

METODY TVŮRČÍ PRÁCE (kreativní metody) a jejich možné aplikace ve vztahu k armádě

Uplatnění metody tvůrčí práce v AČR je kategorickým imperativem platícím zejména při probíhajících transformacích. Svou opodstatněnost má i při zajišťování běžných „udržovacích“ činností.

Zavádění systému plánování, programování a rozpočtování, který umožňuje optimální rozdělení omezených zdrojů pro prioritně uspořádané potřeby AČR, je příkladem možnosti uplatnění metod tvůrčí práce při řešení tohoto složitého problému. Využívání „selského rozumu“ či rutinních technik nemusí vést k naplnění cíle ne jen u tohoto zvoleného příkladu.

K poznání souvislostí tvůrčích procesů je zřejmé, že dosažení konkrétního řešení složitých problémů není výsledkem jen neotřelých nápadů, nekonvenčního myšlení, ale že se především dosahuje takového řešení na základě komplexních znalostí, ke kterým patří také poznání metod a technik tvůrčí činnosti. Základní informace o nich mají posloužit jako nástroj pro optimalizaci rozhodování při výkonu řídicích činností v AČR.

Tvůrčí činnost sama o sobě je vysoce specializovanou lidskou aktivitou. Ostře se odlišuje od činností opakovaných, rutinních, které mají známé algoritmy, a tedy se dají normalizovat a plánovat.

Uvádí se, že v každém tvůrčím přístupu lze rozlišovat tyto složky:

- předmět, na který činnost působí,
- prostředky, kterými subjekt působí (nástroje, postupy apod.),
- subjekt (jeho schopnosti, znalosti, vůle, motivy),
- podmínky (stav subjektu, možnosti, překážky),
- proces činnosti (složky, zaměřenost apod.),
- cíl (v představě, plánu),
- produkt (výtvar, výsledek),
- hodnota činnosti a produktu (uplatnění, význam, přínos a podobně).

Produkty tvůrčí činnosti vzniklé tvořivostí jsou nové, společensky hodnotné a sdělitelné. Účast na jejich tvorbě pozitivně formuje i vlastnosti jeho tvůrce.

Pozornost se soustřeďuje, při dosahování produktů tvůrčí činnosti, především na techniky individuálního či kolektivního podněcování. Pro potřebu řešení tvůrčích problémů řídicí praxe se nebude klást důraz na techniky stimulace tvůrčí invence, ale na metody řešení respektující komplexní povahu procesu řešení takovýchto problémů.

Tvůrčí přístup si vyžaduje uplatnění metod směřujících ke **snižování administrativní náročnosti řízení a správy** formou analýzy systému řízení. Zde jde o konkrétní problém řídicí praxe, který je možno řešit metodami analýzy systému řízení při využití obecných metod tvůrčí činnosti. **Složité problémy**, které při výkonu řídicí praxe musíme řešit, **jsou jenom omezeně řešitelné jako celek**. Tradiční řešení takovýchto problémů se opírá především o dosavadní zkušenosti řešitele, který hledá podobnosti jako vzor pro východisko. Opírá se především o vlastní intuici. Riziko omylu při takovémto postupu je značné, protože takto nemohou být prověřeny všechny informace pro rozhodování a analyzovány všechny souvislosti, zváženy všechny možnosti a vyhodnoceny všechny možné důsledky.

Netradiční, racionální **postup řešení složitých problémů představuje jejich rozložení (dekompozici) na elementární problémy a úkoly**, které umíme již dostatečně spolehlivě řešit a můžeme v nich použít známou metodu, která se nám již dříve osvědčila jako vhodný nástroj pro dosažení očekávaného výsledku.

Takovéto **rozložení složitého problému předpokládá zachování znalosti souvislosti mezi dekomponovanými prvky**. Analýza problému je prováděna nejen z hlediska jeho věcného zaměření, organizačních vztahů apod., které samozřejmě podmiňují řešení, ale **dekompozice se provádí také, a to zejména z hlediska morfologického (zkoumá se myšlenkový postup)**, viz. obr.

Svůj charakteristický myšlenkový postup (metodologii) vyžadují různé druhy problémů. Uvádí se, že následující **druhy problémů** mají své specifické zvláštnosti a jejich řešení vyžaduje také specifické metody a postupy.

❶ **Problémy s neznámou příčinou (explanační problémy)**

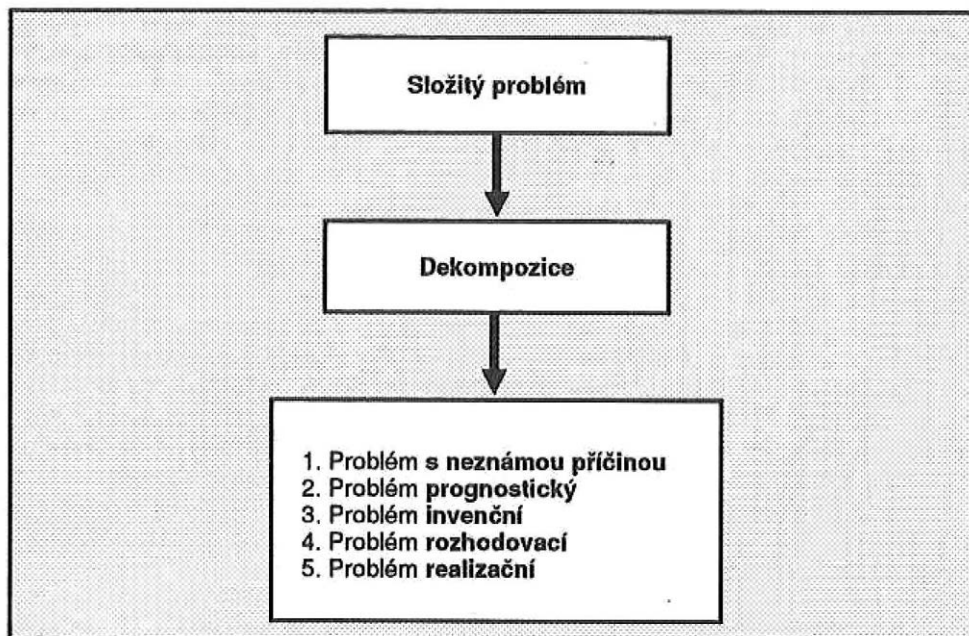
Úkol pro řešitele je nalezení takových příčinných vztahů, které by vysvětlily minulý vývoj v dané oblasti, jenž se v současnosti projevuje výraznou odchylkou od žádoucího stavu.

Řešení tohoto druhu problémů spočívá především v tom, aby se řešitel ubránil záměně jevové stránky problému za jeho podstatu.

Metodické přístupy pro takovéto řešení jsou uváděny na principu:

- a) Soustavy deskriptivních a analytických otázek** (zajišťuje se poznání problému a jeho informační zpracování).
- b) Přístupu konfrontačně genetickém** (usiluje se o odhalení nejpravděpodobnějších příčin problémové situace na základě jejího popisu a ve srovnání s částí daného systému, která je bez problému; zjišťuje se pak charakteristický rozdíl a změny, které jej vyvolaly).
Souhrnně jsou tyto (a jiné) metody řešení nazývány **heuristicko-analytické procedury**.
- c) Metody vícerozměrné statistické analýzy** uplatňují se rovněž při řešení problémů explanačních. Umožňují postihnout formálně logické závislosti, formovat a testovat hypotézy na základě odhalených souvislostí. Patří sem metody **multi-variální analýzy** ve formě statistického generování a testování hypotéz, korelační a regresní analýza aj.

Příklad dekompozice (rozklad) složitého problému



Obr.

🕒 Problémy prognostické

Úkol pro řešitele je provést analýzu vývoje do budoucnosti. Při ní se usiluje o postihu takových momentů, situací, faktorů a trendů, které budou v budoucnu charakteristické pro vývoj řešeného problému i jeho organizačního a širšího společenského okolí.

Řešení těchto problémů předpokládá poznání a vymezení:

- faktorů ovlivňujících vývoj řešeného systému a jeho okolí,
- intenzity působení a projevu faktorů,
- charakteru vztahů mezi faktory a jejich výsledné chování a působení,
- cílů rozvoje systému v řešené oblasti a možností řešitele.

Při řešení těchto problémů obvykle řešitel kombinuje postupy a techniky těchto základních metod:

a) **Matematicko-statistické metody průzkumného prognózování**

Využívají se všude tam, kde dosavadní vývoj byl bez výrazných kvalitativních změn. Vhodné je používat např. multivariační statistické analýzy, exploatace dosavadních vývojových trendů vyjádřených regresní funkcí.

b) Delfská metoda a expertní hodnocení

Uplatňuje se při předpovědi výrazně dynamických oblastí s předpokládanými kvalitativními skoky ve vývoji, které nelze odvodit z dosavadních trendů. Volnou výměnou názorů mezi experty s využitím delfské metody vznikají prognózy budoucnosti.

c) Analogie

Slouží k orientaci v nepřehledné situaci. Poznatky se rozvíjejí s využitím dalších prognostických metod.

d) Prognostické modelování

Jde o logicko-matematické vyjádření prvků, vztahů a procesů, zachycených v modelu, které umožňuje ověřovat variantní stavy a způsoby chování prognózovaného systému s využitím výpočetní techniky, která umožňuje postižení velkého počtu souvislostí.

e) Scénáře budoucího vývoje

Je to metoda kombinace technik prognostického modelování s expertním hodnocením. Prognostický scénář se tak stává popisem budoucího stavu s využitím logicky uspořádaného řetězce navazujících událostí, spojených příčinnými vazbami.

f) Strom významnosti (cílů)

Uplatňuje se při zpracování normativních prognóz. Zpětným postupem se hledají taková opatření, která by vyvolala změny, které jsou pro dosažení cílového stavu nezbytné.

Tyto i další metody (např. analýza křížových interakcí či morfologické prognózování) tvoří systém řešitelských postupů, které ve své kombinaci umožňují provádět kvalitně prognostickou činnost jako základ pro strategické rozhodování a plánování.

③ Problémy invenční

Úkol pro řešitele při řešení problémů s neznámým řešením je nalézt množinu možných řešení a soubor alternativních postupů a opatření, které by se staly východiskem formulace optimálního řešení.

Řešení těchto problémů předpokládá dobrou organizaci a podněcování tvůrčí činnosti řešitelů při hledání originálních námětů a koncepcí řešení. Toho se dosahuje s využitím takových technik a postupů, jako jsou:

a) Techniky podněcování přímé tvorby námětů

Uplatňují se při řešení úzce a jednoznačně vymezených problémů. Jde o postupy, které usilují o velké množství tvůrčích námětů. Pro produkci těchto námětů je charakteristické, že respektují zásady odložení kritického úsudku, maxi-

malizaci množství produkovaných námětů, vzájemnou kombinaci myšlenek a umění představivosti.

Patří sem metody „konference“ dobrých nápadů (brainstorming), metoda podnětných otázek, tvůrčí diskuse aj.

b) **Techniky založené na využití analogie**

Tam, kde nestačí náměty, i když jsou originální, např. u nedostatečně strukturovaných problémů, jsou vhodnější analogie. Nové pojetí problému, řešiteli bližší, umožňuje nalezení i originálního řešení. Algoritmus takového postupu je dán obvykle takto:

- ujasnění základních souvislostí a charakteru problému,
- odstup od výchozího problému do analogické roviny (vznik metaproblému),
- analýza a řešení analogických problémů charakteru meta,
- hledání podnětů pro řešení základních problémů,
- návrat do reálné úrovně řešení zpětnou analogií.

Metody využívající analogie jsou např. metody podnětového slova, synektické postupy, vizuální synektika a další speciální techniky.

c) **Popisně kombinační postupy**

Tyto postupy jsou vhodné u takových dobře strukturovaných řídicích a organizačních problémů, kde jsou známy základní parametry řešení.

Operace při takovýchto postupech se uskutečňují obvykle takto:

- provede se vyčerpávající popis problému a logického prostoru, ve kterém je možno hledat jeho řešení,
- vytvoří se model,
- odvodí se soubor možných řešení,
- kriticky se prověří vybrané kombinace.

Řešení obvykle přináší zcela originální kombinace, které znamenají tvůrčí řešení problému.

④ Problémy rozhodovací

Úkol pro řešitele je přijmout rozhodnutí s uspokojivým, tedy co nejvhodnějším řešením pro jeho realizaci. Složitě rozhodovací problémy je vhodné řešit při jejich rozložení na elementární rozhodovací operace s využitím vhodných rozhodovacích postupů.

Řešení rozhodovacích problémů s tvůrčím přístupem vyžaduje:

- existenci alternativních návrhů na řešení, které mají také výrazný inovační charakter,
- jasnou formulaci cílů,
- preferenční stupnici pro rozhodování,
- schopnost rozhodujícího vystihnout úroveň, které dosahují uvažované alternativy z hlediska uvažovaných kritérií,
- schopnost rozhodujícího vyjádřit svou preferenci u elementárních případů, na něž je složitý rozhodovací problém rozložen, a dovednost vyjádřit pravděpodobnostní hodnotu jevů, které jsou poznamenány nejistotou,

- jednotné chápání cílů, kritérií a hodnot všemi subjekty, které se na rozhodování o složitých problémech podílejí.

Díleč analytické a rozhodovací techniky umožňují uplatnění komplexních heuristických metod řešení. Takovými dílečmi technikami jsou např. technika párového srovnání, škálování, vážení (stanovení koeficientů významnosti) a další.

Ke komplexním metodám heuristického charakteru patří např. metoda rozhodovací analýzy a syntézy, větvené rozhodování, metoda analýzy nákladů a užitek (rozhodovací kritéria jsou převáděna na hodnotová vyjádření), metody a techniky operačního významu, heuristické modelování a další.

5 Problémy realizační

Úkol pro řešitele je spojen s realizací přijatých rozhodnutí v podmínkách limitovaných zdrojů a nedostatku času.

Řešení: Vedle popsaných metod a technik, které se zde dají uplatnit pro průřezový charakter realizačních problémů, existují popsané specifické metodické postupy, které se při realizaci mohou s úspěchem využít.

V rámci **realizační analýzy** se používají vhodné díleč techniky, jako jsou:

a) Strom důsledků

Na základě postupného odvozování důsledků výchozího rozhodnutí a dalších vyvolaných stavů a procesů se hledají závislosti, kterým se přiřazuje vhodná pravděpodobnostní hodnota, odpovídající očekávanému výskytu. Z toho se odvozuje pravděpodobnostní rozložení konečných výsledků.

b) Realizační scénáře

Soustřeďují se na ty situace, které mohou nejvýrazněji poznamenat realizaci přijatých rozhodnutí. Sledují se důsledky s možnými vývoji ve stavu prostředí, ve kterém se bude realizace uskutečňovat.

c) Analýza potenciálních problémů

Tam, kde se předpokládají závažné problémy pro realizaci, se preventivně hledají obranná opatření spolu s informačními mechanismy, které umožní sledovat průběh realizace.

Metody a techniky projektování postupu činností při realizaci jsou hojně používané a patří mezi ně např. techniky síťové analýzy (metoda kritické cesty jako PERT a další), rozhodovací tabulky apod.

Důležitým předpokladem efektivní realizace řídicích rozhodnutí je aktivní podpora takového rozhodnutí. Metody podněcování iniciativy a pracovní aktivity patří do nástrojů působení na chování lidí.

* * *

Množství různých metod a technik, tak jak se již dnes mohou využívat při řešení složitých i jednoduchých díleč problémů v řízení, je značné. Smyslem není podat jejich úplný výčet (což ani není možné, neboť stále nové vznikají), ani se zde podrobně nepopisoval jejich aparát, techniky (to vše je popsáno v bohaté literatuře

k jednotlivým metodám). Cílem bylo upozornit na existenci těchto účinných nástrojů řízení, jejichž efekt se umocní právě tvůrčím přístupem při jejich využívání.

V činnosti příslušníků armády existuje celá řada problémů, které si vyžadují uplatnění metod a technik tvůrčí činnosti. Nezáleží zde na věcném obsahu problému, jako je logistika, zásobování, investice či jiné otázky, ale důležité je to, že podle uvedených typických problémových okruhů z oblasti metod a tvůrčích činností lze i takovéto problémy s konkrétním obsahem řešit.

Kvalitativně nové rysy řídicí a organizační práce, které se v posledních letech v souvislosti s prohlubováním dynamiky celého systému řízení zdůrazňují, v sobě obsahují kategorický požadavek na uplatnění tvůrčího přístupu k řízení. Ne jinak je tomu i v armádě. Uplatňování metod a technik tvůrčí činnosti v práci „všedního dne“ se tak stává logickou součástí tvůrčího přístupu k řízení, které vede k dosažení stanovených cílů strategické i operativní podoby.

VÝCHODNÍ EVROPA - HLEDÁNÍ BEZPEČNOSTI

(Z 29. mezinárodního kongresu vojenské medicíny)

V průběhu 29. mezinárodního kongresu vojenské medicíny, konaného z iniciativy zdravotnické služby turecké armády v září 1993 v Istanbulu, byla účastníkům ze 74 zemí světa předána mezi jinými odbornými materiály i analytická studie tureckého politologa T. Ataöva na téma Východní Evropa - hledání bezpečnosti.

Pro členy delegací ministerstva obrany a zdravotnictví České republiky byl uvedený materiál tím aktuálnější, že v posledních měsících se znovu otevřela otázka vstupu České republiky do NATO. Současná bezpečnostní situace ve světě jednoznačně vyžaduje nové metody hodnocení, jiné přístupy k řešení krizových situací i neobvyklá východiska pro budoucnost. Se zánikem komunistického bloku a všech struktur, relativně garantujících bezpečnost a stabilitu ve střední a východní Evropě, zůstává **NATO v podstatě jedinou organizací, schopnou udržet hodnoty demokratického západního světa.** Jako k přirozenému spojenci se proto snaží k NATO přiblížit i nově utvářené středoevropské demokracie a není samozřejmě náhodou, že je to právě Česká republika, pro níž je partnerství s největší vojenskou organizací současného světa otázkou další svobodné existence a budoucího demokratického vývoje. Předpoklady pro širší součinnost