

Jak dále po transformaci

V posledních letech jsme svědky a mnozí z nás aktivními účastníky velkých organizačních změn v AČR. Tento článek je jedním z příspěvků k pochopení příčin a obsahu minulého a současného stavu, uskutečněných změn a možných cest ke zlepšení. Mnohé poznatky, zkušenosti a poučení vyplývají z kapitol uvedených v materiálu „Zamyšlení nad transformací AČR“ ve VR 4/98, kde jsem poznamenal, že transformace byla zamýšlena, vnímána a také se stala jedním z hlavních úkolů a současně velkou příležitostí pro AČR jako státní organizaci a pro její jednotlivé příslušníky.



Transformace přinesla pozitivní i negativní momenty a výsledky, zisky a ztráty. Potvrdila také existenci a přetrvávání starých problémů a rovněž se objevily i problémy nové. Ukázaly se i další důležité skutečnosti a faktory:

▲ Transformace byla podobně jako jiné úkoly řízena a usměrňována vedoucími funkcionáři s různým zaměřením - někteří preferovali věcnou, organizační a technickou část transformace, jiní sociální a personální, další neměli svůj přístup plně vyhraněn a „řídili neřídili“ stylem „všechno a nic pořádně“.

▲ Uvedené způsoby řízení organizace a vedení podřízených pracovníků - vojáků se odrážely a dále odrážejí v celkové sociální a pracovní atmosféře, v jejich vztahu k zaměstnavateli a v jejich pracovním chování, v úrovni pracovního výkonu a v neposlední řadě také v kvalitě mezilidských vztahů - ať již v oficiální či neoficiální rovině. Zřejmě je také souvislost s pojmy jako filozofie a strategie organizace, vize organizace a efektivnost jejího působení.

▲ Dalším aspektem či úhlem pohledu je skutečnost, že průběh a výsledky transformace se odvíjely a odvíjejí v závislosti na tom, kdo přípravu a průběh jednotlivých úkolů a procesů organizoval a řídil. S vědomím řady problémů, stresů a nedostatků hned napadne základní myšlenka, že kdyby zmíněné procesy řídil jiný funkcionář, mohlo být dosaženo jiných, lepších výsledků. Ale možná také stejných i horších. Pořekadlo „po bitvě je každý generálem“ je jistě v mnoha směrech ověřené a pravdivé. Věc je však složitější. Kdo je úspěšný při řízení a plnění netransformačních úkolů, ještě neposkytuje záruku, že by podobně absolvoval a zvládl také transformaci. Jistě bychom našli velitele a odborné náčelníky, kteří úkoly nesouvisející s organizačními změnami zvládli dobře, zatímco měli viditelné potíže při transformaci a také naopak. Uznání a čest patří funkcionářům, kteří oba typy úkolů zvládli bez větších problémů. Z hlediska fungování budoucí armády by bylo zcela jistě na místě se vážně zamyslet nad současností a budoucností osob, které v obou druzích úkolů více či méně selhaly.

▲ Zvláště zajímavou kapitolou se podle mé zkušenosti a mých pozorování jeví otázka moci.

Transformaci můžeme považovat za ukončenou, ale k dalším organizačním změnám bude docházet i v následujícím období, vždyť ani útvary a jednotky NATO se jim

nevyhnou. Z budoucích organizačních změn a z probíhajícího procesu přibližování a vstupu do NATO v této souvislosti vyplývají pro příslušníky AČR některé obecné i konkrétní požadavky.

Sumarizováno z více vystoupení MO a NGŠ: velitelé musejí pochopit a ve všech směrech uznávat demokratické zásady, být ochotni respektovat osobnost vojáka a současně na druhé straně prosazovat disciplínu a kázeň v armádě. Pro podmínky AČR je třeba dodat - navíc ještě v procesu transformačních změn.

Nelze než souhlasit s prohlášením NGŠ, že **prioritou číslo jedna je člověk v celém svém spektru**. Podtrhuje **význam jasného kariérního řádu**, sociálního zázemí, zlepšení vnitřních mezilidských vztahů a **změny řízení v AČR**.

Jinak vyjádřeno - ustupovat od direktivního řízení, neomezovat tolik podřízené, poskytnout jim více volnosti a pravomoci a důvěry, ale také od nich vyžadovat čestnost, poctivost, nezneužívat důvěru a umět převzít odpovědnost, mezi ústřední pojmy zařadil kvalitu práce a variabilitu činnosti v rámci daných zákonných norem a předpisů.

Podřízený se může chyby dopustit, nejlépe je-li součástí snahy o lepší výsledek, nesmí být mimo hranice zákona či předpisu a nesmí se opakovat. Více prostoru pro konkrétního člověka znamená mj. ho méně svazovat, poskytnout víc možností pro jeho individuální osobní a profesionální rozvoj a postup, pro účast na procesu rozhodování o způsobech plnění úkolů a pro větší podíl na tvorbě úkolů a cílů. Tak dochází k vyšší osobní a pracovní zainteresovanosti.

Zkušenosti z transformací zahraničních armád

Jedním z inspirativních zdrojů mohly být a nadále jistě budou poznatky ze zahraničí. O nich se však většina řadových příslušníků AČR nedozvěděla téměř nic anebo velice málo a navíc měla jen omezenou možnost získat osobní zkušenosti.

Je dost pravděpodobné, že při pracovních návštěvách vyšších funkcionářů se o transformaci, jejích podobách, řešeních, souvislostech a dopadech jednalo, avšak zveřejněno nebylo takřka nic. Dvě tři věty či odstavec o úspěšném cvičení v rámci PFP v A-Reportu jsou pro velitele a ostatní vojenskou veřejnost kvůli své obecnosti spíše nedostatečné. Nicméně lze obsah zahraničních transformačních zkušeností předpokládat:

● V zahraničních armádách je veden boj, aby ve služebním poměru zůstali ti nejlepší, nejschopnější, nejpr připravenější a nejvzdělanější, ví se, že **základem úspěšné vojenské práce a profesionálního plnění úkolů je především kvalitní personál**. V AČR se jeví situace tak, že si ho sice nadřizují - žel ještě jen někteří - přejí, ale mnoho pro něj nedělají anebo nemohou dělat, pravděpodobnou příčinou se jeví skutečnost, že **NATO funguje na principu „schopní lidé - optimální výsledky“**, zatímco v AČR vedle principu „známosti“ a „zásluhy“ vládne také strach části vedoucích funkcionářů z ohrožení a z případné ztráty místa a funkce v případě platnosti zásad kariérního řádu a systemizace funkcí.

● Jiná je v zahraničních armádách **kvalita celkového zabezpečení profesionálů**, zejména po stránce materiální, technické, finanční, sociální, zdravotní, bydlení, zaměstnání manželky atd., což se odráží v postojích vojáků a v míře jejich zájmu o armádu, její image a pověst, plnění úkolů a řešení problémů.

● Kvalitnější a funkčnější je v zahraničních armádách - rovněž mimo ně - také **informační tok**, který se podílí na vytváření lepších předpokladů pro pevnější mezilidské

osobní a pracovní vztahy, vyšší důvěru, příznivější atmosféru, v níž jsou v potaz brány názory, postoje a připomínky zúčastněných jedinců i stran. Jeho absence v AČR je zřejmě jedním z důvodů různých pochybností vojáků i civilistů o věcném a nestranném rozhodování transformačních záležitostí jako je osud jednotlivých posádek, personální obsazování nových míst apod. Vlivem nedostatečného informačního systému jsou posléze vyráběny a rozšiřovány nejrůznější fámy, na něž se ne včas, a ne dostatečně reaguje.

● V zahraničních armádách funguje **propracovanější a efektivněji fungující systém rekvalifikace** a různých podob pomoci odcházejícím vojákům, v AČR vedle snahy o zlepšení systému rekvalifikace jsme občas svědky ne příliš galantních odchodů části vojáků, kdy se jedinec s organizací anebo organizace s jedincem nerozchází v dobrém s nepochybnými dopady na jméno a pověst AČR.

● V zahraničních armádách je **práce s lidmi zásadovější a průhlednější**, méně se používá osobních známostí, intrik, skrývaček, lobování, osobních přání ap., současně tam panuje více vstřícnosti, otevřenosti, neformálnosti, konstruktivnosti a náročnosti. Na funkce jsou vojáci ustanovováni a dále v nich postupují podle svých vědomostí, poznatků a dovedností, podle dosavadních výsledků a zkušeností a s přihlédnutím k jejich osobnostním vlastnostem, prognóze profesionálního vývoje a predikci úspěšnosti postupu, což jinými slovy můžeme označit jako fungování kariérního řádu.

● **Vyšší kvalitu má obsah a úroveň vztahů a vzájemné spolupráce mezi armádou a veřejností**, od vztahů politiků a představitelů státu přes vztahy na regionální úrovni až po rýze osobní vztahy mezi vojáky a civilisty.

Sami s podporou útržkovitých informací tušíme a cítíme, že tak nějak vypadá systém života a velení v západních armádách, že funguje a že právě u nás jde o známý případ tzv. tlačících bot. Pro naši vojenskou praxi by bylo užitečné se dozvědět od našich budoucích partnerů tři věci:

- a) zda-li právě uvedené je pravdivé a jaké místo, úkoly a míra odpovědnosti patří velitelům, (odborným) náčelníkům a kolik jejich podřízeným,
- b) jakým způsobem a za podílu koho bylo daného stavu dosaženo,
- c) jakým způsobem jsou lidé motivováni, systém udržován a případně dále rozvíjen a zdokonalován.

Struktura organizace

Dříve jsme o zásadách, zákonitostech, etapách a zvláštnostech fungování organizací, struktuře organizace a osob v nich, tedy o tzv. organizačním chování, věděli méně než dnes. Jednak existovalo objektivně méně poznatků a jednak - podobně jako dnes - zůstávala řada informací z různých důvodů skryta.

Utajení mělo v armádě svou logiku a přínos - nemusel být přiznán skutečný stav, zejména nadřízení nemuseli měnit svoje postoje a styl řízení a mohli stále být pevní v kramflecích. Přístup „vyjeté koleje“ pro podřízené znamenal určitou jistotu, byť ne vždy právě nadějnou a optimistickou.

Mnozí z podřízených chápali a cítili, že všechno v řízení a v přístupech ze strany nadřízených není v pořádku. Dosažení změny však nebylo jednoduché, i když se o jejich potřebě, ba dokonce nutnosti na mnohých fórech hovořilo a přijímala se řada rozličných opatření.

Důležitou vlastností systému je **struktura organizace** (Vtípil, s. 119). Vliv na ni mají požadavky okolí organizace, cíle organizace, metody a techniky práce a sami pracovníci organizace.

Zmíněné faktory nepůsobí izolovaně, ale zpravidla jsou propojeny, vzájemně se ovlivňují a podle aktuální situace může jeden převažovat nad druhými. V **pozitivním smyslu** jde o vytváření širšího prostoru a možností pro činnost lidí, naopak v **negativním smyslu** jde o redukci tohoto prostoru a s ním spojených možností. Mám na mysli **popisy práce, soupisy funkčních povinností, normy práce, kritéria pro hodnocení výsledků, způsob uplatňování pravomoci, systém dělby práce** atd.

Struktura má pochopitelně vliv i na pružnost, efektivnost a kvalitu plnění úkolů. V této souvislosti je nutné se vždy ptát, je - li struktura s ohledem na stanovené úkoly **správná a odpovídající**.

S ohledem na minulé transformační zkušenosti v AČR a budoucí další uvažované změny není zřejmě možné dát pro naši armádu jednoznačně kladnou odpověď. Správnou odpovědí není ani konstatování, že struktura je špatná. Nicméně skutečností je, že se několikrát změnila, což lze procesuálně vysvětlit buď jako poctivé hledání anebo také jako neschopnost, zmatek, nevědoucnost.

Pravdou také je, že **názory a připomínky některých odborníků i praktiků od vojsk nebyly vyslyšeny**, anebo jim **nebyla věnována dostatečná pozornost**. Někteří zkušení odborníci z různých stupňů odešli a i přes snahu nových funkcionářů nebylo o při vytváření nových struktur snad ani nemohlo být dosaženo požadovaného efektu.

Struktura každé organizace, a tedy i AČR, má dvě základní podoby. Kostru tvoří **formální struktura** jako komplex oficiálně stanovených funkcí, rolí a úkolů. Mezi její základní znaky patří kodifikované zásady činnosti, delegování moci, existence systému a hierarchie, určitá pravidla chování, jasné funkční povinnosti atd. Vliv má i **neformální struktura**, někdy dokonce větší. Jejím obsahem a podstatou jsou neformální vztahy mezi členy organizace.

V procesu transformace se struktura mění a vždy jde o velký zásah do života a chodu organizace a jejích členů. Je však otázka, jak byla transformace vojenské veřejnosti prezentována a jak byla vojáky pochopena. Viděli například příslušníci armády ve změně organizační struktury potřebný a očekávaný krok k efektivnějšímu řešení konkrétních problémů a ke kvalitnějšímu plnění úkolů? Podobných otázek najdeme více.

Stabilitu lze chápat jako opačnou stránku či proces k fluktuaci a jako jeden z velmi důležitých znaků pro hodnocení a konkrétní působení organizace (Vtípil, s. 126), což plně platí také pro současný stav AČR. Působí na ni řada faktorů - charakter, cíle a činnost organizace, její chování, způsob řízení, míra ohledu na potřeby a zájmy pracovníků atd.

Stabilizační či naopak destabilizační proces v organizaci je výrazem celkového vztahu pracovníka k organizaci, mírou jeho závaznosti k práci a sociálnímu prostředí organizace, ve kterém se obráží jeho postoje, potřeby, očekávání, cíle, ambice a záměry. Uvedené a další prvky patří mezi nejdůležitější osobnostní proměnné, jsou současně spjaty s životem v organizaci i mimo ni, jsou různě aktuálně zjevné navenek nebo existují jako skryté uvažování o odchodu a více či méně zřetelný úmysl odejít.

Ve vztahu vojáků k armádě můžeme zaregistrovat několik konkrétních poloh či postojů:

- chtějí zůstat v AČR a o podmínkách v ní a nabídkách mimo ni příliš neuvažují,

- oceňují vlastní vojenskou práci a postavení u jednotky, útvaru, v AČR konkrétně i celkově - jaká je, jakou má kvalitu a přitažlivost?, jak na tom jsem?, jaké mám možnosti?
- uvažují o odchodu - neměl bych jinde lepší práci, podmínky a postavení?
- zvažují různé varianty a alternativy, vzájemně je srovnávají která z možných nabídek bude lepší?
- snaží se hledat a nacházet další informace - jsou k dispozici všechny potřebné informace?
- provádějí vyhodnocení, přijímají rozhodnutí a buď setrvávají anebo odcházejí mimo AČR.

Chování mnohých vojenských nadřízených prozrazuje, že jim na vnitřních myšlenkových procesech v jejich podřízených nezáleží.

Někteří zastávají názor, že na lidech příliš nezáleží, neboť vždy se najde někdo, kdo úkoly splní. Další spoléhají na zázračnou moc nedílné velitelské pravomoci.

Skutečnost by měla vypadat jinak. Vedoucí pracovník by měl v různých etapách zvažování podřízeného uplatňovat různé působení ze své strany, což není nijak snadné. Proto je důležité mít s lidmi živý a trvalý kontakt, znát jejich zájmy, potřeby, cíle, očekávání a zaměření.

Orientují se například na práci, nadřízené, tvořivost, vlastní prostor nebo jim spíše vyhovuje stereotypní plnění úkolů a jasná pracovní doba? Čím víc nadřízený zná, tím má lepší možnosti k ovlivňování názorů a postojů podřízených pracovníků.

Nejde o smyšlenky nebo nedostupné formy práce. Řada zmíněných a dalších prvků se začíná postupně prosazovat, ne všem velitelům, náčelníkům a ředitelům je jedno, kdo pod nimi působí a plní úkoly, častěji projevují snahu si vybírat z více možných kandidátů, víc o podřízených vědět atd.

Se zákonitým růstem žádostí o takové informace v budoucím období však souvisí pět důležitých aspektů:

- a) kdo je získá a jakými metodami?
- b) kdo je zpracuje a kdo je bude interpretovat?
- c) jak budou využity a jak se zabrání jejich případnému zneužití?
- d) jaké bude místo psychologů, lékařů, duchovních, právníků a pedagogů v tomto procesu?
- e) jaké bude optimální množství informací, protože například v případě přebytku by se v nich a v jejich nekonečném probírání a zohledňování nadřízený mohl doslova utopit, což by nesmírně zatížilo a prodloužilo rozhodovací procesy.

V souvislosti se stabilitou organizace můžeme mluvit o (pracovním) uspokojení či spokojenosti pracovníka, které je tvořeno nejméně čtyřmi prvky:

- spokojenost s odměnou za práci (možnost postupu, současná a perspektivní mzda ...),
- spokojenost s prací (druh, zajímavost, prestiž ...),
- spokojenost se sociálním prostředím a se vztahy na pracovišti
- spokojenost s pracovním prostředím a s pracovními podmínkami na pracovišti,
- spokojenost se schopnostmi a přístupem nadřízených.

Změny se týkají všech organizací, AČR nevyjímaje. Mohou mít více podob - menší, větší, pravidelné či nepravidelné, kvalitativní nebo kvantitativní, z jiného pohledu mezi nejčastější změny patří - pracovní, technické, změny v technologii a způsobu činnosti, personální, systémové, teritoriální atd. Lidé přistupují ke změnám v organizaci různě.

Také v AČR si někteří uskutečnění změn přejí, další je tolerují, jiní by neradi cokoli měnili na svých postojích, názorech a způsobech činnosti. V konečném důsledku právě na postojích a připravenosti, nepřipravenosti a ochotě lidí závisí, zda vůbec, v jakém rozsahu a s jakým tempem budou změny uskutečněny.

Velmi totiž záleží, zda úkol k provedení organizačních změn vychází z nutných potřeb organizace nebo z reálného stavu anebo ze subjektivních představ a přání osob, zejména vedoucích pracovníků. Dopady není těžké si domyslet, zejména uvažujeme-li v kategoriích jako postoje, zájem o úkoly, ochota, efektivnost, tempo, tvořivost, pořádek, kázeň, odpovědnost apod.

Souhrnně lze říci, že na změnách v AČR měly podíl všechny uvedené složky, a proto jsme se při transformaci setkali nejen s pozitivními postoji, snahou a dobře splněnými úkoly, ale také s neochotou, zbytečnými problémy, stresy a napětím.

Každý může a zřejmě bude na nutnost, potřebnost, užitečnost či vhodnost změn a jejich hloubku a tempo mít poněkud jiný názor.

K úspěšnému provedení změn a inovací je potřebné splnit řadu důležitých materiálních, organizačních, technických, finančních a zejména „lidských“ podmínek:

- * dosáhnout relativně vysoké vnitřní (psychické) připravenosti lidí, kterou lze cvičit a rozvíjet,
- * oznámit uskutečnění změn s dostatečným časovým předstihem a objasnit význam, obsah a smysl,
- * promyšleně připravit řídící pracovníky i řadové vykonavatele a stanovit konkrétní požadavky.

Diskuse a následující zhodnocení výsledků v AČR by jistě nepatřilo mezi jednoduché kroky. Na základě osobní zkušenosti, údajů z účelového „transformačního“ dotazníku, tematických rozhovorů a z poradenské služby pro VZS, VZP a OZ usuzuji, že výsledek je spíše nižší než očekávaný a potřebný a že existují výrazné rozdíly mezi konkrétními místy a pod vedením konkrétních velitelů.

V procesu změn je vedle stability důležitým pojmem rovnováha organizace. Můžeme ji chápat jako vnější - mezi organizací a jejím systémem a okolním prostředím, a jako vnitřní - rovnováha mezi jednotlivými částmi organizace.

Cílem je dosažení organizační stability, optimální souhry mezi jejími částmi a i mezi ní jako celkem a okolím. Jsou-li změny velké - a sem právě patří reorganizace a transformace s většími změnami činnosti, organizační struktury a místa - zpravidla dochází k narušení rovnováhy.

Organizace by ovšem vedle své stability současně měla být i dostatečně pružná, aby byla změny schopna realizovat, protože některé změny jsou nutné. Jde o nalezení vhodného a efektivního kompromisu mezi schopností adaptace a nutností změn.

Na existenci řady různých podob a stupňů napětí se podílí mnoho faktorů, v nejobecnější poloze pak organizace, její pracovníci a jejich vztah. Také průběh v AČR potvrdil význam péče organizace a jejího vedení o pracovníky, jejich potřeby, motivy a očekávání.

Čím více a pozorněji se nadřizení v pozitivním slova smyslu zabývali „vnitřními“ prvky podřízených, tím jasněji a ochotněji podřízení reorganizační úkoly chápali, kladněji přistupovali k jejich plnění, a tím nižší projevovali obavy z jednotlivých transformačních kroků. A samozřejmě tím lepší se jevila pozice nadřízených, kteří mohli otevřeněji vystupovat, více využívat myšlenkového bohatství a aktivity podřízených a více sázet na správné pochopení jimi přijímaných rozhodnutí.

Jde o značné opory. V praxi se v AČR však snaha o dosažení kompromisu příliš často neprojevovala a spíše byly favorizovány organizační, časové a technické pohledy. Proto se poučením pro budoucnost může stát rozsáhlá, otevřená a pravdivá analýza jako

základ a předpoklad pro zachování pevné stability, odpovídající pružnosti, efektivní struktury a budoucí potřebné efektivnosti organizace.

Tyto řádky se mohou stát jedním z pramenů uvažované analýzy. Logika věci nabízí ještě několik otázek:

1. Když už ke změnám v organizaci musí docházet, kdo je schopen přesně, objektivně a zodpovědně stanovit rozsah a obsah změn a kdo by se k nim měl vyjadřovat?
2. Proč se některým změnám věnuje vyšší pozornost a vyvíjí se větší tlak, ačkoli existují změny, které si vyžadují více času, vůle a úsilí jako například změny v myšlení a v postojích lidí?
3. K čemu je perfektní struktura a efektivní systém, když lidé v něm nejsou spokojeni a nechtějí v něm pracovat anebo s ním nesouhlasí či se na něj dokonce zlobí, protože nerespektuje jejich návrhy, názory a tzv. obyčejné lidské problémy?

Mnoho organizací během svého vývoje zažívá rozličné výkyvy a oprávněně lze mluvit o řízení a zvláštěnostech organizačního růstu a poklesu a při úpadku a zániku organizace (Vtípil, s. 152-154). Pro AČR bylo a nadále je aktuální řízení při poklesu, kam patří postupy jako snižování početního stavu pracovníků, snižování rozsahu financování, odstraňování či zmenšování tzv. méně užitečných částí a organizačních jednotek, omezování rozsahu činnosti.

Bývalý NGŠ při svém odchodu v dubnu 1998 přiznal, že negativní dopady organizačních změn na morálku a aktivitu lidí se staly významnou příčinou pro odchod řady odborníků z AČR.

Pokles může mít mnoho příčin, část je mimo organizaci a část přímo v ní, některé mají věcný a objektivní a jiné subjektivní charakter.

Nejčastější znaky organizace na poklesu čili destabilizované jsou - ztráta schopnosti přizpůsobování, špatná reakce na vnitřní i vnější změny, postupný rozklad organizačního klimatu, růst počtu konfliktů a sporů, vedení stále méně rozhoduje o dlouhodobějších a strategických záležitostech, styl vedení se stává více autokratičtější a současně i alibističtější, je patrná tendence k centralizaci, je omezována plánovací činnost, snižuje se počet cílů, převažuje orientace na využití vlastních vnitřních rezerv, dochází k postupnému nárůstu administrativy, lidé se starají více o sebe než o úkoly.

Jinými slovy dochází ke zvyšování napětí a k tzv. organizačnímu stresu, s nímž jsme se na řadě míst v AČR setkali. Tradičními reakcemi jsou pasivita a zaujetí obranných pozic anebo aktivní adaptace na změněné podmínky, což je pravděpodobně efektivnější.

Může následovat řada aktů od výměny vedení přes další organizační změny až po racionalizaci jednotlivých vnitřních procesů, změnu kritérií, stylu práce atd. Vše zasahuje do formálních i neformálních struktur a jednotlivých subsystémů organizace, do zaběhnutých pracovních, organizačních, prostorových a životních - osobních a rodinných stereotypů a klade velké nároky na organizaci i jedince. Proto by se ke všemu mělo přistupovat uvážlivě, odpovědně, z více pohledů atd.

V AČR jsou některé z uvedených prvků zákonité a je velmi obtížné je ovlivnit. I přesto a také právě proto je potřebné a dokonce nutné o nich vědět, v práci s nimi počítat a alespoň do jisté míry se je pokusit eliminovat, případně nad nimi mít kontrolu a nadhled. Jejich vědomí a pojmenování může zlepšit atmosféru či ji dále nezhoršovat anebo aspoň signalizovat konkrétní naděje na jejich řešení v budoucnosti. Eliminace rozkladných prvků a dosažení alespoň dočasné stabilizace se mohou stát důležitými výchozími kroky a konkrétními výsledky.

V zamyšlení nad možnými oblastmi a směry činnosti po transformaci AČR je možné dále pokračovat. Prostor je však omezen, a proto se omezím jen na upozornění na potenciální užitečné okruhy jako pravděpodobné setkání a námět pro budoucí období:

- * komunikace v organizaci a mezi jednotlivci, komunikační strategie a taktiky, efektivnost komunikace, metody zlepšování komunikace, zpětná vazba,
- * informační procesy a jejich technická a lidská rovina,
- * konflikty a jejich řešení v podmínkách AČR,
- * problémy, jejich odhalování, formulace a řešení,
- * procesy rozhodování.

Řešením se ukazuje řádná analýza, interpretace získaných informací, vyvození poučení a rozšíření společenského vzdělání v jeho teoretické i praktické rovině, jemuž se i přes upřímnou snahu, pokrok a zvýšenou pozornost ze strany vojenského školství například ve VA Brno a ve školách v posádce Vyškov ve srovnání s civilními školami a armádami NATO nadále věnuje malá pozornost.



Šíře, bohatství, potřebnost a složitost problematiky jasně vyplývá. Jednotlivé části článku by si pravděpodobně zasloužily širší pozornost a prostor, ale není možné vše vyřešit a na vše poukázat. Ostatně nebylo ani cílem všechny problémy a jevy prezentovat, ale spíše ukázat na jejich existenci, souvislosti, možný přínos a rozměr problematiky. V neposlední řadě vzbudit zájem a také respekt, nastavit kritické zrcadlo, pomoci v porozumění obsahu, podstatě a příčinám minulých, současných a budoucích procesů.

Bylo by možné zařadit další zajímavé a užitečné prvky jako normy a sankce v organizaci, tradice, obyčeje a zvyklosti, otázky komunikace a rozhodování v zátěžových situacích, zvláštnosti práce s tzv. hvězdami, průměrnými a odpadlíky v pracovní skupině (jednotce), problematiku optimalizace řídicích procesů a mnohé další.

Každou informaci lze v praxi účelně využít - nejen při tzv. obecném řízení, ale i v jeho subsystémech jako například personální management atd. (podrobněji Nový, 1993). Vědomí věcí, informací, příčin a souvislosti je totiž jedním z nezbytných předpokladů pro přípravu a provedení změny.

Kdo víc ví, může lépe ovlivňovat procesy, snáze dosáhnout cílů a možná při nižším stupni vypětí, sil a stresu, což může znít jako pozitivní doporučení a konkrétní recept k postupu po transformaci v podmínkách AČR.

Literatura:

- Honey P., Tvář v tvář - průvodce úspěšnou komunikací, Grada, Praha 1997.
- Khelerová V., Komunikační dovednosti manažera, Grada, Praha 1995.
- Nový I. a kol., Psychologie a sociologie v personálním managementu, VŠE Praha 1993.
- Vtípil Z., Psychologie řídicích činností, FF UP, Olomouc 1992.