i mentee jsou ilustrovány na snímku níže, dle modelu níže.

THE MENTORING SKILLS MODEL



Obrázek 2 Zobrazení oboustranných dovedností při mentoringu

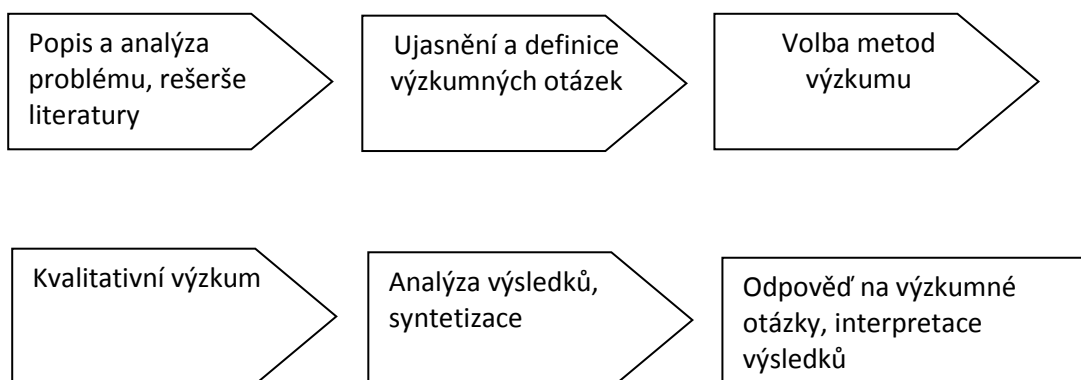
Zdroj: Skills for succesfull mentoring

2 VÝZKUM PROBLEMATIKY

2.1 Metodologie a design výzkumu

Z výsledků uvedených v kapitole 1 a rešerše literatury vyplynulo, že výzkum je třeba opřít o kvalitativní metody výzkumu. Vzhledem ke specifické problematice a poměrně malého počtu osob, které mohou jak teoretickými, tak praktickými vstupy přispět ke zkoumání, bylo těžiště výzkumu položeno na polostrukturovaný expertní rozhovor. Podstatnou součástí sběru dat bylo i využití expertních zkušeností samotných autorů. Výzkumné otázky byly položeny tyto:

1. Jaké konkrétní zásady je třeba dodržovat k úspěšnému naplnění stanovených cílů?
2. Jaká jsou specifika mentoringu na taktické úrovni jednotek pozemních sil?
3. Jaká rizika lze identifikovat při mentorování jednotek pozemních sil?



Graf 2 Metodologie výzkumu problematiky mentoringu u PozS AČR

Zdroj: Vlastní

2.2 Realizace výzkumu

Kvalitativní zaměření výzkumu bylo vedeno s respondenty mající teoretické a praktické zkušenosti z oblastí plánování, řízení a kontrolou výcviku místních bezpečnostních sil. Během posledních 20-ti let nasazení Armády České republiky v operacích, hlubší analýze úkolů a struktur vysílaných kontingentů lze konstatovat, že respondenti mají dostatečný znalostní a zkušenostní potenciál pro potřeby výzkumu. Řada respondentů, díky svému hlubokému znalostnímu a jazykovému potenciálu, byla v těchto typech operací nasazena opakovaně a na různých funkcích. O to komplexnější a vyváženější je jejich pohled na problematiku a kvalita získaných dat je svým způsobem jedinečná.

Současně jsou autoři přesvědčeni, že na půdě Armády ČR nelze získat výrazně kvalitnější vzorek respondentů a je třeba tento vzorek považovat za unikátní a jediný možný. A to už z hlediska samotných respondentů tak z hlediska operací, v rámci, kterých byl mentoring prováděn. Část kontingentů prováděla mentoring přímo, jako hlavní úsilí své činnosti a část jako podpůrné-ovšem nezbytné a z časového hlediska dominující úsilí.

Výzkum byl veden s důstojníky níže uvedených jednotek, které prováděly výcvik místních bezpečnostních sil:

- Chemická jednotka, Kábul, Afghánistán.
- Chemická jednotka, Irák.
- Provinční rekonstrukční tým, Afghánistán.
- Mentorovací a poradní tým, Afghánistán.
- Strážní rota, Afghánistán.
- Výcviková jednotka, Mali.

3 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Autoři při výzkumu sledovali obsahovou linii danou výzkumnými otázkami. Odpovědi přímo konfrontovali s obsahem materiálů a vlastními znalostmi a zkušenostmi. Níže uvedené výsledky jsou již syntetizovány. V obecné rovině lze konstatovat, že podtrhují dosavadní závěry studií a doporučení, ovšem doplňují je o specifika daná podmínkami působení v armádní sféře. Následující kapitoly odpovídají na jednotlivé výzkumné otázky.

3.1 Jaké konkrétní zásady je třeba dodržovat k úspěšnému mentoringu?

Vztahy mezi mentory a mentee by měly být na profesionální a současně přátelské úrovni. Mentor by měl zastávat funkci shodnou se svou současnou pozicí u mateřského útvaru, či zařízení armády nebo pozicí maximálně o jeden stupeň vyšší (totéž platí o vojenské hodnosti). Formální i obsahová stránka by tedy měla být v souladu.

Všichni mentoři by měli rozumět důvodu, proč a za jakých „podmínek hry“ pracují. Co je cílem, obsahem, ale i limitem.

Je nutné kontrolovat očekávání obou stran. Nesmí dojít k rozporu v očekávání. Již vzniklé rozdíly je třeba diskutovat a konzultovat na všech úrovních, podřízené mentory jednotně vést ke stejnému vysvětlení. Jednota řeči a komunikace je klíčová. Mnohdy je lepší daný úkol či cíl splnit částečně, ale neztratit pozitivní vazbu. Je nutné i určité „umění diplomacie“. Vhodné je například rozpory vysvětlit kulturním či doktrinárním rozdílem, ale bez negativního zabarvení.

Velmi výraznou zásadou mentoringu je nedělat úkony za mentee, ale naučit provádět je dělat úkony samostatně. Jedině tak mentee získá požadované schopnosti a vztah se nepřenáší do jiné roviny.

Z hlediska hierarchie a úrovně velení a řízení lze mentoring provádět komplexně a efektivně na stupni četa a výše. Na nižší úrovni dojde dříve či později k přebírání práce a úkonů od mentee (popř. odbornému rozporu při pohledu na řešení situace). Dočasně lze mentorovat i velitele družstev a specialisty, ovšem mnohem efektivnější je jim dopomoci k získání kurzu či kvalifikace. Tímto ověřeným způsobem dospěje mentor k vyšší motivovanosti mentee k další vzájemné práci a k lepšímu plnění svých úkolů.

Podstatnou dovedností každého mentora je porozumět kultuře a mentalitě, znát silné stránky a pozitivní vlastnosti národa či etnika, být si vědom limitů, které mohou být jinde než u vlastní kultury.

Z hlediska výcvikových principů cíleně aplikovat názornost a jednoduchost. Zbytečně nebazírovat na sofistikovaných řešeních a metodách přípravy, které ve finále proces učení zpomalí a mentee mohou zmást. K dosažení výcvikových cílů je žádoucí mít připraveno několik možností jejich dosažení. Zejména na začátku spolupráce bude potřeba zjistit, co reálně v daných podmínkách funguje a co nikoliv.

Při komunikaci je potřeba vytvořit dostatečný prostor k dotazování a rozboru. Klíčové je zaměřit se na pochopení problematiky.

Ve vztahu mentor-mentee být připraven si vzít poznatky i od mentee. Pochopit národní či kulturní specifika, důvody jejich činnosti apod. Mnohdy mentor dojde k překvapivým zjištěním, kdy mentee zcela logicky opodstatní důvody způsobu provedení své činnosti, které jsou z naší perspektivy jinak nepochopitelné. Mentor musí být připraven se i učit od mentee.

Vzhledem k tomu, že mentoring je v mnohém o vztahu dvou stran, hraje zde klíčovou roli tlumočnick. Nejen profesní stránka tlumočení, ale i jeho respekt a jeho vlastní kvalita přidává vztahu vyšší úroveň. Je nutné dbát na rovné podmínky a eliminovat závist, vyvolanou např. lepším technickým vybavením či komfortem. Pokud to nelze, autoři doporučují využívání podobných prostředků anebo alespoň redukci na ty zásadní. Lidská závist pak vytváří další vyplývající problémy a blokuje efektivní komunikaci.

Z hlediska komunikace je vhodné si umět představit vzájemnou výměnu rolí mentor-mentee. Mentor si poté lépe uvědomí, jakým způsobem by byl sám v roli mentee mentorován.

3.2 Jaká jsou specifika mentoringu na taktické úrovni jednotek pozemních sil?

Výcvik jednotek místních armád vychází z úrovně vycvičenosti jednotky. Zpravidla existuje velmi velký rozdíl ve vycvičenosti jednotek pozemních sil mentorující i mentorované strany. Tyto odlišnosti se reálně odráží ve schopnosti efektivně působit na bojišti a v taktické situaci. Mentorovaná strana zpravidla očekává rychlý a viditelný nárůst vlastních schopností. Obecně platí, že čím větší je rozdíl ve vycvičenosti jednotky, tím větší očekávání má mentorovaná jednotka.

Proto je potřeba společně sestavit takový plán (dle SMART – význam písmen Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Časově ohraničený cíl), který zabezpečí první viditelné výsledky ve velmi krátkém časovém horizontu. Jednoduše řečeno, aby nepřišlo zklamání. A to i za cenu stanovení jednoduchých výcvikových cílů ze strany mentora. Tím se reálně posiluje důvěra vztahu mentee-mentor.

Na druhou stranu je časté, že jednotka je mentorována v rámci určité výcvikové fáze, ale současně již plní operační úkoly.

Tato situace bývá zpravidla řešena společnou přípravou na nasazení, společným nasazením při plnění úkolu a následným společným rozbohem s přijetím společných opatření. Výrazem „společný“ je zde myšleno mentor a mentee, kdy provádějí jednotlivé činnosti společně, čímž se mentee učí „stínováním“ svého mentora správně provádět mentorovanou činnost. Pořád však platí, že mentor doporučuje a předkládá návrhy, ale není ve vztahu nadřízený – podřízený. Tuhle skutečnost by si měli uvědomit zejména méně zkušení mentoři. Mnohé kultury si velmi potrpí na „kult osobnosti“ a autoritu velitele, kterou mentor posiluje, nikoliv přebíjí.

Taktické činnosti jednotek pozemních sil obsahují celou škálu úkolů a v případě nasazení mentorů v post-konfliktní fázi lze očekávat, že materiální a technická vybavenost, případně znalosti a dovednosti jednotlivců mohou být různé, z pohledu mentora – dlouholetého profesionála i podprůměrné. Současně morální, fyzický a zdravotní stav jednotky může být horší. V tomto lze očekávat mnohem těžší podmínky, než např. při mentoringu u speciálních sil. Taktéž, škála úkolů a úroveň komplexního zajištění podmínek pro jejich splnění může být horší.

Můžeme se taktéž setkat s různou úrovní aplikace tzv. warfighting functions (mission command, movement and maneuver, intelligence, fires, sustainment, protection) jak ze strany jednotky, tak ze strany nadřízených stupňů. Proto je výhodné při plnění složitějších úkolů disponovat alternativním řešením, které v případě potřeby pokryje absenci některé z funkcí.

Jednotka mentorů by měla být na první pohled vybavená podobně jako jednotka mentee a dělat veškerou činnost společně. Z praktického hlediska to vede k tomu, že nejsou snadno rozpoznatelní, tedy nejsou na větší vzdálenost snadno identifikovatelným lukrativním cílem. Taktéž mentee nemají důvod se domnívat, že mentoři neví, jaké situace v poli a v boji zažívají, jak a proč úkoly plní, či co je omezuje. Sdílí společné úspěchy a neúspěchy.

3.3 Jaká rizika lze identifikovat při mentorování jednotek pozemních sil?

Mentoring lze považovat svým způsobem i za určitý způsob péče o jednotku. Mentor, popř. mentorovací tým, někdy i materiálně nebo schopnostmi vlastními či nadřízených stupňů podpoří jednotku a její úsilí. V praxi to byla např. nepřímá palebná podpora, blízká letecká podpora, zdravotní zabezpečení nebo materiální podpora. Veškeré výše zmíněné druhy činností by měly být provedeny z důvodu aktuální potřeby podpory mentorované jednotky v rámci konkrétní operace. Nicméně postupem času se zvyšuje riziko, že se stanou očekávanou samozřejmostí a mentorovaná strana tak i částečně rezignuje na získání těchto schopností.

Dalším rizikem, plynoucím z povahy mentoringu na taktickém stupni je riziko zranění či smrti někoho z mentorů. Jednotky mentee plní různé úkoly, v různém prostředí a různými způsoby. I přes přítomnost mentorů však nemusí být nutně zcela úspěšné např. při bojové činnosti. To znamená, že i mentor v sestavě jednotky čelí stejným hrozbám, tak jako mentee.

Specifickým druhem ohrožení je přítomnost tzv. insidera uvnitř mentorované jednotky. Mentor očekává, že jsou všichni mentee dostatečně motivováni k boji na straně konfliktu, na které právě stojí. Pakliže tomu tak není, může dojít k eskalaci sporu uvnitř skupiny, přičemž přítomnost letálních prostředků při pouštění i použití zbraní.

Nezanedbatelným rizikem při společném trávení času nebo sdílení prostorů, popř. stravy je přenos převážně infekčních onemocnění, které pro mentora mohou být riziková. Typické jsou projevy horečky či průjmy vyvolané organismu neznámými viry a bakteriemi. Díky tomu mohou být mentoři dočasně vyřazeni z práce bez jakéhokoliv zastoupení. To není zcela žádoucí, obzvláště pokud probíhá mentoring v rizikové oblasti a jednotka mentee může být bez přítomnosti svých mentorů ohrožena akcemi protistrany např. v některé fázi právě probíhajícího výcviku.

3.4 Doporučení pro mentory a týmy pro přípravu k jejich nasazení

Do přípravy k mentoringu je potřebné hned na začátku zahrnout školení a praktická zaměstnání k pochopení kultury a zvyklostí partnerského státu, popř. i specifika lokality, či oblasti.

Je třeba vnímat podstatný rozdíl mezi mentoringem a velením a řízením jednotky během výcviku a v boji. Neplatí, že dobrý velitel, či důstojník nebo praporčík pro výcvik, je i dobrý mentor. Pro potřeby mentoringu je třeba získat praktické dovednosti komunikace,

naslouchání, argumentace, ale i schopnost učinit kompromisy. Vždy však s ohledem na splnění zadání nadřízeného.

Je potřeba učit se učit. Jako vhodné metody byly identifikovány rozbor případových studií a samotný nácvik mentoringu, kdy situace, události a chování mentee vyháží z poznatků z předchozích nasazení v oblasti. Pro uvědomění si případných nedostatků je žádoucí vše natáčet na kameru a provádět následné rozborů. To platí pro všechny druhy situací a úkolů, které může mentor s jednotkou plnit.

Při výběru osob se zaměřit nejen na profesní kvalitu, ale především na lidskou stránku budoucích mentorů. Lidská stránka mentorů se projevila (dle zkušeností z nasazení) jako ta více důležitá pro mentoring, než by tomu bylo u profesních dovedností.

ZÁVĚR

Mentoring je nedílnou součástí výcviku místních bezpečnostních sil. Především při obnově padlých států nebo protipovstaleckém boji je tato metoda poměrně účinná. Zavčas je pak potřeba ji nahradit například poradenstvím na vyšších stupních, aby se mentoring nestal samozřejmostí a nebyl považován dokonce za povinnost.

Tím, že se předpokládá další široké využití stabilizačních aktivit v rámci soudobých operací, stejně tak se předpokládá využití této metody. Z hlediska literatury je však třeba tuto problematiku více dopodrobna rozpracovat, protože národní, ale i mezinárodní doktrinní ukotvení je řešeno poměrně všeobecně a nekonkrétně. Lze však získat řadu poznatků, které jsou však pouze fragmenty zobecňující subjektivní zkušenosti. Článek tak především na národní úrovni dává ucelený a kumulovaný pohled na problematiku.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

AJP-3-2. 2016. *Allied joint doctrine for land operations*. Washington, Ref: AJP-3.2 PDF, 1.18MB, p 90

Allied Land Tactics ATP-3.2.1. – Military Committee Joint Standardization. – STANAG 2605, November 9, 2009, p. 273 Informational site [Electron resource], – Mode of access to the resource: <http://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/AT3-3.2.1.pdf>. [in USA].

BARTOŠ, Michal. 2020. *Taktická úloha kontrola a ovládanie davu [print, elektronický dokument]*. In: *Vojenské reflexie [elektronický dokument]*. Roč. 15, č. 2: s. 210-222.

Collective training and exercise directive (Bi-Sc 75-03), Norfolk, 2013, 277 s.

Education and training directive (Bi-Sc 75-02), Norfolk, 2013, 102.

Education and individual training directive (Bi-Sc 75-07), Norfolk, 2013, 37 s.

EVANGELU, Jaroslava Ester, GASPARICS, Zalán, 2013. *Kreativní a alternativní myšlení v koučinku a mentoringu*. Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych AMW, 2013, 3(1/2013), 147–158. ISSN 2081-3813.

Insurgencies and Countering Insurgencies, FM-3-24, 2014, 202 s.

JOHNSON W. Brad and RIDLEY Charles R. 2008. *The Elements of Mentoring, rev. ed.*, New York: Palgrave MacMillan.

KOŽIAK et al. *Taktika pozemních sil*. 2011. Vyškov.

Insurgencies and Countering Insurgencies, FM-3-24. 2014. Washington, 202 s.

KILCULLEN, David. 2005. *Countering Global Insurgency: A Strategy for the War on Terrorism*. *Journal of Strategic Studies* 28, 4, 597–617. <https://doi.org/10.1080/01402390500300956>

LILLIAN T. Eby. 1997. "Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature," *Journal of Vocational Behavior* 51, pp. 125–44;

Mentoring ve firemní praxi. 2012. Studijní materiál. Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o.

PHILLIPS-JONES, Linda. 2003. *Skills for successful mentoring: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees*. Dostupné z: https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Sucessful_Mentoring.pdf

MAŠÁTOVÁ, Anna. 2017. *Využití mentoringu jako nástroje rozvoje zaměstnanců: Hodnocení vybraných aspektů mentoringového programu z pohledu jeho účastníků*. Masarykova Univerzita. Brno, 117 s.

podplukovník Ing. Pavel ZAHRADNÍČEK, PhD.

Univerzita obrany, Kounicova 65, Brno

+420 973 442 909

e-mail: pavel.zahradnicek@unob.cz

major Ing. Luděk RAK, PhD.

Univerzita obrany, Kounicova 65, Brno

+420 973 442 513

e-mail: ludek.rak@unob.cz

major Ing. Jan HRDINKA, PhD.

Univerzita obrany, Kounicova 65, Brno

+420 973 443 196

e-mail: jan.hrdinka@unob.cz