

Generálmajor Ing. Jan K n o t e k

DEMOKRATIZACE VE VELENÍ

V 2. čísle mne zaujal rozhovor redakce se ZNGŠ generálmajorem Josefem Čepickým o přípravách akčního plánu MNO. Zaujal mne jednak proto, že v našich odborných vojenských časopisech nebylo dosud tak častým jevem, aby vedoucí funkcionáři publikovali své názory na aktuální problémy armády a vojenství a jednak proto, že pojetí „Akčního plánu MNO“ pokládám v současné době za velmi závažné.

Obávám se ale, že publikovaný rozhovor, přesto že je v něm „vytypováno“ mnoho současných problémů z oblasti řízení armádního organismu, že je v něm poukázáno na mnoho „bílých míst“, která vyžadují „hlubokou vědeckou analýzu“ k odhalení příčin současných nedostatků a k nalezení „východisek“ pro jejich řešení, neposkytl čtenáři dostatečně plastický a výrazný obraz o vlastním pojetí akčního programu MNO. Je v něm sice ukázáno tolik problémů, že se opravdu „do náruče nevejdou“, zejména ne jednotlivci, myslím ale, že jsou ukázány příliš obecně a deklarativně. Jsou to právě silná slova a deklarativní fráze, které se v nedávné minulosti natolik zdiskreditovaly, že ztratily svou účinnost.

Akční program MNO neznám a nemohu o něm mluvit. Osobně si jen myslím, že to nebude prostý výčet existujících problémů a úkolů, protože to by příliš připomínalo ty, vcelku neblaze proslulé, „Plány opatření“, kterých v minulosti bylo zpracováno mnoho, ale jejichž konkrétní efekt byl často velmi problematický.

Jsem přesvědčen o tom, že „Akční program MNO“ by měl být něčím víc, že by to měl být dokument na opravdu nové kvalitativní úrovni, který by plně odrážel ono „nové obohacení poznání“, o kterém se v rozhovoru mluví.

Osobně bych si představoval akční plán jinak. Chápu akční plán jako základní linii, která ukazuje jak a čím vytvořit vhodné podmínky a dostatek prostoru k tomu, aby mohly být postupně vyřešeny všechny ty problémy, které se tak dlouho kupily. Chápu tedy akční program především jako koncepční dokument, který ukazuje cíle, kterých má být dosaženo a naznačuje, jak a čím jich dosáhnout. Prostě tak, jak to říká „Akční program KSČ“ — ukázat každému „... kde je jeho místo, kam napřít síly, kde leží úskalí a kudy vede cesta vpřed“.

Souhlasím s autorem rozhovoru v tom, že „východiska nelze sešívat horkou jehlou“. Škoda, že tato rozumná teze nebyla v nedávné minulosti často respektována — mohlo to zabránit mnoha z dnešních problémů. Myslím ale, že nebude ani třeba ke všem v rozhovoru naznačeným problémům dělat nové, hluboké a vědecké analýzy. Ono totiž k řadě problémů takové analýzy jsou a bude možná stačit je vytáhnout na světlo z přítmi různých pokladen, nebo těch míst, kam zapadly, když z nejrůznějších důvodů nenašly pochopení, nebyly vzaty při rozhodování v úvahu a byly prostě zavrženy, aniž se často dostaly tam, kam byly určeny. Možná, že by v mnoha případech a zejména ve světle „nových podmínek“ mohly posloužit.

Nesouhlasím totiž s názorem, že řešení všech naznačených problémů je správné zdůvodnit „novou úrovní poznání“. Ona ta úroveň neroste ani v současné etapě vědeckotechnické revoluce tak rychle, aby se musela přehodnocovat každého čtvrt roku. Ono jde spíše o to, jakému pojetí a jakým směrem myšlení poslední události a „Akční program KSČ“ otevřely dveře a kterým metodám postavily do cesty hráz odsouzení. Tam, kde skutečně došlo ke zcela nové úrovni poznání i v pojetí základních otázek, tam asi ta dosavadní úroveň měla nějaké nedostatky a deformace. A jejich pochopení je především otázkou poctivé sebekritiky.

Tím ovšem nechci tvrdit, že i tak nezůstane dostatek problémů, jejichž řešení bude vyžadovat skutečně důkladnou analýzu. Ze zkušeností ale vím, že příčiny mnohých, v rozhovoru vyjmenovaných problémů, byly „objeveny“ už před časem, ale že často jejich zobecnění a využití k praktickému řešení bylo z nejrůznějších důvodů, často subjektivních, zmrazeno, nebo umlčeno. Nebyly tak řídké případy, kdy jediným argumentem pro jejich odmítnutí bylo konstatování, že „už bylo rozhodnuto“, což v armádě je důvodem pádným i při řešení zásadních, koncepčních otázek.

A právě nad touto metodikou a některými dalšími se chci v tomto článku zamyslet především ve vztahu k problému demokratizace rozhodování. Publikovaný rozhovor této otázce věnoval překvapivě malou pozornost a vcelku se omezil na konstatování, že „... bude nutné rozebrat možnosti, jak i při tuhém centralismu, nedílné velitelské pravomoci a kázní nalézt prostor pro rozvoj demokracie...“

Souhlasím s tím, že prostor pro demokracii v procesu rozhodování bude opravdu nutné na mnoha místech teprve hledat a že to nebude vždy snadné.

Socialistická demokracie je sice kouzelné a často užívané slovo, ale jak ukázal nedávný průzkum veřejného mínění, mnozí lidé nedovedou říci, co si vlastně pod tímto názvem představují. Ona totiž demokracie není vůbec záležitostí velkých slov, hesel a deklarací, ale především záležitostí konkrétních činů, výrazem kvality myšlení lidí, jejich vzájemných vztahů, pracovních me-

tod, atd. Její praktické a účinné uplatňování je daleko složitější a náročnější, než uplatňování třeba subjektivní moci. Je to obtížné zejména v podmínkách armády. Jsem ale přesvědčen o tom, že jestliže něco potřebuje v současné době rozumně demokratizovat, tak že je to především proces rozhodování a především rozhodování o společensky závažných otázkách. To znamená, že čím vyšší orgán, tím naléhavější požadavek demokratického rozhodování. A proto tuto otázku považují pro MNO za tak významnou, protože tady jde většinou (nebo mělo jít) o zásadní, koncepční rozhodnutí celarmádní a často celospolečenského dosahu, která pak zásadně ovlivňují obsah i formy rozhodování v celé vertikální struktuře armádní organizace. Kvalita rozhodnutí vrcholných řídicích orgánů už v sobě nese to, s jakou vážností, nebo řekněme kázní je vykonavatelé přijmou. Proces rozhodování je (vedle procesu informování) vrcholnou sférou činnosti každého řídicího orgánu a proto právě v něm se úroveň demokracie nejvýrazněji projevuje. Není kupř. náhodné, že o nutnosti analyzovat a zkvalitnit proces rozhodování se na MNO mluví již delší dobu, již několik let.

Netroufám si přirozeně sám a navíc v jediném článku tento složitý problém vyřešit, nebo analyzovat. Chtěl bych k jeho řešení ale přispět aspoň dílčím způsobem tím, že na základě vcelku ještě živých zkušeností se pokusím ukázat na některé jeho aspekty.

Jsem kupř. zastáncem nezbytnosti správně — tedy demokraticky chápané „nedílné velitelské pravomoci“ v armádním organismu. Mám sice určité výhrady proti samotnému názvu, ale to není podstatné. Demokracii vidím především v pojetí a v praktickém uplatňování tohoto principu a nevidím žádný pokrok v tom, nahrazovat ji kolektivními orgány. Naopak — společenská praxe nám dostatečně potvrdila, že „kolektivní odpovědnost“ není prakticky žádná odpovědnost a že pak zůstává jenom „kolektivní pravomoc“, bez osobní odpovědnosti. Jsem toho názoru, že všechny dosavadní problémy a spory kolem otázek tzv. „kolektivních orgánů“ pramenily především z toho, že kolektivnost nebyla chápána jako nezbytná metoda poznání, ale že byla zaměňována za metodu rozhodování.

Stejně tak není jistě sporu o nezbytnosti centralizace v armádním organismu. Při praktické realizaci tohoto principu záleží ale na úrovni oné „tuhosti“, o které se v rozhovoru mluví. Myslím, že praxe dostatečně potvrdila obecnou platnost pořekadla, že „všeho moc škodí“ a že kupř. příliš „tuhá centralizace“ pravomoci, odpovědnosti a z toho plynoucího rozhodování přináší víc škody, než užítka a že nakonec odvádí pozornost vrcholných orgánů od koncepčního charakteru práce. S tím úzce souvisí otázka stupně formalizovanosti vztahů mezi jednotlivými orgány velení. Armáda je bezesporu organizací, v které je nezbytná vyšší formalizovanost, než v jiných organizacích, protože bez zdravého stupně formalizovanosti by přestala být armádou. Ale i v armádě působí společenský vývoj, který posunuje hranici mezi formálními a neformálními vztahy a jejich významem. A tak by bylo kupř. možné na nedávných zkušenostech, třeba s přípravou některých základních řídicích dokumentů jako jsou třeba statuty a působnosti dokázat, jak neúčinné jsou výsledky přeceněné formalizovanosti vztahů a hledání jenom v nich spásy kvality velení, jak systém velení nelze stavět na vzájemné nedůvěře, jak se takový systém stává těžkopádným, jak v něm narůstá byrokracie a množství neúčelné práce. Nakonec to vede ke stavu, v kterém veškerý zájem a veškeré úsilí je orientováno jen na otázky forem, na úkor kvality obsahu a metod práce. Omyl nadřazování forem velení

jeho obsahu vede nakonec k růstu subjektivismu a resortismu, k samoučelnosti a k podstatnému oslabování účinnosti velení.

Myslím, že v uvedeném rozhovoru se nepodařilo vytypovat tuto příčinu. Osobně jsem ale přesvědčen o tom, že právě tady tkví kořeny onoho „... velkého množství problémů, které jsou spjaty s dnešním řízením a velením...“, o kterých se v rozhovoru mluví.

Myslím si kupř., že s genmjr. Čepický nevystihl ani pravou podstatu problémů kolem tzv. „nového modelu velení“, o kterém toho bylo namluveno již mnoho a který se postupně stal oním „beránkem, který snímá hříchy...“. Jsem jedním z jeho „pachatelů“ a dobře znám jeho základní myšlenky a cíle a všechny jeho klady i nedostatky. Obojích je dost. Dobře ale také znám tu jeho „modifikaci“, která byla v praxi realizována. Porovnáme-li původní záměr se skutečností, pak nám nezbyvá nic jiného, než abychom se vždy předem domluvili, o kterém „modelu“ budeme hovořit. Zda o tom, který byl vypracován a k realizaci navržen, nebo o tom, který byl pak v praxi realizován — protože to jsou dva různé modely. Že tomu tak opravdu je, o tom se snadno přesvědčíme, když se znalostí současného stavu si prostudujeme původní návrh.

Domnívám se ale, že praktické obtíže velení zpravidla vyvolává ten systém, který prakticky existuje. Proto mám vážné pochybnosti o tom, že je správné a objektivně zdůvodněné hledat jejich podstatu v „cílovém modelu“, kam autor rozhovoru orientuje pozornost čtenáře. Cílový model (tedy tzv. červená knížka) totiž nebyl a nemohl být realizován a také to nebylo předpokládáno. Cílový model je vzdálená perspektivní idea, to je naznačený, možný cíl, jehož obsah i forma byly ponechány otevřené a bylo o nich předpokládáno, že se budou postupně podle získaných zkušeností a oné „nové úrovně poznání“ upřesňovat, zdokonalovat a obohacovat. Tam podstata a příčina současných problémů rozhodně není. Proto plně souhlasím s autorem rozhovoru v tom, že „nás v současné době ani tak netrápí cílový model řízení a velení...“, ale že nás trápí především kvalita 1. etapy přestavby systému velení, která byla prakticky realizována a uvedena v život.

Proč byla 1. etapa realizována tak, jak dnes v praxi funguje, proč proti původnímu zámyslu v ní došlo k namnoze zásadním změnám, to mi nepřísluší posuzovat — to autor rozhovoru ví jistě lépe než já, protože byl procesu rozhodování o tom rozhodně blíže. Troufám si jen vyslovit takový osobní názor, že kdyby bývala 1. etapa zkvalitnění a zhospořádání velení realizována důsledně podle předloženého návrhu, že by dnes těch problémů řízení a velení bylo asi podstatně méně a že by se nám možná „do náruče vešly“. Tím přirozeně nechci tvrdit, že všechno, co bylo v „modré knížce“ navrženo, bylo dokonalé a bez chyb. Jistě už roční zkušenosti usvědčily model 1. etapy z některých omylů a nedostatků. Tak je tomu vždy, dělá-li se něco nového. Jsem ale přesvědčen o tom, že značnou část dnešních problémů způsobily především ty změny a deformace v pojetí obsahu, zásad a principů, na kterých byl celý záměr a cíle 1. etapy postaven. Samotná praxe potvrzuje, že kompromisní řešení, zejména jsou-li motivována subjektivisticky, užitek nepřinášejí.

Proto vřele souhlasím s tezí rozhovoru, v které se říká, že je třeba „... začít shora, řešit velmi kriticky a sebekriticky i velmi otevřeně problémy ústředního řízení a velení...“.

Osobně bych v té tezi podtrhl tu sebekritiku.

V tom totiž vidím jednu z podstat demokratizace dosavadního procesu rozhodování. Souhlasím s konstatováním rozhovoru, že je třeba „... dát lidem

odpověď např. z čeho pramení nedostatek vědeckosti v ústředním řízení, proč jsou prvky subjektivismu a kompromisy v rozhodování...". Tady je po mém soudu třeba nejen kriticky zhodnotit "... co je chybného v modelu a co je chybného v lidech, kteří jej mají realizovat...", ale především každý zúčastněný funkcionář musí zhodnotit sebekriticky vlastní podíl na chybách v metodách realizace, v metodách rozhodování a v neposlední řadě ve způsobech reakce na případně odlišné názory na řešení složitých a závažných problémů.

Myslím, že v žádné odpovědi na otázku z čeho pramení nedostatek vědeckosti v ústředním řízení a proč je plně subjektivismu a kompromisů nemůže chybět konstatování, že je tomu tak především proto, že někteří z vedoucích funkcionářů nedokázali správně využívat „kolektivní moudrosti“ svých spolupracovníků, že si navykli přeceňovat neomylnost vlastního názoru a subjektivní moci a nedoceňovali názory odborných, podřízených orgánů. Tito jednotlivci často zapomínali na starou pravdu, že „moudrý je ten, kdo se dovede učit od druhých“. Řešení současných a závažných problémů, zejména koncepčního charakteru, není rozhodně snadné. Hledání optimálního řešení a objektivní pravdy zpravidla vyžaduje otevřenou výměnu názorů a těžko snáší „střílení od boku“, které zákonitě nemůže vést jinam, než buďto k častým změnám rozhodnutí, které vážnost velení nepřidává, nebo vede k prestižnímu lpění na třeba prokazatelně chybném názoru a maximálně k tomu, že se vrší jeden kompromis na druhý a každý z nich už v sobě nese zárodek nových obtíží.

Nelze kupř. tvrdit, že po formální stránce, nebylo v minulosti požadavku „radit se“ činěno zadost. Každý z funkcionářů MNO mi jistě dá za pravdu, že „porad“ bylo až dost. Ne ovšem každá z nich byla svolávána za tím účelem, aby se na ní svolavatel se svolanými o něčem poradil v době, kdy se připravuje nějaké rozhodnutí a aby byl posouzen ten, či onen problém. Nechyběly takové porady, které sice byly svolány údajně s takovým cílem, ale na kterých bylo na každý od „oficiálního“ odlišný názor reagováno jednoduše tak, že „tak a tak bylo již rozhodnuto“. Svolávání takových „porad“ je jistě plným právem možné označit za zbytečnou ztrátu času, protože to už je jen informace o vydaném rozkaze a o tom se na vojně už nediskutuje. Je sice pak správné a účelné se poradit o tom, jak vydaný rozkaz co nejlépe splnit, bylo by ale absurdní požadovat pak od přítomných teoretické zdůvodnění předem vydaného rozhodnutí.

„Střílení od boků“ je velmi nebezpečná a nedemokratická metoda rozhodování. Velmi správně ji kupř. odsoudil ministr národní obrany s. genpor. Dzúr, když v rozhovoru s redaktorem „Obrany lidu“ řekl: „Nepromyšlená, i když snad momentálně populární opatření, by vedla k hromadění dalších chyb, k permanentním reorganizacím, jež si nemůžeme dovolit. I dílčí opatření musí být v souladu s cílovým modelem. Progresivnost nevidím v přijímání překotných a přitom ne zcela promyšlených opatření. Takovýto postup by zdiskreditoval nové velení.“ (OL č. 16/1968.)

To je po mém soudu opravdu cenné zobecnění řady nedávných zkušeností, kdy ne tak zřídka docházelo i k tomu, že odlišný a zdůvodněný názor byl zatracen bohorovným mávnutím rukou a často považován za nežádoucí projev nedostatku úcty k funkci. Nechyběly ani případy, kdy „pachatel, nebo pachatelé“ byli prostě od dalšího řešení problémů izolováni, nebo k novým už nepřipušteni.

V žádném případě bych ovšem nechtěl vyvolat dojem, že metody, které kritizuji, byly v minulosti obecným jevem všude. To by nebylo správné. Nesouhla-

sil bych s názorem, že všechno, co „bylo“, bylo šmahem špatné. Jsem si vědom toho, že kritizují výjimky, svázané s jednotlivci. Jsem ale toho názoru, že tam, kde jednotlivci jsou nadáni takovou mocí a takovým vlivem, že jejich metody ovlivňují celý systém a vtiskují mu určitý charakter, tam že je třeba v zájmu demokratizace rozhodování se zabývat i takovými „výjimkami“, které nelze tolerovat proto, že jejich důsledky jsou příliš vážné pro celek.

Jedním z velmi vážných důsledků takových metod rozhodování, jak ukazují zkušenosti, je to, že u podřízených spolupracovníků vzniká postupně velmi nežádoucí pocit zbytečnosti a společenské neužitečnosti vlastní práce, pocit marnosti usilovat o objektivní řešení problémů — a to je pak velmi vážné.

Tady rozhodně nejde o uplatňování nějakých anarchistických názorů o tom, že podřízení mají vždy pravdu a že nadřízený tomu nerozumí. Demokracie v procesu rozhodování ale vyžaduje, aby mylný názor byl důkazy a fakty prokázán, aby nadřízený, o kterém se předpokládá, že má větší rozhled a zkušenosti, podřízenému pracovníku demokraticky ukázal, proč a v čem se mylí, která fakta nevzal při tvorbě svého názoru dostatečně v úvahu, která jsou další, jemu třeba neznámá kritéria závažná k posouzení problému. Na vrcholných stupních velení, kde se za účasti příslušných odborníků připravují podklady k rozhodování o zásadních, koncepčních otázkách, tam je otevřená výměna názorů nezbytným předpokladem optimálnosti řešení. Kromě toho ukazovat podřízeným, v čem a proč se mylí, proč nemají pravdu, nebo s nimi souhlasit a svými znalostmi a zkušenostmi jim pomáhat správný názor zdůvodňovat — to je jeden z velmi účinných prostředků jejich výchovy a takové metody práce svědčí o zralosti nadřízeného.

Je velkým omylem všude a zejména na vrcholných orgánech velení vidět v podřízených jen trpné a poslušné vykonavatele rozkazů. Rozhodně je prospěšnější jak pro podřízené, tak i pro nadřízené, vidět v nich spolutváře svých rozhodnutí a své spolupracovníky.

Současný stav velení a jeho obtíže jsou při bližší analýze skutečných příčin jistě dostatečným důkazem toho, že v procesu demokratizace rozhodování bude namnoze velmi důležité a možná rozhodující vrátit lidem důvěru v prospěšnost a užitečnost jejich vlastní práce a vynakládaného úsilí, vrátit jim důvěru v sebe samé, zbavit je namnoze pocitu méněcennosti a marnosti jejich snah a tím otevřít cestu k uplatnění jejich schopností a iniciativy.

I když požadavky demokratizace rozhodování, o kterých mluvím, mají jistě obecnou platnost, nemíním ukázané důsledky jejich deformací v žádném případě generalizovat na všechna místa a všechny stupně velení v armádě — to by jistě nebylo správné. Mám ale na mysli potřebu sebekritického a kritického přístupu k hodnocení situace tam, kde k takovým deformacím docházelo a kde se uvedené jejich důsledky prakticky projevovaly.

Jsem si plně vědom toho, že demokratizace procesu rozhodování je v armádní organizaci procesem velmi citlivým, ke kterému je třeba přistupovat diferencovaně, rozvážně a na základě důkladných konkrétních znalostí obsahu práce, potřeb a podmínek daného stupně velení.

Dosavadní praxe kupř. potvrzuje řadou různých zkušeností to, že kupř. nelze mechanicky přenášet metodiku rozhodování třeba ze stupně pluku na úroveň vrcholného orgánu velení, protože ty metody, které jsou účinné a objektivními podmínkami zdůvodněné na jednom stupni velení, se mohou ukázat jako neúčinné a někdy i škodlivé na jiném stupni velení, i když základní prin-

cipy jsou stejné. Jde ale o to, že rozdílný je obsah velení, jeho rozsah, význam pole účinnosti a že tyto nové podmínky vyžadují také nové pojetí i jiné metody.

☆ ☆ ☆

Nakonec bych chtěl vyslovit ještě svůj názor na dosavadní zkušenosti s jednou, po mém soudu velmi významnou činností každého řízení — na otázku kontroly a hlavně na kvalitu hodnocení dosažených výsledků a současného stavu.

Myšlím, že požadavky na to, aby jakékoliv hodnocení současného stavu bylo objektivní, kritické, sebekritické, spravedlivé, pravdivé atd., byly už oficiálně deklarovány tolikrát, že není třeba už o tom hovořit.

Podíváme-li se ale dnes třeba jen trochu zpět, na různé rozborů a různá hodnocení, musíme přiznat, že objektivnost pohledu na skutečný stav hodnocených jevů nebyla právě silnou stránkou těch vrcholných orgánů velení, které na jejich podkladě měli přijímat opatření k dalšímu jejich rozvoji a k odstranění zjištěných nedostatků. Při kritickém pohledu na ně a na základě praktických znalostí skutečného stavu snadno v nich odhalíme tendence značného „přikrašlování“, zakrývání zjevných nedostatků, snahy po „bezkonfliktnosti“, atd. Je jasné, že všechny tyto snahy byly „medvědí službou“ věci samé, kterou jí prokazovali zejména ti funkcionáři, kteří často v každém náznaku, nebo pokusu o objektivní zhodnocení skutečného stavu spatřovali nežádoucí kritiku své osobní činnosti a své osobní odpovědnosti. A proto jsme v minulosti tak často slyšeli nebo četli v oficiálních hodnoceních i na nejvyšší úrovni, že „všechno je v pořádku“, že „bylo dosaženo značného pokroku“, že „to či ono je na vysoké úrovni“, atd. A nedostatky byly často jen na vysokém stupni abstrakce a bylo konstatováno jen, že nějaké jsou a že „je třeba ještě lépe“.

Nebylo by ovšem správné tvrdit, že ve skutečnosti nebylo dosaženo kladných výsledků, nebo že při jejich přípravě hodnocení odborné kolektivy na konkrétní nedostatky nepoukazovaly, že nebyly analyzovány jejich příčiny a navrhována opatření k jejich odstranění. Jenomže takové rozborů a taková hodnocení nenašly u funkcionářů řídících jejich vypracování sluchu a často se setkaly s odporem. Rozborů byly zpravidla „vráceny k přepracování“ a s jasně formulovanými rozkazy jako „tohle zmírnit“, „tohle utlumit“, „tohle škrtnout“ a „to napsat tak a tak“, aniž by bylo slovem zdůvodněno, proč a v čem předložený rozbor není správný.

Jsem toho názoru, že tato významná oblast procesu rozhodování bude vyžadovat mnohé od demokratizace.

☆ ☆ ☆

Chtěl jsem tímto článkem ukázat na některé, snad dílčí, ale závažné aspekty metod práce při rozhodování, zejména na vrcholných orgánech velení a vyslovit svůj názor, že současné obtíže velení nestačí jenom vypočítat a seřadit do seznamu, že je ale třeba u každé z nich „jít věci na kořen“ a hledat jejich příčiny především tam, kde jsou.

A právě to bude mimo jiné úkolem postupného uplatňování demokratických metod při rozhodování i v armádě. Jsem si plně vědom, že jsem v článku problematiku zdaleka nevyčerpal a jsem si také vědom toho, že demokratizovat proces rozhodování v armádě nebude tak snadné.

Protože při tom půjde především o demokratizaci myšlení.