

Problémy a rozhodování v AČR

S těmito pojmy se ve svém životě setkáváme poměrně často. Většina z nás denně i několikrát, neboť takřka neustále řešíme problémy a musíme se rozhodovat. Některé problémy vnímáme jako menší a lehčí, jiné jako větší a těžší nebo dokonce neřešitelné. Obecně se lidé shodují, že problémy jim příliš velkou radost nepřinášejí, ale řada z nich uznává, že díky jejich řešení u sebe mohou zaznamenat osobní a profesionální posun a že mnohdy se žádoucím směrem pohnou také úkoly a další řešené záležitosti. Ač se zdá tato oblast docela jasná, přesto přináší řadu různých potíží, a proto má cenu a přínos se jí více zabývat.

* * *

Slovo problém pochází ze starořeckého *pro*, neboli dopředu a *ballein*, vrhnout nebo řídit a znamená něco předloženého, jako bychom si chtěli věc prohlédnout, a proto jsme ji položili před sebe, nezřídka se myslí vyjmutí věci z kontextu, z pozadí. Jinak řečeno, má-li člověk nějaký problém, nemohou se věci odehrávat jako obvykle. Musí udělat něco, co není běžnou součástí jeho každodenního stereotypu, činnosti a uvažování, něco co vyžaduje zvláštní pozornost a řešení.

Problémem se rozumí určitá odchylka od žádoucího stavu, kterou potřebujeme změnit, řešit a pokud možno vyřešit. Problémy jsou různé povahy – pracovní, materiální, věcné, technické, osobní, časové, morální, organizační, s hodnocením, s motivací atd. a v obecné rovině mohou mít jedno nebo několik řešení.

Mnohdy jde o velmi obtížné kroky, zejména máme-li velké ambice, očekávání, mnoho informací a velké plány. Dobrou zkušeností je stanovení hlavního a vedlejších cílů a souboru kritérií k posouzení jejich správnosti a míry dosažení. Případné alternativy se pak vybírají podle míry užitečnosti a míry rizika. Bližší podrobnosti si zájemci mohou najít v odborné literatuře uvedené na konci článku.

V praxi působí i další faktory a navíc v různou dobu s různou intenzitou, což spolu vytváří nesmírně bohatý, komplikovaný a členitý „terén“ pro rozhodování vedoucích i řadových pracovníků. I přes či právě pro svoji náročnost může být pojat jako dobrá a lákavá příležitost k přemýšlení, osobnímu obohacení a zdokonalení.

Vymezení a popis mohou mít slovní, grafickou či jinou podobu a mezi možné a osvědčené techniky patří následující:

Mentální mapy jako grafické vyjádření vztahů různých prvků k problému a jeho řešení.

Ishikawův diagram, který je více znám pod pojmem „rybí kostra“, předpokládá se zde, že každý problém má čtyři základní složky – lidé, metody, technika a materiál,

Paretova mapa známá jako pravidlo 80 : 20, jeho podstatou je mj. teze, že 20 % problémů ovlivňuje 80 % efektivnosti a zisku.

Porovnání možného se skutečným, současného stavu se stavem žádoucím, čili konfrontaci mezi „je“ a „mělo by být“.

Průzkum názorů a postojů

Důležitým a inspirativním zdrojem informací pro kvalitní a efektivní řízení organizace a pro úspěšné a efektivní rozhodování a řešení problémů nesporně jsou průzkumy názorů a postojů pracovníků. I když jsou mnohdy akce tohoto druhu podceňovány či dokonce zavrhovány, leckdy se stávají zdrojem cenných informací.

V minulých letech jsem postoje a názory zmapoval v několika posádkách a útvech. Mezi položenými otázkami byla „Jakým způsobem nejčastěji řešíte problémy?“. Odpovědi vojáků a občanských zaměstnanců jsou seřazeny od největší po nejmenší frekvenci:

- své problémy si řeším sám, nemám důvěru v nadřízené,
- zakousnu se a nepustím, pokouším se znovu a znovu,
- zatím jsem žádné větší problémy neměl,
- snažím se zachovat klid a rozvahu,
- osobním stykem s nadřízeným,
- využívám diskuse a polemiky,
- řešení postupnou cestou,
- snažím se vyjít vstříc ostatním lidem,
- určím si důležitost úkolů a podle toho pak postupuji,
- služebním postupem,
- osobním vstupem do procesu řešení,
- rozčílím se a pak úkol splním,
- čas a podmínky pro řešení problémů jsou až po pracovní době.

Přibližně třetina dotazovaných se tehdy odpovědi vyhnula zcela a 10 % jich odpovědělo, že spoléhají pouze na sebe. Jejich postoj může signalizovat řadu důležitých prvků – od obecné pracovní nejistoty přes neznalost způsobů řešení problémů a potíže s rozhodováním až po ne nejlepší úroveň vzájemných vztahů. Tomuto stavu mj. odpovídají navrhovaná opatření v závěru příspěvku.

Část vojáků a občanských zaměstnanců, zejména v nadřízených pozicích v besedách připojila další konkrétní poznatky a zkušenosti, kdy nadřízení problémy řeší křikem, nátlakem a například tradiční větou „to je přece tvůj (váš) jejich problém“.

Je možné zaznamenat i další přístupy, které lze stručně označit formou výroků – „tohle řešit nebudu ... nechci“, „tohle mě nezajímá“, „tohle je mimo moji kompetenci“ nebo „to je nad rámec mého funkčního příjmu, o takové věci se nestarám“. Tak vymezování a řešení problémů (žel) na řadě míst v armádě vypadá. Podívejme se však, jak by mělo vypadat a z čeho by řídící pracovníci měli vycházet.

Variety a podmínky řešení

Předně by měli znát **druhy problémů** a dávat si **správné postupy jejich řešení** do přímé souvislosti. Praxe ukazuje, že nestačí určit druh problému, ač jde o velmi důležitou fázi celého procesu. Je nezbytné ještě určit správný způsob řešení.

Nezbytnou součástí této problematiky jsou **podmínky pro rozhodování a řešení problémů**. Ideálem je, aby řešitelé měli dostatek zkušených a připravených osob, času, materiálu a informací. Inspirací mohou být i odpovědi na následující dvě otázky v rámci zmiňovaného průzkumu postojů.

Co nebo kdo vám nejvíce při plnění úkolů a při řešení problémů pomáhá?

- nadřízení,
- moje vlastnosti jako zodpovědnost, svědomitost, důslednost, obětavost, klid, rozvaha,
- včasné informace, dobré podmínky k práci,
- odraťování po práci.

Co nebo kdo vám plnění úkolů a řešení problémů nejvíce ztěžuje?

- zbytečné papírování a administrativa,
- nepotřebné zásahy nadřízených,
- lhostejnost a lajdáckost podřízených a spolupracovníků,
- řada současně plněných úkolů o stejné důležitosti,
- několik současně zastávaných funkcí,
- neplánované úkoly,
- nezkušenost, nezralost,
- špatné pracovní prostředí.

Uvedené odpovědi není potřebné dlouze komentovat, dokreslují složitost procesu rozhodování a řešení problémů a potvrzují fakt vícevrstevnatosti a komplikovanosti problematiky.

Možné návrhy a řešení

Součástí kritického zamyšlení nad procesy rozhodování a řešení problémů se rozhodně musejí stát návrhy. V citovaném průzkumu se respondenti orientovali především na konkrétní obsahové prvky počínaje finančním ohodnocením vojáků a vzájemnými vztahy mezi vojáky obecně, zejména větší respekt, slušnost, pomoc, spolupráce, pokračuje zlepšením informačního toku, zejména promyšlenější rozhodování a jasnější formulace úkolů jako prevence pozdějších úprav a dodatečných vstupů a změn a konče zcela konkrétními námety jako například zlepšení podmínek pro skladování materiálu, drobné časové úpravy v denním řádu ap.

Některé další námety a myšlenky jsem již uvedl či naznačil v předchozím textu, a proto se nyní pokusím o stručný závěrečný přehled. Rozhodně by se v něm měly objevit tyto požadavky:

1. Provést kritickou analýzu a reflexi současného stavu s konkrétními výstupy pro další období, a zejména pro činnost jednotlivých nadřízených.
2. Blíže se seznámit s procesy rozhodování a řešení problémů a se zkušenostmi v jiných organizacích, zejména pak v jednotkách, útvech a štábech armád NATO.
3. Položit zvýšený důraz vzdělávání a sebevzdělávání vojáků a občanských zaměstnanců v řešené oblasti s cílem dosáhnout širší poznatkové základny a vědění, aby zainteresované osoby lépe a včas poznaly zda, naopak a jak konkrétně spolu různé problémy souvisejí.
4. V rámci vzdělávání organizovat praktický výcvik, modelová cvičení v rozhodování a řešení problémů a zapracovat je do širšího rámce sociálně-psychologického výcviku.
5. Zvýšenou pozornost věnovat komunikaci a celé oblasti poskytování informací a jejich postupnému zdokonalování.
6. Zajistit průběžné využívání nabídky různých poradenských a servisních služeb jako jsou právní, psychologická, humanitní, duchovní atd.
7. Postupně a cílevědomě vytvářet dobré mezilidské vztahy s prvky jako otevřenost, důvěra, vzájemný respekt osobností a jejich oblastí, úkolů a kompetencí.

8. Rozšiřovat znalost lidí a jejich možností, schopností a postojů.
9. Promyšleněji využívat jevu sdělování zkušeností se snahou o jejich tvořivou aplikaci ve svých podmínkách.
10. Vytvářet příznivější podmínky pro pozitivní rozhodování a pro optimální řešení problémů, kde by se například jednalo o reálnost v přístupech nadřízených, aby sami nepřijímali a na podřízených nepožadovali uskutečňování nereálných rozhodnutí, aby lidé vykonávající rozhodnutí měli cit pro situaci ve smyslu – zda se před přijetím rozhodnutí bude diskutovat, případně jak dlouho, zda se budou podílet všichni anebo jen někteří, zda a případně jaký prostor bude mít tvořivost a nápaditost atd.

Závěr

Ukazuje se, že procesy rozhodování a řešení problémů nejsou nijak snadnou záležitostí a že je rozhodně prospěšné jim věnovat větší pozornost než dosud. Sama praxe, její složitost, dynamika a požadavky naznačují, že je nutné o dané záležitosti více vědět a více uplatňovat. Uvedený materiál si dal za skromný cíl upozornit na některé zásady, projevy, souvislosti a zkušenosti a podnítit vojenské funkcionáře v nadřízených i podřízených pozicích k zamyšlení a podle zájmu, chuti a odvahy také k osobním a profesionálním změnám. Zřejmě můžeme souhlasit s názorem, že kdo více ví o druzích, typech, metodách a postupech při rozhodování a řešení problémů, kdo je širě obeznámen s možnými souvislostmi a komplikacemi, získává větší možnosti a lepší předpoklady pro dosažení úspěchu v dané oblasti a dále při plnění stanovených úkolů. Na druhé straně si uvědomme, že kdo více ví, zpravidla mu bude delší dobu trvat poctivě zvážit jednotlivé možné dopady. Přijaté rozhodnutí a způsob řešení problémů bude efektivnější, účinnější a kvalitnější. A o to především by nám mělo jít.

Literatura:

- * Howard P. J., Příručka pro uživatele mozku, Portál, Praha 1998.
- * Papica J., Vybrané kapitoly ze sociální psychologie I. část, FF UP Olomouc, 1978, II. část, FF UP Olomouc, 1979.
- * Slovník vojenského profesionála, MO ČR, Praha 1993.
- * Vtípil Z., Psychologie řídicích činností, FF UP, Olomouc 1992.