**NUTNÁ PODMÍNKA ZLEPŠENÍ**

Nejhorší jsou problémy, které nás přepadají v bludném kruhu. Už mnoho let chceme na každé zkorumpované vládě, parlamentu a veřejné správě, aby nás společně zbavily korupce ve vládě, parlamentu a veřejné správě. Nebo: Čím je situace horší, tím nositelé moci více bojují o větší moc na úkor práce pro občany; a čím více bojují o moc a ignorují práci pro občany, tím je situace horší. To platí i tam, kde některé jiné okolnosti celkem fungují. Tak například naše volba členů sněmovny je poměrně demokratická, i když rostoucí počet občanů ji ignoruje s kritikou „každé čtyři roky hodit papír do krabičky a pak se vrátit do stejné džungle“. Zkušenost ukazuje, co dělat s bludným kruhem: najít slabé místo a přeseknout je. Hledáme tedy slabé místo ve škodlivém kruhu - volby, víc korupce a neschopnosti, méně práce ve prospěch občanů, horší celospolečenské výsledky, extremismus a dogmatismus, menší důvěra v náš proces, menší účast v méně relevantních volbách a tak znova dokola.

Rostoucí počet občanů v celém světě začíná vidět slabé místo: nestačí zvolit ve svobodných volbách parlament, ani korektně vytvořit vládu, a pak nechat všechny svobodně rozhodovat. Kromě věcného dopadu na ně samotné se občané začínají ptát, o čem se vlastně rozhoduje? jaké jsou podklady k rozhodnutí? byly připravovány s cílem boje o moc nebo s cílem prospět společnosti? vznikly porovnáním věcných variant nebo v hádce a pokřikování zájemců o moc? zahrnují blízkou i vzdálenou budoucnost? berou nezaujatě v úvahu (i když nemusí vždy přijmout) pozice všech, kterých se problém týká? kdo ověří, že je tomu tak? pokud ne, jak mohou připravit podklad pro rozhodnutí, které bude v zájmu občanů? co se stane, když se nositel moci pokusí podklad zkreslit? mohou mu v tom občané zabránit? jak je možné rozhodnout v zájmu občanů, když podklady jsou selektivní, izolované, neprofesiální, nekonkrétní a zejména zkreslené bojem o moc? na čem vlastně závisí naše zásadní rozhodnutí, někdy nazývaná strategie, koncepce nebo reforma? a nejsme vlastně vinni my, že jsme nedokázali lepší přístup protlačit a tak pomoci těm slušným a schopným, kteří se dostali na rozhodující místa?

Ve válečném boji tajíme co nejdéle své plány před nepřítelem, snažíme se proražení fronty na jednom místě, nelámeme si hlavu se situací po válce, posloucháme velitele zejména ve strategických otázkách a tak. Boj o moc při přípravě podkladu podobně znamená s protivníky se co nejdéle neradit, svůj úmysl co nejdéle tajit, snažit se vyhrát v jednom bodu a nelámat si hlavu s jinými body ani s budoucností, předstírat a být agresivní. Teď se přechází k opačné přípravě, které se někdy říká demokratická nebo skandinávská. Od začátku přípravy se spolupracuje s vládními i opozičními stranami, zaměstnavateli, odbory, nevládkami a s těmi, kterých se to týká. Výsledkem je buď konsenzus nebo porovnané varianty, jež se sdělí rozhodovatelům. U všech uvažovaných akcí se pro různé externí vlivy odhadne, jaký bude jejich dopad. Zkreslených odhadů a nepodložených ideologických tvrzení si vždycky někdo všimne. A hlavně: rozhodovatelem v příštích volbách budou občané s možností posoudit, zda jejich zástupci vybrali z variant tu vhodnou.

Kromě uvedených principů potřebuje demokratická příprava zajistit několik podmínek. Její zavedení i aplikace jsou sice poměrně odolné proti omezení nákladů a času na přípravu, ale zadarmo a hned se provést nedají. Zkušenost ukazuje, že stoupenci boje o moc, kteří mají z demokratické přípravy oprávněné obavy, se budou snažit z těchto důvodů její zavedení znemožnit.

Další podmínkou je existence potřebných technik, evidencí a jiných dílčích opatření. Některé z nich se už u nás chystají k použití. Jiné, například pro porovnávání variant nebo pro spolupráci se sítěmi, je třeba doplnit. V cizině byly zaznamenány případy boje proti změnám, který by pro naši situaci bylo možno upravit: prohlásit problém demokratické přípravy za vyřešený tím, že se popíše několik z mnoha desítek dílčích procesů a zároveň se znemožní zavedení naznačených praktických principů. Tak by se místo nástroje ve prospěch společnosti pouze zlepšila zbraň ve prospěch těch, kteří právě budou u moci.

Jiným rizikem je, že budeme kopírovat zavádění demokratické přípravy v zemích s jinou národní povahou. Tak například Skandinávci nejsou většinou tak dobrými improvizátory jako Češi, ale spontánně cítí silněji nutnost včasné konzultace. Protože i jejich legislativa je odlišná, bylo by napodobování neúčinné. Techniky, které se nám hodí, můžeme přebírat z literatury a od kohokoli. Konkrétní celkový přístup je však vždy specifický a musí být založen na praktických zkušenostech s demokratickou přípravou. Takový přístup u nás navrhli nebo doporučili lidé, kteří zastávali funkce jako předseda a místopředseda vlády, ministr a náměstek ministra, předseda Statistického úřadu a Úřadu jaderné bezpečnosti, generální ředitel v zahraniční veřejné správě a předseda senátního výboru, vysokoškolský pedagog a mezinárodní konzultant, řada domácích a zahraničních odborníků. Tento text je velmi stručným souhrnem jejich práce (více informací zde). Současným cílem je zavést profesionální proces dostatečné přípravy zásadních rozhodnutí, dodržující základní demokratické principy, založený na široké spolupráci a na porovnávání variant, nezaujatě koordinovaný a orientovaný na dlouhodobý zájem společnosti. Jeho zavedení není postačující podmínkou pro cestu ze současných potíží. Určitě je však podmínkou nutnou.

**PŘÍPRAVA OŠETŘENÍ KOMPLEXNÍCH PROBLÉMŮ**

V posledních létech byl u nás na podkladě zahraničních i domácích zkušeností adaptován takzvaný **skandinávský/ demokratický/ participativní proces** přípravy společenských strategií/ koncepcí/ komplexních společenských rozhodnutí. Lze jej definovat takto:

**Široká, včasná a nezaujatě koordinovaná příprava a porovnávání variant integrované strategie, obsahujících i vizi, návrh akcí a odhad dopadů za různých podmínek**

Strategií se zde rozumí dlouhodobý konkrétní plán ošetření komplexního problému. Cílem společenské strategie je prospěch společnosti.

Skandinávský/ demokratický proces je:

1. **Široký**: každý občan a každá organizace se může (a veřejná správa musí) zúčastnit na přípravě nebo komentování zpracovávaného návrhu strategie nebo jejich částí; a často tak činí. To se týká i politické, správní, podnikatelské, odborné a soukromé sféry, včetně opozice a kriticky orientovaných skupin, pokud nepřekračují zákon. Proces musí být proto transparentní. Nelze však od účastníků čekat, že budou nahrazovat veřejnou správu. Jedním z úkolů procesu přípravy je zajistit pomoc společnosti, když každý účastník jedná v zájmu vlastním.
2. **Variantní:** Strategie se připravuje ve variantách. Každá varianta strategie zahrnuje vizi, která variantu obecně a zásadně popisuje a odůvodňuje; navržená rozhodnutí a z nich plynoucí akce; odhad dopadů za předpokladu různých variant vnějších vlivů (to jest vlivů, které připravované strategie nemůže ovlivnit); další postup v případě, že varianta bude vybrána; hodnocení procesu přípravy této varianty; porovnání; a doporučení. U každé varianty se připravují popisy od stručného až do podrobného s vyčerpávajícími odkazy. Informace, společné pro všechny varianty, připravuje veřejná správa. Vždy se připravuje nulová varianta „žádné rozhodnutí“. Rozhodovatel je seznámen se všemi variantami
3. **Včasný**: účast na práci je pro všechny možná od začátku práce. Každý úřad veřejné správy udržuje trvale vyhodnocovaný přehled, jaká strategická práce by se měla zahájit, až k tomu bude mít veřejná správa možnosti. Dokud veřejná správa nemůže zpracování zahájit, iniciuje pokud možná předběžnou přípravu jinými zájemci.
4. **Nezaujatě koordinovaný**: přípravu koordinuje řídicí tým, a složený z nejaktivnějších zájemců, včetně pracovníků veřejné správy. Je vedený koordinátorem, který není předem zaujat pro ani proti žádné z pozic účastníků. Veřejná správa připravuje varianty strategie, které předběžně vybralo ke zpracování politické vedení, odborníci nebo ona sama. Tím je také minimalizováno zdržení po změnách v politické sféře. Proces vylučuje pokusy o nátlak z politické, správní nebo jiné sféry
5. **Podporovaný** v těchto směrech: metodická skupina poskytuje ad hoc konzultace, nebo také vzdělávání, nebo také koordinaci strategické práce; a zavádí potřebné dílčí metody a techniky. Po rozhodnutí o výběru jedné z variant je podporována implementace, například legislativou; realizace; hodnocení předchozích kroků; a aktualizace. Politické a správní vedení neztěžuje strategickou práci; podporuje snahu přiblížit se systému souvisejících strategií, zahrnujících všechny dlouhodobé plány politické a správní sféry. Pro strategickou práci jsou k dispozici finanční prostředky a čas.

Na rozdíl od demokratického/ skandinávského přístupu je dosud často podporován takzvaný **silový přístup**, kde cílem přípravy je prosadit předem určenou variantu a kde se nepředpokládá efektivní široká účast. Demokratický proces přípravy i přijímání komplexních rozhodnutí podporuje naopak řešení společenských problémů co možná konsenzem a konzultací. Kde se velká část společnosti mýlí, může být taková podpora kontraproduktivní. Typicky se toto riziko projevuje tam, kde převládající zájem je příliš krátkodobý, nebo zaměřený jen na osobní majetek a prestiž, nebo zaměřený na iracionální ideje a předsudky.

Pro demokratický přístup existuje rozsáhlá **dokumentace**, návody a hodnocení aplikace v ČR, některé z nich uvedené na adrese www.pripravastrategii.cz. U nás byla navržena do léta 2011 celková metodika přípravy dle demokratického/ skandinávského přístupu včetně analýzy, návodů, publikací a software, knih a zpráv, celkem v rozsahu několika set stránek. Zpracovala je zejména **pracovní skupina, ustavená předsedou vlády ČR.** Na metodice spolupracovali nebo ji opakovaně doporučili odborníci, veřejná správa a pracovníci, kteří zaujímali mimo jiné tyto funkce: předseda a místopředseda vlády, ministr a náměstek ministra, eurokomisař, generální ředitel ve veřejné správě, předseda Statistického úřadu, předsedkyně SÚJB, předseda senátního výboru,vysokoškolský pedagog. Iniciátor a významný stoupenec demokratické přípravy v ČR, Josef Lux, bohužel předčasně zemřel. Vzhledem k nebezpečí z prodlení bylo u nás navrženo buď doporučit veřejné správě urychlené nasazení předložených principů přípravy strategií; nebo zpracovat související podrobné technické návody, metody a doporučení a pak integrovanou metodiku zavést závazně. V prvé polovině roku **2010** veřejná správa opakovaně diskutovala a předkládala celkovou metodiku a demokratický přístup s předsedou vlády, ale ten vzhledem k omezené kompetenci úřednické vlády doporučil realizaci změn svému nástupci. Navržená celková metodika nebyla jako celek formálně vyhodnocena, dílčí hodnocení jsou uvedena v materiálu, na nějž se odkazuje výše. Během těchto let prudce vzrostl počet pracovišť, která se skandinávským přístupem zabývají, i rychlost změn. Stalo se nemožné spoléhat na publikace. Hlavním mechanismem se stala předně aktivní spolupráce odborníků, zadruhé jejich prezenční a síťové porady.

V dubnu 2011 byla práce dosavadního týmu celkové metodiky přerušena a využití jejích výsledků zastaveno. V současné době dokončuje veřejná správa a externí konzultační firma materiál, ve kterém je významný popis některých dílčích metod, ale nikoli participativního přístupu. Konkrétní strategie jsou, pokud je známo, připravovány silově nebo improvizací jako dosud. **Další práce** na demokratickém přístupu probíhá jako soukromá aktivita a omezené náklady jsou hrazeny účastníky. Někteří zájemci přístup kritizují a přibývá těch, kteří jej podporují nebo na něm neformálně spolupracují. V některých cizích státech proběhlo jeho zavádění konfliktně jako u nás, ale poněkud rychleji a nakonec úspěšně. Odlišný byl jeho rozvoj v zemích, kde spolupráce je více součástí národní kultury, například v některých státech severní Evropy, jihovýchodní Asie nebo (omezeně) severní Ameriky. Je patrné, že ignorování ani napodobování cizí praxe by nebyla dobrá taktika, právě tak jako snahy zavést izolovaně pouze dílčí změny, nebo zavést skandinávský přístup až po dalších příliš dlouhých odkladech.

*Metodika strategické práce byla zpracována kolektivem odborníků za vedení P.Perglera (viz výše uvedený odkaz). Jeho vizitka:* Přemysl „Misha“ Pergler pracoval do roku 1968 v ČSSR ve výzkumu, potom učil na Kalifornské univerzitě, byl zaměstnán v kanadské federální správě a byl majitelem mezinárodní konzultační firmy. Po roce 1989 pracoval také pro presidenta republiky, předsedu a místopředsedu vlády, některé ministry a některé instituce v ČR; a učil. Zabýval se zejména strategickou prací, funkcí veřejné správy a koexistencí etnik. Byl členem odbojových, horolezeckých a profesních organizací, nikdy nebyl členem politické strany. Kontakt pp@pergler.org.