

Bylo dříve více změn než nyní ?

(Aktuální pohled na téma stability v AČR)

Když není organizace stabilní, nelze ji podle určitých znaků za stabilní považovat. Je možné ji ale označovat za labilní? Existuje v procesu hodnocení stability nějaké přechodné pásmo? Jak vůbec vypadá a jakými charakteristikami se labilní organizace vyznačuje? Bude organizace stabilnější, když v ní bude připuštěna diskuse, nebo naopak bude organizace stabilnější, když budou podřízeni pracovat mechanicky, v duchu pokynů nadřízených? Nakolik se budou těmito rozdílnými způsoby dosažené stability lišit? Je užitečné se z těchto pohledů zamýšlet nad minulostí, současností a budoucností AČR? To jsou některé z otázek, na které hledá odpověď následující příspěvek, který je založený na průzkumech, jež provedl jeho autor v několika posádkách v souvislosti s probíhající transformací a reorganizací, které se dotýkají celého rezortu obrany.

* * *

Ve VR č. 4/98 a 1/99 jsem se pokusil ohlédnout za transformačními změnami v AČR v minulých letech a zároveň jsem se snažil upozornit na vybrané aktuální jevy či procesy, jako např. problém tzv. psychologické bariéry, srovnání AČR s jinými organizacemi a institucemi ap. Zde bych rád poukázal na důležitost stability organizace.

Vojenská organizace je zvláštním typem sociální organizace s účelovou propraveností a sociální racionalitou uspořádání lidských a věcných složek, vztahů mezi nimi a činností směřujících k dosažení cíle. Vyznačuje se celou řadou charakteristických skutečností, jako jsou například existence subsystémů, přísná dělba práce, vzájemně provázaný systém pozic a rolí, funkčnost jednání, vysoká míra uspořádanosti, norem a sankcí.

Stabilizace bývá vymezována jako proces dosahování, dosažení anebo také udržování stálosti. Lze ji chápat jako proces ustalování, zachování. Jinými slovy v jejím rámci může jít buď o zachovávání neměnnosti dané stavu, nebo o pohyb k stanovené podobě, cíli organizace, anebo o drobný pohyb kolem již dosaženého stavu či cíle.

Stabilita znamená pevnost, stálost, rovnováhu. Jde o schopnost podržet určitou předepsanou vlastnost, stav, a to vůči vnějším vlivům. Může znamenat také schopnost vrátit se po vychýlení do původní polohy, stavu, a dále správně fungovat. Může být rovněž chápána jako opačná stránka či proces k fluktuaci a jako jeden z prvků hodnocení a působení organizace. Znakem stability organizace je optimální souhra jejích jednotlivých součástí.

Stabilita není tak jednoduchý pojem, jak by se na první pohled mohlo zdát. Různí lidé a organizace ji totiž mohou chápat rozdílně. V běžném životě se můžeme setkat se dvěma možnými pohledy:

1. Organizační (jak o organizační stabilitě pojednávají teorie, odborné definice a odborné knihy).

2. Lidský (jak vnímají stabilitu obyčejní lidé, kteří se jak známo ke stabilitě a změnám staví různě).

a) Zástupci jedné skupiny změny očekávají, nebo přímo chtějí, vyžadují. Příčinou jejich postoje je nespokojenost se současným nedobрым stavem a touha ho změnit. Šíře jejich představ o způsobu řešení situace a možném budoucím uspořádání je relativně rozsáhlá.

b) Zástupce další skupiny změny neočekávají a ani je nechťejí. Současný stav jim spíše vyhovuje, anebo jsou s ním zcela spokojeni. Někteří dokonce spekulují a vypočítávají původní těžkosti a negativní dopadu uvažovaných změn, náklady na změny, způsobech přeškolení pracovníků, rovněž poukazují na neshody mezi lidmi a pravděpodobná narušení vzájemných vztahů. Jakási podvědomá tendence pracovníků neměnit místo a funkci má určitou logiku a opodstatnění, avšak příklad vyspělých zemí ukazuje nastupující trend vysoké sociální a profesionální mobility.

c) V další skupině nalezneme tzv. postoje „mezi“. Tito pracovníci nejsou ani výhradně spokojeni, ani nespokojeni. Rádi by občas něco zlepšili, ale současně se jistých změn obávají, zejména s ohledem na možné komplikace a nové nároky na přizpůsobení.

d) Jiní zaujímají lhostejný postoj – je jim vcelku jedno, zda ke změnám dojde či nikoli. Vždy si dokážou najít místo, začlenit se do nové struktury. Přitom může jít o zcela rozdílné osobnosti: slabší se tiše přizpůsobí, silnější svoje chování buď ovládnou, anebo si přizpůsobí své okolí.

Optimální asi je, když organizace funguje podle stabilních, a možná i neměnných nepsaných zásad, jako jsou dobré mezilidské vztahy, příznivá sociální a pracovní atmosféra, otevřená komunikace, vyjasněné informační procesy. Vedle nich existují pružné mechanismy, jako výrobní program, způsoby plnění úkolů, řešení problémů, zpracování dokumentů a v podmínkách AČR například změny ve výcviku ap.

Organizace se musí rozvíjet, a přece zůstat stabilní. Lze uzavřít, že **určité změny ke stabilitě patří**, i když není vždy zcela jasná a viditelná hranice mezi přínosem, pokrokem, stagnací a poklesem.

Mnohé zde uvedené platí i pro současný stav AČR. Při pohledu na minulost i současnost lze zaznamenat zajímavý jev. Dříve byli vojáci z povolání (VZP) na změny více méně zvyklí. Změna byla nedílnou součástí jejich života a profesionální dráhy. Na druhé straně ale měli jistotu, že zůstanou VZP, jen nebylo vždy zcela jasné místo, délka služby, funkce a obsah práce. Známou charakteristikou byla častá změna plánu, kdy VZP ráno zpravidla nevěděli, co budou dělat za pár hodin atd. Na mnohé příslušníky armády tento stav či proces působil až chaoticky. Do názoru na stabilitu organizace u VZP patřilo povědomí: armáda se o mě postará, zejména jsem-li dobrým a platným pracovníkem. Šlo až o nepřijemnou jistotu, či dokonce tlak, z něhož nebylo fakticky úniku.

Dnes je situace jiná. Nebylo změn, ale objevil se jiný prvek – zmizela jistota, zda vůbec VZP jím bude i nadále. Zatímco dříve odchod z armády patřil mezi velmi komplikované kroky, byl takřka nemožný respektive obtížně dosažitelný, což dnes neplatí, spíše naopak. AČR se s VZP rozloučí, aniž by sám chtěl. Zde zřejmě leží příčina spíše opatrných, nedůvěřivých, až negativních postojů VZP k probíhajícím změnám. Odtud převažující stavy a pocity nejistoty, obavy o budoucnost, strach, nechuť vyčerpání, negativní očekávání, nedůvěra. Je dokonce tolik nejistoty a různých spekulací, že mnohdy citelně zabraňují dosažení odpovídající koncentrace na plnění úkolů.

Relativně častým jevem je **pocit bezmoci jednotlivce vůči organizaci**. Jedinec se ocitá v situaci, kdy je přesvědčen, že jeho místo a vykonávaná funkce jsou lehko zrušitelné, jeho pozice, schopnosti nejsou důležité, názor a připomínka téměř nic neznamenají. Jedinec vnímá či postupně začíná vnímat organizaci jako anonymní monstrum, které mu nejenže není nakloněno, které vyžaduje jeho vědomosti, schopnosti, zkušenosti, ale jen do doby, kdy ono samo chce. Po změně situace o něj už organizace nemá zájem. Nelze se tedy divit, že někteří vojáci dokonce mluví o armádě jako o nepřátelské organizaci. To vše je umocněno dosud neexistující legislativou, která by měla upravit jak vojenskou službu, tak kariéru VZP. Následuje zloba, hněv, frustrace, zklamání, rozčarování, nesplněná očekávání, rezignace, apatie atd. O těchto momentech se sice v AČR někdy mluví, ale většinou se neřeší.

Na tomto místě se jako určitá inspirace nabízí zamyšlení, jaké pocity mohou a budou mít pracovníci ve stabilní organizaci. Pravděpodobně půjde o **pocit osobní zainteresovanosti, potřeby a možného reálného vlivu na chod procesů, podíl na řešení problémů a rozhodování a způsobu plnění úkolů, pocit, že podmínky pro práci a osobní uplatnění jsou odpovídající, že názory a připomínky jsou brány v potaz**. Lze učinit závěr, že budou převažovat pozitivní pocity.

Zastavme se u hlavních funkcionářů, neboť na stabilitu organizace má nepochybně vliv styl řízení a velení. Nadřízení mohou pro udržení podřízených pracovníků udělat mnohé, zejména v oblasti motivace, spravedlivého hodnocení, vytváření podmínek pro pracovní spokojenost, sebeuplatnění, osobní a profesionální rozvoj. Stručně řečeno, jejich kroky by měly být takové, aby pracovníci byli v organizaci rádi, pociťovali na ni hrdost a svazovali s ní svou osobní budoucnost.

Stabilizační, či naopak destabilizační proces v organizaci je výrazem celkového vztahu pracovníka k organizaci. 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 celkově.
- Uvažují o odchodu: neměl bych jinde lepší práci, postavení?
- Zvažují různé varianty a alternativy, srovnávají, hodnotí. Která z možných nabídek je pro ně osobně lepší, výhodnější? Jsou k dispozici všechny potřebné informace?
- Přijímají rozhodnutí, setrvávají, anebo odcházejí z AČR.

Chování vojenských nadřízených není jednotné a mnohdy prozrazuje, že jim na pocitech podřízených příliš nezáleží. Vždyť vždy se najde někdo, kdo úkoly splní. Jiní vyžadují přesnost, zodpovědnost, pracovitost, ale sami v duchu těchto požadavků nepostupují. Další spoléhají na moc nedílné velitelské pravomoci. Skutečnost by však měla vypadat jinak.

Je důležité mít s lidmi živý a trvalý kontakt, znát jejich zájmy, potřeby, očekávání, zaměření. Čím více o nich nadřízený zná, tím lepší má možnosti k ovlivňování názorů a postojů podřízených. Naštěstí část vojenských nadřízených začíná řadu zmiňovaných momentů postupně vnímat a prosazovat. Ne všem velitelům, náčelníkům a ředitelům je lhostejné, kdo pod nimi slouží a plní úkoly. Žel, nejde zatím o pravidelnou standardní činnost, jak se s ní můžeme setkávat v zemích armád NATO.

S využitím vlastní praktické zkušenosti si zde dovoluji navrhnout dílčí řešení, které může pomoci k lepší orientaci nadřízených v postojích lidí k organizačním změnám.

Pracovníky lze dělit a pracovat s nimi podle jejich následujících postojů:

a) Aktivní, což se projevuje především ve dvou rovinách.

- * Podřízení shánějí informace o různých místech, žádají o ně nadřízené, spekulují o současném stavu a možném budoucím uspořádání, včetně tzv. personálních konstrukcí.
- * Podřízení pracují do poslední chvíle. Buď jde o skutečné pracanty, anebo se zvýšeným pracovním úsilím snaží zakrýt svůj strach, obavy a nejistotu.

b) Pasivní. Projevují se odmítáním informací, vystupují ve smyslu, že je lepší nic nevědět, o nic se nezajímat. Navenek se jeví jako smířeni, rezignující, čekající, bezradní.

c) Neujasněné, nestálé, které lze lidově nazvat „chvíli tak, chvíli onak“, přičemž oboustranné výchyly mohou mít rozdílnou periodu, intenzitu, délku trvání.

Samostatnou zmínku si v problematice stability zaslouží **kariérní řád**, který můžeme chápat jako významný zdroj procesu stabilizace a stavu stability. S tím úzce souvisí i systém **personální práce**. Ta má či může mít dvě následující podoby, přičemž obě mohou přispívat určitým způsobem ke stabilizaci a stabilitě organizace:

a) **Personální práce s lidmi** (neboli vnitřní), kterou zatím v AČR příliš neznáme, protože chybí odpovídající úroveň vzdělání v oblasti personalistiky, v žádoucím rozsahu nefunguje personální řízení, definitivní kariérní řád, profesiogramy pro jednotlivé funkce a skupiny funkcí, psychodiagnostické vyšetření, výběr na funkce, dostatečně propracované hodnocení s možností objektivnějšího posouzení pracovníků, a především vůle realizovat tyto prvky v praxi. Výsledkem personální práce s lidmi je spíše pozitivní stabilita.

b) **Personální práce s papíry** (neboli vnější) je prozatím nejběžnějším způsobem komunikace s lidmi. Je zcela oprávněným terčem kritiky jak samotných vojenských profesionálů, tak i přijíždějících představitelů NATO. Navíc se hlavní představitelé útvarů, odborů, oddělení mnohdy personální práci vyhýbají s přesouvají ji na své zástupce, na personální pracovníky, za kterými sice lidé chodí, ale především proto, aby jim podepsali papíry. Nežádá usměrňují svá rozhodnutí na základě referencí svých „nejvěrnějších“ spolupracovníků, kteří – když znají názor nadřízeného – tak s ním nikdy nejsou v rozporu a vyslovují ano či ne podle situace, a především podle potřeby šéfa. Je odrazem přístupu lidí, kteří si myslí, že stačí, když věc z venku nějak vypadá, a co je uvnitř, není tak důležité. Zřejmě analogií jsou pověstné vymetené cesty a natřené obrubníky. Otázku nakolik se stav či tendence liší od předlistopadových dob, nechám bez odpovědi, neboť názor si každý může udělat svůj.

Důležitým a inspirativním zdrojem informací pro kvalitní a efektivní řízení organizace a pro dosahování stability jsou nesporně **průzkumy názorů a postojů** pracovníků. V předchozích letech jsem v provedl několik rozsáhlejších průzkumů, zejména v souvislosti s organizačními změnami. Jejich provádění a vyhodnocování přineslo řadu ne nepodstatných informací. Omezím se zde jen na téma „**Stabilní organizace a její úspěšné fungování**“.

Dotazování vojáci z povolání a občanskí zaměstnanci (OZ) například jako základní podmínky označují:

- Jasnou vizi a koncepci armády jako státní instituce a z ní vyplývající místo, poslání, úkoly, funkci, perspektivu.
- Jasné stanovení hlavních a vedlejších úkolů. Priority by se neměly měnit ze dne na den.
- Otevřenou komunikaci mezi jednotlivým stupni velení a mezi jednotlivými funkcemi.
- Otevřený a veřejně přístupný informační tok, práci s informacemi bez předsudků, manipulací.
- Dobré mezilidské vztahy mezi příslušníky armády a pozitivní sociální atmosféru, v níž bude dostatek prostoru na vzájemné pochopení, úctu, spolupráci, oporu, pomoc.
- Aby se v praxi do centra pozornosti dostal člověk, nejen v ústních projevech a písemných prohlášeních (části) vedoucích funkcionářů AČR.
- Zajištění materiálně-technického zabezpečení pro plnění úkolů, uplatnění schopností vojenského profesionála, jeho dovedností, zkušeností. Využití jeho tvořivosti.
- Odpovídající pozornost procesům motivace, hodnocení, odměňování.
- Zvýšenou pozornost práci s náměty, doporučeními a připomínkami podřízených.

Výčet se snad může zdát příliš obecný. Rozhovory s respondenty však vícekrát potvrdily, že pokud podřízený požaduje zlepšení vzájemných vztahů a čistší informační tok, má na mysli zcela konkrétní záležitosti. V jednotlivých odpovědích účastníci tak sami potvrdili teoretický předpoklad, že **stabilitu organizace mohou podporovat (anebo nepodporovat) prvky jako cíl a vize organizace, kultura jejího chování jako celku i jednotlivců, jasně stanovené hlavní úkoly manažera**. Uváděli i konkrétnější a podrobnější návrhy, jak například zlepšit finanční ocenění nejlepších profesionálů.

Průzkumy názorů a postojů ukázaly i další zajímavá zjištění. Čímž horší byla praktická situace, tím více požadavky vystupovaly v podobě prosté kritiky a odsouzení. V opačném případě se jednalo spíše o formu námětů a doporučení ve smyslu „jsme (sice) spokojeni, ale k dokonalosti nám chybí to a ono“.

Postoje pracovníků nebyly stejné. U útvarů a jednotek s jednoznačnou povahou direktivního stylu řízení, VZP a OZ projevovali větší obavy z vyjádření názoru, více skepse nad vyplněním dotazníku, nad možností pozitivního využití v nich obsažených námětů.

Naopak u útvarů a jednotek, kde se velitelé snažili o uplatnění sociálně-integrativních přístupů, byly registrovány obavy o poznání nižší. Respondenti také uváděli větší množství návrhů, připomínek, vystupovali otevřeněji a optimističtěji. Práce a úkolů je více než dříve, úkoly se nám v důsledku toho plní stejně a hůře, nicméně vztahy jsou spíše stejné a dobré, se sociální atmosférou jsme více spokojeni než nespokojeni, většina z nás vidí transformaci optimisticky.

Jinými slovy projevovali důvěru ve velení útvaru, nebáli se otevřeně vyjadřovat, neboť nebyli za svoje názory postihováni. Velitelé pak měli přehled to tom, co je trápí, současně jim mohli sdělit, které překážky a obtíže mohou řešit oni ve své kompetenci,

kteří nikoli. Jednoznačně preferovali včasné, otevřené a pravdivé – byť někdy nepříjemné – informace. Nepřímým důkazem vhodnosti tohoto modelu stability může být i relativně vysoké procento VZP a OZ, kteří se na vedení útvaru obraceli s návrhy a žádostmi o řešení nejen pracovních, ale také řady osobních problémů.

Nebylo bez zajímavosti sledovat reakce nadřízených na výsledky průzkumu. Autokratičtí velitelé a náčelníci výsledky spíše bagatelizovali, nepovažovali je za důležité, v řídicí práci na ně nebrali ohled. Sociálně orientovaní velitelé výsledky průzkumu oceňovali, přemýšleli nad nimi, hledali odpovědi a v další řídicí práci je brali v úvahu. Nezřídká vyžadovali další, zpřesňující informace. Oba typy pracovišť se významně lišily nejen v postoji velitelů, ale také v kvalitě sociální atmosféry a mezilidských vztahů, v pocitu perspektivnosti atd.

Pro větší úplnost připomínám, že do problematiky stability a změn patří také vnitřní a vnější rovnováha organizace, o níž jsem se podrobněji zmiňoval ve VR 1/99.

* * *

Na základě uvedeného lze konstatovat, že stabilita patří mezi hlavní charakteristiky a rysy každé organizace, což se týká také AČR. Zejména v tom můžeme spatřovat hlavní důvod, proč by o problematice stability, její vymezení, projevech, souvislostech a způsobech dosahování měli příslušníci armády, a zejména velitelé a náčelníci, vědět víc než doposud. Stabilita však nevyklučuje případné organizační a další změny a souvisí se stylem řízení podřízených. Vliv na její úroveň a dosahování má také personální práce, míra znalostí názorů a postojů podřízených, přístupy a práce s nimi. Obecné i konkrétní příklady získané během provedení výzkumu naznačují, že zmíněná oblast je v armádních podmínkách řešitelná, a že je nutné ji řešit – na úrovni organizace samotné, vedoucích funkcionářů i jednotlivců. I když se armáda ani v dalších letech určitým z měnám nevyhne, v každém případě existují reálné možnosti, jak ke stabilitě přispět a jak jí v odpovídajícím stupni a kvalitě dosáhnout.

Literatura:

- * **Slovník vojenského profesionála.** MO ČR, Praha 1993.
- * **Vtípil, Z.:** Psychologie řídicích činností. FF UP, Olomouc 1992.