

Mot byråkratiseringen

av Che Guevara februari 1963

I allt väsentligt är vår revolution resultatet av den gerillarörelse som inledde en väpnad kamp mot diktaturen och utmynnade i ett maktövertagande. Under den revolutionära statens första steg och den allra första tiden av vårt regeringsarbete färgades den statliga förvaltningen starkt av gerillakrigets taktik. Gerillastilen innebar att erfarenheterna från den väpnade kampen i Kubas berg och landsbygd överfördes till de olika förvaltningarna och folkrörelserna. Myndigheterna och samhället i allmänhet följde bara de stora revolutionära slagorden – och tolkade dem många gånger olika. Var och en av de politiska ledarna löste de olika konkreta problemen på sitt eget sätt.

När hela den komplexa statsapparaten togs över kolliderade "Gerillaförvaltningens" olika verksamhetsfält med varandra. Friktioner, order och kontraorder uppstod ständigt, liksom olika tolkningar av lagarna. I en del fall bortsåg tolkningen helt från den centrala statsledningens direktiv och gick emot dess lagstiftning, medan andra myndigheter dikterade sina egna lagar. Efter ett år av smärtsamma erfarenheter kom vi till slutsatsen att vi helt måste förändra vårt arbetssätt och omorganisera statsapparaten på ett rationellt sätt, och därvid använda den från våra socialistiska broderländer kända planeringstekniken.

Som första åtgärd började vi skapa de starka byråkratiska apparater som utmärkte detta tidiga skede i uppbygget av vår socialistiska stat. Men omsvängningen blev för stark och en hel rad myndigheter, bland dem Industridepartementet, inledde en centralisering som på ett överdrivet sätt bromsade initiativet på lägre förvaltningsnivåer. Denna centralisering har sin förklaring dels i bristen på ledare på mellannivån, dels i den tidigare rådande anarkin. Det ledde till mycket hårda krav på att följa direktiv. Samtidigt gjorde bristen på ändamålsenliga kontrollmekanismer det svårt att i tid fastställa var de administrativa bristerna låg, vilket rättfärdigade användandet av "handboken". Sålunda lade de mest medvetna och de mest försiktiga funktionärerna band på sig för att anpassa sig till förvaltningens långsamma maskineri. Samtidigt stred andra fortfarande för

att hävda sig, utan att känna sig tvingade att lyda någon som helst auktoritet, vilket drev fram nya kontrollåtgärder för att stoppa deras framfart. På detta vis började vår revolution drabbas av den avart som kallas byråkratisering.

Byråkratisering är naturligtvis inget som uppstått med det socialistiska samhället och det är heller inte någon obligatorisk del av det. Statsbyråkrati fanns under de borgerliga regimerna med sin svans av sinekurer och lakejer. Ett stort antal födgenier, som utgjorde de sittande politikernas "hov", frodades på statsbudgetens bekostnad. I ett kapitalistiskt samhälle, där hela statsapparaten står i borgerlighetens tjänst, är dess betydelse som styrande organ mycket liten. Det viktiga är då framför allt att göra den tillräckligt genomtränglig för födgenierna, men tillräckligt ogenomtränglig för att hålla folket utanför.

På grund av denna "arvsynd", som följde med den gamla statsapparaten, och de situationer som uppstod efter revolutionens seger, började en kraftig byråkratisering att utvecklas. Om vi i dagsläget skulle söka efter orsakerna, skulle vi till de gamla kunna lägga nya och då finna tre huvudsakliga förklaringar.

En av dessa är bristen på inre drivkraft. Med detta menar vi individens bristande intresse att tjäna staten och att klara av de situationer man ställs inför. Detta har sin grund i en bristande revolutionär medvetenhet, eller i varje fall resignation inför det som går snett.

Man kan fastställa ett direkt och uppenbart band mellan bristen på inre drivkraft och bristande intresse för att lösa problemen. Vare sig denna brist på ideologisk drivkraft beror på avsaknad av övertygelse eller på en viss grad av förtvivlan inför upprepade problem, som man inte lyckas lösa, tar individen eller gruppen av individer sin tillflykt till byråkrati. De fyller i papper, undandrar sig ansvar och upprättar skriftliga försvar för att fortsätta att vegetera eller för att värna sig för andras ansvarslöshet.

En annan orsak är bristande organisation. Då man utan tillräcklig förvaltningserfarenhet försöker komma åt "gerillafasonerna" skapas

störningar och flaskhalsar som på ett onödigt sätt hejdar informationsflödet nedifrån och den centrala myndighetens instruktioner eller order. Ibland tar detta flöde omvägar och ibland blir det till illa utförda, befängda anvisningar som ytterligare bidrar till störningarna.

Det utmärkande kännetecknet för bristande organisation är felaktiga metoder för att ta itu med en given situation. Vi kan se exempel på detta i departementen, när man försöker lösa problemen på andra nivåer än de ändamålsenliga eller när behandlingsgången blir felaktig och ärendena försvinner i papperskvarnen. Byråkratiseringen är en kedja av tjänstemän som till varje pris vill bli kvitt sina problem och som gång på gång hamnar i konflikt med den rådande ordningen, utan att nå fram till en lösning. Det är vanligt att tjänstemän ser mer personal som enda utväg för att klara uppgifter som egentligen bara kräver lite logiskt tänkande. Och det skapar ju bara ännu mer onödig pappersexercis.

För att nu göra en hälsosam självkritik får vi aldrig glömma att revolutionens ekonomiska ledning är ansvarig för de flesta byråkratiska avarter. Statsapparaten utvecklades inte enligt någon enhetlig plan med noggrant studerade kontaktvägar, utan här fanns gott om utrymme för olika teorier om förvaltningsmetoderna. Den centrala ekonomiska myndigheten, Centrala Planeringsnämnden, fullgjorde inte sin ledande uppgift. Den kunde inte fullgöra den, eftersom den inte utövade tillräcklig auktoritet över förvaltningarna. Den var oförmögen att ge precisa order utifrån ett enhetligt system och med ändamålsenlig kontroll, och den saknade det oundgängliga stödet av en långsiktig plan. Den överdrivna centraliseringen utan perfekt organisation bromsade det spontana handlandet utan att ersätta det med korrekta order i rätt tid. Ansamlingen av småfrågor hindrade blicken från att upptäcka de stora problemen, som inte fick någon lösning, utan ordning eller avsikt. Beslut fattade i all hast och utan föregående analys blev utmärkande för vårt arbete.

Den tredje orsaken, som är mycket viktig, är avsaknaden av tillräckliga tekniska kunskaper för att kunna fatta riktiga och snabba beslut. Då kunskaper saknas måste många med begränsad erfarenhet träffas för att tillsammans försöka dra slutsatser. Diskussionerna brukar bli oändliga,

utan att någon har tillräcklig auktoritet för att få gehör för sina åsikter. Efter ett antal möten är problemet fortfarande olöst, tills det löser sig självt eller man måste fatta ett beslut vilket som helst, hur dåligt detta än är.

Den nästan totala bristen på kunskaper ersattes med ovan nämnda stora antal möten och gav upphov till ett ”mötesvansinne”, som framför allt medför bristande överblick för att kunna lösa problemen. I dessa fall drabbas förvaltningarna av byråkratisering, dvs. pappersexercis och obeslut-samhet som bromsar samhällsutvecklingen.

Var för sig eller i olika konstellationer påverkar dessa tre viktigaste drag hela landets institutionella liv, i större eller mindre utsträckning, och det är nu dags att bryta deras dåliga inflytande. Konkreta åtgärder måste vidtas för att göra statsapparaten smidigare, för att få till stånd en rigorös central kontroll som ger statsledningen kontroll över ekonomin och som maximalt frigör enskilda initiativ. Därmed skulle sambanden mellan produktionskrafterna kunna utvecklas på logiska grunder.

Om vi känner till byråkratiseringens orsaker och verkan kan vi mer precist analysera möjligheterna att rätta till felet. Bland de nämnda huvud-orsakerna kan vi anse bristande organisation som vårt centrala problem och ta itu med det med nödvändig noggrannhet. För att kunna göra detta måste vi ändra vårt arbetssätt. Vi måste rangordna problemen genom att fastställa vilka uppgifter som kommer an på varje myndighet och varje nivå och upprätta handfasta förbindelser mellan var och en av dem och alla övriga, ända från centrum för ekonomiskt beslutsfattande ned till den sista förvaltningsenheten, och mellan dess olika delar, horisontellt, tills vi byggt upp ett fungerande förbindelsenät för landets ekonomiska verksamhet. Detta är den uppgift som det är lättast för oss att ta itu med för närvarande och som dessutom har den fördelen att det blir möjligt att till andra områden föra över ett stort antal nu överflödiga personal – som inte arbetar, som arbetar så lite som möjligt eller som utför dubbelarbete utan något som helst resultat.

Samtidigt måste vi med kraft arbeta politiskt för att råda bot på den bristande inre motivationen, det vill säga bristen på politisk klarsyn, som kommer till uttryck i bristande verkställighet. Vägen dit är ständig utbildning genom att

påtagligt förklara uppgifterna, genom att bland tjänstemännen inpränta intresse för deras konkreta arbete, genom å ena sidan föredömet från dem som går i täten och å den andra genom att vidta drastiska åtgärder för att bli av med parasiterna, vare sig deras hållning döljer en djup fiendskap mot det socialistiska samhället eller de helt enkelt inte passar för sitt arbete.

Slutligen måste vi råda bot på den underlägsenhet som följer av bristande kunskaper. Vi har tagit itu med den jättelika uppgiften att omdana hela samhället mitt under imperialistisk aggression, allt hårdare handelsblockad, total förändring av vår teknologi, akut brist på råvaror och livsmedel och massflykt av de få kvalificerade tekniker vi har. Under dessa omständigheter måste vi föresätta oss ett mycket grundligt och ihärdigt arbete bland folket för att fylla de luckor som förrädarna lämnar och det behov av kvalificerad arbetskraft som uppstår när utvecklingen måste gå framåt med stormsteg. Det är därför fortbildningen upptar en så framträdande plats i den revolutionära regeringens alla planer.

De aktiva arbetarnas fortbildning inleds på arbetsplatserna med den första utbildningsnivån; att utrota de rester av analfabetism som fortfarande finns på mer avlägsna platser. Därefter följer uppföljningskurser, sedan arbetarkurser för dem som uppnått tredje årskursen, tekniska kurser för de mer skolade arbetarna, fortsättningskurser för att utbilda de kvalificerade arbetarna till tekniker, universitetskurser för alla yrkeskunniga, och även för tjänstemännen. Det är den revolutionära regeringens avsikt att förvandla vårt land till en stor skola där studier och studieframgångar blir ett av de viktigaste stegen för att förbättra individens ställning i samhället, både ekonomiskt och moraliskt, efter vars och ens förutsättningar.

Om vi trots högarna av papper kan reda ut virrvarret av förbindelser mellan olika myndigheter, och mellan avdelningar inom desamma, dubbelbemanningen och de svackor våra myndigheter ofta hamnar i, kommer vi åt roten till problemen. Då kan vi utarbeta till att börja med elementära och längre fram mer heltäckande normer för hur de ska organiseras. Sedan kan vi ta direkt strid med de missnöjda, de förvirrade och de lata, omskola och utbilda hela denna hop, införliva den i revolutionen och göra

oss kvitt det som inte behövs och samtidigt, utan att darra på manschetten vilka svårigheter vi än stöter på, fortsätta den stora uppgiften att utbilda på alla nivåer. Då kommer vi att på kort tid kunna avveckla byråkratiseringen.

Erfarenheterna från den senaste mobiliseringen har gjort att vi inom industridepartementet inlett diskussioner om det faktum att mitt under mobiliseringen, när hela landet ansträngde sig som hårdast för att stå emot fiendens anfall, så sjönk inte industriproduktionen. Frånvaron försvann och problem löstes med oanad snabbhet. När vi analyserade detta kom vi fram till att flera faktorer sammanföll och undanröjde de främsta orsakerna till byråkratiseringen. En stor fosterländsk och nationell tillskyndan för att stå emot imperialismen omfattade den överväldigande majoriteten av Kubas folk och varje arbetare på sin post blev en soldat i ekonomin, redo att lösa vilket som helst problem.

En utländsk aggression frambringade sålunda en ideologisk drivkraft. De organisatoriska normerna begränsades till strikta påpekanden om vad man inte kunde göra och om vilket huvudproblem som måste lösas: att över allt annat upprätthålla produktionen, och vissa produktionslinjer mer än andra. Företag, fabriker och myndigheter kopplades dessutom bort från alla andra vanskliga, men i en normal social process nödvändiga funktioner.

Varje individs särskilda ansvar tvingade alla att fatta snabba beslut. Vi stod inför en nationell krissituation och vi var tvungna att fatta dessa beslut vare sig de var riktiga eller felaktiga. Vi var tvungna att fatta dem, och snabbt, och så blev det i många fall.

Vi har inte utvärderat mobiliseringen än och i finansiella termer kan denna utvärdering naturligtvis inte bli positiv, men däremot som ideologisk mobilisering, som ett fördjupande av folkets medvetenhet. Vilka lärdomar kan vi då dra av detta? Jo, att vi måste klargöra för våra arbetare, bönder och tjänstemän att faran för en imperialistisk aggression fortsätter att hänga över våra huvuden, att det inte råder någon fredssituation och att det är vår plikt att dag för dag fortsätta att stärka revolutionen. Detta är dessutom vår största garanti mot en invasion. Ju mer det skulle kosta imperialismen att inta den här ön, ju starkare vårt försvar är och ju högre invånarnas

medvetandenivå är, desto mer kommer de att tänka sig för. Men samtidigt kommer utvecklingen av landets ekonomi att ge oss mer andrum, och större välstånd. Det är vår ideologiska uppgift att ge erfarenheten av det imperialistiska angreppets mobiliserande effekt bestående verkan.

Vi måste analysera varje funktionärs ansvar och fastställa detta så noggrant som möjligt och kännbart bestraffa undlåtenhet, och inom ramen för detta ge största möjliga befogenheter. Samtidigt måste vi studera vad som är grundläggande och vad som är av sidoordnad betydelse i de olika statliga förvaltningsenheternas arbete, begränsa det sidoordnade för att lägga vikten vid huvudfrågan och på så vis möjliggöra ett snabbare handlande. Och vi måste kräva av våra tjänstemän att de handlar. Därför måste vi begränsa den tid de

får på sig för att följa de centrala instruktionerna, genomföra riktiga kontroller och framtvunga beslutsfattande inom rimlig tid.

Om vi lyckas med detta kommer byråkratiseringen att försvinna. Faktum är att detta inte är en uppgift bara för en myndighet, inte ens bara för alla landets ekonomiska organ. Det är en uppgift för hela nationen, det vill säga för de styrande organen, framför allt för det Revolutionära Enhetspartiet, och för folkrörelserna. Vi måste alla arbeta för att lösa denna i dagsläget så brådskande uppgift:

Krig mot byråkratiseringen

Snabbare hantering i statsapparaten

Produktion utan hinder och med större ansvar

Översättning: Christine Vaple