

Řídící práce a řízení sociálních procesů

O náročnosti řídicí práce a vysoké odpovědnosti vedoucích pracovníků bylo již napsáno hodně. Složitost této problematiky velmi výstižně charakterizuje významný sovětský psycholog J. L. Kolominskij: „Být vedoucím pracovníkem není jistě lehké. Zvláště v naší době, kdy všichni všechno vědí a člověk zrovna nemá univerzitu... Chodí-li vedoucí do práce včas, tak říkají, že to dělá naschvál, aby nám to pak vyčetl. Když chodí pozdě, tak je to zase proto, že se mu všechno promíne, když je vedoucí. Zeptá-li se, jak se daří rodině podřízeného, říkají, že strká nos do cizích věcí, a když se nezeptá, je to člověk, kterého jiní nezajímají...“ (Kolominskij, J. L.: Člověk je tvor společenský. MF, Praha 1974, s. 74.)

Otázkám zkvalitňování řízení a práce vedoucích pracovníků je věnována zvýšená pozornost nejen v materiálech XVI. sjezdu KSČ, ale ve všech následujících zasedáních ÚV KSČ. Řešení těchto otázek v podmínkách ČSLA předpokládá zefektivnit procesy ve dvou vzájemně spjatých rovinách. V první jde o zkvalitnění systému výběru, přípravy a rozmístování kádru do funkcí podle potřeb strany a ozbrojených sil. Ve druhé rovině jde o neustálé upevňování a rozvíjení systému nedílné velitelské pravomoci na stranickém základě, což představuje vést velitele (náčelníky) k utváření vhodných návyků ve

výchovné práci, učit je umění formovat pevný kolektiv na základě soudružských vztahů, správně utvářet jejich vztahy se stranickou organizací, opírat se o její pomoc a zároveň usměrňovat její činnost.

Dále se budu věnovat některým sociálně psychologickým aspektům, jež ovlivňují účinnost přijímaných opatření ve druhé rovině.

Velitel, náčelník, každý nadřízený, a to bez ohledu zda si to uvědomuje nebo ne, působí na své podřízené celou svou osobností. Působí nejen na jednotlivé pracovníky, ale na celou sociální atmosféru daného kolektivu. Svým vystupováním, jednáním a chováním ztělesňuje a ztvárňuje jejich představy o plnění základních řádů a předpisů, o možných přístupech k plnění funkčních i občanských povinností, o praktické politice komunistické strany. Pohledem přes problémy svého pracoviště, existujících vztahů mezi spolupracovníky, vztahů k nadřízeným a vztahů mezi nadřízenými, posuzují podřízení nejen své nadřízené, jak plní a realizují stranická usnesení, ale prostřednictvím jejich chování i celou politiku strany, neboť vedoucí pracovník je představitelem této politiky. Zhmotňuje pro podřízené v každém okamžiku vojenský režim, který je sice zakotven ve služebních řádech, předpisech, nařízeních a směrnících, avšak konkrétní a specifickou podobu mu dodává právě

osobnost nadřízeného. Způsobem svého přístupu k lidem a k problémům podstatně ovlivňuje velitel (náčelník) celou oblast mezilidských vztahů na pracovišti, významně ovlivňuje probíhající sociální procesy.

Někdy pohlížíme na velitele (náčelníky) jen jako na organizátory výcviku a plnění stanovených úkolů a zapomínáme na jejich sociální úlohu — úlohu organizátora a vychovatele kolektivu. Žádné sebedokonalější zbraňové systémy a nejmodernější technika nezajistí úspěch, jestliže nebude stmelena kolektiv, který má plnit určené úkoly, jestliže se v kolektivu nevytvoří vztahy soudružství a vzájemné pomoci, hluboká odpovědnost všech a každého za svěření věc. Znalost lidí, jejich charakteru, postojů, potřeb, problémů, starostí i radostí, způsobu jejich prožívání nejrůznějších situací, schopnost formovat, upevňovat a vést kolektiv ve jméno společné věci — to je sociální úloha každého nadřízeného, která se projevuje v jeho každodenní řídicí a organizátorské práci. Problém spočívá v tom, zda jednání nadřízeného vždy a v každé situaci působí žádoucím směrem, k posilování efektivnosti sociální úlohy řízení, nebo působí opačně. „Kdo chce řídit“ — učil V. I. Lenin — „musí znát věc...“ Není možné řídit „bez odborné způsobilosti... bez znalosti toho, jak řídit.“ (Lenin, V. I.: Spisy, sv. 36. Praha 1958, s. 504.)

Vedle této skutečnosti staví objektivně nové kvalitativní požadavky na veškerou řídicí a organizátorskou práci vědeckotechnický pokrok. Řízení musí stále více postihovat vedle problémů technického a odborného charakteru i oblast sociální. Zaváděním nové bojové techniky a automatizovaných systémů velení, rozšiřováním možností využití výpočetní techniky vznikají velmi složité vztahy mezi lidmi a touto novou technikou a jak ukazuje praxe, utvářejí se ještě mnohem složitější vztahy mezi lidmi, kterých se změna (zavedení nových technických prostředků na pracoviště) bezprostředně dotýká. Takové situace jsou doprovázeny celou řadou so-

ciálních souvislostí, jež s sebou nesou mnoho problémů a často i konfliktů. Důslednější a účinnější využívání výsledků vědy v praktické činnosti lidí se zřejmě neobejde bez odborné analýzy sociálních důsledků na konkrétním pracovišti, bez ujasnění sociálních funkcí při jejich realizaci, bez pochopení jejich sociálního obsahu.

V neposlední řadě je nutné zdůraznit, že k řídicí a organizátorské práci musíme přistupovat jako k významné a společensky vysoce angažované politické práci. Je to z toho důvodu, že každé rozhodnutí nadřízeného mění daný stav věci prostřednictvím jiných lidí. Toto rozhodnutí ve svých důsledcích neovlivňuje pouze jednání podřízených, nýbrž působí i na jejich myšlení a vnitřní prožívání dané situace. Jsou-li přesvědčeni o správnosti stanovených úkolů a cílů, pak jsou schopni je splnit s obdivuhodnou vitalitou, s vynaložením všech sil a bez ohledu na čas. Tam je nutné hledat zdroj služební a pracovní motivace lidí.

Z naznačených skutečností je zřejmé, proč je důležité věnovat zvýšenou pozornost problematice řízení sociálních procesů nejen u jednotek, ale i na různých pracovištích. Řídit neznamená jenom rozkazovat, nýbrž předpokládá vést i vychovávat podřízené, formovat pevné pracovní kolektivy na základě soudružských vztahů. Rozkaz není všemocný. Zkušenosti ukazují, že roste význam vlivu působení systému sociálního řízení na celkovou činnost a výsledky vojenských jednotek, štábů, skupin, oddělení a správ. Největších úspěchů dosahují tam, kde cílevědomě utvářejí a propracovávají svůj systém řízení sociálních procesů, kde se nadřízení cílevědomě opírají o kolektiv, o zkušenosti, dovednosti a iniciativu podřízených. Věnují pozornost koncepčnosti v práci, omezují operativní řízení jen na skutečně nezbytné případy, řešení problémů ponechávají těm stupňům řízení, kterým skutečně přísluší a neberou „všechno“ na sebe, spolupracují se společenskovešedními pracovišti ČSLA, rozvíjejí účast příslušníků jednotky

nebo pracoviště na řešení stanovených úkolů včetně koncepčních záměrů.

Rídící práci je možné v podstatě rozdělit na čtyři hlavní roviny: sociálně politickou, odborně technickou, ekonomickou a organizační. Řízení sociálních procesů tvoří bezprostředně náplň první roviny, avšak ovlivňuje a prostupuje i roviny další. Jeho předmětem jsou v podmínkách vojenského organismu objektivní procesy probíhající jako důsledek nejrozmanitějších mezilidských interakcí. Ovlivňuje změny ve formální i neformální struktuře organizace, jejích podsystémů a kolektivů včetně interpersonálních vztahů. Z hlediska každého velitele a náčelníka představuje sociální řízení neoddelitelnou složku jeho každodenní řídicí a organizační práce. Realizace takového společenského úkolu, kterým řízení sociálních procesů bezesporu je, není zdaleka jednoduchou záležitostí. **Výsledky vědeckotechnické revoluce neprobíhají pouze do oblasti materiální sféry, nýbrž objektivně vyžadují i nové, vědecky zdůvodněné a praxí ověřené metody práce s lidmi, které se však musí stát atributem veškeré řídicí a organizační práce.** Pro každého vojenského vychovatele — tedy pro každého nadřízeného — je důležité, aby si uvědomil, že jde o velmi složitou, avšak prakticky nesmírně významnou oblast sociálně psychologických faktorů, které ovlivňují veškeré dění nejen u jednotek, ale také u dalších vojenských kolektivů vojáků z povolání. Tyto faktory totiž ovlivňují takové závažné skutečnosti, jako je úroveň morálně politického stavu, dosahované výsledky v bojové a politické přípravě, kvalitu a efektivnost výcviku, kázeň, pracovní motivaci apod. **Můžeme říci, že ovlivňují veškerou úroveň mezilidských vztahů u všech jednotek a na všech pracovištích. Utvářejí konkrétní sociální atmosféru, která je pro daný celek typická a navenek jej charakterizuje.**

Účinně ovlivňovat sociální procesy probíhající v podmínkách ozbrojených sil znamená uplatňovat a cílevědomě zdokonalovat metodu družného úsilí velitelů,

politických orgánů a stranických organizací o nejnovější poznatky psychologických věd.

Jaké jsou tedy oblasti řízení sociálních procesů? **V podmínkách vojenských jednotek** je možné vyčlenit tento okruh problémů:

- příprava na přijetí nováčků (studium kádrových materiálů, příprava vstupních pohovorů, příprava velitelů čet, družstev a nového druhého ročníku apod.),

- průběh adjustace nových vojáků na život ve vojenské jednotce a vztahy mezi prvním a druhým ročníkem,

- formy spolupráce velitelů s rodiči vojáků,

- systém práce s problémovými vojáky,

- proces poznávání podřízených a výchova uvědomělého obránce socialistické vlasti (ovlivňování hodnot a postojů, utváření socialistického uvědomění),

- práce s aktivem jednotky, získávání podřízených pro aktivní plnění úkolů,

- utváření psychické a fyzické odolnosti,

- formování soudružských vztahů a pevných bojových kolektivů,

- propouštění a rozloučení s vojáky odcházejícími do zálohy apod.

V podmínkách vojenských útvarů, svazků, svazů a ostatních pracovišť přistupují ještě další problémy:

- přijetí a zapracování nových vojáků z povolání nebo občanských zaměstnanců vojenské správy,

- pěstování vysoké osobní odpovědnosti a angažovanosti při překonávání těžkostí vojenské služby,

- rozhodování a velení v podmínkách rizika a časového deficitu,

- formování odolnosti velitelů, náčelníků a příslušníků štábů vůči zátěžovým situacím,

- ovlivňování sociálních vztahů a motivace pracovníků,

- příprava vedoucích funkcionářů a jejich podřízených,

- vedení a účast podřízených na řízení,
- míra účasti velitelů, náčelníků a příslušníků štábu na řízení sociálních procesů,
- vztah člověk a technika,
- kádrová, personální a sociální politika apod.

Je zřejmé, že čím vyšší stupeň řízení, tím vyšší odpovědnost za systém řízení sociálních procesů a jeho praktické fungování. Uvedené okruhy problémů, na které by se mělo řízení sociálních procesů zaměřovat, nevycházejí zdaleka všechnu problematiku. Naznačují pouze tu skutečnost, že řízení sociálních procesů je nutné vidět v pevném spojení s praktickými a konkrétními úkoly každodenní praxe.

Jako příklad může posloužit realizace závažného celospolečenského úkolu, jakým je rozvíjení účasti pracujících na řízení v podmínkách ozbrojených sil. Ve veřejnosti i u některých příslušníků velitelského sboru se nezdá vyskytuje názor, že v armádě, kde vedoucí pracovníci disponují nedílnou velitelskou pravomocí, tzn. mají právo vydávat rozkazy a podřízení je musí bez odmluv a jakýchkoli diskusí plnit, tento požadavek realizovat nelze, popřípadě jsou neujasněné konkrétní přístupy.

Nebudu se zabývat podstatou a obsahem nedílné velitelské pravomoci a jejím vztahem k demokratickým formám řízení — tomu jsou věnovány jiné odborné studie. Důležité je zjištění, že nedílná velitelská pravomoc na stranickém základě nepopírá, nýbrž vychází ze zásad demokratického centralismu, které jsou však modifikovány posláním a úlohou socialistické armády. Využívat kolektivních zkušeností je velitelům a náčelníkům uloženo základními vojenskými normami. Řád vnitřní služby ozbrojených sil ČSSR ukládá nadřízeným všestranně se seznamovat s podřízenými osobním stykem ve službě i mimo ni a v práci využívat návrhů podřízených.

Vydávání rozkazů podřízeným je součástí řídicí práce. Řízení však nelze redukovat na pouhé nařizování, umožňuje for-

mální autoritou zastávané funkce. Nadřízení, kteří plně nedoceňují nezbytnost cílevědomého působení na probíhající sociální procesy, většinou přeceňují úlohu rozkazů a zdůrazňují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vydávání strohých rozkazů někteří z nich mylně považují za účelný projev rozhodnosti, energičnosti a síly. Takový v podstatě administrativní přístup k podřízeným zpravidla vede ke snižování jejich samostatnosti a iniciativy. Vedle množství vydávaných rozkazů se množí řada doplňujících nařízení zacházejících do zbytečných podrobností — „aby se na nic nezapomnělo“. Ve svých důsledcích vytváří taková praxe ovzduší vzájemné nedůvěry a napjaté mezilidské vztahy. Cílem snažení není pak změna určitého stavu, nýbrž mít papírový doklad o určité činnosti. Přitom v celé řadě případů je možné cíl řízení dosáhnout jinak než striktním rozkazem. To však v žádném případě neznamená, že by se v armádě mělo přestat s vydáváním rozkazů. Rozkaz by však měl být reálný a účelný, neboť vydávání rozkazů a nařízení bez ohledu na reálné možnosti jejich splnění ve stanovených termínech a kvalitě je radikální cestou ke ztrátě osobní autority a ve svém důsledku i ke snížení účinnosti řídicí a organizační práce.

Při výchově obránce socialistické vlasti nejde o výchovu ke slepé kázní, o podřízené, kteří plní pouze příkazy, nýbrž cílem působení je člověk, který dokáže samostatně a iniciativně jednat, spolupracovat s ostatními a být platným členem vojenského kolektivu.

Přímý vliv velitelských opatření na úroveň vojenské kázně a výsledky bojové a politické přípravy nelze v žádném případě podceňovat. Na druhé straně však nemůžeme v rozkazu vidět všespásný univerzální prostředek k ovlivnění činnosti lidí. **Vychovávat podřízené k uvědomělé kázní, získávat je k iniciativní spolupráci při řešení úkolů a problémů jednotky, štábu, pracovního kolektivu apod., to je nejzávažnější požadavek na řízení sociálních**

procesů. Takový požadavek však pomoci rozkazu splnit nelze.

Proto je důležité uplatňovat v každodenní práci velitelů a náčelníků leninský styl práce vedoucích pracovníků. Ten je možné jednoduše charakterizovat jako proces soustavné práce s podřízenými k sjednocení jejich úsilí na splnění stanovených cílů, jako proces dosahování společenských cílů prostřednictvím podřízených, prostřednictvím kolektivu. To předpokládá od každého nadřízeného umět formovat kolektiv (ať už vojenské jednotky, štábních pracovníků, skupiny a oddělení a podobně), umět využívat pro plnění úkolů schopností, citů, zájmů a dovedností podřízených. Krátce řečeno — umět je vhodně motivovat. Na druhé straně předpokládá leninský styl řízení i umění vedoucího pracovníka učit se od podřízených, učit se od kolektivu. Je pravdou, že takový přístup k řízení práci klade daleko větší požadavky na osobnost nadřízeného a vyžaduje umění hospodaření s časem. Toho nemá nikdo nazbyt a zvláště trpíme-li utkvělou představou, že jediné my to myslíme dobře a co neuděláme sami, to není nebo je špatně, pak nikdy nejsme s ničím hotovi a sami sebe (a své okolí) zbytečně neurotizujeme. Vždy bychom měli zvážit, které úkoly a činnosti musíme udělat bezpodmínečně sami, a které může vykonat někdo jiný. **To však předpokládá důvěřovat podřízeným. Bez úcty a upřímného vztahu k lidem se nám nikdy nemůže podařit jen získat.** Podřízení rychle odhalí strojený a neupřímný vztah k nim, byť je maskován shovívavou zvořálostí. Musíme si uvědomit, že i naši podřízení mají schopnosti a dovednosti vykonávat činnosti, které vykonáváme sami, a že někteří to dokonce dokáží lépe než my. A že se někdy všechno nepodaří? „Není moudrý ten, kdo nedělá chyby. Takoví lidé nejsou, a ani nemohou být. Moudrý je ten, kdo dělá chyby nepříteli podstatné a kdo je dovede snadno a rychle napravovat.“ [Lenin, V. I.: Spisy, sv. 31. Praha 1955, s. 29.]

To jsou významné skutečnosti působící na kvalitu sociálních vztahů. V ovzduší

nedůvěry nebo nepřístupnosti k argumentům podřízených můžeme těžko hovořit o soudružských vztazích. Ať jde o práci velitele s rotním aktivem nebo o řízení pracovní porady k určitému problému na vyšším stupni řízení, **vždy je nutný určitý sociálně psychologický přístup k motivaci podřízených. Vždy bychom měli mít promyšlený a předem připravený plán čeho a jak chceme dosáhnout.** Uvědomit si, že práce s aktivem nebo pracovní porada nejsou velitelským shromážděním, nýbrž platformou, do které všichni účastníci přinášejí své osobní zkušenosti, názory na společenské problémy a jejich řešení, nejrůznější postoje, představy a očekávání. Takové ovzduší tvořivé aktivity nevzniká najednou, bez problémů, nýbrž cílevědomou a trpělivou prací velitele nebo náčelníka. **Vytvoření takového sociálního klimatu, ve kterém je možné bez zábran se vyjadřovat k projednávaným problémům, není však konečným cílem řízení sociálních procesů, nýbrž předpokladem i prostředkem pro kvalitnější plnění každodenních úkolů.**

Chceme-li vytvořit skutečné soudružské prostředí, musíme počítat s tím, že ne všechno co uslyšíme, se nám bude líbit, že všichni budou o překot souhlasit s našimi názory a představami. Nemusíme se však kvůli tomu příliš smutit, neboť míra otevřenosti v projevech podřízených při projednávání určitého problému ukazuje stupeň jejich důvěry k nám. Na druhé straně by nás měla varovat nekritická atmosféra, kdy podřízení se k projednávaným problémům konkrétně nevyjadřují, se vším souhlasí, případně jsou-li vyzváni, odpovídají obecně nebo vyhýbavě. V takovém případě je nutné zvážit, kde je chyba. Čeho se bojí, proč nám nedůvěřují, vyjádřili jsme své myšlenky tak, aby nás jednoznačně pochopili, netvářili jsme se při diskusi k nějakému přednesenému návrhu ironicky, striktně odmítavě, výsměšně apod.?

Ne všechno, co se nám nelíbí a v probíhající diskusi nás pohoršuje nebo rozčiluje, je kritika našeho rozkazu. Ale rádi si to však tak většinou vysvětlujeme, ne-

boť kdo rád slyší kritiku ke své práci a zvláště když jde o práci řídící? V této pro nás nepříjemné situaci máme v podstatě dvě možnosti. Přerušit diskusi na choulostivé téma a schovat se do oblasti tabu, což v podmínkách armádního organismu znamená prohlásit, že jde o kritiku rozkazu. Je pochopitelné, že i tomuto postupu se v praxi nevyhneme. Půjde jen o to využívat ho minimálně a vysoce takticky, neboť musíme počítat vždy s negativní odezvou u diskutujících, která se příště může projevit formálností diskuse s sníženou aktivitou. Mohou nám pak zůstat utajeny významné skutečnosti ze života kolektivu, popřípadě i vysoce podnětné myšlenky. V druhém případě necháme diskusi proběhnout, ev. ji záměrně prohloubíme.

Je na místě zdůraznit, že hovoříme o takových formách řízení jako je pracovní porada, práce s aktivem, vojenská schůze apod., jejichž prostřednictvím je možné rozvíjet účast podřízených na řízení a tak využívat kolektivních zkušeností v řídicí činnosti. Je zřejmé, že těchto forem využíváme v přípravné fázi rozhodovacího procesu, kdy hledáme optimální řešení, avšak přijetím rozhodnutí, kterým bereme na sebe odpovědnost za dané řešení, končí veškeré diskuse. V. I. Lenin nejednou poukazoval na úlohu kolektivu při řízení, avšak zároveň nekompromisně požadoval osobní odpovědnost vedoucího pracovníka za svěřený úsek. „Projednávat se má společně a odpovědnost má mít jedna osoba.“ (Lenin, V. I.: Spisy, sv. 33. Praha 1955, s. 61.)

Objektivní zákonitostí výstavby vyspělé socialistické společnosti a zabezpečování její obrany si nutně vyžadují zvyšování úrovně řídicí a organizační práce na všech stupních řízení, vyžadují všestrannou přípravu kádru. V současných podmínkách již nemohou v práci s lidmi dostatečně znalosti na základě osobní zkušenosti nebo intuice. Velitelé, náčelníci, straníční funkcionáři, komunisté — všichni, kteří ovlivňují jednání, myšlení a prožívání lidí, musí znát neefektivnější způsoby výchovného působení na člověka, znát zákonitosti vznikající v procesu vzájemného styku lidí. Pro každodenní praxi je důležité, aby do činnosti každého nadřízeného i do praktické ideologické práce pronikly poznatky o zákonitostech utváření psychologie sociálních skupin a kolektivů (ne pouze kolektivů vojáků základní služby), aby efektivní řízení sociálních procesů na všech stupních řízení se stalo neododdělitelnou součástí řídicí a organizační práce.

K problematice řízení sociálních procesů by bylo vhodné zaměřit přípravu i školení vedoucích pracovníků v ČSLA — obrazně řečeno počínaje velitelem družstva a konče každým nadřízeným, který řídí určitý kolektiv. V rámci této přípravy věnovat intenzivní pozornost osobnostním a sociálně psychologickým faktorům, které prostupují celou problematikou řízení sociálních procesů. Významně urychlit a zefektivnit tento proces by pomohlo rozpracování celkové koncepce rozvoje psychologie v ČSLA s jeho centrálním řízením.