

1. Historický přehled

„Soustava řízení nebo vedení“, „ekonomický mechanismus nebo mechanismy“, „systém plánování“, „konkrétní soustava plánovaného hospodářství“ — stěží lze vypočítat všechny termíny, jimiž odborníci vyjadřují jeden a týž pojem. Za těmito termíny se skrývá společenská oblast, ve které se realizuje ekonomická politika, ve které se uskutečňují různá ekonomická řešení a do značné míry formuje směr ekonomických procesů, a tím i tempo hospodářského vývoje.

Tento svět je neobyčejně mnohotvárný. Na první pohled se zdá, že v něm probíhá jenom rozdělování funkcí, povinností a práv, diferenciací organizací a institucí, a jeho rozumné uspořádání, úzce vzato, se jeví jako právní nebo organizační problém, na jehož řešení se může podílet pouze ekonom, poněvadž výsledek tohoto uspořádání se projevuje především v hospodářských důsledcích. Avšak nositelé těchto normativních, právních předpisů, povinností a práv jsou zároveň příslušníky reálných skupin společnosti, které jsou opět nositeli určitých ekonomických vztahů a mají své zvláštní normy, mravní sudidla, soustavu kritérií, společenské, politické a ekonomické vědomí, a proto je tato oblast předmětem zkoumání všech odvětví společenských věd, jež se zabývají současností.

Názor na společnost, který ovládl i naše myšlení v 50. letech, existenci této oblasti dokonce ani nebral na vědomí; podle tohoto názoru může plán a ekonomická politika bez zvláštních prostředníků usměrňovat a kontrolovat ekonomické procesy a k zvýšení jejich efektivnosti stačí jen zlepšit plány a kontrolu. Tehdy nám ani na mysl nepřišlo, že samy plány a kontrola jsou také produktem lidské činnosti, a proto jsou závislé na společenských a ekonomických podmínkách.

To všechno vedlo k tomu, že dokonce i studium této oblasti vzbuzovalo podezření a každý, kdo se jím zabýval, se vysta-

oval nebezpečí, že bude obviněn z útoků proti socialistickému zřízení. Ideologicky se tento postoj opíral o názor, podle kterého se všechny formální prvky soustavy řízení ztotožňovaly s podstatnými rysy socialistické společnosti. Tak např. prostá úkolová soustava se začala pokládat za všeobecně závaznou formu mzdy, poněvadž prý nejlépe odpovídá zásadě socialistického rozdělování, a systém brigád v družstvu za jedinou správnou metodu organizace práce v socialistickém zemědělství, a tak se doslova zákonem staly takové závazné ukazatele ročních a pětiletých plánů, které ani přibližně neodrážely skutečné zájmy společnosti.

Za takové situace se nemohlo rozvinout vědecké studium soustavy řízení, neboť každý, kdo se nechce spokojit apologetikou problému, vždy a všude marxismem zavrhanou, a chce prozkoumat soustavu řízení, jaká je ve skutečnosti, musí si v každém jednotlivém případě položit otázku, zda jsou dané metody řešení účelné. Mohla však věda prozkoumat třeba takovou otázku, zda je prospěšné zvyšovat plány hrubé výroby ve všech průmyslových odvětvích a propůjčovat jim rysy zákonitosti, zatímco se závazný roční plán se všemi podrobnostmi vydával za podstatnou zvláštnost socialistického řízení hospodářství? K tomuto zjednodušování do značné míry přispívala i právní věda, která prostě už z tradice ztotožňovala normativní právní předpisy se skutečnými procesy, soustavu hospodaření s požadavkem úspory materiálu, mzdovou praxi s právními zákony o mzdě atd. Úkoly vědy se pak omezovaly na to, čas od času pozměnit právní předpisy, aby byly v souladu se změnami koncepcí v ekonomické politice. Nesoulad mezi normativními předpisy a skutečnými procesy se považoval za odchylku, která se může v praxi klidně vyskytnout a kterou je nutno přičíst na vrub kapitalistickým přežitkům. Je pak zcela pochopitelné, že se před vytvořením právních norem

téměř nikdy neprováděla deskriptivní analýza skutečných společenských procesů.

Socialistická společnost se musela s touto situací vypořádat, poněvadž sváděla k nesprávným závěrům a bránila tomu, aby se změny, ke kterým vzhledem k naprosto zjevným konfliktům muselo dojít, prováděly na základě vědeckého studia. Z takovéto praxe totiž vyrůstaly neodůvodněné, subjektivní představy a voluntaristická řešení. Ekonomická věda se začala — historicky vzato téměř současně ve všech socialistických zemích — hlouběji zabývat zvláště zdokonalováním soustav řízení. Po velmi krátké době se stal hlavním tématem systém hmotné zainteresovanosti. Výsledky některých těchto výzkumů byly, pravda, příliš jednostranné, ale přesto ukázaly velmi přesvědčivě, že věda musí podrobit zkoumání oblast mezi ekonomickou politikou a praktickým uskutečňováním ekonomicko-politických úkolů, a měly přispět k zvýšení efektivity v řízení hospodářství.

Jak přibývalo výzkumů, docházel čím dál větší počet vědců k názoru, že při realizaci společenských a ekonomicko-politických úkolů se uplatňuje nejen systém hmotné zainteresovanosti a současně s tím používané „morální stimuly“, nýbrž i mnoho jiných faktorů, které se dosud nezkoumaly: cílevědomá centralizace a decentralizace práva rozhodujícího hlasu, úroveň kvalifikace pracovníků v soustavě řízení, vztahy mezi vedoucími a podřízenými, představy různých vrstev o společnosti, různé formy vědomí, zejména politické a ekonomické vědomí. Tyto faktory se však vztahují k takovému druhu jevů, jejichž studium překračuje rámec politické ekonomie a zasahuje do sféry sociologie a společenské psychologie.

Společenské vědy v socialistických zemích se najednou dostaly do situace, kdy nejenže je dovoleno zkoumat funkci a účinnost soustavy řízení, ale pro představitele společenských věd se to stalo velmi naléhavým, aktuálním úkolem, jehož význam je všestranně zdůrazňován. Tento vývoj vyvolal ovšem zase mnoho problémů. Velmi brzy se rozmohly výzkumy empirického charakteru, v nichž byl složitý svět jevů zkoumán z nejrůznějších aspektů, a popisovaly se jednotlivé stránky těchto jevů, mezi nimiž bylo těžko objevit nějakou souvislost. V této záplavě

empirických výzkumů je čím dál obtížnější provést syntézu a poskytnout tak praxi skutečně hodnotnou, časem prověřenou pomoc. Při takovémto empirickém postupu je možno zkoumat různé skupiny jevů jenom tak, že se vytrhnou ze souhrnu věcí, což ovšem nedovoluje odhalit souvislost podstatných příčin. To mělo přirozeně za následek, že pracovníci společenských věd mohli podávat jen takové návrhy, které sledovaly pouze vnější zlepšení a opravy. Zároveň se však — a to je přímo paradoxní — objevují zevšeobecnující teorie, které více či méně přesně načrtávají rysy nějaké nové nebo alespoň zdánlivě nové soustavy řízení. Mezi takovýmito zevšeobecnujícími koncepcemi a výsledky dílčích, empirických výzkumů není doslova žádná spojitost.

Překonání tohoto stavu je do značné míry ztěžováno tím, že teoretické závěry vyvozené z praktických výzkumů jsou zjevně nedokonalé a nedostatečné a ve vědomí lidí se ještě poměrně houževnatě udržují dogmatické představy, které různými zprostředkovanými formami deorientují praktické výzkumy a zaměřují je na druhořadé otázky (srv. např. organizační praktikismus).

Cílem diskuse, kterou jsme zahájili v časopise „Valoság“ („Pravda“), není rozšířit už tak dost rychle rostoucí okruh literatury, která dává návrhy na praktické řešení otázek, nýbrž pomoci syntetizovat nahromaděné zkušenosti a rozvinout tvůrčí vědeckou činnost, jež by znamenala pro praxi skutečný přínos. Chtěli bychom seznámit čtenáře s názory, které se zrodily v různých „dílnách“ vědy, aby se staly obecným majetkem. Chceme tak obrátit pozornost na otázku důležitou z hlediska společenského pokroku a podílet se na vypracování správného pohledu na společnost, názorů odpovídajících skutečnosti.

2. Optimalizace rozhodnutí a její společenské podmínky

Při zkoumání efektivity soustavy řízení i analýze každého názoru na její zavedení nebo zdokonalení nutně vzniká otázka, jaké máme klást požadavky na soustavu řízení ekonomiky socialistické společnosti, tj. jaká jsou teoretická kritéria její efektivity. (Něco docela jiného je matematicky přesné vyjádření efektivity na zá-

kladě statistických ukazatelů, avšak i zde je pro cílevědomé řešení nutné ujasnit si teoretická východiska.)

Historicky nejčastěji bylo zdůrazňováno kritérium: přispívat k co nejrychlejšímu rozvoji hmotných statků, a tím i k co nejdokonalejšímu uspokojování všech rostoucích potřeb společnosti. Tato koncepce má přinejmenším dva závažné nedostatky: za prvé vychází z předpokladu, že každý růst výroby – bez ohledu na skladbu a kvalitu sortimentu vyráběné produkce – přispívá ke kvalitativně vyššímu uspokojování společenských potřeb; za druhé se nepřihlíží k tomu, jaké společenské prostředky se na výrobu vynakládají, a tak se vytvářejí předpoklady pro široké uplatnění hesla „ať to stojí, co to stojí“. Kromě toho je tato definice velmi obecná, a už tím umožňuje vznik schématických názorů; může ospravedlňovat jakoukoli dogmatickou praxi v řízení ekonomiky.

Na různých stupních soustavy řízení – kterou ostatně není správné omezovat jenom na ekonomické řízení – „přímým produktem“ není zvýšení hmotných statků (to může být jenom konečným výsledkem), nýbrž jakákoliv řidičí a vedoucí činnost, která má větší či menší úlohu v procesu reprodukce nebo rozdělování a znamená společenský přínos. Její hlavní a základní formou je proces vypracovávání rozhodnutí a proces provádění kontroly, které spolu nerozlučně souvisejí. Prvenství tu ovšem patří rozhodnutí, které určuje společenskou činnost, neboť cílem kontroly je konec konců pouze korigovat překonaná rozhodnutí nebo připravovat nová.

Už proto bude racionálnější formulovat předcházející příliš obecnou definici takto: Skutečně efektivní soustava řízení na všech stupních: přispívá k optimalizaci společensko-ekonomických rozhodnutí, vypracovává uvnitř této soustavy, tj. k volbě takových variant rozhodnutí, která jsou pro společnost nejvýhodnější. (Upustíme prozatím od přesné definice kritéria „volba nejvýhodnější varianty“; o této otázce existuje ostatně obšírná literatura a k formulaci této definice se ještě vrátíme.)

Ekonomická literatura v socialistických zemích (zvláště v Polsku) se hodně zabývá metodologickými problémy racionální činnosti, a zejména otázkami optimálního ekonomického rozhodnutí – „praxeologií“.

Tato nová věda se pokouší odpovědět na otázku: jaké se mohou vyskytovat varianty řešení při různých ekonomických předpokladech, je-li možné je určit, a jestliže ano, pak jakým způsobem a která z existujících variant je nejrationálnější. Jako vždycky, když se přistupuje k věci novým způsobem, vyskytují se i zde iluze; perspektivu považují někteří za skutečnost a domnívají se, že okruh programovaných rozhodnutí je dost široký. Avšak ani to, že se v některých případech podařilo této vědě vypracovat matematické formule (viz např. metodu ekonomického výpočtu investic), ještě zdaleka neznámá, že daný způsob se bezvýhradně uplatní i v soustavě řízení. Může se totiž vyskytnout spousta činitelů, které budou na překážku optimalizaci rozhodnutí a které mohou tvůrce rozhodnutí donutit k tomu, aby nezvolili řešení navrhované vědou, poněvadž se bude jevit jako nevhodné pro společnost.

Vytvoření podmínek pro optimální rozhodnutí jako kritéria soustavy řízení platí nejen v socialistické společnosti, ale i za kapitalismu, určitě však v rámci jednotlivých monopolů, trustů a podniků. V kapitalistických podnicích se však může optimalizace uskutečňovat jen ve prospěch soukromníků. Rozdíl mezi oběma systémy není v tom, že za socialismu neexistují soukromé zájmy – vždyť ty nejsou dosud úplně odstraněny, poněvadž existuje stále ještě zbožní výroba. Avšak za socialismu je možno uváděmle zaměřenou činnost vypracovat takovou formu pohybu společenské činnosti a navzájem se střetávajících zájmů, která – alespoň v konečném souhrnu – zaručuje realizaci zájmů společnosti jako celku (dnes většinou společnosti národní).

Vytvoření těchto podmínek nevyplývá automaticky z charakteru vlastnictví za socialismu, nýbrž závisí do značné míry na stavu věd. Proto je sotva možno dočinit obrovský pokrok, který se udal v rozvoji ekonomicko-politických výzkumů za poslední desetiletí. A přesto zůstane každé vědecké úsilí zaměřené na modernizaci soustavy řízení – nevyjímaje ani matematiku – bez výsledku, jestliže společenské vědy – a v tomto smyslu závisí hodně zejména na sociologii a ekonomické vědě – nedrží krok s růstem společenských potřeb a nemohou tedy účinně pomoci vytvořit takovou soustavu řízení, která by

s optimální efektivností usměrňovala společenskou výrobu a v širším plánu společenskou činnost.

Rozhodnutí v soustavě řízení vzniká za konkrétních společenských podmínek, a k těmto podmínkám se musí přihlížet ve dvojím smyslu: 1. zčásti jako k předmětu rozhodnutí, ve kterém nebo prostřednictvím kterého chceme dosáhnout nějakého určitého cíle, tedy jako k společenské vrstvě, v které chceme vykonávat vliv např. na poměr k práci nebo na strukturu spotřeby; 2. částečně však jako k subjektu, aktivnímu účastníku procesu rozhodnutí, tedy k těm, kdo předkládají návrhy nebo volí varianty, kdo tedy vlastně skutečně rozhodují.

Oba tyto přístupy – které zdaleka nelze v praxi vždycky od sebe přesně oddělit – přinášejí řadu společenských problémů a svědčí o nesmírných úkolech, které musí společenské vědy řešit, a to především sociologie ekonomiky a společensko-ekonomické vědy.

Především rozlišujeme dvě navzájem spjaté oblasti společenských podmínek pro optimální rozhodnutí – kvalifikaci a zainteresovanost – oblasti, které v podstatě už určují úroveň a kompetenci.

Pro společensko-ekonomické rozhodnutí je především nutná určitá suma znalostí, informací o tom společenském prostředí, ve kterém chceme uskutečňovat svůj vliv. Jednou z nejdůležitějších podmínek současného uspořádání soustavy řízení je to, aby ti, kdož rozhodují, takovéto znalosti měli. Splnění tohoto požadavku nejvíce brání jednostranný ekonomický pohled, který se spokojuje popisem materiálně ekonomické oblasti společenského prostředí. Poněvadž společnost je nedostatečně prozkoumána, posiluje bohužel tento ekonometrický směr onen jednostranný pohled. Tak se živá společnost vylučuje ze světa materializovaných (zvěcnělých) společenských vztahů, popsaných více nebo méně přesně, a úsilí i reakce různých společenských vrstev na rozhodnutí, tj. každodenní život v celé své složitosti, se nebere v úvahu.

Takový pohled na věci se konec konců dostane do rozporu sám se sebou, neboť určení dokonce i čistě materiálních následků bez přihlédnutí k příslušným společenským prostředníkům je velmi často téměř neřešitelným úkolem.

Bylo by ovšem chybné tvrdit, že neexistují rozhodnutí, při nichž by zprostředkované společenské formy, vzaté ovšem v nejširším smyslu, měly jen poměrně malou úlohu; k nim patří např. nevýznamné změny ve struktuře výroby, v normách využití materiálu atp. Při nich je možno subjektivní oblast společnosti, tj. v úzkém smyslu pojatý sociologický plán, pominout. Avšak významnější společensko-ekonomická rozhodnutí vycházejí téměř ve všech případech z okruhu materiálně ekonomických podmínek, při jejichž realizaci a dosažení vytčených výsledků mají velmi značnou úlohu subjektivní činitele. Všechno to ovšem neznamená, že v poznání materiálně ekonomické oblasti nedochází, dokonce i v dnešní době, k vážným chybám. Jsme vzdáleni toho, považovat znalosti v této oblasti za dostačující. A přesto si musíme přiznat, že bez přihlédnutí k společenskému poznání v širokém smyslu by bylo iluzorní věřit ve vědecky zdůvodněnou volbu optimální varianty. V tomto případě je možno se spoléhat jen na živelnou předtuchu nebo na zkušenosti, kterými ovšem nelze opovrhovat, avšak celkový pokrok společnosti a s tím i vývoj soustavy řízení zákonitě zvyšuje význam kontrolovatelné „předtuchy“ a kontrolovatelných „zkušeností“.

Můžeme vyčlenit dvě důležitější skupiny společenských znalostí nezbytných pro optimální rozhodnutí: a) objektivní společenské podmínky, které chceme změnit; b) názor zainteresovaných společenských vrstev na rozličné varianty, předpokládaný přímý vliv rozhodnutí na jejich chování a předvídaní možných vedlejších účinků.

Co se týče první skupiny znalostí, může zde v mnohem pomoci statistika, i při svém nynějším stavu. Přesto však existuje řada problémů, které i v tomto případě vyžadují změny v dosavadním názoru na věci. Statistické údaje nás často nutí spokojovat se vnější stránkou jevů. S větší či menší spolehlivostí upoutávají naši pozornost na takové fakty, které samy o sobě nejsou s to odhalit hlubší souvislosti. Statistika může např. zjistit diferenciaci nějaké společenské skupiny, pokud jde o zaměstnání nebo povolání, mzdu nebo jiné podobné znaky, ale chceme-li od těchto údajů přejít k reálným společenským vrstvám, které mají své specifické snahy, musíme provést další výzkumy. Spoustu po-

dobných příkladů bychom mohli uvést ze všech oblastí společenského života.

Avšak dosavadní statistické údaje se nevztahují na oblast obecného, každodenního vědomí. Průzkum veřejného mínění nebyl v socialistických zemích dostatečně rozvinut (u nás bylo teprve před necelými dvěma lety zřízeno oddělení pro průzkum veřejného mínění při Maďarském rozhlasu a televizi; to se však soustřeďuje v podstatě na studium účinnosti programů). Existoval a udržuje se až dodnes i takový názor, že za socialismu metodický výzkum subjektivní oblasti společnosti nepotřebujeme, neboť názor různých skupin společnosti lze zjistit v každodenní praxi strany. Tento názor se staví, jako by bránil stranu, ale zatím jí ztěžuje činnost, poněvadž nás připravuje o vědecky systemizované poznatky o velmi důležité oblasti společenského života. Už jak je tento problém postaven, svědčí o tom, že tu jde nejen a ne prostě o změnu v názorech na věci, a dokonce nejen o rozšíření znalostí lidí účastníků se procesu rozhodování, nýbrž i o rozvinutí soustavy řízení v jednotlivých institucích.

K tomu bych chtěl připojit ještě jednu úvahu: Je téměř nemožné, aby ti, kdož rozhodují, zvláště na vyšší úrovni, používali již existujících nebo kdysi shromážděných údajů; situaci jim neulehčí ani naše statistické údaje, poněvadž i když obsahují bohatý faktický materiál, nemohou se už pro svou povahu přizpůsobit požadavkům jednotlivých dílčích rozhodnutí. A to nás staví před nutnost rozšířit společenské výzkumy sloužící praktickým účelům, což je i naléhavým požadavkem nejrůznějších institucí. V tom není možno spatřovat nějakou módu, naopak, musíme to považovat za jev, který zákonitě provází vývoj soustavy řízení.

Dnes se už celkem všeobecně uznává, že v strších oblastech rozhodnutí předchází výzkum, který utřídí, zpracovává statistické údaje vzhledem k rozhodnutí. (V anglické literatuře se setkáváme s tajnou šifrou R & D, což znamená přímkritný výzkum (Research) k rozhodnutí (Decision). Dokonce i tam, kde se tato samostatná činnost, projevuující se v osamostatnění instituce, nerozvíjí, je nutno poznatky metodicky shromažďovat a systemizovat předběžně, ještě dříve, než se učiní rozhodnutí, protože bez toho by zůstala spousta stati-

stických údajů nevyužita. Právě na této možnosti je v neposlední řadě závislá i okolnost, do jaké míry je racionální decentralizace jednotlivých rozhodnutí.

Ze společenských podmínek optimálního rozhodnutí v další, druhé skupině otázek je nejdůležitější nepochybně ta, která určuje, a to do značné míry, i získání informace: jakou měrou osobní nebo skupinové (širší termín: partikulární, soukromé) zájmy stimulují volbu nejvhodnější varianty, nebo řečeno obecněji, akt odpovídající zájmům společnosti vcelku.

Tento problém už deset let zaměstnává politickou ekonomii; za tu dobu se mnoho vyjasnilo, ale přesto nebyla dosud vytvořena aspoň trochu úplná „teorie“ vlivu zásady hmotné zainteresovanosti za socialismu. Za současného stavu vědy je zvláště důležité věnovat pozornost dvěma skupinám otázek, na jejichž správném řešení závisí do značné míry vytvoření skutečně efektivní soustavy řízení: a) zainteresovanost na perspektivním plánu a na bezprostředně se projevujících výsledcích; b) vztah partikulárních, soukromých zájmů mezi sebou a ke společenským zájmům.

Podmínkou optimálního rozhodnutí je i to, aby ti, kdo se na rozhodování podílejí, byli zainteresováni nejen na bezprostředně se projevujících výsledcích, ale i na výsledcích, které se projeví zprostředkovaně v průběhu delšího časového období. V mnoha oblastech společenského života, a nejen v ekonomické činnosti, poměrně často dochází ke konfliktu mezi výsledkem dnešním, bezprostředním, a výsledkem budoucím, který se realizuje nejčastěji zprostředkovaně. Mohl bych uvést mnoho příkladů. Tento rozpor se nejvýrazněji projevuje v technickém zdokonalování výroby, kde snaha dosáhnout bezprostředního výsledku v co nejkratší době téměř ve všech případech snižuje její efektivnost, vypočítanou zprostředkovaně na delší období, a tak konec konců brzdí tempo společenského rozvoje.

Kromě toho naše soustava hmotné zainteresovanosti z mnoha příčin (nedostatek organizační stability, kolísání soustavy cen atd.) může přihlížet jenom k ročním výsledkům. Dokonce i tehdy, můžeme-li, dejme tomu, dosavadní rozhodnutí opravit, o čemž není ostatně důvodu pochybovat, dokonce i tehdy musíme počítat s některými zbraňujícími okolnostmi. K nim patří

i ta prostá skutečnost, že za hranicemi úrovně složitosti a jistých lhůt se efektivnost soustavy hmotné zainteresovanosti velmi pronikavě snižuje.

Už sám myšlenkový pochod dokazuje, že optimální rozhodnutí se nemohou zakládat výhradně na vztazích hmotné zainteresovanosti (proto jsou nesprávné ty koncepce teorie řízení, které se zakládají pouze na ekonomickém mechanismu, třebaže jsou v socialistických zemích dost rozšířené).

K podobným výsledkům nás přivádí i studium jiného okruhu problémů, a to zkoumání vztahu mezi partikulárními zájmy a zájmy celospolečenskými. Politická ekonomie často propadá omylu, když se dožaduje naprostého ztotožnění zájmů celé společnosti se zájmy partikulárními, a tím vlastně likvidace zájmů partikulárních. Zde je třeba přihlídnout i k tomu, že sám individuální zájem není nic jiného než konkrétní forma projevu partikulárních zájmů vzhledem k jednotlivým osobám. Mnoho chybných rozhodnutí při vytváření soustavy řízení, a zvláště při volbě forem hmotných stimulů, je způsobeno iluzorním názorem, který již a priori vylučuje možnost, aby se pohyb zájmů celé společnosti jevil jako koordinátní k různým navzájem se střetávajícím partikulárním zájmům.

Takový pohled na věci vylučuje z okruhu zkoumaných problémů právě řízení a kromě jiného i racionální organizaci spojení mezi obchodními podniky, neboť vychází předem z toho, že harmonie mezi zájmy výrobců, obchodu a spotřebitelů lze dosáhnout i v jednom podniku. Proto se velmi vážně klade důraz na takové formy stimulů, od kterých si jejich tvůrci slibují, že skuteční úplnou harmonii zájmů společnosti se zájmy podniků, a poněvadž je to ve většině případů nemožné, vzniká strach z takových rozhodnutí, což by mohlo vést k vytvoření skutečně efektivní zainteresovanosti v podniku.

Je např. velmi obtížné si představit vypracování forem mezd odpovídajících zájmům celé společnosti, kdyby se nepřihlíželo k zájmům těch lidí, na kterých závisí vypracování, zavedení a uplatňování těchto forem mezd. Kdybychom nepřihlíželi k širokým reprodukčním vztahům a k vztahům v rozdělování, pak by všechno, co píšeme o harmonii společenských a soukromých zájmů, nebylo ničím jiným než dobrým zaklínadlem. Daná forma mzdy,

systém normování a organizace práce nebývají nikdy dobré nebo špatné samy o sobě. Jejich vliv závisí na materiálních nebo širších společenských vztazích. Tak se může stát i to, že prostá úkolová mzda bude vést i při stejných technologických procesech jednou k zlepšení kvality, podruhé k zhoršení kvality.

Tato otázka velmi úzce souvisí s názory na úlohu spontánnosti za socialismu. Do značné míry pod Stalinovým vlivem se rozšířila falešná teorie, která proti slepému podřizování se zákonům živelnosti stavěla uvědomělost; ta měla vymýtit veškerou živelnost. Ve skutečnosti nemusíme volit jenom z této alternativy; jsou všechny předpoklady, a zároveň s tím dozrála společenská nutnost, aby uvědoměle rozvinuté a společenské kontrole podřízené živelné (nebo z hlediska partikulárních zájmů uvědomělé) síly socialismu přispívaly k urychlení pokroku. Projev společenských zájmů není rovněž — aspoň v dané etapě — do značné míry nic jiného než produkt střetání názorů, vyjadřujících zájmy různých vrstev společnosti.

Proto nelze požadavek, aby soustava řízení realizovala optimální rozhodnutí odpovídající zájmům celé společnosti, chápat jako bezprostřední cíl, nýbrž často jako konečný výsledek působení dvou protikladných sil, jako výsledek střetnutí s rozhodnutími odpovídajícími partikulárním zájmům.

Diferenciace zájmů, existence partikulárních zájmů za socialismu má objektivní charakter. Vyplývá přímo ze zásady dělby práce, jakož i z toho, že ve všech oblastech společenské výroby se zákonitě udržují zbožní vztahy, třebaže mají jiný obsah než za kapitalismu, a také jejich forma je nová, změněná. Hmotná zainteresovanost a zároveň s ní partikulární zájmy budou mít v socialistické společnosti důležitou úlohu tak dlouho, dokud prostředníkem v materiálních vztazích jedinců budou peníze nebo jiné zprostředkované formy (např. „trudoden“, pracovní jednotka), tj. do té doby, dokud vývoj výrobních sil nemožní značně zvýšit současnou úroveň dělby práce (odstranění rozdílu mezi duševní a fyzickou prací ve společenském smyslu). Dostali bychom se do rozporu s marxismem, kdybychom začali popírat nebo snižovat význam tohoto objektivního

jevu, který charakterizuje ekonomické základy společnosti.

V současně etapě vývoje společnosti rozhodně nemůže být cílem úplné odstranění partikulárních zájmů, stojících proti zájmům celé společnosti, neboť taková snaha by narážela na objektivní podmínky. Je to živná půda pro vznik iluzionistických představ o formách mzdy, systému organizace, které plně odrážejí zájmy celé společnosti, nebo o úloze socialistického uvědomění v překonávání partikulárních zájmů. To všechno však není nic jiného než sebeklam, který brání pochopit uvědomělý plánovitý vývoj skutečných společenských vztahů.

Vycházíme-li z toho, že hmotné zájmy plodí nutné zájmy partikulární, v nichž se více nebo méně odráží veřejné mínění, pak musíme samozřejmě hledat takové řešení, které by znemožnilo privilegia nějakého partikulárního zájmu, vymykajícího se obecnému, v důležitých procesech rozhodování a umožnilo jen jedno, sloužící zájmům pokroku společnosti, střetnutí různých zájmů. Třeba najít takovou formu pohybu pro partikulární zájmy, které stojí proti sobě, jež by se nejplněji, přestože také střetnutím, přiblížila k společensky optimálnímu efektu, a přitom v co nejkratší době.

Mohou přirozeně vzniknout obavy, že přiznáním této skutečnosti posílíme individualistický názor proti myšlení, které přilhlí k zájmům společnosti. K tomu však může dojít jenom tehdy, jestliže se, řekněme, jednostranný proces výroby uskutečňuje nezávisle na spotřebiteli, jestliže proti změkčení normy nestojí zainteresovanost továrního kolektivu, jestliže činnost vnitřního obchodu není účinně kontrolována spotřebiteli atd. Právě společenský pohyb, který určuje každodenní činnost, přitom přísně regulovaný, organizovaný a usměrňovaný, je v neposlední řadě tím, co pomáhá vyvést myšlení za rámec partikulárních zájmů a vytváří dostatečně pevný společenský základ pro překonání individualistického názoru.

3. Problémy humanizace soustavy řízení

Za socialismu dochází na rozdíl od kapitalismu k podstatné změně nejen v chápání podmínek, za nichž se mohou realizovat kritéria optimalizace. Přistupuje k tomu

nový, s předcházejícím úzce související požadavek – usilovat o všestrannou humanizaci, zlidštění společenských vztahů i uvnitř soustavy řízení, jinými slovy, usilovat o odstranění odcizení. To je specifickou zvláštností socialismu jako historicky nutné etapy společenského vývoje.

Socialismem vystoupila na arénu dějin společenská formace, v jejíž soustavě řízení – aspoň teoreticky – je možno současně vytvořit optimální podmínky pro ekonomický rozvoj a humanizovat společenské podmínky, které nám zůstaly z předcházejících historických etap. Tento proces zlidštění má pro zvýšení přitažlivosti socialismu nemenší význam než růst výroby hmotných statků – vždyť lidé touží nejen uspokojit své materiální potřeby, ale i zlidštit společenské vztahy, projevit a uplatnit svou lidskou podstatu v každodenní činnosti. Nesmíme se dát zastrašit tím, že tato touha se někdy projevuje ve zruďné formě, např. v honbě za nadměrným komfortem, ani tím, že ze společensko-historických příčin se tyto nároky v některých skupinách poněkud otupují, nebo se projevují v hrubé či patologické formě. S podobnými výchylkami se často setkáváme i v oblasti materiálních nároků.

Problémy zlidšťování soustavy řízení se dělí v podstatě na dvě skupiny, které se od sebe do určité míry navzájem liší. (1) Jak funkce soustavy řízení napomáhá rozvoji osobnosti, lidských schopností, dovedností, rozvíjení tvůrčí energie jednotlivých vrstev společnosti. (2) jakou měrou se procesu rozhodování, který se uskutečňuje v soustavě řízení, účastní členové společnosti, kterých se toto rozhodování přímo nebo nepřímo týká.

Články, které se zabývají otázkami demokratizace řízení, věnují nejčastěji pozornost pouze druhé otázce, za předpokladu, že socialistický stát automaticky plní požadavky formulované v první skupině otázek.

Takovéto vytčení problému souvisí úzce s diskusí o tom, nakolik je možno pokládat socialistickou společnost za odcizenou. Sotva kdo bude pochybovat, že socialistický stát s celým svým aparátem se nutně odcizuje různým vrstvám společnosti; toto odcizení probíhá i přesto, že se činí nemálo pokusů o zprostředkování, např. formou sovětů, komisí, formou přímé demokracie atd. Tato odtrženost se změní v od-

cizení jediné tenkrát, domnívám se, jestliže přitom brání rozvoji lidské osobnosti, rozvinutí lidských schopností a dovedností v různých společenských vrstvách, tj. jestliže tak nebo onak stojí proti různým skupinám a vrstvám společnosti; v konkrétních podmínkách společenských vztahů je to docela možné.

Konečný cíl socialistické společnosti – zabezpečit všestranný rozvoj osobnosti – je přirozené v přímém rozporu s tím, co jsme uvedli výše. Avšak při nynější úrovni výrobních sil a existující dělbě práce je nutno v zájmu pokroku společnosti i nadále počítat s určitými momenty odcizení. Ani zde se nelze spokojit poukazem na to, že byly potlačeny prvky bývalých vládnoucích tříd, že bylo zabráněno různým protispoločenským činům, a svalovat všechno na byrokratickou otrženost a přehmaty. K takovému odcizení dochází i tehdy, když například socialistická společnost provádí různá opatření k regulaci systému přijímání na školy, nebo když v souladu se zásadou rozdělování podle práce vytváří značné rozdíly v příjmech jednotlivých společenských skupin. Proto naprosto nelze funkci odcizení chápat jako problém zla v etickém plánu.

Přestože se socialistická společnost vzhledem k objektivním podmínkám nemůže vzdát takového druhu činnosti, přece jen disponuje od prvopočátku velkými možnostmi, takže může proti uvedené tendenci přímo napomáhat svobodnému rozvoji osobnosti v nejširších vrstvách společnosti. Připomeňme alespoň takové skutečnosti, jako je hustá síť kulturních zařízení a nízké poplatky za kulturní služby, bezplatné vyučování nebo aspoň snížené školné, ochrana práv pracujících atp. To všechno je dnes jev charakteristický pro všechny socialistické země.

Avšak státní instituce se vytvářejí tak, že tyto dvě funkce jsou v nich rozděleny nerovnoměrně. Jsou instituce, které plní především úkoly první skupiny problémů, jiné se zase zabývají téměř výlučně problémy druhé skupiny. Taková dělba práce mezi nimi, jakož i okolnost, že se podle konkrétní situace stavěl do popředí hned ten a hned onen požadavek, může vyvolat takovéto nebezpečí: u značné části orgánů státní správy převládne byrokratický pohled na věci, při kterém se lidé odkazují na perspektivu budoucnosti a nepovažuje

se za nutné rozvíjet proces humanizace vztahů. Současné s tím se mohou rozšířit iluze, které svádějí k názoru, že už v nynější etapě vývoje lze úplně odstranit momenty odcizení v řídicí praxi, bez ohledu na úroveň výrobních sil a dělby práce, jež tyto možnosti omezují na poměrně úzký rámec.

Co se týká praxe řízení socialistického státu a procesu rozhodování, můžeme vždycky položit otázku: zda se v dostatečné míře přihlíží k potřebám jednotlivých osob, k možnostem jejich rozvoje v mezích dané reality; zda je neomezují víc, než je to objektivně odůvodněno, a zda přímo pomáhají podle daných možností. Není obtížné dokázat, že se tu klade otázka, na kterou je těžko odpovědět s pomocí konkrétních výzkumů, takže zde ještě dlouhou budou mít rozhodující slovo „rozum“ a „politické zkušenosti“.

Druhá skupina problémů – účast pracujících na procesu rozhodování – je už snadnějším tématem pro empirické zkoumání. Avšak i zde se bude muset mnoho otázek ještě řešit. Například i otázka, co se rozumí účastí pracujících na soustavě řízení nebo společenské kontrole, zda je to prostě názor pracujících vyjádřený v rozhodnutí, nebo zda je to aktivní spoluúčast, která znamená přímou účast na volbě možných variant. První výklad je příliš široký, druhý příliš úzký. Zdá se účelné, z názorů vyslovených před přijetím rozhodnutí, zahrnout do definice ty, ke kterým se tak či onak přihlédlo při rozhodnutí (při volbě té nebo oné varianty). Ostatně to je právě moment, který hraje nesmírně důležitou úlohu v procesu humanizace soustavy řízení a jehož kladné vyřešení už za nynější situace znamená naprosto efektivní cestu.

Zapojení mas do procesu rozhodování, jakož i do kontroly rozhodnutí, vyžaduje dokonale organizovaný systém informací, který by jednak sloužil informování příslušníků společenských vrstev přímo nebo nepřímo zainteresovaných na různých variantách řešení, jednak by seznamoval nekreslené s těmito názory ty, kdo mají nakonec rozhodnutí plnit. O významu systému informací jsme už hovořili v souvislosti s optimalizací rozhodnutí, avšak zde tento systém nabývá širšího smyslu, poněvadž tu vystupuje jako prostředek procesu humanizace.

Ať se však zdá organizace tohoto systému sebedůležitější, je přece jen pouze technickou stránkou otázky, za kterou se skrývá v podstatě potřeba demokratizace společenského života, přeměna této potřeby ve společenský požadavek a praxi. V poslední době jsme byli zásluhou správné politiky strany svědky zdravého politického vývoje i v tomto směru. Rozvíjely se široké diskuse, na nichž se účastníci nespokojovali konstatováním přímých výsledků ekonomického vývoje, ale hledali všestrannější odpověď na problémy vznikající v procesu společenského vývoje. V této výměně názorů byly v plném smyslu toho slova zveřejněny názory, které se navzájem značně rozcházeły, ale jedno měly společné: všechny chtěly přispět k pokroku socialistické společnosti.

Přes určité úspěchy naráží však rozvoj demokratizace společenského života na velmi značné obtíže. Především na falešnou alternativu, podle které se všechny jevy společenského života rozdělují v publicistické a spisovatelské praxi jenom podle dvou kategorií — *kategorií dobra a zla*. Jednu dobu bylo dokonce naprosto běžné heslo „nebát se psát i špatné o naší společnosti“ a jsou pravděpodobně ještě dneska lidé, kteří to považují za jednu z nejdůležitějších zásad, v níž se má odrážet chápání odpovědnosti spisovatele a publicisty. Je vyvažováno názorem, který už ironicky a do omrzení opakuje mnoho lidí: „Nebojme se psát i dobré o naší společnosti“.

Klíčem k tomu celému okruhu problémů, a proto i hlavním problémem rozvoje demokracie ve společenském životě, je pochopení toho, jak chránit socialistickou společenskou formaci. Ti, kdo se domnívají, že hlavním úkolem literatury, publicistiky a vědy v socialistické společnosti je ukazovat jenom „dobré“, to, co „v sobě obsahuje výhonky nového“, nevědomky nebo zcela vědomě prosazují přímou apologetiku socialismu. Vůbec si neuvědomují, že hájit socialismus lze i jinými, ne tak přímými formami. Nedívají se na socialismus jako na zvláštní proces společenského vývoje, ale ztotožňují jej s již vypracovanými formami, s dosaženými výsledky. Tento názor plodí nutně jiný směr, jehož představitelé vidí pouze nedostatky, a třebaže ve své většině věří v socialismus a jeho vývoj, a svou činnost pokládají za

jedinou možnou formu jeho obhajoby, přece část z nich — skrytě a nepřímou — odmítá spolu s chybami i socialismus.

Mezi přímou apologetikou socialismu a jeho nepřímým odmítáním je sice velký rozdíl, ale pokud jde o přístup, metodu, počínají si stejně — vyhýbají se hlubšímu studiu reálných vztahů a své soudy vyvozují ze souhrnu jevů ležících na povrchu a volených voluntaristicky.

To ovšem neznamená, že můžeme klást rovnítku mezi ty, kdož v obavě o osud socialismu nebo některé jeho formy pokládají za jediný způsob obhajoby přímou apologetiku, a ty, kteří za jediný svůj úkol pokládají odhalování chyb a nedostatků naší společnosti, a tak nepřímou docházejí k odmítání socialismu. Zdůrazňování shodnosti metodologie má přesto svůj smysl, poněvadž vzájemná souvislost mezi těmito dvěma zdánlivě naprosto protichůdnými hledisky má jednu příčinu. Není to nic jiného než otřesená víra v socialismus, která se v obou případech projevuje nejčastěji ve skryté formě; právě to určuje tak nebo onak názory, morálku, ideologii, chápání dobra a zla.

Pro rozvoj demokratismu ve společenském životě nepotřebujeme zjišťovat fakta, která je prostě možno zařadit buď do kategorie „dobra“ nebo do kategorie „zla“, nýbrž chápat tendence společenského vývoje, pohybu společnosti. Rozlišování dobra a zla není ani v tomto případě zbytečné, ale nabývá zde jiný smysl. Otázka není např. v tom, zda výrobní porady v daném podniku jsou dobré či špatné, ale nakolik je tato instituce naší socialistické společnosti s to plnit svou funkci (informovat dělníky o problémech vedení podniku, zapojit je do starostí vedení, do řídicí a kontrolní činnosti), a není-li s to ji plnit, tedy proč — zda pro individuální chyby, shodou náhodných okolností nebo z hlubších organizačních příčin. Jedině na základě takovéto analýzy můžeme rozhodnout, v jaké oblasti je nutno hledat způsob, jak urychlit pokrok.

Jednou z nejvážnějších překážek rozvoje demokratismu ve společenském životě je, že vedoucí funkcionáři různých podniků, institucí a organizací považují za útok proti vlastní osobě, jestliže tisk při analýze příslušné oblasti vytyčuje hlubší a závažnější problémy.

V čem je příčina takové citlivosti, která

brání rozšíření demokratizace společenského života? Především asi hned v prvopočátcích: za kultu osobnosti, v období přílišné centralizace, byla kritika v tisku signálem předem rozhodnutého sesazení, a někdy i dalekosáhlejších následků. Ten, kdo byl takovým „útokem“ postižen, pokládal obranu za zcela vyloučenou. To byla rovněž jedna z forem společenského odrazu „procesů“, zahalených do roušky tajemnosti. Důsledkem toho bylo, že některé orgány se za každým zdánlivě negativním hodnocením snažily odhalit osobní odpovědnost, a někdy dokonce i podvrtnou činnost.

Tuto dobu máme už jednou provždy za sebou, ale citlivost nicméně zůstala a brání rozvoji demokratismu ve společenském životě. Mohli bychom ovšem prohlásit, že příčina toho všeho je v dosud živých reakcích, které se vypěstovaly v předcházejícím období, tj. v něčem takovém, co jsme na seminářích poněkud zjednodušeně nazývali „falešným vědomím“. Mně se však zdá, že by to bylo příliš snadné řešení otázky. Je tu několik momentů, kterým by se měla věnovat pozornost.

Na první pohled bije do očí především to, že vedoucí společensko-ekonomických institucí se proti pracovníkům tisku cítí v poněkud nevýhodné situaci. Psát — to není jejich povolání, a proto mají dojem, že možnosti, které mají pro rozvíjení a obhajobu svých názorů a hledisek, jsou prostě formalita. Mnozí z nich se odvolávají na to, že analýzy zabývající se jejich organizacemi jsou málo odborné. Ostatně novinář, který odhaluje jenom chyby a neprotrpí na podstaty problematiky, je toho názorným příkladem.

Avšak to všechno je pouze vnější stránka. Jestliže se podíváme jen trochu hlouběji, narazíme na takové chápání obhajoby socialismu, které ustrnulo na přímé jeho apologetice jako jediném řešení problému. A ještě hlouběji pod těmito vnějšími jevy rozpoznáme v podstatě partikulární zájmy. Tato nit nás konec konců vede do oblasti materiálně ekonomických vztahů.

Proto se u nás nestalo součástí obecného vědomí, že ze společenského charakteru našich podniků a institucí nezbytně vyplývá povinnost široké informace; dokonce i informace uvnitř instituce, závodu nebo úřadu bývá často formální — to přesvědčivě dokazují naše sociologické výzku-

my; nemluvíme už vůbec o tom, že sotva zbývají síly a energie k tomu, dát informace na příslušné úrovni širokému okruhu lidí, kteří se ve společnosti o některou otázku zajímají.

Zvláště mnoho energie se spotřebuje na to, aby se jednotlivé návrhy projednaly s těmi, kdo jsou na nich zainteresováni. Daleko lehčí — aspoň na první pohled — je vnitřní rozhodnutí, obestřené mlhou zachovávaní tajemství, „aby se zbytečně předčasné nejitřily myslí“, „aby se nezvedly vlny“. Avšak nedostatečně promyšlené rozhodnutí a pak jeho opravování si někdy vyžádá více času a námahy, než by bylo potřeba k předběžnému širokému posouzení.

Rozvoj demokratismu ve společenském životě znamená ovšem i to, že musíme více než dosud přihlížet k zvláštním názorům různých společenských skupin a vrstev. V současné etapě vývoje je téměř ve všech oblastech našeho společenského života zapotřebí výměny názorů, je nutné střetání různých hledisek, organizování diskusí. Mnozí lidé v tom vidí jenom jakousi rozdělovací, diferencující sílu, zatímco ve skutečnosti to je jediný způsob integrace socialistické společnosti, upevnění socialistické národní jednoty.

Uznat tento proces, nezbytný pro společenský pokrok, je žádoucí i proto, že bez něho musejí státní instituce vystupovat proti každé snaze o realizaci osobního zájmu, což v podstatě ztěžuje zdravé vztahy mezi společností a státními organizacemi. Za takovéto situace je samozřejmé, že lidé mají sklon hledat příčinu i sebe-menší chyby v systému nebo ve vedoucích orgánech tohoto systému.

Právě proto by se podle mého názoru měla znovu zrevidovat činnost organizací volitelské demokracie, a to nejen v souvislosti s právními normami, ale i s reálnými.

Rozvoj demokratismu a postup procesu humanizace soustavy řízení vyžaduje změny i v metodách vedení. Mnozí lidé považují za jedinou formu demokracie kolektivní vedení a proti němu staví mechanicky vedení jednotlivce. Tak je velmi snadné dojít k názoru, že rozvoj humanizace nebo demokratismu je totožný s kolektivní činností, kdežto optimalizace vyžaduje upevnění vedení jednou osobou. Toto rozšířené hledisko neobstálo v prověrce praxi.

Socialistický státní systém, jehož východním principem je Leninova teorie státu, je založen na zvláštním typu kolektivních orgánů – systému volených sovětů pracujících. Volené kolektivní orgány vedou stranické a společenské organizace. V naší analýze ponecháme stranou tyto vnitřní problémy (metodu voleb, kolektivnosti rozhodování atp.), omezíme se jen na zkoumání kolegií jmenovaných funkcionářů, která mají úlohu v ekonomickém řízení a na která doléhá čím dál větší odpovědnost, třebaže ve sféře společenského řízení metoda vedení jednou osobou převládá.

Neexistuje téměř žádný ve svém oboru aspoň trochu známý člověk, který by re-býl každý týden zván na zasedání několika kolegií, komisí, často i k projednávání věcí, pro které není kompetentní. Často jedny a tytéž problémy figurují na programu 3-4 různých komisí, které se od sebe liší jenom názvy.

Avšak zvýšení počtu komisí plodí neodpovědnost a přímo odporuje požadavku optimalizace; vždyť tak se stírá každý osobní názor, nebo dokonce vůbec žádný nevzniká, poněvadž vytvoření osobního hlediska vyžaduje seriózní práci, což není v komisích možné. V komisích je snadné vyslovit se pro nejkratší názor nebo se vůbec nevyslovit, a tak si můžeme být předem jisti, že zvítězí nejmírnější hledisko a v nejlepším případě umírněný střed protichůdných hledisek.

Avšak neméně chybný je názor, že komise ve všech případech slouží demokracii; často tomu bývá totiž naopak – právě v nich bují byrokratismus.

V kolektivních na pracovištích naprosto nemohou komise obsáhnout všechny společensky aktivní lidi, jejich okruh je značně širší. Kromě toho je nutno přihlížet k tomu, že společenská aktivita se projevuje při různých problémech u různých lidí. Kolegiální demokracie se tak jako forma zprostředkovaná často střetá s požadavky a reálnými možnostmi přímé demokracie.

Musíme si položit otázku, proč se šíří kolegiální byrokracie a už nyní vytlačuje formy přímé demokracie a potom i odbornou přípravu řešení a názory odborníků, založené na osobní odpovědnosti? Těžko uvěřit, že tu působí jen falešné ztotožňování demokratického a kolegiálního rozhodování. Může to být ideologický projev

reálných společenských příčin, ale rozhodně ne jejich základní příčina. Je to vyvoláno hlubokým vnitřním mnohostranným jevem: téměř tradičním strachem z toho, vytvořit si odpovědně vlastní názor, což dosud nezměnily ani časté změny soustavy odměňování a prémiování, a zaostáváním úrovně znalostí, kterých je třeba k volbě nejsprávnější varianty, což zdaleka neodstranila revoluce v systému vzdělání.

Proto nemůže být řešení šablonovité. Zároveň s metodou kolegiálnosti, udržovanou v rozumných mezích, bylo by třeba koordinovat a rozvíjet dvě na první pohled protichůdné tendence: částečně využít ve všech případech, kde jsou pro to reálné možnosti, formy přímé demokracie (jestliže to neodporuje požadavku optimalizace) a zčásti vydobýt důstojné místo pro odborné názory, opírající se o seriózní práci a znalosti na úrovni doby, při odborné přípravě rozhodnutí.

Podle mého názoru je tedy okruh lidí, jejichž zapojení do procesu volby nejvýhodnější varianty je účelné, vždy určován charakterem rozhodnutí; tím je dáno i to, od koho si vyžádáme odpovědný osobní názor; v souladu s tímto požadavkem nutno také vytvářet organizační soustavu našich institucí. A znovu máme před sebou ony dvě krajnosti, které se jako červená nit táhnou těmito mými úvahami: jestliže budeme stále zdůrazňovat první moment, vytvoříme tím příznivé podmínky pro neodpovědnou anarchii, a jestliže budeme mít na zřeteli jenom druhý požadavek, budeme posilovat byrokratické tendence. Sám život, aktuální společenské postuláty vyžadují, aby se posuzovaly dialekticky; aby se zároveň s rozvojem forem volitelské a přímé demokracie zvýšil význam osobní odpovědnosti, i úcta k těm, kdo na sebe odpovědnost berou.

4. Význam vedoucích, způsob výběru a vztahy mezi vedoucími a podřízenými za socialismu

Všichni, kdo uvažují o modernizaci řízení, propadají snadno omylu, že se dá všechno vyřešit organizačními opatřeními. V historickém plánu to vedlo nejen k velmi těžkým chybám v praxi (nepromyšlené reorganizace), ale zkreslilo to i samo položení otázky, poněvadž se do popředí postavila diskuse o centralizaci a decentralizaci, a

nepřihlíželo se ke konkrétním společenským podmínkám.

Podle této koncepce, v jejímž zjetí jsme byli velmi dlouho, se odsunovaly do pozadí i tak důležité faktory jako podmínky výběru osob do řídicího aparátu, kvalifikace vedoucích, jejich schopnosti a připravenost. V posledních letech se v souladu s novými společenskými potřebami dostaly do popředí právě tyto problémy.

Dnes téměř není ministerstva nebo ústřední organizace, která by si nezačala připravovat vedoucí kádry svého profilu. V nynější etapě našeho společenského vývoje nestačí už vybavit vedoucí pouze ekonomickými a technickými vědomostmi příslušného oboru, tzn. že nestačí, aby byli pouze inženýry, ekonomy nebo agronomy; musí mít zároveň speciální znalosti přímo nezbytné pro vedoucí činnost. Takováto diferenciací znamená už překonání názoru, který byl ještě nedávno hodně rozšířen a podle kterého měli vedoucími být nejlepší specialisté daného vědeckého nebo technického oboru, což ostatně bylo ve své době pokrokem proti koncepci politicky spolehlivých a politicky prověřených a spravedlivých vedoucích. Dnes je na pořadu požadavek odlišit od sebe vedoucí, kteří mají speciální znalosti potřebné pro řízení, a odborníky, jinými slovy — socialistické manažery a experty.

Ukutečnění nového požadavku, který je základní pro obě uvedená kritéria — optimalizaci i humanizaci — vyvolá mnoho společenských problémů. Z nich bych chtěl věnovat pozornost pouze třem — přípravě vedoucích, principu jejich výběru a vztahům vedoucích k podřízeným.

Jistě nemusíme dokazovat, že naše formy výuky, nevyjímaje ani průpravu na institutech a universitách, nedávají dostatek moderních vědomostí pro řídicí práci. A technické vysoké školy připravují studenty téměř výhradně pro speciální, odborné úkoly. K tomu nutno dodat, že vzhledem k socialistickým společenským přeměnám je úroveň kvalifikace vedoucích kádrů velmi nestejná. Tato situace, tj. poznaná společenská potřeba a jí odporující skutečná zaostalost, vysvětluje, proč je příprava vedoucích kádrů tak důležitá.

Avšak tematiku kursů pro přípravu vedoucích kádrů, které teď vyrůstají jak houby po dešti, nelze dnes ještě pokládat za dokonale zpracovanou. Čím dál víc se

pociťuje nedostatek výzkumů, které by s teoretickou důkladností prozkoumaly pracovní činnost člověka a zároveň s tím propracovaly speciální problémy jednotlivých oblastí národního hospodářství. Myslím tu především na psychologii práce, její ekonomiku a sociologii (poměrně více výzkumů a lépe systemizované poznatky nacházíme v oblasti fyziologie práce a pracovního práva). Chceme-li pozvednout přípravu vedoucích kádrů na soudobou úroveň, musíme více sil a energie vynaložit na rozvoj vědních oborů, které se zabývají „lidskou“ stránkou společenské výroby. Bez toho by každý pokus napravit současnou situaci byl iluzorní. (To je ostatně nutné i z toho důvodu, aby hospodaření s pracovními rezervami a řízení pracovních záležitostí se dělo na odborné úrovni.)

Ale dokonce i v těch vědních oborech, kde máme značný počet odborníků, příprava vedoucích pracovníků není plně na výši — například v oblasti vyučování matematice. Nikdo jistě nepochybuje o tom, že dnes musí vedoucí podle charakteru své činnosti mít čím dál větší znalosti v matematice. Avšak ani university nemohou vždy dát, a zejména ne na dostatečně vysoké úrovni, objem matematických vědomostí, který se dnes v praxi vyžaduje. I v kursech pro přípravu vedoucích kádrů se matematika přednáší jako na středních školách nebo na universitách, tj. věnuje se hodně času a sil např. odmocňování a důkazům, aniž se posluchači vůbec dovědí, v jakých případech a s jakou přesností mohou těchto matematických rovnic a způsobů řešení použít. Toto nutno odstranit a organizovat téměř ve všech oblastech vědy přímé (direktní) praktické vyučování. Jeho význam daleko přesahuje rámec přípravy vedoucích kádrů; je jednou z nejdůležitějších podmínek, jak rozšířit okruh těch, kdo se dokážou orientovat v složitých podmínkách naší společnosti, a je tudíž v podstatě předběžnou podmínkou pro rozvíjení demokraticismu ve společenském životě, který slouží pokroku celé společnosti.

Všechno to velmi úzce souvisí s výběrem vedoucích. Poukázal jsem už na to, jak se změnila a rozšířila kritéria výběru — ke kritériu politické spolehlivosti (jejíž pojetí prodělalo rovněž značné změny) a ke kritériu odborné přípravy přistupují (ale naprosto je nenahrazují) vědomosti,

osobní schopnosti a schopnost akomodace.

To jsou ovšem jenom normativní kritéria a ve skutečnosti vedle nich působí i jiné faktory, které poněkud odchyľují reálnou praxi od směru přijatého jako společensky nutný. V menším měřítku hned bije do očí působení osobních sympatií nebo antipatií při výběru; to ovšem zdaleka ne vždycky vede k nesprávnému rozhodnutí, jestliže však taková zásada převládne, je to nesprávné a pro společnost škodlivé; to se stává především tehdy, když se jediným nutným kritériem výběru stane konformismus, „přizpůsobivost“.

Vzhledem k tomu někteří lidé očekávají vyřešení problému od nějaké vědecké metody, různých testů. Tento názor je ovšem z mnoha důvodů iluzorní. Je to nemožné nejen pro reálné společenské podmínky, ale i proto, že není propracováno vědecké poznání schopností a přizpůsobivosti lidí. Metody inteligenčních testů, o nichž byla na Západě napsána rozsáhlá literatura, dávají velmi zjednodušený, a proto v řadě případů i chybný výsledek; protesty proti nim nejsou zcela bezdůvodné, poněvadž ignorují reálnou situaci a jsou v podstatě druhem pseudovědeckého tmářství.

Východisko, zjištění kritérií sloužících společenským zájmům třeba proto hledat jenom v rozvoji demokratizace společenského života, v tom, aby co možná nejširší vrstvy a skupiny měly možnost přesvědčit se o kvalitách, schopnostech a vhodnosti jednotlivých osob, a aby se při výběru v té nebo oné míře přihlíželo k jejich názoru.

Nepokládám například za rozumnou situaci v některých podnicích, kde široké masy, jak to dokazují naše sociologické výzkumy, nevědí skoro nic o svých vedoucích. Změny ve vedení jsou dosud zahaleny atmosférou tajemství. O nových ředitelích podniků, o jejich dřívější činnosti vědí často jenom zasvěcení a k většině lidí se nedostanou ani klepy.

V podnicích málo rozvinutých ve společenském plánu může ovšem „veřejné mínění“ svěst k nesprávnému výběru (demagogické klamání mas!), avšak při zdravém vývoji socialistického demokratismu lze takovou situaci překonat. Popírat to, znamenalo by vzdávat se víry v socialistický vývoj.

Zdokonalování soustavy řízení za socialismu předpokládá i přetvoření vztahů vedoucích k podřízeným, což opět nemá být

prostě „žádoucí“ spojení, ale do značné míry výsledek materiálně ekonomických podmínek.

Podle jedné, ostatně velmi rozšířené scholastické a dogmatické koncepce je možno za socialismu hovořit o vztahu podřízených a představených pouze v technickém smyslu, protože existence socialistických vztahů prý vylučuje všechny formy osobní závislosti. Všechno v této koncepci od základu odporuje marxismu — vlastnické vztahy se odcizují reálné existenci a vydávají se za vztahy právní. Ve skutečnosti však se v dané společenské situaci — poněvadž zde především existuje konkrétní práce, průprava a schopnosti lidí jsou různé a vedoucí činnost je nezbytně oddělena od ostatní činnosti — znovu a znovu vytváří možnost pro vznik osobní závislosti, podřízenosti. Socialistický stát může udělat a také dělá mnoho pro to, aby tomu zabránil, ale v daných podmínkách může působení těchto faktorů jen omezit, nikoli úplně vyloučit. Nutno naopak počítat i s tím, že pocit osobní závislosti bude z mnoha příčin (např. tradiční životnosti praktických zkušeností) někdy mnohem silnější, než by odpovídalo skutečným vztahům.

Osobní závislost v soustavě řízení často na první pohled usnadňuje řešení jednotlivých úkolů. Je méně námitek, méně „štourání“, více formální kázně. Máme u nás dost institucí, kde pro vztahy mezi vedoucími a podřízenými je příznačná osobní závislost, a přece tyto instituce dosáhly značných úspěchů. Z toho se pak vyvozuje názor (ovšem málokdy se uplatňuje otevřeně), že kritériem dobrého vedení je osobní závislost. Po delší době vede však tato praxe k těžkým následkům jak z hlediska optimalizace, tak i z hlediska humanizace, a proto musíme v rámci reálných možností proti všem formám osobní závislosti bojovat.

* * *

Ona dvě kritéria, která jsou hlavní tezí této studie — úsilí o optimalizaci rozhodnutí a humanizace řízení — spolu velmi úzce souvisí; jedno konec konců předpokládá druhé. Pokusil jsem se tuto souvislost ukázat na několika konkrétních příkladech. Avšak není mezi nimi vyloučen ani konflikt, přinejmenším dočasný. Zkoumáme-li vývoj socialistické společnosti historicky v jednotlivých socialistických ze-

mích, můžeme stanovit období, ve kterých vystupovaly do popředí hned požadavky optimalizace a hned zas požadavky humanizace.

Porušení rovnováhy je vždycky škodlivé. Jestliže se staví do popředí optimalizace a zapomíná se na humanizaci, zavládne byrokratismus a konec konců poškodí samu optimalizaci, poněvadž se přitom věnuje málo pozornosti skutečným potřebám společnosti a nabudou nutně vrchu politické a ideologické teze zkamenělé v dogmata.

Když nabudou vrchu zájmy humanizace, mohou zvítězit neracionální rozhodnutí, odpovídající pouze zájmům úzkého okruhu lidí, a my se můžeme stát svědky anarchického nepořádku. Za takové situace mohou partikulární zájmy nabýt privilego-

vaného postavení a mohou se realizovat na úkor společenských zájmů. Zatímco proces humanizace je možný jenom jako proces uskutečňovaný ve prospěch celé společnosti, privilegované postavení, do kterého se dostávají partikulární zájmy, může vést k zachování vztahů odcizenosti i tehdy, jestliže se na nižší úrovni (na zá- vodech, v bydlíšti) rozsáhle uplatňuje prá- vo pracujících zasahovat do různých opa- tření.

Dnes už je zcela aktuální, dozrálou a poznanou společenskou nutností, aby socia- listická společnost uspokojovala současně oba tyto požadavky; aby vytvořila sousta- vu, která by fungovala s maximální spo- lečensko-ekonomickou efektivností a vy- tvářela co možná nejlidštější společenské vztahy.