

Společenské vědy dostávají z vědních oborů, které s nimi hraničí, čím dále tím více impulsů k prohloubení svého vlastního zaměření. Vzniká situace, kdy se celá řada různých disciplín prolíná, vzájemně prostupuje, obohacuje nebo dokonce se z nich v hraničních oblastech vytvářejí nové vědní disciplíny. Jednou z takových „oplodňujících“ věd se stala bezesporu kybernetika.¹ Tato ovlivnila celou řadu přístupů, východisek i výzkumů zvláště v sociologii, a to jak v obecné teorii, tak v odvětvových sociologiích. Např. k otázkám informace a zpětné vazby musí přihlídnout sociologie komunikací, kultury, politiky, průmyslu apod. Tyto problémy umožňují z nových hledisek zkoumat otázky vztahů uvnitř a mezi kolektivy, nadřízený – podřízený, aktivní účasti na řízení, demokratických a autoritativních metod řízení apod. V tomto článku, který je částí větší stati, jež se zabývá otázkami stability kolektivů, principu sebeřízení a otázkami vedení a řízení (tedy vnitřní strukturou formální stránky, formální a neformální organizace), chtěl bych se pokusit řešit některé otázky tvorby a průběhu informace především ve výrobních kolektivech.

Řídící centrum,² informace, příjemce

Informace v našem pojetí obsahuje vždy výpověď o stavu, situaci (charakteristiku, analýzu nebo prostý popis) nějakého předmětu, jevu, vztahu, námětu, návrhu apod. Mimo to může obsahovat závěry, zevšeobecnění, příkaz, doporučení apod., které je určením cíle, popřípadě i stanovení cest a prostředků k dosažení cíle. Pro informaci, ať se již vztahuje k minulému, současnému nebo budoucímu, je typické její

přijetí podmíněné makroprocesy a mikroprocesy a jejich klimatem a její přímý nebo zprostředkovaný vliv na budoucí myšlení, děje a činnosti.

Z hlediska řízení výrobních kolektivů, a o to nám jde, má rozhodující význam správná tvorba informace, zabezpečení jejího nerušeného průtoku, likvidace všech deformací signálu; zabezpečení správného přijetí a pochopení informace je alfa a omegou řízení. Bez zabezpečení tohoto vůbec řídit nelze.

Uvažujeme o řízení výroby prostřednictvím řízení lidí. A lidé na různém stupni řízení neustále vědomě i nevědomě signál informace zesilují nebo porušují, přetvářejí a někdy docela mění nebo přehlší a utlumí.

Bude dobré alespoň k částečné ilustraci uvést následující příklad. U nového výrobku je předepsán technologický postup. Výrobek byl konstruován a technologie vypracována na základě soudobé úrovně vědy a techniky. Výkres a výrobní příkaz jde jako závazná norma – informace – do výroby (pracovního kolektivu – soustavy).

Je-li informace na výši a pracovní kolektiv (jednotlivec) ne, pak přes všechnu snahu řídicího centra bude informace nesprávně přijata – nepochopena a v realizaci více nebo méně deformována. Ke stejnému narušení a k stejnému výsledku dojde i tehdy, když moderní vědecká informace bude narušena starou – sice kvalitní – řemeslnickou, ale vědecké úrovni neodpovídající zkušeností a praxí. *Informace je tedy narušena, zeslabována a v realizaci deformována, když kvalita a kvalifikace příjemce nebo zprostředkovatele nedosahuje kvality informace.*

¹ Kybernetika i teorie strategických her vznikaly nebo se rozvíjely ve druhé světové válce. Je objektivním paradoxem zkázy milionů, že tato je impulsem rozvoje věd. Zdá se, že teorie strategických her zatím nespínala všechna očekávání, která v prvním okamžiku vzbudila.

² Termín „řídící centrum“ (nadále jen ŘC), kterým je míněn jak bezprostřední vedoucí, tak celé vedení a termín „řízený objekt“ (nadále jen RO), kterým je míněn jak výrobní kolektiv, tak jedinec. Oba termíny byly zvoleny pro nedostatek přesné terminologie jako zatímni východisko přesto, že mohou zkreslovat.

V tomto případě má **ŘC** následující možnosti. Zvýšit úroveň příjemce (ať je jím podřízený, vedoucí nebo konečný vykonavatel). Je nutno úroveň příjemce pozvednout na úroveň kvality jemu předávaných informací. Vysílaná informace a příjemce musí být ve stejném kvalitativním pásmu. Nejsou-li, je nutno v určitém časovém rozpětí zvýšit kvalifikaci a tím dosáhnout potřebného vzdělanostního a pracovního základu, kvalitativní jednoty mezi vysílajícím centrem — informací a příjemcem. K tomu musí být ovšem celá soustava dostatečně vybavena.³ Nemůže-li z jakýchkoliv příčin (např. pro neschopnost) být zvýšena úroveň příjemce, pak je nutno jej vyměnit. I k tomu má mít **ŘC** plnou pravomoc a nesmí mu být stavěny v cestu jakékoliv překážky. (V této souvislosti je zvláštním problémem ochrana zájmů pracujících a úloha ROH.) Tedy nesmí se provedení výměny ani zpomalovat, natož znemožnit.

Není-li možno zvýšit úroveň nebo provést výměnu, pak nezbyvá než buď se smířit s deformací informace (nebo ji plánovat) nebo přejít k řízenému zaostávání. To je k snížení vědecko-společenské nebo vědecko-technologické úrovně informace, a tím i výrobu, výroby nebo společenskokulturní a politické úrovně.

Tak vyspělá socialistická země jako ČSSR by měla být s to tomuto zabránit (jestliže řízené a plánované zaostávání je dosti běžná věc u nás, pak je to důsledek toho, že jsou porušovány základní principy, mimo jiné i teorie řízení).

My jsme zde ovšem abstrahovali od celé řady dalších spolupůsobících faktorů, jako jsou např. objektivní podmínky apod., které umožní schopným uplatnit svou schopnost. Totiž vybrat schopné a kvalifikované bez možnosti, aby tyto schopnosti a kvalifikaci uplatnili, je v podstatě totéž, jako ponechat neschopné a nekvalifikované a umožnit jim, aby tuto neschopnost a nízkou úroveň uplatnili.

Formulovali jsme zásadu, že vysílající

informace a příjemce musí být na jedné kvalitativně - kvalifikační úrovni (samozřejmě, že vysílající, pokud je **ŘC**, by měl být nejméně o jedno kvalitativně-kvalifikační pásmo výše). Jsou-li zabezpečeny všechny ostatní podmínky, pak jsou dány předpoklady pro správné přijetí a realizaci informace. Jsou to ovšem jen základní předpoklady.

Zvláštností průtoku informace ve společenské soustavě je, že se *může její signál zesílovat*, a to dokonce bez ohledu na původní úmysl vysílajícího. Tím chceme vyjádřit tu skutečnost, že následující a finální stupeň jsou s to původní informaci umocnit, zlepšit a rozvinout. Nebo nedokonalou informaci opravit. Nebo nesprávnou včas zarazit nebo přetvořit. Aby se něco takového nejen mohlo stát, ale pravidelně stávalo, tak je nutno zabezpečit alespoň dvě věci: a) vytvořit podmínky, zavést stimuly a odpovídající soustavu řízení a souhrn norem a předpisů vedoucích k rozvíjení tvůrčí iniciativy a nastolit správné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, uvnitř kolektivů a mezi kolektivy; b) shromáždit vždy co nejvzdělanější a nejschopnější, výkonný a pro věc zaujatý kolektiv.

Čím jsou lepší podmínky pro revoluční uplatnění tvůrčí svobody a čím schopnější a vzdělanější kolektiv, tím snazší řízení. Čím horší podmínky a nižší úroveň kolektivu, tím více (ovšem schopné!) **ŘC** ztrácí kapacitu pro řízení a koncepční předstih a vyplývá své síly na nekonečné korekce a odstraňování šumu, přehlušování a deformace signálu informace.

Čím vyšší úroveň a lepší podmínky, tím více může **ŘC** vysílat informace velkorysejší, oproštěné od sešňerovávajících maličností a předpisů. **ŘC** právem může vyslat takovou informaci, která má dostatečný vnitřní prostor pro rozpracování. Informaci, kterou by bylo lze charakterizovat jako méně předpisů a více operační svobody pro tvůrčí rozmach nižších útvarů, kolektivů a jedinců.

³ Problém práv, odpovědnosti a vybavenosti je v této souvislosti základní otázkou. Všechny tyto prvky musí být v souladu. Snad by to bylo lze vyjádřit vzorcem $O_1 = P^{1/2} + V^{1/2}$, v němž O = odpovědnost, P = právo, V = vybavení. V případě menších práv a menšího vybavení by tedy měla být i menší odpovědnost. Vyjádřeno vzorcem $P^{1/4} + V^{1/4} = O^{1/2}$. Nedodržíme-li toto a při zmenšeném vybavení a právech ponecháváme plnou odpovědnost ($P^{1/4} + V^{1/4} = O_1$), pak dojdeme více

méně k nulové odpovědnosti, k direktivně vedené a administrativně vnucené nezodpovědnosti. V určitých případech jsou možnosti přesunu např. $V^{1/4} + P^{3/4} = O_1$. V daném případě se soustavě nebo **ŘC** zvyšují natolik práva, že má možnost z vnitřních nebo vnějších zdrojů si obstarat — dosadit scházející vybavení. Vzhledem k tomu, že nám často schází vybavení, mělo by se snad podle tohoto pravidla častěji postupovat nebo je alespoň prověřit v širší praxi.

Deformaci informace se všemi důsledky si může způsobit **ŘC** samo. A to tehdy, když vyše vylučující se nebo nesprávné informace a trvá na nich (není schopno i po upozornění je uvést v soulad se skutečností a potřebami). V tom případě řízená soustava buď se snaží o kompromis, tj. deformují se vylučující nebo nesprávné informace a snaží se z každé uskutečnit alespoň něco. Nebo jednu (více) informací umlčí („zahraje do autu“) a vyplní jen jednu (nebo jen několik).

Trvalé vysílání protichůdných nebo nesprávných informací vede k chaosu a otupění soustavy. K neustálému snižování její iniciativnosti, tvůrčích schopností a úrovně.

Ke stejnému zjevu dochází tehdy, vysílá-li **ŘC** přemíru informací, které řízená soustava není s to přijmout, zpracovat a realizovat. Vše je zachráněno, jestliže soustava do určité míry vyřadí **ŘC** a začne na základě principu sebeřízení přijímané informace sama filtrovat a vylučovat nadpočetné, nesprávné a přebytké. V tom případě se změni v sebeřídící soustavu, která se do určité míry vymanila z řízení a může záplavu informací přetrvat. Jestli toho není schopna, pak je uvedena v chaos a zmatek. „Rozkmitá se“. Opět dochází k otupění a únavě soustavy. V obou případech dochází k narušení vazeb mezi **ŘC** a soustavou. Ku vzdalování se obou od sebe a k úplné nebo částečné ztrátě **ŘC**. Řečeno sociologickou terminologií, vede to k roztržce a narušení jak formální organizace, tak vytváření protikladu mezi ní a neformální.

Nechceme zde vypočítávat všechny varianty (těch je tolik, že by je ani vypočítat nebylo lze), ale jedna jistě stojí za zmínku. A sice jde o stav, při němž je **ŘC** na nižší kvalitativní a kvalifikační úrovni než řízená soustava. Přijímací kapacita soustavy je vyšší a širší než úroveň a počet signálů, které **ŘC** vysílá. A to proto, že úroveň **ŘC** je nižší než úroveň **ŘS**. V daném případě (je-li **ŘC** rozumné, že s tím souhlasí nebo natolik slabé, že tomu nemůže zabránit) buď řízená soustava převezme i funkce **ŘC** a stane se fakticky sebeřídící. To je do určité míry a na určitou dobu východiskem. Nebo **ŘC** pomocí administrativně mocenských opatření donutí řízenou soustavu, aby nechala část své kapacity (kvalifikaci) ležet ladem.

Pak dochází k stagnaci, ztrátě kvalifikace i kapacit, k celkové únavě a skepsi. Navíc k vzájemnému napětí, despektu, nepřátelství, podceňování. A samozřejmě dochází k oslabení nebo ztrátě stability a tempa vývoje a k ztrátě autority **ŘC**.

Při vytvoření objektivních podmínek, které umožňují jejich plné prosazení, je tedy schopnost, kvalifikace a vztahy mezi lidmi rozhodující. Čím vyšší je kvalifikace a kvalita zúčastněných činitelů, tím větší stabilita a prudší tempo rozvoje soustavy. Na základě výše uvedeného je nutno řešit otázku účasti na správě a řízení a vlivu kvalifikace a úrovně na tuto. V tomto případě nám jde o podíl na správě a řízení výroby. Výroba a její vedení je vždy oborová. Je to specializovaná činnost vysoce náročná na odbornost, na kvalifikaci. Podíl na řízení – demokratická účast vyžaduje obdobně specializované, odborné znalosti. Z toho lze vyvodit: čím je vyšší úroveň pracujících, tím více se mohou podílet na tvorbě, průběhu i kontrole řízení sebe samotných. Tím méně může být různého zprostředkování, omezování a zastupitelství, tím více může být přímé nezprostředkované a zasvěcené účasti na řízení. Při vytvoření objektivních podmínek je otázka všeobecné úrovně, odbornosti a kvalifikace rozhodující i pro realizaci socialistické demokracie přímo ve výrobním procesu při správě výroby. Jedině tehdy může vzniknout následující model socialistické demokracie ve výrobě.

Úkoly a metody se vytvářejí za spolupráce řídicích a řízených. Řídící určují a kontrolují práci řízených. Řízení kontrolují práci řídicích a při plnění ji rozvíjejí a obohacují. V tomto procesu roste autorita a plně se rozvíjí jak direktivní akceschopná činnost řídicích, tak demokratické sebeřízení řízených a vzájemná odpovědnost a kontrola obou. Socialistická demokracie ve výrobě se uskutečňuje v neustálé výměně rolí. Při této permanentní výměně úloh, aniž by se změnilo vzájemné postavení a pravomoci, nadřízený neustále skládá účty ze své činnosti a podřízený neustále plní příkazy nadřízeného. Úlohy a postavení ve výrobní oblasti se přeměňují ve svůj opak v politické oblasti.

K otázkám tvorby a struktury informace

Pokusme se nyní vytvořit logický vzorec informace, který by mohl mít (alespoň do

určité míry a na určitou dobu) všeobecnou platnost. K tomu bude však nutno řešit otázky tvorby informace a pak budeme musít určit vnitřní složky informace.

Napřed k prvnímu problému. Řídící centrum vytváří příkaz buď individuálním rozhodnutím nebo tento příkaz vytváří po kolektivní dohodě. Individuální rozhodnutí znamená, že **RC** vydá příkaz (informaci) bez dohody a porady s nižšími útvary. Dohoda znamená také příkaz a je také vytvořena na základě samostatného rozhodnutí, ale toto se učiní po poradě, diskusi a výměně názorů s nižšími útvary nebo jinými partnery. V celé řadě případů lze postupovat jen prvním způsobem (zvláště v operativě). V celé další oblasti by se mělo postupovat druhým způsobem. To platí zvláště pro koncepční činnost i pro část operativy. Dohoda má několikrát význam. Za prvé se přímo využívají zkušenosti a znalosti kolektivu. Za druhé příkaz je správně pochopen (přiját) již při tvorbě, tedy ještě před vysláním informace. Za třetí dochází k zvláštní formě účasti pracujících – socialistické demokracii – při řízení, v tomto případě při určování úkolů, cílů a postupů formulovaných v rozhodnutí – příkazu. Za čtvrté tímto se přispívá k překonávání odcizení pracujících ve výrobě. Právě vztah nadřízený – podřízený vytváří možnosti chápat pracovní vztah jako odcizení socialistického vlastnictví od socialistických vlastníků. A také mnohokrát takto působí. (Vztah nadřízený – podřízený nelze řešit bez řešení problémů odcizení a zprostředkování.) Výše uvedená účast na řízení je jedna z forem překonávání zprostředkovaného vlastnického vztahu.

I v tomto případě, dochází-li k nesprávné tvorbě informace – k porušení vztahů v přípravě, pak již samotná tvorba informace přispívá k pocitům a náladám odcizení.

Správná tvorba informací si vyžaduje přesnou volbu jedné z obou variant tak, aby byla použita tam, kde to odpovídá podmínkám. Tam, kde bychom měli uplatnit formu dohody, nelze bez vážných následků na aktivitu a účast pracujících použít individuální rozhodnutí bez dohody. Tam, kde je nutno použít bezprostředního individuálního rozhodnutí (bez dohody), nelze použít druhého způsobu bez vážných následků pro autoritu řídicího centra. A

naopak v prvním případě vzniká nebezpečí vyřazení mas z účasti na řízení a nastolení autokratických forem řízení.

V našich podmínkách při vší nutnosti zachovat formu individuálního rozhodnutí zřejmě mají zásadní a rozhodující význam příkazy vytvářené formou dohody, tj. za maximální účasti všech zainteresovaných. Jejich váha, počet, význam i prostor působení pravděpodobně poroste. Tvorba a růst příkazů (ovšem jen tam, kde je to správné) formou dohod při tvorbě informací je patrně charakteristický znak socialistického řízení.

V průběhu toku informace je nutno zabezpečit (podle počtu mezistupňů) vždy správné přijetí signálu. Jeho rozpracování v daných podmínkách a vyslání dál až do závěrečného přijetí a realizaci. To již souvisí se strukturou informace.

Strukturu – skladbu informace by bylo lze vyjádřit následujícím vzorcem: $I = P + V + Z$, v němž **I** = informace, **P** = příkaz, **V** = vysvětlení příkazu, **Z** = zainteresování, získání výkonného kolektivu – realizátorů informace pro aktivní přijetí a tvůrčí plnění úkolu.

Takto zhruba vypadá struktura výrobní informace v socialistických podmínkách.

To platí jen obecně, protože zdaleka ne každá informace musí mít všechny uvedené části. Některé příkazy operativního typu (díleč úkoly nebo úkoly běžného „zaběhaného“ typu) mohou mít zkrácené znění $I = P$ nebo rozšířené znění $I = P + V$, přičemž **V** (zdůvodnění) může mít jen stručný informativní, tedy omezený a ne plně rozvinutý charakter.

Informace zásadního a rozhodujícího typu musí mít plné znění $I = P + V + Z$. I zde jsou možná a nutná výjimky. Vysvětlení a získávání pro obecnější výrobní úkoly probíhá průběžně a vztahuje se někdy i na daný úkol. Všeobecné uvědomění (jeho růst) a vzdělání nahrazuje někdy i **V + Z** k některým úkolům. To znamená, že omezená formule vzorce platí všude tam, kde **V + Z** je zajištěno celkovou vzdělávací a vysvětlovací činností soustavy k širším otázkám než k právě vytvořené a vysílané informaci. Nebo je zabezpečeno uvědomovací a vzdělávací činností širšího typu kromě soustav (celospolečenskou činností).

Nyní se pokusme naznačit některé varianty vzorce. Jednou z nich je $I = P_N + V_N + Z$, v němž **P_N** je příkaz nesprávný

ný, V_N vysvětlení neúčinné a Z_N k získání a zainteresování nedošlo — je nulové. Jedna nebo několik málo vedlejších I takového typu zůstanou bez důsledku. Zřejmě i zde existuje přípustná úchylka od normy — určité „povolené procento zmetků“. Opakující se informace takového typu a navíc závažného významu vedou jak ke ztrátě autority řídicího centra, tak ke pasivitě a krizovým jevům v řízené soustavě. A nebo k nepřátelství mezi touto a řídicím centrem. Tedy k negativně působícím konfliktům (konflikt může mít pozitivní i negativní vyústění; zde nejde o to, že každý konflikt má vždy „koneckonců pozitivní vyústění“, nám nejde o to „koneckonců“, ale o bezprostřední působení). Pokud $\dot{R}C$ není s to prosadit plně nesprávnou informaci, tak se soustava přirozeně brání. Nemá-li možnost bránit se otevřeně, to znamená byla-li socialistická skutečnost a práva deformována a formalizována a pracující se nemohou přímo kriticky vyslovit (příkladů z praxe je více než dost), pak může dojít k zajímavému úkazu. Vnitřní síly soustavy, její homeostázní prvky postupně umrtví nesprávnou informaci tak, že tato sice projde všemi stupni, je jakoby přijata, ale nedojde k jejímu uskutečnění, k realizaci. Soustava česky řečeno „zahrála“ informaci „do autu“. Takovéto „zahrání do autu“ je zvláštní forma kritiky $\dot{R}C$ řízenou soustavou.⁴

Další variantou tohoto vzorce je $I = P_N + V_S + Z_S$, v němž jednotlivé hodnoty znamenají V_S = vysvětlení, které je přijatelné a Z_S = získání pracujících pro příkaz, který je viz P_N nesprávný. V daném případě dochází k zvrácenému chodu celku. Nesprávný škodlivý příkaz se uskutečňuje nadšením a silami celého nebo většiny kolektivu. Iniciativa pracujících se rozvíjí a vkládá do uskutečnění příkazu, jehož realizace se neprodleně nebo s postupem doby obrací proti těm, kteří ho s nadšením uskutečňují. I zde platí, že každá soustava unese určité množství těchto informací. Ovšem vzrostl-li jejich počet nad přijatelné procento únosné pro soustavu, má to vážné důsledky pro stabilitu soustavy, pro její strukturu i přijatý systém.⁵ Při delším údobí takové praxe

$\dot{R}C$ dochází při nejmenším k deformaci alespoň části soustavy. Je pravděpodobné, že taková činnost může vést k pseudostabilitě se všemi důsledky jejími, zvláště pro aktivitu mas, pro jejich účast na řízení.

Snad bude správné uvést ještě jednu variantu. A to $I = P_S + V_N + Z_N$, tedy správný příkaz je doprovázen nesprávným, tj. neúčinným vysvětlením a v důsledku toho nedojde k získání, tj. k iniciativní účasti mas. Podobně by vzorec mohl znít $I = P_S + V_S + Z_N$, tj. informace deformovaná, jelikož nedošlo k účinnému pochopení a zainteresování členů řízené soustavy. V tomto případě správný příkaz (usnesení) zásadního významu, jehož pochopení a účast na něm by pozvedlo jak úroveň realizace, tak úroveň členů soustavy, prochází pouze administrativní cestou za neúčasti pracujících. Důsledek toho je, že průběh a realizace takové informace nepozvedly soustavu na vyšší úroveň. Zároveň byla realizace ochuzena o aktivní účast mas. To znamená, že v průběhu uskutečnění informace nebyla v důsledku Z_N rozvinuta iniciativní účast pracujících, která se může projevit úsporami nebo zdokonalením, zvýšením kvality apod.

K obdobným výsledkům vedou i vzorce $I = P_S - V - Z$ (v horším vydání $I = P_N - V - Z$), tedy k vysvětlovací a získávací činnosti vůbec nedošlo. V tomto případě $\dot{R}C$ pravděpodobně pracuje nesocialistickými, autoritativními, nedemokratickými metodami. To znamená, že porušuje základní prvky homeostáze, tj. prvky, které udržují celistvost a účelnost existence a vývoje soustavy. Nejsem si jist, to by se muselo ještě zkoumat, ale domnívám se, že zvláště v případě $I = P_N - V - Z$ při takové činnosti $\dot{R}C$ může dojít k postupné apatii až odumírání soustavy.

V uvedeném nám nešlo o vypočítávání všech variant vzorců. To si může učinit každý sám. Šlo o některé typické varianty, které měly přiblížit možnosti obměn a význam vzorce pro praktickou činnost.

Shrnutí by bylo asi následující. Vzorec, jehož správné znění $I_S = P_S + V_S + Z_S$ (tedy vše je správné a vše v pořádku) je základem pro činnost řídicího centra ve

⁴ Ovšem že „zahrání do autu“ může mít i jiné negativní příčiny a na rozdíl od výše uvedeného může být i negativním zjevem.

⁵ Bylo by velmi zajímavé zkoumat na základě tohoto vzorce některé procesy v údobí kuitu osobnosti.

všech případech, kde neplatí zúžený vzorec $I_S = P_S$ (tento ve značné části platí pro běžné informace nebo pro případy, kdy dočasně z různých důvodů není možno použít plný vzorec a je nutno použít tento zúžený).

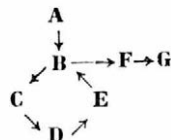
Snad bude správné uvést ještě jednu variantu. Představme si, že dojde k situaci, v níž $I = -P + V_S + Z_S$, to znamená, že řídicí centrum (hospodářské vedení) nevádá příkaz, ale vysvětlení a získání k předpokládanému příkazu – nebo k příkazu, který vydalo vyšší $\dot{R}C$, ale nikoliv již vlastní $\dot{R}C$ – běží naplno. Přičemž příslušné instituce a složky, které provádějí toto $V+Z$ se snaží nahradit P (tedy věci jdou, a to bez příkazu a obvykle i bez odborného kvalitního řízení a kontroly, dochází obvykle k chaotické situaci).

Při úplném a správném vzorci je nutno rozlišovat, kdy $V_S + Z_S$ je ve značné části nebo plně zabezpečeno předcházející činností soustavy nebo vyššího celku. Vzorec $I_S = P_S + V_S + Z_S$ si vyžaduje všestrannou a harmonickou činnost $\dot{R}C$, která se vztahuje jak na tvorbu správného příkazu, tak jeho zabezpečení, realizaci socialistickými metodami, které rozvíjejí demokratický centralismus, uvědomění a podíl na řízení a vedou k celkovému zvyšování úrovně kolektivu. Tento vzorec má význam pro určení požadavků na úroveň, odbornost a všestrannost pracovníků řídicího centra. Vzhledem k tomu, že $V+Z$ nezajišťuje jen řídicí centrum, ale i vedoucí centrum (strana) a zastupitelská centra (odborní apod.), tak uplatnění a prosazení vzorce správné informace závisí na spolupráci všech těchto vedoucích a řídicích složek.

Některé otázky zpětné vazby

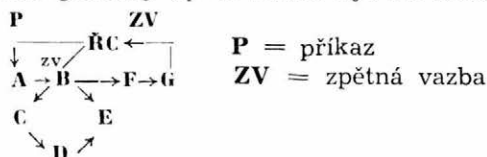
Zpětná vazba má v podstatě dvě varianty. První je toho druhu, při níž je zpětná vazba vytvořena přímo činností nějakého organismu, soustavy nebo její části a ovlivňující bezprostředně a přímo opět činnost nějakého dalšího organismu soustavy nebo její části. Znázornit graficky by to šlo následovně $\overset{zv}{A} \rightarrow B$. Část A působí na B a tato působí zpět na A . Vysvětlení označení: p = popud, zv = zpětná vazba. To

je jednoduchý případ. Složitější může vypadat následovně:



atd.

Za G by např. mohla následovat obdobná smyčka jako v případě $B - C - D - E$. V každém případě k přehledu o stavu a výsledku činnosti celé soustavy A, B, C, D, E stačí sledovat funkci a činnost B . Stav B tedy vypovídá o procesech v A, C, D, E . Řídicímu centru stačí sledovat činnost B a tak dosáhnout dostatečného přehledu o činnosti celé výše uvedené soustavy. Ovšem v tomto případě $\dot{R}C$ musí pravidelně sledovat, měřit, kontrolovat, evidovat, vyhodnocovat činnost B . Znázorněno graficky by to mohlo být asi takto:



Tedy i v tomto případě ZV daná přímo činností části soustavy a vlivy jednotlivých článků na sebe vyžaduje nějakou formu měření této činnosti a podávání zpráv o výsledku měření činnosti. Výsledek měření činnosti nelze – bohužel – ztotožňovat se samotnou činností. Výsledek měření může zkreslovat činnost ať již tím, že ji neobjeví a nepopíše správně (uškodí činnosti) nebo ji popíše lépe než jaká je ve skutečnosti (vylepší, přibarví činnost). To se může stát neúmyslně (nedostatečná úroveň buď kontrolních prostředků nebo metod měření nebo těch, kteří měření provádějí) nebo úmyslně záměrnou snahou příslušných orgánů a jedinců zkreslit věc, něco zahladit, zastřít.

Druhý způsob je totožný s druhou částí prvního. To je zpětná vazba, zpráva řídicímu centru o činnosti nebo o jejích výsledcích na základě měření, zjišťování stavu. Domnívám se, že na rozdíl od prvního způsobu tento druhý je typický pro výrobní kolektivy.

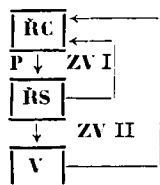
Tedy ZV je ta stránka činnosti, při níž si $\dot{R}C$ zajišťuje přehled buď o činnosti jí svěřené soustavy nebo o výsledku této činnosti anebo o obojím.

V daném případě nám nejde o popis těchto různých forem zpětných vazeb,

i když rozbor konkrétních forem používaných ve společnosti a na základě rozborů vyvozené závěry by pro řízení společnosti byly jistě více než záslužné a zajímavé. V tomto případě půjde o pokus charakterizovat některé problémy z tohoto vyplývající.

Zabezpečení maximálně správné a přehledné vazby, přehledu o výsledcích a činnosti je rozhodující součástí řídicí práce. Čím exaktněji, správněji a vědecktěji je činnost této vazby organizována, tím lépe může **ŘC** vykonávat svou práci. Přehled – a to maximálně přesný – o průběhu a výsledku činnosti svěřené soustavy a určeného úkolu je pro každé **ŘC** materiálovým východiskem pro vědeckou analýzu, která pak umožňuje učinit jak opatření operativního charakteru, tak i k stanovení perspektivních cílů a cest k nim. Je tedy základem cílevědomého vývoje a optimality v činnosti.

Znázornit by se mohla **ZV** následovně:



ŘC = řídicí centrum

P = příkaz

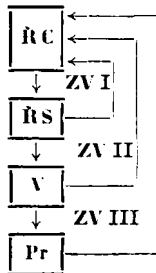
ŘS = řízená soustava

V = výsledek činnosti

ZV I = zpráva zpětnou vazbou o činnosti soustavy

ZV II = zpráva zpětnou vazbou o výsledku.

Bez zabezpečení takového koloběhu nelze vědecky řídit. Ovšemže takový koloběh informací ještě zdaleka není ukončen. Chybí jeden článek, a to přehled o uplatnění výsledku (ať výrobku nebo jednání lidí, např. organizace, skupin, jedince) v tom prostředí, pro které byla činnost nebo výrobek určeny. Pokud není i toto zahrnuto do **ZV** a není východiskem analýzy, pak je řízení polovičaté a v mnoha případech slepé. V takovém případě může si stanovit buď jen částečně správné nebo naprosto falešné cíle, obsah činnosti i metody a prostředky zabezpečující dosažení takových nesprávných, přesněji řečeno ne cílů, ale pseudo nebo rádobý cílů. Tedy úplný koloběh je následující:



Označení nových částí náčrtu

Pr = praxe

ZV III = zpráva zpětnou vazbou o výsledcích a jejich uplatnění, přijetí a průběhu v prostředí praxe, pro kterou byly určeny.

Teprve takový kompletní a komplexní materiál dodaný **ZV** umožňuje skutečně vědecky a na úrovni provést vyhodnocení, odstraňovat nedostatky, rozvíjet progresivní a určovat další reálné a správné cíle a postupy. Taková úplná **ZV** je základem vědeckosti a nástrojem proti subjektivismu. Mimochodem řečeno **ZV** až do úrovně **ZV II** (bez **ZV III**) umožňuje zdání vědeckosti, ale protože vylučuje buď vůbec nebo do značné míry kritérión praxe anebo omezí toto kritérión na praxi vlastního chodu a výsledku bez ohledu na osvědčení a určení, na kritiku příjemce, bez prověření v činnosti institucí, společnosti nebo jedince či společenské skupiny, v nichž je výsledek uskutečňován, a nakonec vede k subjektivismu a nevědeckosti v řízení. Zdá se, že používání **ZV** jen až do úrovně **ZV II** se zrodilo v našem systému v době kultu osobnosti a je metodou dnešních dogmatiků.

Podstatnou otázkou je omezení zkreslení měřením a hlášením. V tom hraje významnou úlohu několik momentů. Je to jak výběr a množství informací, tak také četnost hlášení. Výběr základních podstatných a (tím) všestranných informací je rozhodující. Zároveň i způsob podávání zpráv a četnost (časový interval podávání hlášení). K tomu přistupuje i otázka pravidelnosti. Rozhodující význam má vztah podávajícího hlášení k této činnosti (přesvědčení o správnosti, nutnosti i významu jak pro chod věci, tak pro něho samotného), a zabezpečení sepjetí správného hlášení s individuálním zájmem na něm (zainteresování na správnosti) i vy-

tvoreni podmínek vedoucích k správnému, včasnému a preciznímu podávání přehledů a zpráv. Konečně posledním, ale ne nejmeně důležitým faktorem je úroveň kádrů, jejich znalostí, schopností a odpovědnost především ve vztahu k vlastní práci. Domnívám se, že tyto problémy u nás v komplexu ještě řešeny nebyly. Naopak v etapě kultu osobnosti a v administrativně centralizovaném modelu řízení bylo mnoho objektivních i subjektivních činitelů, které přímo vedly k narušení základních principů exaktnosti, správnosti a pravdivosti zpráv, i k tomu, že se vytvářely ve vztahu subjektů k těmto principům i v objektivních podmínkách brzdy a negativní zkreslující vlivy, které narušovaly nutnou **ZV**.

Zprávy probíhající formou zpětné vazby musí být podstatné, všestranné, v rozsahu, obsahu a početnosti úsporné a optimální, evidovatelné a srovnatelné. Jen tak se **ZV** v procesu činnosti jevu nebo instituce může stát základem, spoluvýchodiskem analýzy a opatření, tj. pohybu vpřed a vývoje. Samozřejmě, že to musí být **ZV**, která vychází z uzlových bodů celého procesu a zabezpečuje zprávu o výsledku přijetí a působení v okolí a podmínkách, pro které byla činnost určena.

Zvláštní součástí **ZV** je kontrola a bezprostřední styk. Tyto nejsou běžným evidovaným zpravodajstvím o průběhu činnosti a výsledcích. Jsou mimořádným, ale pravidelným sejetím **ŘC** s řízeným objektem, s řízenou činností a jejími výsledky. Přímý styk prověřuje jak samu činnost, tak i **ZV**.

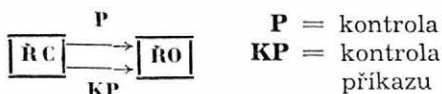
Podívejme se na několik stupňů kontroly a přímého styku, a to od nejnižšího a nejjednoduššího až po nejvyšší a nejsložitější. Před tím by bylo snad správné říci, že kontrola a bezprostřední styk je podstatnou a nedílnou činností každého skutečného a skutečně řídicího centra. A dále. Je to jedna z forem poznávání, pronikání od povrchu k podstatě jevu. Navíc je přímou organizující činností.

Pokusme se tedy znázornit některé stupně této činnosti.

Stupeň 1.

Řídicí centrum v tomto případě (ať již přímo příslušný vedoucí nebo některý pracovník vedení nebo specializovaný útvar kontroly a jeho pracovník) uskutečňuje zesílení informace (příkazu — usnesení

apod.). Graficky znázorněno by to mohlo vypadat následovně:

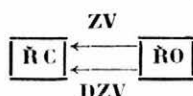


Řídicí centrum vlastně jen opakuje a prohlubuje informaci, o níž se domnívá (nebo ví), že nebyla pochopena nebo že nebyla dostatečná a proto nemohla vést k správnému postupu a k správné realizaci.

Tímto způsobem **ŘC** běžný neosobní způsob (kanál) informace nahrazuje přesnou osobní instruktážní činností. Používá se tehdy, je-li informace složitá, náročná a zvláště důležitá. Tak se zesílí (nebo nahradí) původní informace (nebo způsob její přepravy). Zároveň poznává úroveň a schopnost těch, kteří informace přijímají. Mělo by to zároveň vést ke zvyšování úrovně a schopnosti přijímání informací.

Stupeň 2.

V tomto případě jde o zesílenou zpětnou vazbu. Graficky znázorněno:

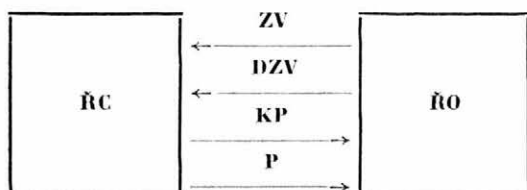


ZV = průběžné zpravodajství, **DZV** = dodatečná zpětná vazba

ŘC má buď nedostatečnou průběžnou zprávu o určitém jevu nebo průběhu činnosti. Normální cestou není s to si zabezpečit buď včas nebo dostatečně kvalitní zprávu. Proto si vlastními silami zajišťuje včasné a kvalitní zpravodajství.

Toto zesílení **ZV** by mělo zároveň vést jak k prověřování, tak k zvyšování úrovně **ZV**.

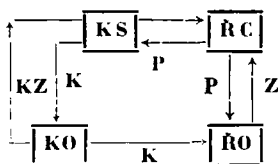
Oba stupně se někdy kombinují a spojují.



Zesílení je buď mimořádnou osobní instrukcí nebo zpětnou zprávou. Nebo plní funkci kontroly průběhu a přijetí informace — správnosti, pravdivosti a včasnosti **ZV**.

Stupeň 3.

Zprostředkované poznání pomocí speciálního kontrolního aparátu.



KS = kontr. složka

Ko = kontr. orgán

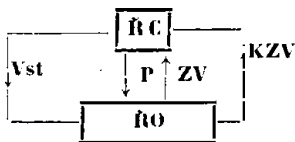
K = kontrola

KZ = kontr. zpráva

Kontrolní orgán zkoumá stav, klady a nedostatky, analyzuje, hodnotí a navrhuje opatření ke zlepšení. Tuto souhrnnou analýzu a návrh nerealizuje na místě, ale předává **ŘC**, které pak po konfrontaci s těmi, o kterých zpráva byla vypracována, rozhodne o realizaci návrhů. Podstatou je (na rozdíl od mnoha praktik předcházejícího dogmatismu), že kontrolní zpráva není pro kontrolované tajemstvím. Naopak v otevřené výměně názorů a ohni vzájemné kritiky je tato posouzena všemi účastněnými činiteli. To je příslušným vedoucím (nebo vedoucími), který rozhoduje, příslušným kontrolorem, který zprávu vypracoval a těmi, o kterých se kontrolní zpráva podává. Možnost otevřené výměny názorů bez následků pro každého a pro cokoliv řečeného a zastávaného je nezbytná pro zdravý postup a vzájemné socialistické vztahy. Původní nebo změněná zpráva se realizuje buď dohodou a na základě této příkazem **ŘC** nebo (což je ale oslabením) příkazem bez dohody účastněných.

Stupeň 4.

Vedoucí sám a přímo se snaží poznat a žít s pracovním kolektivem. Snaží se proniknout do celé činnosti, celého procesu, tedy od vyslání informace přes její realizaci až do podávání zprávy, nebo jen do určité části procesu.



Vst = vstupem **ŘC** do **ŘO** se mění vztah obou na **ŘC+ŘO** = řídicí centrum + řízený objekt. To znamená, že po dobu přítomnosti je přeskočena zeď a přikop běžné

komunikace a vytvořena mimořádná a přímá jednota a všestrannost spojení, která by se měla transformovat v jednotu činnosti. **KZV** jsou materiály k vyhodnocení po návratu do **ŘC**.

Tento stupeň je nejvyšší a nejúčinnější a přináší pro obě strany nejvíce užitku. Ovšem jen v tom případě, když obsahuje analytickou hodnotící část a vypracování opatření, která se demokraticky projednávají a přijímají na místě a bezprostředně se realizují nebo se zpracují později již po bezprostředním vztahu. V tomto případě by se mělo postupovat jako v případě 3. stupně. Smyslem tohoto způsobu je jak prohloubení a upevnění vztahů nadřízený – podřízený, tak prověření úrovně vlastní řídicí činnosti – zvýšení úrovně obou komunikačních vazeb. Zvýšení úrovně přijímání informace a procesu realizace. Objevování nového, které vzniká v průběhu činnosti. Zvyšování úrovně sebeřízení, tvůrčí samostatnosti kolektivu a jedince.

V závěru by bylo lze říci, že na rozdíl od běžného zpravodajství a evidence kontrola představuje následující:

- Osobní prověření a seznámení se se stavem.
- Prověření vlastní činnosti, tj. činnosti řídicího centra – odstranění vlastních nedostatků.
- Prověření úrovně podřízených, jejich schopností přijímat a realizovat informace.
- Prověření zpětné vazby úrovně a správnosti hlášení.
- Prověření průběhu realizačního procesu, jeho výsledku a ověření výsledku v praxi, pro kterou jsou určeny.
- Objevování nových tvůrčích podnětů a postupů, které vznikly mimo řídicí centrum v pracovním kolektivu a které by mělo řídicí centrum podchytit, rozšířit – uplatnit v činnosti podřízených částí i ve vlastní činnosti. Podstatou je objeveným novým kritizovat a měnit dosavadní staré a překonané.
- Ve svých závěrech je tento způsob vždy určitou školou a výchovou, a to jak podřízených, tak vedoucích.
- Je podstatnou součástí poznávání a hodnocení kádrů a zároveň vytváření správných vztahů jak mezi nadřízenými a podřízenými, tak mezi spolupracujícími. Smyslem je vytvořit jak

ovzduší důvěry a jistoty, tak soudružské spolupráce a otevřené kritiky. Přispívá k překlenutí rozporů mezi formální a neformální organizací a vzniklými vztahy a pomáhá ke sblížení obou.

ch) Nejvyšší stupeň znamená specifické dočasné splnutí řídicího centra s vlastní realizací, s přímým uskutečňováním, pracovním kolektivem.

i) Běžná zpětná vazba je na jedné straně základní a často jedinou formou sepjetí **ŘC** s řízeným objektem. Zároveň tato forma sepjetí a zpravodajství je omezením poznávací činnosti **RC**. Je omezena např. nízkou nebo nedostatečnou úrovní, nepravdivým a zkresleným zpravodajstvím. Tedy běžná **ZV**, která je základem činnosti **RC**, je zároveň i určitou zdí mezi **RC** a **RO**, ve které je proražena jedna nebo jen několik průchozích branek nebo vodním příkopem, přes který je jeden nebo několik mostů nebo přivozů. Účelem zprostředkovaného nebo přímého vztahu je umožnit vedoucímu rozbít toto omezení, přeskočit tuto zeď nebo překlenout tento myšlený příkop a navázat přímé a plnokrevné spojení.

j) Je předpokladem analytické činnosti i nových rozhodnutí.

Zprostředkovaný i bezprostřední vztah může být úspěšný jen tehdy, když je sám tvůrčí. Jestliže např. má byrokratický ráz a počítá + a - stavu bez ohledu na podmínky a okolnosti a situaci, tak nepřináší užitek a navíc může vytvořit protiklad nebo prohloubit rozpor mezi vedením a podřízenými nebo vést k podkopání autority vedení. Negativní výsledek může mít i kontrola, která úzce a omezeně bez poznání celé řady vlivů a okolností se zabývá plněním lityry vyslané informace. Taková kontrola nemůže např. zjistit takovou skutečnost jako to, že sama vyslaná informace (nebo její část) nebyla správná a proto celá nebo v části buď nerealizovatelná nebo v realizaci škodlivá. Nebo nezjistí, jak např. příjemce takovou informací nebo její nesprávnou část sám tvůrčím způsobem opravil a umožnil efektivní realizaci. V případě správné informace — jak tuto prohloubil, nebo rozpracoval a rozšířil. Mechanická a byrokratická kontrola je nejen zbytečná a nevede k pro-

hloubení poznání, ale navíc, uplatňuje-li své nesprávné závěry, ubíjí iniciativu, samostatnost a vznikající nové. Proto je přijatelný jedině tvůrčí přístup, který umí pozitivní a nové objevit a prosadit, i když tím odhalí určité zaostávání, nedostatky nebo neschopnosti sebe samého, vedoucích nebo celého **RC**. Podstatnou částí kontroly tedy je schopnost objektivitu až do vědeckého rázu, vysoká odbornost, schopnost poznávat souvislosti a bolševický přístup jak k novému, tak i k nedostatkům. Ve zprostředkovaném nebo bezprostředním vztahu převažuje lidský moment, tj. poznávání lidí v jejich hlavní činnosti, v jejich schopnostech a předpokladech, objektivní hodnocení, zabezpečení jejich rozvoje ať výchovou, kritikou, pochvalou nebo odměnou. Kontrola a sekýrářství jsou neslučitelné. Tam, kde mezi řídicím a řízeným nejsou žádné mezistupně, kontrola jako zvláštní činnost řízení mizí, stává se jako zvláštní, oddělená a krátkodobá činnost zbytečnou. Vedoucí (např. mistr) řídí a má bezprostřední přehled. Komunikace mezi řídicím a řízeným je bezprostřední. Řízení je v daném případě neustálým vzájemným ovlivňováním se, řešením rozporů a překážek.

Bezprostřední a trvalý vztah — neustálé poznávání a ovlivňování, rozvoj kolektivu — sebekorektura vedoucího je základním rysem vedení.

Problém precizní zpětné vazby, neustálý tok informací, umožňující poznání stavu, je při zajištění technické stránky věci, ekonomických stimulů a dobré organizace podmíněn: a) správným výběrem lidí; b) situací — platnými hodnotami, klimatem a vztahy mezi lidmi v pracovním kolektivu, závodu apod.; c) vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Samozřejmě neuvažujeme problém abstraktně vytržený z kontextu celé společnosti. Mikroprocesy ve společnosti jsou podmíněny a do značné míry vymezeny makroprocesy. A naopak mikroprocesy jsou jedním z podstatných momentů působících na vývoj a charakter makrojevů.

Z hlediska vedení a řízení, při zajištění technické, ekonomické (tím myslíme i spravedlivou odměnu) a organizační stránky věci rozhodují lidé, jejich úroveň, poměr k práci a jejich vzájemné vztahy. Konec konců to umožňuje i rozvinutí a zabezpečení technické, ekonomické a orga-

nizační stránky. Vysoká úroveň lidí — hodnot, které jsou východiskem postojů i motivací činnosti, dobré vztahy uvnitř kolektivů a mezi sebou i k nadřízeným, zabezpečují jak progresivní formu, tak i vysokou úroveň tvorby, průběhu a realizace informací. Dosavadní způsob kontroly (a nejen této) v sobě zahrnuje několik prvků. Je to jak moment analýzy, poznání lidí, objevování nového, moment vzájemného poznání a společného postupu rozvíjení věci, tak také moment dozoru, dohledu, prověřování, chyb, nedostatků, ale i podvodů, krádeží apod., tedy nedůvěry. Zatím a na dlouhou dobu jsou oba momenty nutnou objektivní součástí kontroly. Někteří jedinci i orgány a instituce mají tendenci zveličovat druhou část a

tím potlačovat prvou. Lze říci, že tento přístup je nesprávný a vede k byrokraticko-administrativním metodám řízení. Čím vyšší všestranná úroveň lidí a odpovídající podmínky, čím vyšší úroveň společnosti a socialističtější vztahy mezi lidmi, tím méně nedůvěry, podvodů i kontroly ve smyslu dozoru.

Chce-li vedoucí v socialistické společnosti skutečně vést, tak alfou a omegou je výběr, růst kvalifikace a všestranný rozvoj jím vedeného kolektivu a vytvoření socialistického klimatu, socialistických humanitních vztahů mezi lidmi a vztahu k práci. V opačném případě vedení a řízení je na nízké odborné úrovni a má nejen před-socialistický charakter, ale dokonce zůstává za úrovní soudobého kapitalismu.