

Podstata a aktuální stav „vztahů s veřejností“ *(Poznámky k celoarmádní konferenci „Armáda a komunikace s veřejností“, konané dne 27. 5. 1999 na VA Brno)*

Anglický pojem „public relations“ se začal v ČR používat ve větší míře až v 90. letech a bývá do češtiny překládán různě – doslovně jako veřejné vztahy, nejčastěji jako **vztahy s veřejností**, a někdy také jako práce s veřejností – a je zpravidla považován za nedílnou součást činnosti či dovedností vedoucích pracovníků (manažerů), zejména na nejvyšší úrovni řízení (top managementu). Pro praxi manažerů, Armádu ČR nevyjímaje, je ale významnější skutečnost, že oproti různým překladům pojmu se podstatně větší a zásadnější rozdíly projevují v různém chápání šíře jeho obsahu – z tohoto hlediska může být např. poněkud problematické i vymezení názvu konference, protože pojem vztahy nelze nahradit jen tak pojmem komunikace, neboť oba tyto pojmy mají svůj a přitom značně rozdílný obsah a v případě vědomého použití pojmu komunikace by to mělo či dokonce musí znamenat značné zúžení obsahu jednání konference.

Obsah pojmu vztahy s veřejností totiž nejen podle mého názoru zahrnuje:

● **Zásady, pravidla a způsoby komunikace s hromadnými sdělovacími prostředky (HSP)**, tzn. především různé způsoby a formy komunikace vedoucích pracovníků organizace s novináři jako představiteli HSP a bezprostředními zprostředkovateli kontaktů organizace s veřejností, kterou zastupují. Zpravidla mohou zahrnovat:

- ⇒ kontakty s HSP s regionální či celostátní působností (např. oblastní a celostátní tiskoviny, odborné časopisy, televizní nebo rozhlasové redakce ap.),
- ⇒ různé formy komunikace, např. osobní rozhovor (interview) nebo účast v širší besedě na určité téma, odpověď na zadané otázky, článek s vyjádřením stanoviska k určitému problému ap.

● **Zásady, pravidla a způsoby komunikace dané organizace se zájmovými sociálními skupinami a partnery**, působícími mimo organizaci ve společně sdíleném sociálním prostředí a geografickém prostoru, což může z hlediska armády představovat např.:

- ⇒ identifikaci zájmových sociálních skupin a shodných či naopak rozporných zájmů v oblastech, v nichž organizace a sociální skupiny společně působí (z hlediska armády např. středoškolská nebo vysokoškolská mládež, zájmové organizace různého zaměření ap.),
- ⇒ identifikace profesních skupin, s nimiž potřebuje organizace (armáda) ve vlastním zájmu udržovat co nejlepší vztahy (např. dodavatelé a zákazníci, orgány státní správy a samosprávy ap.),
- ⇒ mj. i schopnost vedoucích pracovníků na základě znalostí dané problematiky přesně a přesvědčivě formulovat myšlenky, vyjadřovat názory zastupované organizací i své vlastní a vystupovat při jednání s partnery s vysokou obsahovou i formální úrovní svého ústního i psaného projevu,

● **Zásady, pravidla a způsoby komunikace vedení organizace se zaměstnanci a příslušníky (členy) dané organizace, což může představovat např.:**

- ⇒ přiměřený způsob (v závislosti na velikosti, poslání a oblasti působení organizace) zapojení pracovníků organizace do vymezování strategických cílů organizace (či cílů činnosti jejích jednotlivých organizačních jednotek) a z nich plynoucí tvorby koncepcí činnosti a rozvoje organizace,
- ⇒ informovanost pracovníků organizace o stavu a činnosti organizace a jejich co nejaktivnější zapojení do realizace stanovených cílů rozvoje organizace, mj. i důsledným, dovedným a promyšleným uplatňováním metody „řízení pomocí cílů“,
- ⇒ společné vytváření a rozvíjení tzv. podnikové kultury, kterou lze velmi stručně charakterizovat jako způsob jednání pracovníků organizace na všech úrovních, a to jak s partnery (zákazníky), tak i s ostatními pracovníky organizace,
- ⇒ mj. také i schopnost vedoucích pracovníků na všech organizačních úrovních připravovat a vést pracovní rady a jiná jednání uvnitř i mimo organizaci tak, aby nepředstavovaly pro účastníky ztrátu času a naopak vedly k nalezení řešení daného problému (tzn. pravidla komunikace jako takové) ap.

V praktické činnosti vedoucích pracovníků, Armádu ČR opět nevyjímaje, totiž bývá obsah pojmu vztahy s veřejností jednak velmi často zužován pouze na obsah první nebo maximálně prvních dvou odrážek, jednak bývá chápán především jako **jednostranné působení na některé partnery mimo organizaci**, tzn. bez vyhodnocení výsledků a důsledků tohoto působení (tj. bez uplatnění zpětné vazby). Velmi často, což je možná ještě větší chyba mající také závažné důsledky, bývá obsah pojmu vztahován na činnost a způsob jednání ani tak vedoucích pracovníků (manažerů) dané organizace jako především jejich tzv. tiskových mluvčích nebo orgánů pro styk s veřejností, přičemž by to mělo být spíše naopak – **vztahy s veřejností se týkají obsahu, forem a způsobů jednání především vedoucích pracovníků organizace**, a teprve až v dalším pořadí jejich orgánů pro styk s veřejností (jak bývají v AČR nazýváni).

Do určité míry se tyto přístupy projeví jak v samotném názvu konference, tak i v podobně diskutabilním vymezení názvu a obsahu tematických okruhů konference:

1. Public relations jako funkce managementu (pojem PR, komunikace s veřejností coby součást všeobecných manažerských dovedností řídících pracovníků).

2. Cíle, funkce, prostředky a metody komunikace s veřejností (identifikace cílových skupin veřejnosti, činnost orgánů pro styk s veřejností, formy komunikace s hlavními subjekty veřejnosti, zásady komunikace se sdělovacími prostředky).

3. Zpětná vazba v procesu komunikace s veřejností (analýza vztahů mezi armádou a veřejností, právo veřejnosti na informace, komunikace s vojenskou veřejností, eliminace a prevence konfliktů v informačních a komunikačních kanálech, utváření věrohodného obrazu armády na veřejnosti).

Mé výhrady k uvedenému vymezení plynou především z toho, že názvy a obsah jednotlivých tematických okruhů neodpovídají jak obsahu pojmu vztahy s veřejností, tak si neodpovídají vzájemně, což je zvláště markantní především v případě názvu a obsahu třetího okruhu, v němž je směřována zpětná vazba jako nedílná součást

a jedna ze základních podmínek úspěšného řízení (zjišťování informací o reálném stavu řízeného objektu, na jejichž základě je vyvíjena tomuto stavu odpovídající činnost subjektu řízení) s obsahem pojmu a činnostmi uskutečňovanými manažery při realizaci činností zahrnovaných pod pojem vztahy s veřejností.

I tato skutečnost potvrzuje, že obsah pojmu vztahy s veřejností je v praxi (a v podmínkách AČR zvláště) poměrně často chápán nepřesně a deformovaně, a to přesto, že se i na našem knižním trhu objevila celá řada publikací renomovaných autorů, zabývajících se uvedenou součástí činnosti manažerů (viz např. Lesly, P.: *Public relations*. Victoria publishing 1995. Black, S.: *Nejúčinnější propagace*. Public relations. Grada 1994. Němec, P.: *Public relations. Zásady komunikace s veřejností*. Management Press 1993.).

Jako příklad a k dokreslení mých tvrzení a kritických výhrad v předchozím odstavci si dovoluji uvést několik myšlenek z publikace pana Philipa Leslyho „Public relations“, jejíž autor v ní mj. uvádí (částečně zkráceno a upraveno autorem článku při zachování smyslu):

- Rostoucí počet tiskových mluvčích nejen státních institucí, ale i větších podniků, svědčí o rostoucím uvědomování si významu médií (TV, rozhlas, tisk), která vycházejí vstříc právu veřejnosti na informace – zatím ale jde spíše o jednostranný tok, tj. o **podávání informací**, zatímco **vyhodnocování odezvy** je zanedbáváno nebo podceňováno, a teprve působením rostoucí kritičnosti veřejnosti a větší důraznosti a důslednosti HSP, především tisku, se vytváří komplexnější pohled na funkci tiskových mluvčích i PR jako celku – jak jsem již uvedl, předmětem zájmu PR není jen práce s veřejností stojící mimo organizaci, ale i působení dovnitř organizace, zlepšování vnitropodnikového klimatu a vytváření dobrých vztahů mezi managementem (řídícími pracovníky) a zaměstnanci, což není v silách pouze tiskových mluvčích.

- Public relations (veřejné vztahy, vztahy s veřejností) jsou vědou a uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění.

Vztahy s veřejností (PR) jsou trvalým vztahem, existujícím nezávisle na našich přáních a naší vůli. Jde o chtěnou i nechtěnou komunikaci, které lze buď ponechat samovolný průběh, nebo lze usilovat o **ovlivnění a zprůhlednění těchto vztahů s cílem dosáhnout co nejlepší harmonizace zájmů těch, kteří se na této komunikaci podílejí, tzn. organizace a veřejnosti, resp. relevantních částí veřejnosti**. Dosažení tohoto cíle vyžaduje plynulý a trvalý tok informací v obou směrech a příslušnému pracovišti organizace, zabývajícím se problematikou PR, náleží úloha systematického sběru, třídění a vyhodnocování informací plynoucích z vně organizace dovnitř, protože s výjimkou krizových situací lze jen těžko předpokládat, že z veřejnosti proniknou autentické informace o obrazu (image) organizace v dostatečném množství a včas. Do oblasti sféry zájmu PR patří i starost o vnitřní klima o vztahy mezi lidmi (human relations), tzn. že vedoucí pracovníci na jakékoli úrovni by k nim neměli přistupovat podle zásady „ať remcají, hlavně že makají“, protože v krizových situacích se jim to může vrátit zpátky ve smyslu „ať si vylížou, co si nadrobili“ (doplňující poznámka autora článku).

Zadavateli PR jsou všechny hospodářské, společenské, politické a výkonné instituce, komunity, zájmové spolky, politické strany atd., přičemž každý z těchto **subjektů** má své zvláštnosti a chce (měl by) je uplatnit. **Cílovými skupinami, objekty PR** jsou lidé,

veřejnost jak **uvnitř organizace** (vnitřní veřejnost, vůči níž působí motivační funkce PR), tak i **mimo ni**, a to buď jako celek (občané vůči státním orgánům a institucím), nebo určité zájmové či profesní skupiny (zákazníci, dodavatelé, akcionáři ap.), přičemž jednu z těchto cílových skupin tvoří sdělovací prostředky.

Cílem PR není umožnit ovládnutí veřejnosti, ale především pomoci organizacím a institucím při usměrňování jejich chování tak, aby byly příznivě akceptovány veřejností. Přitom to, co platí pro celé země a společenská zřízení, platí i pro jednotlivé organizace, instituce, zájmové skupiny (spolky) ap. Cíli činnosti struktur PR je:

- pečovat o postavení a zájmy organizace,
- předcházet útokům proti ní a v případě jejich objevení se s nimi vypořádat,
- získávat podporu ostatních skupin působících v daném prostředí.

Hlavními úkoly PR jsou **informování veřejnosti, poskytování rad veřejnosti a vyjednávání s částmi veřejnosti** při dodržování zásad dialogu.

V organizaci je za uplatňování PR odpovědný každý vedoucí pracovník, dokonce lze říci, že každý člen této organizace. Organizace samozřejmě zpravidla angažuje příslušné specialisty vyškolené v oblasti PR, starající se o usměrňování a realizaci akcí v oblasti PR, ale přesto nelze odpovědnost za tuto oblast činnosti delegovat pouze na tyto specialisty a pak na ně zapomenout. **Využití a ohlas PR** v dané organizaci závisí především na jejím typu a na její vnitřní situaci.

Značnou a snad nejdůležitější silou, která působí na každou organizaci a instituci, je názor lidí na ni – lze to charakterizovat jako **důvěra v organizaci**. Tato důvěra přitom nespočívá pouze v tom, jaké postoje zaujímá veřejnost (tj. lidé z vnějšku) k organizaci a jejím produktům, ale závisí také na tom, **jaké postoje k ní zaujímají její zaměstnanci**, vládní úřady, partneři, dodavatelé ap. Všechny tyto skupiny jsou pro úspěch většiny organizací různého typu (obchodní ap.) životně důležité a důvěra kterékoli z nich je nepostradatelná.

Hodnota důvěry je nejzjevnější tehdy, kdy zcela schází. Příznakem jejího nedostatku **uvnitř** může být nižší produktivita práce, fluktuace, abnormálně vysoká absence zaměstnanců, **vně organizace** pak problémy se získáváním pracovníků, vysoký počet stížností zákazníků a partnerů, odpor okolí proti akcím a činnosti společnosti, aktivity různých skupin proti organizaci (JE Dukovany) ap.

Organizace by měla být schopna rozeznat nezbytnost péče o svou důvěryhodnost při zjištění některých z výše uvedených průvodních jevů (nedostatků). Přitom i v oblasti PR platí zásada, že **je daleko moudřejší nedostatkům (poklesu důvěryhodnosti) předcházet než čekat, až se projeví, a pak teprve začít hledat nápravu.**

PR zahrnují komplexní analýzu a rozbor všech faktorů ovlivňujících postoje lidí k organizaci. Obvykle se přitom používá následujících osmi kroků:

1. Analyzování souhrnu obecných postojů a vztahů organizace ke svému okolí

Každá instituce vykonává svou činnost ve svém prostoru (systému) a je závislá na všem, co se v něm jako celku stane. Je proto nezbytné co nejlépe pochopit tendence v rámci tohoto systému, a to, jaké mohou mít vliv na organizaci. Je nutné mít i cit pro pulzování postojů k organizaci a pro oblasti činnosti, v níž působí mezi těmi částmi veřejnosti, s nimiž je v nějakém vztahu.

2. Zjišťování postojů jednotlivých skupin k organizaci

Zájmovými sociálními skupinami mohou být zaměstnanci, zákazníci nebo jiné části společnosti – jsou-li známy jejich postoje, je zřejmé, kde, v jaké oblasti a jak je nutno působit v zájmu dosažení jejich případné změny.

3. Analýza stavu názorů

Přispívá k odhalení příznaků negativních názorů a postojů konkrétních skupin (např. nespokojenost hrozící přerůst ve stávkou, útok aktivistů proti organizaci ap. – viz IDET 93 a IDET 99 a aktivity mládeže proti armádě) a napomáhá při vypracovávání plánů k jejich zlepšení.

4. Anticipace potenciálních problémů, potřeb a možností

Analýza někdy může odhalit možné změny v postojích různých skupin k organizaci v budoucnosti. Na základě tohoto zjištění pak mohou být doporučeny plány nebo akce, které mohou být realizovány v nejvhodnějším čase a za nejvýhodnějších podmínek.

5. Vypracování taktiky postupu

Analýzy mohou ukázat, že je nutno modifikovat určitou politiku organizace, aby se dosáhlo zlepšení postojů zaujímaných určitými skupinami. Tato úprava taktiky může eliminovat (předějit) případný vznik nepochopení nebo dezinterpretace.

6. Plán zlepšování postojů skupin

Pochopením toho, co si lidé o organizaci myslí, a ujasněním si těch postupů organizace, které ovlivňují mínění lidí, lze vytvořit základ pro vypracování programu akcí, jež budou objasňovat záměry organizace a např. umožňovat vést diskuzi o jejích problémech. To umožňuje překonávat nepochopení a současně přispívá k posílení důvěryhodnosti.

7. Realizace plánovaných aktivit

Nástroji PR jsou publicita, propagace v institucích, vydávání tiskovin, akce zaměstnanců a řada dalších prostředků. K dosažení žádoucího cíle je nutno všechny tyto možnosti v závislosti na konkrétní situaci a potřebách využít – jejich promyšlené naplánování a řízení je hmatatelnou fází aktivit organizace v oblasti PR.

8. Zpětná vazba, další rozvoj a upřesnění dalšího postupu

Podmínky činnosti se neustále mění. PR přispívají k těmto změnám a zpětně jsou jimi ovlivňovány. Je proto nezbytné mít průběžné informace, dosažitelné od veřejnosti, napomáhající při vyhodnocování výsledků a stanovování dalších postupů, při vypracovávání programu PR a při koncipování celkového postupu organizace.

PR jako součást jednotlivých funkcí managementu a v jejich rámci:

- ▼ V oblasti **plánování** představují práci pro veřejnost, s veřejností a na veřejnosti, tzn. že **musí informovat o všech zásadních změnách, strategických i taktických cílech organizace**. Vnášejí do organizace informace o reakcích veřejnosti na její činnost, vyhledávají inspirující i kritické náměty pro vlastní činnost systematickým sledováním obdobné činnosti konkurence (srovnávání, upozorňování zejména na slabá místa a nedostatky).

- ▼ V oblasti **výběru a rozmisťování lidí**. Vytvářejí lepší podmínky pro výběr případných uchazečů o práci v organizaci vytvářením příznivého mínění o organizaci, jejího image ap.
- ▼ V oblasti **vedení lidí** podílejí se na motivování a integrování lidí a na vytváření příznivého pracovního klimatu v organizaci ap.
- ▼ V oblasti **kontroly** zajišťují svou činností prezentaci celé organizace na veřejnosti a vyhodnocují výsledky této činnosti, tzn. **zajišťují zpětnou vazbu**, čímž poskytují další podklady pro rozhodování.

Vzhledem k uvedené úloze PR při realizaci jednotlivých funkcí řízení, jejich významu a podílu na dosahovaných výsledcích je zřejmé, že pracovníci (části organizace, organizační struktury) pověřeni realizací funkcí a náplně PR musí být v organizaci začleněni v těsné blízkosti vrcholového vedení. Měli by být podřízeni *jedinému* nejvyššímu představiteli organizace (ne více osobám, jinak hrozí nebezpečí vzniku informačních šumů, nejednoznačnosti působení ap.) a musí mít rovnoprávný přístup na jednání vrcholových orgánů organizace. Rozdílné názory musí být vyřešeny uvnitř organizace, navenek musí být vydávána jedna zpráva! Je nutno zabránit úmyslnému zkreslování informací, tzn. nemělo by platit rčení H. Kissingera „lhář je ten, kdo lže, když nemusí“.

Mezi hlavní oblasti působnosti (zaměření) PR patří:

- a) vytváření identity (image) organizace, informování o její činnosti a cílech (strategii), tzn. že jedním z klíčových bodů PR je komunikace a působení organizace navenek jako celku,
- b) krizová komunikace (v případě vzniku katastrofy či jiné mimořádné události),
- c) účelové kampaně,
- d) lobbismus (v prospěch organizace),
- e) vnitřní komunikace se zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky.

Požadavky na PR

Vzhledem k významu PR pro organizaci musí být jejich působení:

- soustavné,
- komplexní,
- věrohodné,
- přiměřené (tzn. nezahlcování veřejnosti informacemi – pozitivní přínos může být i dočasné odmlčení se a naslouchání),
- tvůrčí, aktivní (např. volba správného sdělovacího prostředku a vhodného okamžiku zveřejnění informace, její adresnost – jasná představa, komu je informace určena ap.).

Přitom efekt PR se projevuje na rozdíl od úspěšné reklamy až v delším časovém horizontu a je obtížně měřitelný. Navíc systematické a komplexní působení PR vyžaduje hluboké znalosti struktury, strategie i taktiky organizace – proto např. bývají pracovníci PR ve svých pracovních smlouvách vázáni klauzulemi, zakazujícími jim po určitou dobu pracovat pro jinou organizaci v oboru apod.

Domnívám se, že výše uvedené myšlenky by mohly postačit k tomu, aby čtenáře alespoň zčásti přiměly k zamyšlení a snad i k pochopení podstaty mých kritických výhrad k pravděpodobně zkreslenému chápání obsahu pojmu **public relations – vztahy s veřejností** i v názvu konference a jejich jednotlivých tematických okruhů.

V praxi se totiž uvedené deformace projevují jak např. v obsahu výuky (kdy je poměrně často oblast vztahů s veřejností zužována na problematiku verbální i neverbální komunikace, tzn. na úsilí o seznámení studentů a jejich přípravu na dosažení požadované úrovně mluveného i psaného projevu příslušným vedoucím pracovníkem), tak i v konkrétním jednání vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení (a velení) rezortu AČR, kde lze pochopitelně prohřešků proti obsahu vztahů s veřejností nalézt a identifikovat mnohem více, a to v podstatě na všech úrovních řízení.

Na vrcholové úrovni řízení rezortu mezi problémy související s obsahem vztahů s veřejností podle mého názoru patří např.:

➤ Opakované vytváření nejrůznějších koncepcí, záměrů koncepcí a cílů výstavby a rozvoje rezortu (AČR) ve velmi omezeném okruhu jejich tvůrců a bez širší diskuze nad jejich pojetím a obsahem, tzn. **bez širší komunikace s vnitřní veřejností rezortu**. Jednou z příčin uvedeného způsobu jednání vrcholového managementu je zřejmě z minulosti neustálé přežívající podceňování schopností, odborné připravenosti a inteligence pracovníků rezortu na nižších (tj. středních) úrovních řízení, vědeckých pracovištích a školách a přehnaná sebedůvěra ve vlastní schopnosti, dané (a potvrzené?) dosaženým postavením. Důsledky jsou naopak značné – postupná a narůstající **ztráta důvěry** značné části příslušníků armády ve schopnosti jejího vedení a nenapravitelné ztráty času, finančních prostředků a elánu lidí při realizaci a následném napravování nepromyšlených organizačních, dislokačních a jiných změn, nehledě na sociální důsledky těchto opatření na život jednotlivců i celých rodin.

Jako příklady lze uvést např. nejasný osud zatím poslední, tzn. v roce 1998 vytvářené a projednávané koncepce výstavby a rozvoje rezortu do roku 2003 (ve sdělovacích prostředcích se přitom již objevily informace o další koncepci, zahrnující mj. další výrazné snižování počtů příslušníků rezortu jako reakce na omezené finanční zdroje státu – přitom se ale na druhé straně např. neotvírá ani v podstatě nepřipouští žádná diskuze o tom, jak je skutečně realizováno financování uvnitř rezortu a jaké jsou jeho vnitřní rezervy) nebo i osud v rezortu vypracované „Bezpečnostní strategie ČR“, kterou sice vláda ČR projednala, ale Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR ji po předložení vládou a po kritické diskuzi neschválila a naopak požádala vládu o její přepracování (jak bylo uvedeno v denním tisku, mj. vzhledem k nejasně formulovaným národním cílům i obsahu vymezení a poslušnosti bezpečnostních rizik státu),

➤ **Značné podcenění významu vztahů rezortu a jeho jednotlivých součástí** (tzn. především nejrůznějších útvarů a zařízení AČR) **k sociálnímu prostředí**, v němž jednotlivé součásti AČR působí, na celkové postavení AČR a jejich příslušníků ve společnosti. Příkladem mohou být např. problematika rozhodnutí o zajištění centrálních dodávek proviantu, tepla ap., protože ta ve svých důsledcích znamenala kromě velmi diskutabilního (a v podstatě ani nijak veřejně neprokázaného – kromě obecných formulací některých zainteresovaných funkcionářů) ekonomického přínosu těchto rozhodnutí především faktické oddělení či odtržení jednotlivých útvarů a zařízení od míst a regionů, v nichž jsou dislokovány, neboť místní dodavatelé až na výjimky nejsou na dodávkách zainteresováni a dokonce ani daně ze zisku (obratu) nezůstávají v daném regionu, neboť jsou odváděny pouze v místech působnosti dodavatelské organizace. To ve svých důsledcích mj. znamená, že kromě dílčího

příspěvků k zaměstnanosti lidí nemají samospráva ani soukromý sektor v podstatě žádný přínos z přítomnosti vojáků v daném místě – jaký k nim potom mohou mít vztah, zejména pokud někteří z nich občas navíc ztropí v mladické nerozváženosti, často pod vlivem alkoholu, výtržnost na veřejnosti?

> Vzhledem ke konkrétním výsledkům spíše pouze slovně formulovaný a důsledku toho asi pouze formální zájem představitelů rezortu o **názory příslušníků rezortu** na jeho budoucnost, vytváření image či kulturu organizace – ve skutečnosti výsledky sociologických průzkumů, anket, výsledků veřejného mínění či jiných podobných aktivit, uskutečňovaných mimo rezort v občanské veřejnosti i uvnitř rezortu mezi jeho příslušníky zřejmě nikoho nezajímají, natož aby se jejich zjištěními někdo skutečně zabýval, zamýšlel se nad jejich dopady a především je bral v úvahu při nově přijímaných rozhodnutích, neboť téměř vždy lze použít argumenty typu „to bohužel nelze, neboť na to nejsou peníze“ či „to jsme museli, neboť jsme museli ušetřit peníze“, přičemž konkrétní čísla pochopitelně nikdo nikomu neukáže (proč by taky, když se diskutuje zpravidla až poté, co se ukáže problematičnost přijatého řešení místo diskuze v průběhu hledání variant řešení a jejich posuzování pomocí souboru kritérií, jak velí manažerská teorie).

> Abych nebyl nespravedlivý, na středních a nižších úrovních řízení rezortu tomu je asi (i podle mých osobních zkušeností) až na výjimky podobně, protože i na nich se část vedoucích pracovníků dosud nenaučila a nezvykla si zapojovat do aktivit pracovišť širší okruh spolupracovníků. Jde zřejmě z části asi i o psychický problém některých lidí ve vedoucích funkcích totiž schopnost vědomě se připravit o část pravomocí, a tudíž o pocit a vědomí moci při rozhodování, a na druhé straně se místo uměle vytvořeného odstupu přiblížit k podřízeným, coby spolupracovníkům a kolegům. Někdy se na tomto stavu podílí i určitá rivalita – co kdyby se někdo při takto kolektivně řešených záležitostech ukázal jako schopnější než dotyčný vedoucí, co by tomu řekli ostatní, či dokonce nadřízení?

Těmi výše zmiňovanými výjimkami by mohly být podle mého názoru některé dobře fungující útvary a jednotky, protože pokud jsou jejich velitelé a náčelníci schopní, brzo si uvědomí, že bez spolupráce s podřízenými a bez jejich zapojení do tvorby a realizace cílů činnosti nejsou schopni splnit požadované úkoly na požadované úrovni – tyto nižší články řízení a velení jsou totiž hodnoceny za konkrétně dosažené a prokázané výsledky, na rozdíl od asi převažujícího slovního plnění cílů a úkolů jednotlivými funkcionáři na vyšších úrovních řízení a velení rezortu, a nemají možnost se tudíž za něco schovat či omluvit problémy a nedostatky tzv. objektivními důvody. Přitom si ne každý uvědomuje a vedoucí pracovníci rezortu o tom příliš často nehovoří, že v podstatě téměř každý příslušník rezortu, od poddůstojníků po generály, od vojáků k občanským zaměstnancům, svým způsobem jednání (vstřícnosti) a komunikace s partnery mimo armádu (mezi něž patří i vojáci základní služby a vojáci v další službě) ovlivňuje vztah bývající části občanské společnosti k armádě a k vojenské službě jako takové – i to se mj. skrývá pod oním záhadným pojmem „kultura organizace“.