Plukovník Ing. Václav S v o b o d a

Exaktnost a vrcholové řízení v oblasti obrany státu - II

Nové úkoly, před kterými stojí rezort obrany, vyžadují zamyslet se nad dosavadním stylem práce a používanými metodami ve všech oblastech a na všech úrovních. Zvláště významné je to v oblasti vrcholového řízení, protože právě ono udává hlavní směr realizačním procesům, indikuje potřeby, stanovuje cíle, zdroje a způsob jejich využití a významně se podílí na utváření vnějšího image a vztahů rezortu. Jednou z cest, jak přispět k jeho racionalizaci a efektivnosti je uplatnění exaktnosti. Exaktnost chápu v článku v širším pojetí, než je obvyklé, a to především jako korektnost, transparentnost, definovanost, odbornost a komunikativnost. Za podstatný atribut exaktnosti procesů považuji řád, hloubku, tempo a zároveň kvalitu, informatickou a technologickou kulturnost, efektivnost a přiměřené využívání kvantifikace a formalizovaných postupů.

* * *

V první části článku ve VR 3/1996 jsem se zabýval otázkou exaktnosti informatické, logické, matematické, ekonomické a plánovací. Ve druhé části se zaměřím na oblasti více svázané s lidským faktorem a stylem práce, a to na exaktnost systémovou a organizační, morfologickou, projekční, technologickou a personalistickou. V závěru článku se zmíním o otázkách exaktnosti ve vztahu k heuristickým, invenčním a empirickým postupům a naznačím další otázky z okolí daného problému.

Exaktnost systémová a organizační

Termíny „systém" a „systémový" mají, spolu s některými dalšími termíny z oblasti řízení, nešťastný osud: čím více se používají, tím méně se chápe a zejména aplikuje jejich podstata (ke slůvku „se" bude ještě zmínka v odstavci o exaktnosti personalistické). Typickým příkladem neexaktnosti systémové je ignorování vazeb a podmíněnosti funkce mezi jednotlivými subsystémy, částmi a prvky rezortu obrany a armády. Lze jej ilustrovat např. kladením, zodpovídáním a bohužel i neuváženým vyvozováním kategorických závěrů z odpovědí na otázku podílu cílů činnosti armády, resp. významu participace jejích subjektů, na eliminaci bezpečnostních rizik. Je to stejný postup jako u iracionálního problému určení podílu jednotlivých součástí automobilu (motoru, kol, volantu, brzd, ale i palivové nádrže nebo světel) na jízdě. Absence systémového přístupu v ignorování vazeb je zřejmá.

Ke zvýšení exaktnosti v této oblasti je nutno vyjít z obecně známých a nijak složitých poznatků o **definici, chápání a přístupu k analýze a syntéze systémů**. Jednoduchost (nikoli prostoduchost) a účelovost mohou být východiskem pro posouzení otázky, zda daný objekt nebo proces vůbec má, z hlediska daného problému, charakter systému [1]. V případě kladné odpovědi je pak ale nutno dodržet všechny **„systémové náležitosti"**, tj. určit účel, funkci, vstup, výstup, okolí, prvky, vazby, chování, ale i další parametry, jako

stabilitu, rozpoznatelnost a rekonstruovatelnost systému. Samozřejmě nelze zapomenout ani na **ekonomické charakteristiky**, cenu výstavby a provozu, návratnost investic a efektivnost systému.

Systémovou povahu je nutno respektovat u **organizačních fenoménů** (stát, rezort, armáda, infrastruktury různého typu a hierarchické úrovně), u **fenoménů funkčních a procesních** (obrana státu, použití a činnost armády, příprava a výstavba rezortu a armády, politické, ekonomické a vojenskoodborné řízení) i při **popisu stavu** (stav a schopnost armády, vstupy, výstupy apod.). Nejedná se o příliš náročné metodologické postupy, nicméně efekt ve vnesení řádu, objektivizaci rozhodování a možnosti využití osvědčených metod systémového inženýrství i počítačových technologií je nesporný. Vyžaduje to rozloučení se s pohodlnou rutinou, formálností, resp. jedním slovem - exaktnost.

Analogická je situace v oblasti **exaktnosti organizační**. Třebaže je všeobecně akceptován požadavek primárního postavení funkčnosti při tvorbě organizačních struktur a existují systémové prostředky jejich racionálního optimalizovaného návrhu a modelového prověření, stále se uplatňují neexaktní postupy. Výsledkem je jednak nízká efektivnost procesů probíhajících v těchto strukturách, jednak jejich **nestabilita a permanentní změny**. Tato praxe, indikovaná u nás i zahraničními experty, má za následek mimo jiné téměř „operační" zamaskování negativních jevů zejména v personální oblasti a odčerpávání prostředků, které chybí výkonným částem rezortu k rozhodujícím užitečným činnostem.

Použil jsem termín „výkonné části", v první části článku ve VR 3/1996 je použit termín „bázové části". Čtenář patrně očekává alespoň zmínku o terminologii, resp. typologii úrovní, podsystémů, částí a prvků organizačních struktur. Jde o významný problém, jehož řešení je jednoduché a výrazně přispěje k exaktnosti a efektivnosti nejen tvorby, ale hlavně fungování organizačních struktur. Východiskem je systémové chápání rezortu, jeho vstupů, výstupů a funkcí. U každého „žijícího" organismu lze indikovat části, realizující hlavní funkce:

- **řízení**, včetně zpracování pokynů (úkolů),
- **vstup**,
- **výkon činností** v souladu s jeho posláním, zaměřením a úkoly,
- **zabezpečení a podpora** těchto činností,
- **výstup**.

U organismu, jehož zaměřením není materiální, energetická nebo informační produkce, ale služba, je možno agregovat výkonnou a výstupní část (**obr.**). Stejně je tomu i u rezortu obrany, kde se jedná o tyto základní funkce:

A: **Řízení a správa**: charakteristiku netřeba uvádět a rovněž označení **řídící a správní části** je zřejmé.

B: **Vstupy**: pro tuto část, transformující personální, materiálně technické, energetické, informační, systémové (vztahové, legislativní, normativní), finanční a další vstupy z okolí mimo rezort do kvality, využitelné v ostatních částech, a tedy vytvářející personální, materiálně-technickou atd. **bázi**, je adekvátní označení **bázové části**.

C: **Výkon základních funkcí**, které jsou hlavním účelem existence a činnosti rezortu, a příslušné **výstupy** (přímé a nepřímé efekty) mimo rezort; jde o **části výkonné**, AČR a CO ČR.

D: **Zabezpečení a podpora** uvnitř rezortu (materiálové a informační toky, služby, administrativu atd.); jde o **části zabezpečovací a podpůrné.**

Tato jednoduchá obecná kategorizace, až na uvažování bázových částí (školy, personální útvary, složky akvizice techniky a materiálu, informační a vědecké složky atd.), je známá. Přínosem by bylo její (nebo případně jiné jednoduché kategorizace) obecné využívání jako systémového a metodologického prostředku, a to nejen na úrovni rezortu, ale i na jiných úrovních. Tento a mnohé další **účelné rutinní metodologické obraty**, resp. úmluvy, omezí opakující se řešení stejných problémů a uvolní prostor pro skutečně tvůrčí práci.

Exaktnost morfologická

V analytických procedurách vrcholového řízení obrany státu mají vedle analýz funkčních, technologických, informačních a ekonomických významné, avšak dosti opomíjené místo, analýzy morfologické. V zásadě dávají odpověď na otázku popisu subjektů, jevů a procesů, tedy na otázku „CO TO JE ?" Nejde ovšem o povrchní, ale **morfologický, tj. úplný a strukturovaný popis**. Investice do morfologické analýzy je vysoce návratná, protože náklady nejsou nijak vysoké a efekt je značný. Nejde jen o efekt technologický, ale i poznávací, protože důsledný popis (týká se to samozřejmě i samotných úkolů a požadavků na řešení), umožní odhalit dlouhodobě podceňované nebo ignorované aspekty subjektů, jevů a procesů.

Exaktnost morfologická by se měla projevit (ruku v ruce s terminologickým aspektem exaktnosti informatické) v morfologické analýze všech oblastí a objektů vrcholového řízení včetně státu, obrany (jako funkce státu), rezortu obrany, armády, zdrojů a efektů, a rovněž činností a vývojových trendů. Značný význam má morfologický popis spojený se **systémovou dekompozicí atributů použití a činnosti a atributů přípravy a výstavby armády**. Hierarchicky učleněné **soustavy atributů** umožní s využitím výpočetní techniky kontrolu konzistence i vazeb a po naplnění žádoucím stavem sestavení a zpracování odpovídajících **soustav cílů.** Uplatnění metod umělé inteligence (rozpoznávání obrazů, učení) lze s touto bází využít k modernizaci technologie vrcholového řízení.

Nemohu si odpustit neuvést velmi praktický a levný efekt exaktnosti morfologické v počáteční fázi řešení problémů, včetně zadávání nebo ukládání úkolů. **Nekonzistence a prázdná místa ve formulaci problémů nebo úkolů** se obvykle reprodukují ve všech stupních hierarchické trajektorie řešení úkolu až ke koncovému řešiteli. Přitom by stačilo na některém, pokud možno co nejvyšším, stupni položit otázky: **„Co je tím míněno ? Co to je ?**, nebo přímé sdělení "Nerozumím, úkol není jednoznačně formulován." Odpověď, proč tomu tak není, je jednoduchá: nedostatek odbornosti, většinou u obou pólů komunikace, přežívání negativních jevů ve vztazích, nedostatek odvahy, důslednosti a exaktnosti. O tom, že se jedná o jevy, nepatřící k modernímu vrcholovému řízení, nelze pochybovat.

Exaktnost projekční a technologická

I při respektování politických, vojenských, ekonomických a společenských aspektů obrany státu lze a je velmi účelné hledat analogii s konstrukcí materiálního objektu nebo technického systému. Vždyť i v případě obrany státu jde o konstruování systému funkcí,

subjektů a vztahů a při plánování a řízení výstavby rezortu a armády o stavbu složitého objektu s danou specifickou službou. S využitím této analogie i z praktických důvodů je účelné vnést **projekční pohled a metodu** do vrcholového řízení obrany státu.

Projekční exaktnost by měla přispět nejen ke kvalitě a efektivnosti výsledné „konstrukce nebo stavby", ale zefektivnit i samotný proces vrcholového řízení (zdroje, čas). Nutnost vytvoření myšlenkového modelu, variant řešení, optimalizace, sladění rutinních procedur a tvůrčí činnosti, určení technologie realizace projektu, respektování omezení, uvažování životnosti konstrukce, sladění cílů a zdrojů, časového rozvrhu prací a dalších **aspektů projekční práce** není nutno zdůrazňovat. Bylo by vhodné je samozřejmě aplikovat ve všech oblastech vrcholového řízení obrany státu, od tvorby legislativní báze, doktrín, strategie a koncepcí přes plánování, realizaci a kontrolu až po využití „stavby".

Z projekčního hlediska je naše situace náročná a složitá zejména proto, že v zásadě **přestavujeme starý dům**, který neodpovídá novým potřebám, a to od základů až po střechu. Uvedený dům však musí být stále v provozu. Není možnost jeho dočasného opuštění. Není žádná zelená louka, žádné připravené panely. Je jen pocit odpovědnosti, vědomí zajímavé a záslužné práce, know-how pomoc přátel, vlastní schopnosti a vůle a **zdroje věnované státem na obranu** (nijak enormně velké, ale **ne zase tak malé, aby při dobrém hospodaření neumožňovaly zvládnutí daného úkolu**). A jsou zde i moderní metody a prostředky „projekční exaktnosti". Ta se může plně projevit, pokud je poznána a uplatňuje se ruku v ruce s exaktností technologickou. Co to znamená?

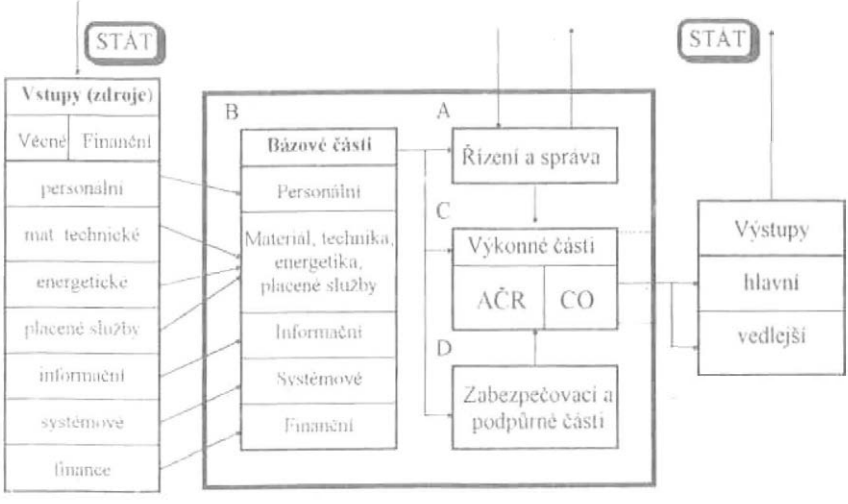
V prvé řadě požadavek, aby jak nutné destruktivní, tak konstruktivní práce byly realizovány na základě **stabilizovaného projektu**, který nebude neustále měněn (stabilita pochopitelně neznamená vyloučení dílčích, objektivně nutných změn, zejména u našeho typu „stavby"). Nelze stále jen projektovat, koncipovat a váhat. Vzpomeňme na osud Buridanova osla; ten ovšem své přešlapování mezi hromádkami sena realizoval ve své vlastní režii, nikoliv za peníze daňových poplatníků.

Projekt je třeba promyslit, udělat, ale pak se podle něj musí stavět. Navíc je nutno vidět, že **přestavba sama o sobě není cílem, ale prostředkem** k efektivnímu fungování a racionálnímu evolučnímu vývoji rezortu a armády v nové situaci, odlišné od výchozího stavu předchozí transformace v r. 1993. Jsou zde nové aspekty, **silný tlak na hospodárné využívání zdrojů** a zejména zřetelná orientace na kvalitativní změny v již „kvantitativně" upraveném objektu.

Druhým aspektem exaktnosti technologické je **určení, rozdělení, evidence, zabezpečení a návaznost prací**. Jak jsem již uvedl, naší rekonstrukce se týká celá stavba, některé části však více, některé méně. Nelze začínat od střechy, když nejsou základy. Stejně nelze „s rukama v klíně" čekat na udělání základů (navíc „cizí firmou"). Některé potřeby jsou akutní, jiné snesou odklad. Určité části je třeba účelně dočasně nahradit nebo simulovat, ale stavět se musí. Významně může pomoci **využití metod síťového plánování**. Není ani tak důležité provedení výpočtu a nalezení kritické cesty, ale uplatnění filozofie těchto metod, zobrazení procesů, vnesení pořádku do jejich realizace a kontroly. Je možné využít i další metody řízení projektů.

Jako třetí cestu k exaktnosti technologické vidím **organizaci práce**. Vrcholové řízení obrany realizují složky, prvky a jednotlivci s danou **působností, odpovědností, pravomocí a vlastními náklady**. Nepochybně v krátké době bude provedeno systémové zhodnocení těchto atributů k indikaci nefunkčních redundancí nebo nepokrytých oblastí

naší „rekonstrukce za provozu". Je jisté, že k orientaci postupu je nutno posuzovat problémy z mnoha hledisek. Odpovědnost a její vyváženou pravomoc musí však mít **konkrétně určené odpovědné (a za danou činnost placené) složky.** Přemíra komisí, rad, pracovních skupin atd. může vést k alibismu a rozptýlení odpovědnosti. Navíc způsob obsazování těchto orgánů **vrcholovými funkcionáři** vede k jejich přetížení, nemožnosti koncentrace na skutečně vrcholové koncepční problémy a nutně k absenci potřebné hloubky a komplexnosti rozhodování.



Obr.: Základní strukturalizace částí rezortu obrany

Při řešení problémů se převážně uplatňuje známé schéma: úkol (často nejasně formulovaný, **bez zadání cíle řešení**) - vyžádání podkladů - zpracování podkladů - předání podkladů (většinou heterogenních a nekonzistentních) - zpracování materiálu - připomínkové řízení - zapracování připomínek (většinou opět heterogenních a nekonzistentních) - zpracování 1., 2. až konečně n-té, konečné verze ($n > 1$). Z běžícího, někdy přímo prchajícího času a vydávané energie se valná část **místo věcným otázkám věnuje formálním úpravám a administrativním činnostem.**

Exaktní postup je jiný. Provede se **analýza problému**, zjistí se, zda problém vůbec je s danými vstupy řešitelný a zda již nebyl řešen. Zváží se **možné přístupy k řešení**, určí se případné další nároky na vstupy, možnosti kvantifikace, stabilita rozhodovacího procesu, prostor přípustných řešení, v případě iteračního postupu jeho rozumné východisko a směr a další faktory. Posoudí se časové nároky a ekonomická omezení řešení. Teprve potom se problém adekvátním a účinným způsobem vyřeší. K exaktnímu řešení náleží i ověření, resp. **důkaz správnosti řešení**, diskuse stability řešení vzhledem k vstupům a zhodnocení možností využití výsledků. V reálných situacích vrcholového řízení zpravidla nelze věnovat mnoho času na přípravné práce. **Je ale opravdu vždy spěch nutný?** Nebylo by v některých případech místo většího počtu uspěchaných, k žádnému cíli nekonvergujících variant, jít **exaktní cestou, úsporně, efektivně a kulturně** ?

Čtvrtý okruh problémů zvýšení technologické exaktnosti v dané oblasti se týká **stylu práce**. O nástin některých námětů v této oblasti se pokusím v dalším odstavci.

Exaktnost personalistická

Nejprve, jak jsem již dříve předeslal, se zmíním o nevhodnosti a někdy i jednoznačné škodlivosti používání slova „se" v oblasti řízení. Tato a další podobné neosobní vazby jsou ve všech jazycích a používají se, jak se všeobecně ví, když buď subjekt činnosti není znám, nebo jeho identifikace není významná. Je ovšem zásadní rozdíl mezi použitím slova „se" ve větách „Stmívá se.", „Musí se dodržovat zákony." a „Musí se vyřešit...", resp. „Rezortu se nepodařilo...". Ani jedna z výše uvedených podmínek ve vrcholovém řízení obrany státu ani v dalších oblastech řízení rezortu splněna není. Není žádné „se" nebo „ono". **Každá činnost, každý efekt i nezdar, každý náklad mají svůj konkrétní subjekt**, každý vztah má dva póly. **Konkretizace a adresnost** v tomto smyslu je hlavní nutnou podmínkou k exaktnosti v oblasti personalistiky.

Již jsem se zmínil o náročnosti a zároveň záslužnosti i půvabu práce vrcholového řízení v oblasti obrany. Mělo by získat skutečný **charakter a zároveň prestiž top-managementu**. Nutnou, nikoli postačující, podmínkou je, aby bylo jak „top", tak „managementem". K tomu vytváří základ vzdělanost, odborná a jazyková příprava, styl práce, vyvážení náročnosti a motivace, stejně vyvážená odpovědnost a pravomoc, pracovní klima a náležitá úroveň vztahů ve vertikální i horizontální rovině. Nutno podotknout, že poslední dvě podmínky včetně normativní báze opět vytvářejí konkrétní osoby.

Práce v oblasti vrcholového řízení rezortu má, kromě jiných, dvě specifiky, které se musí odrazit v přípravě osob i v pracovním stylu. Je to především **iniciativnost, samostatnost, nápad,** nečekání na rozkazy a pokyny „shora". Důvod je prostý: v rezortu pro jeho vrcholové řízení žádné „shora" není. Je to právě vrcholové řízení, které určuje ladění, záměry a zásady funkce rezortu (samozřejmě v rámci zákonů, politických rozhodnutí a ekonomických omezení na úrovni státu a s uvažováním horizontálních i vertikálních zpětnovazebních informací). Druhá specifika s předchozím souvisí. Je do značné míry nelogické, když pracovník vrcholového řízení nekonstruktivně kritizuje (v našich poměrech obvykle „na něco nadává") v oblasti, kterou vrcholově řídí, aniž v daném směru aktivně vystoupil. Nemám ovšem na mysli konstruktivní střetávání názorů v rámci věcných diskusí, které je naopak naprosto nezbytné a, upřímně řečeno, které zatím moc neumíme. Exaktnost v této oblasti bych viděl v definici a aplikaci **systému osobních povinností, pravomocí a odpovědností,** sestaveného tak, aby zároveň umožňoval iniciativu a invenci při stanovení strategie činnosti a vývoje rezortu i vnášel řád a efektivnost do řídících procesů. Myslím, že méně by v tomto případě znamenalo více.

V současné době se právem klade na personální řízení a vzdělání ve vrcholovém řízení obrany velký důraz. Nutno říci, že dochází k značnému pokroku v této oblasti. Snad pozitivní proces neztratí dynamiku a každý pracovník bude chápán **ne jako absorbent personálních výdajů, ale jako investice**, která něco stojí a kterou je třeba jako investici využívat. Praxe je dosud trochu jiná a týká se, myslím, celého rezortu. Je nutno zvýšit nároky a důsledně dbát na to, aby každý pracoval a vytvářel hodnotu na úrovni své působnosti (a platu), a ne tedy, aby např. pracovník s 11. platovou třídou více nebo méně často dělal (a nebylo jiné východisko) pomocné nebo administrativní práce. Exaktnost je

možno shrnout do rčení „každému co jeho jest", a to v právech i povinnostech. Je ovšem, na druhé straně, pravda, že každý dělá, na co stačí.

Dále je třeba **zvýšit prestiž a zároveň úroveň řízení podřízených.** Musí skutečně převažovat **atribut „vedení"** tak, aby se nejednalo o pouhé předávání úkolů, přebírání výsledků, předčítání toho, co někdo jiný napsal a podepisování dokumentů. Příslušný příplatek by rozhodně neměl být za „dlouhé vedení". Při současné značné atomizaci struktury vrcholového řízení by tyto deformace vedly k nízké produktivitě práce. Myslím, že by občas stálo za to posoudit cenu jedné stránky „vrcholově řídícího" dokumentu (personální a další výdaje po celou dobu zpracování) v relaci s informačním obsahem a realizační hodnotou. Požadavky na efektivnost práce u vrcholového řídícího stupně by rozhodně neměly být nižší než u výkonných součástí, vojsk a zařízení AČR a CO. Podstatou vedení by měla být **invence a přímý podíl na indikaci a řešení nejsložitějších problémů a hlavně iniciování a koordinace tvůrčí, smysluplné práce.** Toto vše patří do moderního personalistického managementu a exaktnosti personalistické.

Ještě se zmíním o některých otázkách hodnocení osob. V podstatě lze využít u každého pracovníka **princip účtu s položkami** „dostal" - „dal", tedy nákladů a efektu. Navíc by bylo užitečné vést položky „může dát", tj. praktické schopnosti a vědomosti, které pracovník může nabídnout. K exaktnosti v personalistické oblasti tento osobní pasport jednoznačně patří a zavedení informační techniky jej plně umožňuje. Následovat by měla **preference objektivních a kvalitativních hledisek při výběru osob** na funkce i při fungování mechanismu poptávka - nabídka. Tomuto náročnějšímu postupu objektivizace, exaktnosti a preferování kvality bych dal přednost před formálními časovými hledisky, „dead lineami", dobou setrvání na funkci, délkou praxe atd. Je to mimochodem markantní příklad uplatnění termínu „exaktnosti" v mém článku, a to v preferování hloubky a reálné účelnosti před povrchností a formálností, jakkoliv „numerizovanou".

Exaktnost, heuristika, invence a zkušenost

Při čtení tohoto odstavce mohu být obzvlášť vystaven kritice čtenářů: „Nejen, že se (autor) snaží včleňovat exaktní postupy, matematické metody, informatiku, číslování, strukturalizaci, tabulky a grafy do vrcholového řízení obrany státu, ale dává do souvislosti exaktnost a typicky neexaktní (v užším smyslu) složky tvůrčích procesů." Jde dohromady tvůrčí invence, fantazie a řád ? Jde dohromady intelektuální, duchovní proces se systemizací, organizovaností, klasifikací a propočty ? Vždyť vrcholové řízení a tvorba strategie jsou považovány spíše za umění a v heuristice, invenci a zkušenosti převládá lidská, nealgoritmizovatelná složka.

Právě souvislost vrcholového řízení a umění mne vede k přesvědčení, že **exaktnost a tvořivé strategické top-manažerské procedury** nejen, že si nijak nepřekážejí, ale ve vzájemné synergii se podporují a přispívají k hodnotě díla.

Položme si otázku: Jak se odlišuje umění od šarlatánství, prosté bezduché konzumace, krátkodobé módnosti, od plagiátu, podfuku a kýče? Jde samozřejmě o hodnotovou stupnici příjemce, ovlivněnou mimo jiné společenskými vztahy. Ale dva atributy umění jsou, myslím, stabilní: **duchovní obsah a časové trvání.** Posoudíme-li dále otázku, jaký je společný charakter uměleckých děl, po staletí duchovně obohacujících generace lidí, musíme odpovědět: **vnitřní logika, konstrukce, řád, nápad, síla myšlenky.**

Proto i v heuristické, invenční a empirické části vrcholového řízení obrany státu, a to v politické, vojenské, technické, ekonomické i morální složce, je účelné hledat a uplatnit exaktní prvky. Je známá skutečnost, že existují a jsou využívány **formalizované postupy v heuristice**. V současné době se ve světě na úrovni vrcholového řízení společenských systémů uplatňují **metody racionalizace rozhodování, expertní systémy, komplexní systémy na podporu rozhodování i rozsáhlé databázové systémy** pro shromáždění a vyhodnocování minulých zkušeností. K pokroku v tomto směru dochází i v naší zemi. Zajímavé je to, že vedle moderních metod a technologií se „oživují" a příslušně inovují i metody staré desítky let (např. metoda Kepner-Tregoe pro formalizaci postupu ve složitých rozhodovacích procesech).

Jak jsem již uvedl, nejde o byrokratické nebo technokratické svázání „tvůrčího rozletu", ale naopak o jeho podporu. Jde o to, aby procesy i výsledky našeho vrcholového řízení jako moudré a promyšlené, s nápadem, vnitřní logikou a konstrukcí nejen účelně a efektivně orientovaly výkonné procesy, ale aby byly příznivě hodnoceny i následujícími generacemi a naším okolím. Tato zrcadla a další **aspekty sebereflexe** jsou pro naši praxi nezbytné.

* * *

Čtenář, který dospěl až do této části článku, může položit otázky: „A co? Neopakuje se, co každý ví? Nepřipomíná se něco, co již existuje?" A nebo naopak: „Proč nějaké inovace? Není to obtížné? Proč měnit, **co nějak funguje?**" Velitel mechanizovaného útvaru, pokud by článek četl, s hlavou plnou starostí s provozem, výcvikem, transformací, modernizací a vyplňováním kalkulačního listu by se možná otázal: „Kde je alespoň odstavec o důsledcích uvedených úvah a opatření na vojska AČR, která, a právě která, realizují praktickou obranu státu?" Může se objevit i otázka „Co autor sám udělal, kromě článku ve VR, pro uplatnění toho, co prezentuje?" Co na to říci? Raději zanechám předjímání dalších otázek a na některé z uvedených se pokusím odpovědět.

Především asi neuškodí připomenout moudrost předků vyjádřenou v příslovích o rybě, pánu a krámu atd., ale také v pohádce o králi a jeho šatech. **Nelze dělat dělící čáru mezi vrcholovým řízením a dalšími činnostmi a částmi rezortu.** Zejména výkonné složky, svazky a útvary vojsk, by neměly jen, trochu alibisticky, kritizovat, ale uplatnit exaktnost ve své práci a aktivně vystoupit na podporu pozitivních procesů a racionalizace v celém rezortu.

Co se týče nedůvěry nebo obtížnosti ve vrcholovém řízení, je možno využít např. analogii s medicínou. Kdyby před 50 lety někdo mluvil o tomografickém vyšetření, byl by považován za snílka, i když princip rentgenu i počítače byl znám. Jaká je současná realita v této oblasti, víme. Proč tedy neuvažovat **„prosvícení" problémů našeho vrcholového řízení exaktními metodami**, exaktním přístupem, redukovat slohová cvičení a zvětšit rozsah jednoduše a jednoznačně popsatelných a ověřitelných faktů. Proč neopustit stereotypní používání pojmů, aniž by byla položena otázka, „CO TO VLASTNĚ JE?, proč neredukovat obsah šumu v informacích, neprosvítit ze setrvačnosti používaná klišé?

Jsem přesvědčen, že **rozsah využívání exaktního přístupu se bude zvyšovat** nejen v oblasti vrcholového řízení obrany státu. Stejný trend očekávám i v jiných oblastech, ba i nejvyšších sférách řízení společnosti. Rezort obrany by neměl stát stranou, ale

konstruktivně se zapojit do tohoto procesu [2]. Domnívám se, že **nejen subjekty, ale i objekty**, nejen vrcholoví manažeři, státní úředníci a politici, ale i občané budou v nepříliš vzdálené době s využitím počítačů sledovat a vyhodnocovat exaktní popis alternativ, koncepcí, programů, a slibů a výsledky, které se týkají jejich života. Bude to náročné, jak pro ně, tak pro řídící subjekty sledovaných procesů. V krátké době se, myslím, vyladí všeobecná spokojenost a hlavně stabilita, efektivnost a evoluční charakter vývoje. Které negativní jevy nebudou mít šanci na existenci, je snadno domyslit.

Diskutovaný problém exaktnosti v oblasti vrcholového řízení obrany státu patří do velké skupiny problémů, jejichž dílčí komponenty jsou celkem známé, zejména když se o nich čte, nicméně se v potřebném rozsahu neuplatňují. Článek (v pasáži o exaktnosti morfologické) by měl v této souvislosti inspirovat k otázkám. **„Opravdu je to jasné? Opravdu to každý ví?"** První odstavec textu o exaktnosti personalistické by měl vyvolat námitku: „Není žádné "se". Konkrétně **kdo a proč je neuplatňuje**? Kdo odpovídá za to, aby byly aplikovány?" Takovéto jednoduché obraty, i v jiných situacích, samozřejmě aplikované v adekvátním rozsahu, zabrání povrchnímu hodnocení jevů, procesů i osob, a to kladnému i zápornému.

* * *

Byl bych rád, aby čtenáři časopisu Vojenské rozhledy přijali můj článek tak, jak je zamýšlen a jak jsem vyjádřil v jeho cíli. Zdůrazňuji, že mi nejde v žádném případě o komplikování práce nebo plané teoretizování, ale o hloubku, opravdovost, řád a efektivnost procesů v oblasti vrcholového řízení obrany státu. Rovněž mi vůbec nejde o kritiku nedostatků. Snažil jsem se upozornit na některé praktické metodologické problémy a naznačit, v zásadě jednoduché, možnosti jejich řešení.

Literatura

[1] **Kratochvíl, E.:** Organizační struktura jako systém. VR 8/1993.

[2] **Svoboda, V.:** Konstruktivní role armád v současném světě. VR 7/1993.