

Jak s MODELEM?

I na naší konferenci se velmi výrazně dostávají do popředí problémy řízení. Situace v nedostatkách v řízení si vynutily i vypracování návrhu nového Modelu řízení a velení, jehož I. etapa, ve které již více než rok žijeme, je v současné době v palbě rozhořčené kritiky. Je to kritika oprávněná, nejen že s ní souhlasím, ale také ji plně podporuji. Stav, ve kterém žijeme, nejen že nepřinesl zlepšení a zkvalitnění řízení, ale v celé řadě oblastí zhoršení. Naše dnešní skutečnost je velmi vzdálená navrženému Modelu.

Domnívám se však, že nám nejde jen o konstatování stavu, ale především o zhodnocení příčin tohoto stavu, chceme-li jít vpřed, chceme-li se do budoucna poučit a dosáhnout skutečného zlepšení.

Je nesporné, že samotný Model ve svém obsahu tak, jak byl zpracován i subjektivně ovlivňován, má vážné nedostatky. Jde o sloučení kádrových a politických orgánů — podle požadavků 8. oddělení ÚV KSČ, o nesprávnou tezi — zmenšení počtu partnerů vůči GŠ a tím narušení přímých vazeb druhů vojsk a služeb na GŠ, což dalo precedens k vytváření nežádoucích mezičlánků. Zcela mimo rámec Modelu byl vypracován „obránný systém“, kterému pak měl být Model dodatečně přizpůsoben. Obdobně zcela mimo rámec Modelu se zpracovávalo řízení školství a řízení vědy. Konečně vážnou chybou bylo, že Model nebyl nejen oponován, ale ani posuzován či připomínkován druhy vojsk a služeb, náčelníky správ. Tito významní funkcionáři, stejně tak HV KSČ MNO byli postaveni prakticky až před hotovou věc. Ale i to, co jsem řekl, je možné vzhledem k tehdejšímu režimu řízení určitým způsobem tolerovat. Je žádoucí, abychom byli objektivní. I. etapa se totiž ještě nedotkla vnitřní struktury či obsahu práce druhů vojsk, služeb a většiny správ. Větší organizační změny postihly převážně GŠ. Reagovalo se tak na názor a požadavek 150 pracovníků na Valdeku. Model byl uveden v život víceméně na zkoušku a po analýzách na složkách v roce 1967 měly být nedostatky napraveny. Jestliže se poctivě a bez zaujetí zpětně podíváme na stanovené cíle tohoto prakticky neuskutečněného Modelu, tak se domnívám, že je nelze

jednoznačně odsoudit a že zde byly vytvořeny určité předpoklady k zlepšení.

Ty hlavní nedostatky je třeba spatřovat v deformacích Modelu a dalších opatřeních, které práci, zejména na stupni MNO, dostaly do dnešního skutečně obtížného stavu.

Prakticky hned vzápětí po schválení Modelu byl tento deformován řadou subjektivních zásahů. Zcela nepřipustně subjektivními zásahy byla oslabena úloha GŠ a funkce NGS, jeho degradaci na úroveň ostatních správ — tzv. složek. Nesmlouvavým uplatňováním vztahů — na tzv. odpovídající úrovni, která prodloužila rozhodovací proces. Nesprávně a polovičatě byla delimitována operační příprava. Z původně navržené správy vojenské administrativy se vytvořila správa vojenských informací se zcela jiným hlavním zaměřením. Organizačně plánovací oddělení HSPV bylo direktivně zbaveno hlavního úkolu, pro který bylo vlastně vytvořeno: vypracování teoretických i praktických předpokladů v řešení nedostatků v technické oblasti. Tím nebylo využito zkušeností, znalostí a umu zkušených kádrů, které byly vytaženy do tohoto orgánu ze správ i vojsk.

Na místo přenesení těžiště práce z operační činnosti do koncepční se mnozí nechali unést jen do „čisté“ koncepce s pocitem at si vlastní řízení dělá někdo jiný. Znovu byla vytažena na světlo funkce obecných zástupců ne podle názvu, ale de facto a snahy po legalizaci dualismu v řízení. Vojenské rady zpětně byly udělané rozhodujícími orgánem místo kolektivním poradním orgánem s důsledky anonymity řízení a oslabení osobní odpovědnosti velitelů. Byla snížena úloha a místo náčelníků štábu nebo někde nebyla respektována vůbec. Zcela byly potlačovány a nepřipouštěla se nezbytnost neformálních vztahů. Tyto nedostatky jsou známy. To však zdaleka nejsou všechny rozhodující vlivy, které jsou příčinou dnešního stavu.

Současně s realizací I. etapy byl nastolen úkol snížit MNO o 600 osob. Ne na základě změny obsahu a metod práce, což mělo být jedním z hlavních cílů Modelu, ale administrativně. A je třeba říci, že bylo zásluhou HV, že k tomuto, i když

obecně žádoucím, ale způsobem provedení zcela nevědeckému opatření bylo zabráněno. Tím se totiž pozornost pracovníků zaměřila nikoli na styl a metody práce, ale na snahu zdůvodnění počtů, opodstatnění i té práce, které není třeba na MNO. Jen bylo toto opatření zažehnáno, vylezlo se s tezí, která zaměřovala činnost funkcionářů a pracovníků MNO na tzv. „vytýpované problémy“, „otázky“ a odhalování „bílých míst“. Tím byla pozornost zaměřena ne na řešení vlastních problémů, ale někam do neznáma, do bílých míst. Tím byl úplně torpedován úkol analýz. Konečně nikdo z velení neuznal ani za vhodné si výsledky práce stovek lidí vyjádřených v analýzách přečíst. Jejich vyhodnocení ve stálé komisi pro rozvoj velení bylo direktivním způsobem vyškrtáno, a to, co jste dostali na správy, to jen mňi než k ničemu nepotřebné torzo. Takových prací doslova „na sklad“, které řada z nás dělala, je bezpočet. Tak se bohužel zacházelo s prací, kapacitou a umem lidí.

Zcela zvláštní kapitolou v této souvislosti je vypracování úkolu „Obranného systému“. Komise, která jej zpracovávala, i všechny ostatní správy, byly postaveny nikoli před problém jak jej řešit, ale bylo „rozhodnuto“ řešit jej při existenci samostatné teritoriální složky na čele s náměstkem. Ještě tento orgán nebyl „institucionalizován“ a už zde bylo plno rozporů, nejasností mezi GŠ a správami. Každá námitka vůči těmto opatřením byla „zabita“ těmi kouzelnými slovy „bylo rozhodnuto“. Na místo CI jako početně malého objektivního a nezávislého orgánu kontroly se začal budovat orgán nejvyšší kontroly se srovnatelně velkým aparátem na úkor snížení kontrolní činnosti řídicích funkčních orgánů. Znovu přišel direktivní úkol administrativního snížení o 5 %, aby byly pokryty počty nově vzniklých orgánů, o kterých, co do jejich rozsahu, bylo všude pochybnosti.

Takto mohou jmenovat ještě celou řadu dalších opatření k tak zvanému zkvalitnění a zlepšení velení a k tak zvané stabilizaci, která znamená další velkou reorganizaci.

A hlavní výsledek — podle tzv. Parkinsonových zákonů a prací na sklad jsme se topili ve vlastních problémech a nebyl čas na řízení vojsk, za což jsme zcela oprávněně z vojsk kritizováni. Vojska nezajímají naše obtíže, ta nechťejí nic víc a nic méně, než aby byla správně řízena, potřebným zabezpečena, aby se jim velelo a kladly úměrné úkoly.

Velení armády se dostalo do pozice posuzovatelů řady navrhovaných opatření. Pomíjeli se náčelníci správ, kteří se takto na velení podíleli. Chtěl bych zde vyslovit myšlenku — čím silnější bude úloha objektivně existujících a nezbytných druhů vojsk a služeb, tím silnější bude týl, tím silnější bude GŠ, tím silnější budou orgány, které činnost druhů vojsk a služeb sladují (OS, OMS, SÚP) i orgány, které jejich činnost zabezpečují (FS, SVŠ apod.):

Čím více se bude brát ohled na iniciativu lidí, čím více se bude využívat jejich schopností a čím více jim bude dáno samostatnosti, zejména v přípravě řešení a rozhodování, tím bude i velení pevnější a nebude nahrazováno apelováním, doručováním, či polovičatostí a prozatímností rozhodnutí.

Několik poznámek k akčnímu programu MNO (dále jen AP).

Je nanejvýš naléhavé vytvořit v co nejkratší době podmínky k tomu, aby byla lidem vrácena důvěra, vědomí, že jsou potřební a užiteční. Tím vrátit důvěru MNO a potřebnou autoritu a vážnost orgánům velení.

Jakkoliv to zní jako fráze či heslo, mělo by být jedním z hlavních cílů AP, aby se v řízení a velení vytvořily takové podmínky, aby byl doslova zabezpečen intenzivní a efektivní výcvik vojsk, příprava velitelů a štábů i ostatních orgánů velení k dosažení trvalé a vysoké bojové schopnosti a bojové pohotovosti vojsk. Vše, co k tomu nijak nepřispívá, co je zbytečné, falešné, co jen přikrašluje a maluje na růžovo, co je hraní si na něco neskutečného — to je třeba odhodit a nepřipustit. Tím nejvíce prospějeme své vlasti, tím nejlépe splníme svou úlohu jako komunisté.

V rámci akčního programu bychom měli vytvořit takové podmínky, aby se už jednou provždy skoncovalo s podceňováním lidí v materiálně technické oblasti, inženýrů, techniků, zásobářů, opravářů či provozářů. Aby jim bylo dáno odpovídající společenské postavení a nebyli chápáni jako „autsajdři či helfři“. Vždyť na jejich odpovědné práci závisí stupeň bojové schopnosti a bojové pohotovosti naší armády.

Konečně se domnívám, že by bylo prospěšné, aby úloha vedoucích funkcionářů MNO byla chápána pod zorným úhlem velké náročnosti. Domnívám se, že pro vedoucí funkcionáře nestačí jen výkon funkčních povinností. Jen tento dobrý výkon a nic víc, to je stagnace. Musí to být tvůrčí osobnost, schopná navíc něco skutečně nového a prospěšného přinést, umět řídit, být lidský.