

Zamyšlení nad transformací Armády ČR

Česká armáda prošla za posledních téměř deset let mnoha změnami. Prvotní a letný pohled informuje, že část změn patřila mezi menší a povrchnější, jiné zase mezi hlubší a složitější. I přes jejich četnost, rozsah, délku a hloubku civilní veřejnost dosud nezastává žádoucí názory a postoje ve smyslu, že se armáda ve srovnání se svou předlistopadovou podobou dostatečně změnila. Nadále není většinou lidí považována za dostatečně důvěryhodnou instituci, kterou by měl řadový občan v úctě, obdivoval ji či dokonce vítal a oslavoval její existenci. Svědčí o tom pravidelně uskutečňované výzkumy veřejného mínění, kdy armádě věří nejvýše polovina dotazovaných. K postupným změnám ovšem podle očekávání dochází v souvislosti s přípravou vstupu naší republiky do struktur NATO. Pikantním dodatkem k ilustraci současného rozporného stavu se pak jeví fakt, že kredit české armády a jejích příslušníků je několikanásobně vyšší v zahraničí než doma.



Chci se několika poznámkami zastavit právě nad charakterem uplynulých změn v armádě. Ještě před listopadem 1989 bylo v návaznosti na politická jednání ve Vídni přijato závažné rozhodnutí o snížení počtů výzbroje a techniky a započalo se s jeho realizací. Listopadové a následující události vnesly do původního rozhodnutí změny a novou dynamiku, a tak započal rozsáhlý proces reorganizace a redislokace ČSA. Ani po jeho ukončení však změny v armádě neustaly, neboť v důsledku politického rozhodnutí o rozpadu ČSFR muselo dojít k její delimitaci a rozdělení na dva samostatné vojenské subjekty. Nově vzniklá Armáda ČR se tím vydala na samostatnou cestu. **Jedním z hlavních znaků nového období její historie byla příprava a uskutečnění transformace.**

Transformace armády - podobně jako celé společnosti - byla nepochybně potřebná. Nyní, s odstupem času, je pravděpodobně vhodná doba se zamyslet nad splněním záměrů a cílů transformace, co měla přinést a co ve skutečnosti přinesla a co naopak nepřinesla. Jinými slovy - jaký je **skutečný výsledek, zisk a přínos transformace pro AČR a celou zemi.**

Uváděné názory mají oporu v mé vlastní zkušenosti získané počínaje aktivní osobní účastí v bohatém transformačním dění, přes použití metody pozorování a nestandardizovaného dotazníku, a konče individuálními a skupinovými besedami s vojáky z povolání a základní služby (VZP, VZS) a s občanskými zaměstnanci (OZ).

Použitý způsob řešení změn v pracovní organizaci, a tedy konkrétně transformačních procesů v armádě, jak potvrzují moje pozorování a zkušenosti, nachází svůj zákonitý odraz a výsledky především ve dvou rovinách. Tou první je charakter práce a plnění úkolů a přístup k nim po skončení transformačního období. Druhou rovinou je charakter a kvalita mezilidských vztahů mezi pracovníky. Praxe ukázala, že i přes důraz položený na oblast materiálu, techniky, zbraní a výstroje se funkcionáři setkávali s řadou problémů. Dalším navíc byly potíže v mezilidských vztazích.

Potvrzením mohou být výsledky získané zmíněným dotazníkem. Většina respondentů se shodla, že vztahy se při a po transformaci zhoršily, v lepším případě zůstaly stejné. Velitelé uvažovali v rozměru - materiál se musí inventarizovat, převézt, ošetřit, uložit, s lidmi se to už nějak udělá, oni si to sami v sobě už nějak srovnají. Mezi nejčastěji kritizované skutečnosti patřily tyto:

- nedostatek informací o obsahu, rozsahu a smyslu transformace pro konkrétní posádku,
- převaha oficiální a formální kontroly nad neformální pomocí a zájmem ze strany nadřízených,
- naprosté upřednostňování materiálních a organizačních otázek před sociálními a personálními,
- nedostatečný prostor pro vlastní tvořivý přístup, absence delegování pravomocí,
- nedostatečná pozornost k míře zásahu transformace do osobního a rodinného života účastníků,
- vydávání aktuální realitě a schopnostem podřízených neodpovídajících a materiálně a technicky nepodložených úkolů,
- i přes slavnostní hlášení o ukončení transformace zůstala řada problémů nedeřešena.

Jinou zkušeností je, že při akcentování lidské a personální stránky transformace také došlo k problémům v oblasti techniky a materiálu. Nebyly však značného rozsahu a navíc se při jejich dalším řešení mohli velitelé, odborní náčelníci a správci skladů či materiálových tříd opřít o relativně dobré mezilidské vztahy. Velitelům se vyplatilo, když v základním rozsahu pečovali o svoje podřízené, dávali jim najevo, že s nimi počítají i v budoucnu a pokoušeli se jim alespoň naznačit jejich budoucí perspektivu. Častěji bylo možné se setkat s jevy jako zájem o službu v armádě a setrvání ve služebním poměru, iniciativa při plnění úkolů a řešení problémů, ochota pracovat přes čas, vstřícnost vůči požadavkům a úkolům nadřízených, zvýšená motivace, vyšší odpovědnost a výkonnost, uplatňování konstruktivní kritiky za účelem nápravy problémů, pokusy o vytváření otevřeného prostředí s cílem tvořivého řešení obtíží, snaha o předávání nedeformovaných informací a faktů apod. Převládající *celková tendence č. 1* - zajímat se, chápat, řešit, spolupracovat, pomáhat a vzájemně se podporovat. Tím ovšem není řečeno, že organizace upřednostňující člověka jsou bez problémů. Zkušenosti a pozorování napovídají, že problémy rovněž mají, ale poněkud jiného, kvalitativně vyššího druhu. Například ne jak člověka pro plnění úkolů teprve získat, ale jak zvýšit jeho pracovní výkon při už existujícím dobrém vztahu k organizaci, jak vzájemně lépe komunikovat, jak důsledněji využít podnětů, návrhů a připomínek k celkovému kvalitnějšímu fungování organizace, jak promyšleněji uplatnit systém pozitivní motivace či jakých dalších forem participace podřízených ještě využít apod.

V organizacích akcentujících věcné aspekty a direktivní způsob řízení se velitelé zpravidla s uvedenými problémy nepotýkají, neboť v takovém typu organizace většinou jevy jako pozitivní přístup k lidem, respektování a využívání jejich názorů, zájem a iniciativa pracovníků absentují. Velitelé s orientací na věcné a organizační aspekty transformačních změn vcelku logicky docházejí k opačným výsledkům a tendencím. Mám-li se naopak pokusit o výčet příslušných charakteristik řízení, práce zaměstnanců, jejich chování a prožívání, pak je možné mezi ně zařadit především následující - zvýšení

četnosti odchodů pracovníků mimo organizaci, zejména schopnějších, snížení pracovní stability a naopak zvýšení fluktuace osob, nestabilita pracovního výkonu, snížená motivace, absence konstruktivní, tvořivé a participující pracovní atmosféry a forem pozitivní motivace v řídicí činnosti. Dále jde o projevy lhostejnosti, nezodpovědnosti a nezájmu části pracovníků, nehodové chování, projevy autoritářství a podceňování podřízených, převaha nezdravého soupeření nad zdravou spoluprací, deformace řídicích struktur ve smyslu výběru pracovníků s neodpovídajícími odbornými a dalšími kvalitami, deformace informačního systému, prožívání zklamání ze způsobu řízení a vedení při a po transformaci, pochybnosti a pocity nejistoty ze současného stavu a z budoucího období, dojem nekonceptnosti a neujasněnosti v činnosti nadřízených, neuvědomělé nebo i záměrné poškozování už tak nedobrých mezilidských vztahů atd. Převládající *celková tendence č. 2* - příliš se nezajímat, neřešit, nechápat a raději vyčkávat bez osobní aktivní zainteresovanosti na řešení a vyřešení problémů. Některé potíže dokonce byly v zájmu osobní „ochrany“ pěstovány, aby se jimi pracovník mohl trvaleji „zabývat“ a nemohl být pověřován jinými úkoly. Netvrdím, že pro obě velitelství všechny tyto charakteristiky platily. Uplatňování některého z výše uvedených způsobů řízení organizace ještě neznamená, že musejí být v konkrétní organizaci přítomny všechny zmíněné projevy a postoje. Zde jsou soustředěny z vícero besed s kolegy a spolupracovníky z jiných velitelství či útvarů a jednotek za účelem přehlednosti, rozšíření zkušenosti a poučení.

S odstupem bychom si měli všimnout anebo nezapomenout na skutečnost, že lidé dole a nahoře měli rozdílné představy o obsahu, rozsahu, tempu způsobech a metodách organizačních změn.

Mezi příčiny patřilo, že ti nahoře byli příliš odtrženi od konkrétních podrobností, úkolů a problémů praxe a naopak ti dole neměli dostatečnou představu o všech souvislostech. Postoje osob naznačovaly, že v odpovídajícím rozsahu a jasnosti nebyly známy cíle transformace. Lidem dole nestačilo říci, jaký je či bude cílový stav celé AČR, oni potřebují znát „menší“ cíle - jak bude vypadat jejich brigáda, základna, jejich útvar, jednotka. Pokud přesně a konkrétně neznají cíle, zpravidla se jejich úsilí mění v nekonečnou práci, aniž by přesně věděli, kam směřuje a zda jde o správný směr a případně v jakém stádiu plnění úkolu se právě nacházejí. Jedním z dopadů se stal vznik tzv. úkolů nikoho a organizování a plnění tzv. zbytečných úkolů a situace, kdy některé úkoly nebyly nikým plněny a jiné, na nichž pracovalo více lidí, aniž to byla skutečná potřeba. Vojáci se v přípravné fázi často ocitali v situacích, kdy přesně neznali úkoly a ani celkovou vizi organizace. V takových případech zákonitě dochází k omezení energie, nadšení, elánu a potenciálu pracovníků, klesá jejich zaujetí a ochota, projevují lhostejnost a nezájem, nejsou ochotni se tolik obětovat a začínají se ohlížet po jiných příležitostech. Z těchto důvodů je také přípravné období zdrojem řady cenných poučení.

Transformace a nové problémy

Část velitelů a odborných náčelníků u řady vojenských útvarů a velitelství s - mnohdy nemilým - překvapením zjistila, že v nových organizačních strukturách již nemohou disponovat takovým množstvím podřízených, materiálu a finančních prostředků jako dříve. Kromě vojáků z povolání citelně ubylo také vojáků základní služby. Velitelé již nevěli „nepřehledným“ zástupům podřízených, ale zpravidla jen několika zcela konkrétním

jednotlivcům, maximálně několika desítkám osob. V praxi taková situace mj. znamená, že již nelze ze sebe „sypat“ jeden rozkaz, nařízení či směrnicí za druhou. Naopak je třeba **usilovně přemýšlet nad zefektivněním organizace práce**. Přestal anebo právě přestává fungovat známý vojenský mechanismus, kdy všechny úkoly byly doslova nahruty dolů - tam ať se o ně nějak podělí, vždyť lidí tam mají dost. Ta doba je nevyhnutelně historií.

Nižší počet podřízených a změny v jejich myšlení v souvislosti s celkovým společensko-politickým vývojem kladou nové požadavky na racionálnost a hospodárnost v uvažování, plánování a organizování plnění úkolů ze strany jednotlivých nadřízených. Jde neoddiskutovatelně o jinou kvalitu řízení plnění úkolů a vedení lidí. Srozumitelnějšími slovy lze napsat, že řada nadřízených by měla pochopit charakter nové situace a přestat si hrát na velké náčelníky. Jen zdánlivě **paradoxně nižší počet podřízených klade vyšší požadavky na kvalitu komunikace a interakce**, práci s informacemi, více jsou vzájemné vztahy ovlivňovány častějším kontaktem, osobním poznáním a neformálními prvky vztahu. O efektivnosti se mluvilo již dlouhá léta, ale dnes se zvýšené náležitosti již opravdu nelze vyhnout. Vedoucí funkcionáři stojí před rozhodnutím - buď ještě „chvilí“ zachovat fungování starým způsobem anebo začít měnit současný systém, ale to je již další samostatná kapitola.

Ne všechny řídicí stupně na zmíněné a další změny reagují. Praktickou ukázkou nedostatečného pochopení je častý aktuální obraz ve smyslu, že sice ubylo lidí, **materiálu a finančních prostředků, nikoli však - až na výjimky - úkolů co do kvality i kvantity**. Tím dochází na řadě vojenských pracovišť ke zvýšení napětí. Chce se většinou tolik, co dříve a přitom mnohdy není s kým a s čím stanovené úkoly v **žádaném rozsahu zajistit**. Vlivem netolerance a nepochopení části vyšších funkcionářů jsou nižší funkcionáři občas označováni za méně schopné než dříve, je jim vyčítáno, že se vlivem transformace a změn obecně zhoršili. Někdy se setkávají také s přivlastky jako odmítači úkolů, vyhýbači se úkolům atd. To může mj. svědčit spíše o **nepřipravenosti nadřízených než o neschopnosti a nezájmu podřízených**.

Citelnější byly a jsou dopady **teritoriálního doplňování**. Pozitivní v tom, že sami VZS mohli leccím dobrým přispět, sehnat informace či materiál, zařídít službu, zprostředkovat užitečný kontakt atd. Negativní v tom, že silněji než dříve do jejich služby zasahovaly místní nevojenské vlivy jako péče o rodiče, dům a pole, party a kamarádi, auto, diskotéky apod. Samostatně za zmínku stojí zvýšená aktuálnost a nálehavost problematiky sociálně-patologických jevů, zejména vlivy lokálních alkoholických či narkomanských a jiných uskupení, snazší obstarání a možnost průniku alkoholu a dalších drog k vojákům přímo až do kasáren atd.

Dalším - a především psychologickým - problémem je tzv. **návyk na transformaci**. Jeho podstatou je dnes na mnoha místech vnímaná a reálná skutečnost, kdy si příslušníci doslova zvykli, že neprobíhá tzv. normální vojenský život a že se stále něco mění, přesouvá, stěhuje, reorganizuje apod. V důsledku toho se soustředili spíše na zajištění přípravy a průběhu reorganizačních, redislokačních a transformačních opatření. Jiné důležité prvky jako výcvik a výchova vojáků byly odsunuty z centra pozornosti a postupně klesala jejich hodnota. Zde je pravděpodobně příčina současného postoje mladších i starších členů mužské populace, že **klesá smysluplnost armády**, která již dávno není tím, čím bývala.

Pravdou na druhé straně ovšem také je, že části vojáků i občanských zaměstnanců takový stav vyhovoval. V případě své nižší odborné způsobilosti se totiž mohli skrýt za jiné úkoly, jejichž plnění jim více vyhovovalo. Jiným se díky změnám podařilo zahladit nedostatky různého druhu anebo aspoň časově odložit jejich řešení. Mnozí tyto úkoly přivítali, protože si byli vědomi, že jim z titulu zastávání „odborné“ funkce nenáleží, nemusejí jim dokonale rozumět a tudíž nepociťovali tak vysokou odpovědnost jako dříve za svěřenou odbornou oblast. Jiní transformaci naopak proklínali, protože jim práce s lidmi, technikou a materiálem přibýlo, obdrželi zvýšenou odpovědnost za sebe a za jiné a dostali se do méně či více obtížných situací. Jiným vyhovovala skutečnost, že požadavky byly na rozdíl od dříve formulovaných cílů konečně relativně jasné a přesné - připravit a odsunout přesný počet kusů techniky do jasněho termínu apod.

Nenovým problémem co do obsahu, ale novým co do rozsahu a palčivosti je dojíždění vojáků a občanských zaměstnanců za prací do nových posádek v důsledku nedostatku bytů. Příčiny, projevy, souvislosti a úvaha nad možnostmi řešení by vydaly na samostatnou kapitolu.

Ukončení transformace

Transformace AČR skončila. Sami vojáci - někdy ironicky - konstatují, že dokonce několikrát. I přes řadu let proces organizačních změn stále nekončí. Čelní představitelé MO a GŠ se občas nechají slyšet, že organizační změny budou nutné i v příštích letech.

Skutečností je, že část úkolů z transformace zůstala nedokončena. Příčiny jsou různé, objektivní i subjektivní. S odstupem doby již zřejmě nemá hluboký smysl hledat viníky za každou cenu. Více prospěchu by přinesla seriózní analýza, která by mohla potvrdit a kvantifikovat příčiny problémů a nedodělků jako nedostatečná připravenost vedoucích i vykonavatelů transformačních úkolů, potíže s jejich praktickým řízením, nedostatečná motivace osob, nejasnost celého procesu změn, nedostatečně přesná vize konečného cíle, neadekvátní termíny občas dané shora bez ohledu na skutečný stav v realizačních článcích. Nové organizační struktury tak musely fungovat od stanoveného data, ač k důslednému splnění úkolů transformace podle vyjádření nejnižších velitelů chyběly jasnější úkoly a představy a ještě několik týdnů, někde i měsíců práce. Na námitky se nereagovalo anebo bylo možné slyšet, že se vše stihne dodělat potom. Omyl. S novou organizační strukturou přišly nové, přesněji řečeno staronové úkoly a mnozí náhle s překvapením zjistili, že na dokončení transformace podle původních představ - tedy v klidu a důsledně - jaksi nezbyvá čas. A jak už tomu ve vojenských podmínkách bývá, docházelo k menším či větším organizačním stresům.

Hodnocení transformace

Na hodnocení může být několik různých pohledů. Příprava a provedení transformace přinesla konkrétní obohacení všem zúčastněným, i když jsou možné různé a i kontroverzní pohledy. Kdo tvrdí, že dopady transformace budou vojáky provázet ještě několik let, je pravdě velmi blízko. Aktuální přístup nadřízených k řešení problémů a indispozic pracovníků se zpravidla vzápětí promítl do způsobu práce, úrovně výkonu a míry aktivity pracovníků. Každý nadřízený, ať chce či nikoli, má svůj podíl na praceschopnosti a výkonu svého podřízeného. Někteří rezignovali, jiní se úkolům vyhýbali, někteří je plnili laxe,

další se nechali tlačit, prosit, upomínat atd. V zájmu vyváženosti pohledu je nutno říci, že k takovým jevům docházelo společným přičiněním nadřazených i podřízených.

Na závěr hodnocení se zamysleme nad zisky a ztrátami transformace.

Zisky:

- ◆ Snížení počtů osob, zbraní, výstroje a výstroje, zeštíhlení organizace a její přizpůsobení dislokaci a současným potřebám obrany ČR a rozhodovacím mechanismům armád NATO.
- ◆ Potřebný krok ke zprůhlednění státní organizace a zvýšení její věrohodnosti.
- ◆ Významná organizační a procesuální zkušenost, zkouška schopností, umu, profesionality apod.
- ◆ Prověrka systému, kdy se ukázalo, co je a co není funkční, co dále lze využít a co je nevhodné.
- ◆ Také negativní zkušenosti jako zisk - ví se, co se ještě mělo provést, ale co se neudělalo, co nebylo a není ve finančních možnostech a také v osobních silách a schopnostech vedoucích pracovníků.
- ◆ Potvrzení či odhalení různých skutečností, které sice situaci komplikují, ale je dobré o nich vědět, přemýšlet, počítat s nimi, případně nalézat řešení (personalistika, byty, sociální oblast jako celek atd.).
- ◆ Příchod nových a schopnějších osob na řadu funkcí.
- ◆ Cenný příspěvek ke vzájemnému hlubšímu poznání lidí (někde až tzv. na dřevě vzájemných vztahů) jako významného kapitálu do budoucna, kdy dnes lidé vlivem odhalení pravých vlastností a tváří jednotlivců i skupin a nastavení zrcadla a tzv. kritické zpětné vazby lépe vědí o sobě a o jiných.
- ◆ Řešení či dokonce vyřešení části problémů.

Na základě bezprostředního osobního prožití více víme o jevech při řízení organizace při poklesu či jejím rušení, prakticky jsme se setkali s prvky psychologické bariéry, s potížemi při objasňování budoucího obrazu armády, s překvapivými obraty v přístupech a v chování lidí v blízkém sociálním a pracovním okolí. Máme více zkušeností s řešením zátěžových situací, blíže a možná i dost bolestně jsme poznali naléhavost požadavků na efektivní řízení a vedení, možná jsme si více vědomi vysokého významu a citlivosti při hodnocení lidí ap.

Ztráty:

- ◆ Pokles kázně, morálky, bojeschopnosti a připravenosti v důsledku omezení výcviku.
- ◆ Zvýšené napětí, stresy, dramata, nedorozumění, poškození mezilidských vztahů.
- ◆ Potvrzení, že mnohde ani mimořádný úkol nejsou někteří vojáci schopni plnit jinými než starými, tradičními a mnohdy již nefunkčními a překonanými postupy a algoritmy.
- ◆ Ztráta zaměstnání pro řadu osob přímo v AČR a osob s podílem na zajištění služeb v místech.
- ◆ Odchod řady kvalifikovaných odborníků, kdy části nebylo nebo nemohlo být nabídnuto odpovídající profesní, finanční a teritoriální zařazení - zajímavá otázka - kolik jich v souvislosti s transformačními změnami přišlo a odešlo a které oblasti a odbornosti byly nejvíce postiženy?
- ◆ Přetrvávání starých a současně vznik nových problémů.

Pro nadřazené vyplývají z transformačních zkušeností a procesů konkrétní úkoly a náměty k přemýšlení:

- zda a jakým způsobem dále diferencovaně pracovat s podřízenými na základě jimi zastávaných postojů v průběhu transformace,
- zda a jak zvýhodnit nejspolehlivější, nejschopnější a nejpracovitější, jak naopak naložit s osobami a úkoly, u nichž transformace potvrdila důležitost a potřebné poznání, že na všechny problémy a těžkosti už vlastními silami a uplatněním dosavadních postupů nestačí - zda jim pomoci či jak se s nimi rozloučit,

- zda je vhodné věnovat zvláštní pozornost chybám v hodnocení podřízených, zejména v dnešní době, kdy se neuvážený soud či jiné (zbrklé a nepromyšlené) opatření může stát příčinou k odchodu schopného pracovníka,
- jak co nejrychleji a nejefektivněji využít již schválený a k realizaci připravený systém hodnocení profesionálních kvalit vojáků z povolání a kariérní řád v dalším období,
- jak docílit, aby každý účastník změn dospěl k závěru, kolik z prožitého může, je schopen a chce využít v další práci, na stejné či vyšší funkci, v armádě či mimo ni,
- jak transformace souvisí s problematikou úspěšnosti a neúspěšnosti a jak s mocí a jak je možné takových poznatků v současnosti a v budoucnosti účelně využít,
- odhadnout, předvídat a navrhovat, co a jak bude možné vyřešit přijetím nového zákona.

K právě uvedeným okruhům se nemusí vyjadřovat každý nadřízený.

Výjimkou bude pouze oblast řízení plnění úkolů a vedení lidí v současných a budoucích podmínkách. Všichni nadřízení by si měli uvědomit, že minulé přístupy nemohou v nových podmínkách stačit a že je nutné styl řízení a vedení měnit a změnit. V podobném duchu se o tomto problému zmiňuje doc. PhDr. F. Černoch, CSc. ve Výběru statí 1/98 - Moderní manažerské metody.

Pokud budeme schopni si uplynulé měsíce, jejich klady, zápory, souvislosti a zkušenosti adekvátně vyhodnotit, poznáme a pochopíme, proč se nyní pracovníci chovají tak či onak, proč nové organizační struktury fungují dobře a naopak, proč nefungují podle představ a očekávání anebo proč fungují právě tak, jak fungují. Lépe pochopíme, kolik a které chyby jsou v nadřízených, v podřízených, v informačním toku, ve způsobu řízení atd. Bude vhodné proto vidět, že transformace přinesla úspěchy i nezdary, klady i zápory, rozhodně však náměty k zamyšlení. Mezi ně mohou patřit okruhy jako komunikace ve vertikálním i horizontálním směru, procesy změn postojů, motivace pracovníků, způsoby a dopady naslouchání podřízeným, vytváření prostoru pro jejich aktivity, rozvíjení a využívání participace, změny v řízení a vedení a mnohé další. Kdo z velitelů a náčelníků zmíněné souvislosti vidí, je o krok vpředu před ostatními. Kdo je respektuje, má náskok v podobě kroků několika.

Řešení se jako požadavek na scéně objevuje zcela zákonitě. Avšak hned u první myšlenky - analýza transformace - se setkáváme s rozpornými postoji. Jedni zdůrazňují, že tak velký a složitý úkol si hlubší analýzu jistě zaslouží, upozorňují na potřebu, logiku a význam zhodnocení transformace jako podkladu pro řešení a dotažení problémů do konce, reorganizace budou probíhat i v budoucnu a rozhodně je užitečné více vědět o procesech v organizaci a o chování lidí. Druzí naopak tvrdí, že dnes je již pozdě. Možných cest se nabízí více - od celkové analýzy situace, průzkumu názorů a postojů vojáků a občanských zaměstnanců přes brainstorming a neformální besedy až například po schránku dotazů, námětů a připomínek. Je však otázkou, jak bude s informacemi a poznatky podřízených a s celkovou zpětnou vazbou jako nesmírně důležitým materiálem naloženo. Záleží také na hodnocení transformace ze strany nadřízených a na jejich současných postojích. Mnozí se jí ještě dnes cítí ohroženi. Jsou rádi, že vůbec „nějak“ proběhla a dopadla a velice neradi by se k ní pod vlivem vlastních negativních vzpomínek jakýmkoli způsobem vraceli. Snad jediné vyslechnout uznání a obdržet tučnou odměnu. Pochopitelně existuje i řešení vůbec se už transformací nezabývat a nechat ji historii. Co bylo, bylo. Nejsem si jist, zda takový způsob je z hlediska budoucí výstavby, možných dalších změn armády a činnosti jejich příslušníků nejlepší. Žel ale zřejmě bude dost častý.

Z konkrétních kroků se jako užitečné, přínosné a v zájmu budování kvalitní profesionální české armády ukazuje výzkum v přibližně naznačených intencích připravit a provést. Například zcela konkrétním výsledkem by se pravděpodobně stalo poznání velikosti rozdílu ve vědomostech, zkušenostech a sociálních a personálních dovednostech mezi našimi vojenskými vedoucími pracovníky a jejich zahraničními kolegy. Taková komparace je z hlediska úsilí o dosažení kompatibility s armádami NATO velmi potřebná. Odtud již není daleko k záměrům a plánování dalšího vzdělávání vojáků z povolání v moderních poznatcích z řízení a organizace, spojování technologických a sociálních aspektů vedení lidí, rozvoj sebevzdělávání, širší využívání pozitivní motivace a samostatnosti pracovníků, větší otevření se trhu práce, viditelnější orientace na člověka místo dosavadní převažující orientace na úkoly a materiál aj. Pokud však nebudou jeho výsledky a poznání využity v praxi, zejména na poli řídicí a personální práce, je neúčelné do přípravy a realizace výzkumného projektu investovat čas, síly a prostředky. Jeho případné uskutečnění a praktické využití se může podle mého názoru stát nejen významným příspěvkem k dosažení vyšší efektivity práce v armádě a ve prospěch jejího budoucího úspěšného vývoje, ale také citlivým a průkazným indikátorem, nakolik jsou deklarované záměry a tendence budování armády myšleny vážně a upřímně.



Vzhledem k omezeným časovým, organizačním a prostorovým podmínkám nebylo v mých silách prozkoumat, ověřit a exaktně potvrdit všechny nastolené otázky, problémy a hypotézy. V každém případě se však ukazuje významná souvislost mezi způsobem přípravy a provedení transformace a retransformace s charakterem a kvalitou plnění úkolů a vztahů mezi lidmi v období po jejich oficiálním ukončení, zejména mezi nadřízenými a podřízenými.

Naznačené či přímo pojmenované tendence, přístupy a řešení jsou odbornou naší a zejména zahraniční literaturou prosazovány již několik let. Jako dříve ovšem zůstává otázkou, zda a nakolik se záměry podaří lidem vysvětlit, získat je pro jejich naplnění a zda budeme schopni profesionály zaplatit dříve, než za podobnými vizemi odejdou využívat svůj osobnostní a profesní potenciál jinde. Pro budoucnost armády jsou zřejmě nepostradatelní mladí a vzdělaní funkcionáři, ale vzhledem k náročnosti úkolů a specifice prostředí bychom si měli také vážit starších profesionálů se zkušenostmi z dřívějšího období, ať již jde o velká taktická cvičení, mobilizace nebo další akce většího měřítka, včetně rozsáhlých reorganizačních, redislokačních a transformačních procesů v posledních letech. Praxe úspěšných organizací ukazuje, že úspěchů a konkrétních pozitivních výsledků dosahují tam, kde především působí osobnostně zralí a profesionálně připravení vedoucí funkcionáři, kde jsou uplatňovány převážně sociálně akcentované metody řízení a vedení s přiměřenou proporcí formální a neformální složky mezilidských vztahů, kde zdomácněla otevřená informační politika, kde došlo k umnému propojení zkušenosti, klidu a nadhledu starších s elánem, flexibilitou a „netrpělivostí“ mladých, kde podle aktuální situace a povahy problému dostává přednost buď klasický, standardní postup plnění úkolů, anebo naopak tvořivý přístup.