Eroze diktatury v době přestavby

Krize vládnoucích elit a rozpad ideologického konsenzu v Československu (1986–1989)

Michal Pullmann

Pokus o reformu a následné zhroucení státního socialismu v Československu koncem osmdesátých let minulého století lze vykládat z různých úhlů pohledu. Jedním z nejdůležitějších hledisek je souhra zájmů vládnoucích elit a jejich (ne)schopnost efektivně rozhodovat o širokém spektru otázek. Analýza *elitních nároků*, strategií prosazování společných cílů i pravidel vyjednávání v pozdní fázi takzvané normalizace je nejen širokým polem pro bádání, ale i vydatným zdrojem motivů pro vysvětlení toho, jak různé kolektivní hodnoty, identity, strategie, ochota ustupovat, schopnosti učení a způsoby legitimizace moci ovlivnily pád státního socialismu v Československu.

Ve vedení komunistické strany se koncentrovaly síly, které byly po dlouhou dobu připraveny garantovat uspořádání opírající se o administrativní řízení hospodářství a nepřipouštějící žádné formy legální opozice a politického pluralismu. Až události listopadu a prosince 1989 naplno odhalily, že nároky na monopolní vládu byly prostoupeny výraznou bezradností – že velká část komunistického vedení neměla dostatečné koncepční ani strategické kompetence pro řešení nenadálých situací. Chyběla zde často nejen schopnost jednat a hledat možná řešení mimo strnulá myšlenková schémata, ale dokonce i adekvátně pojmenovat situaci.

Již ve své době se tato nejistota a neschopnost staly terčem lidového posměchu. „Kůl v plotě“ byl asi nejpřiléhavějším vyjádřením toho, že stranické vedení ztratilo představu o potřebách lidí i schopnost účinně rozhodovat a řešit palčivé problémy

doby.[1] Úpadek respektu ke komunistickým představitelům dále znesnadňoval přijetí a obhajobu stranické linie jako údajně jediné garance nejspravedlivějšího společenského řádu. Jistota o přednostech a trvalosti socialismu se sice ještě zdaleka nerozpadala, avšak převládající názor obyvatelstva na stranické vedení se pohyboval mezi dvěma poměrně vyhraněnými póly – nespokojeností s jejich slabostí a neschopností zaujmout byť jen elementární stanovisko k narůstajícím tíživým problémům na straně jedné a obavou ze státní represe či nečekaného užití násilí na straně druhé.

Tyto v zásadě protichůdné motivy se pak staly základem dominantního obrazu pozdních osmdesátých let v české polistopadové veřejnosti: podle převládajícího mínění byla pozdně komunistická elita – ať už skutečně či alespoň ve svých nárocích – všemocná, což podtrhávalo nesnesitelnost „zlého" komunistického „režimu"; zároveň však byla zcela nekompetentní a bezmocná, což se stávalo terčem lidových vtipů a pohrdání. Nebylo důležité, že si tyto motivy výkladově protiřečily; nejsilnější vazbou zde byla skutečnost, že zpětně stvrzovaly nezbytnost zhroucení „totality" a její nahrazení vytouženým novým uspořádáním.[2]

Pro polistopadovou historiografii to byla těžká volba. Na jedné straně bylo velmi lákavé líčit dějiny komunistického režimu jako amalgámu indoktrinace a násilí. Dokladů represe se zdál být dostatek a líčení temných obrazů minulosti vyznívalo jako morální povinnost vůči obětem komunistického režimu i jako doklad o přijetí odpovědnosti za ideál dodržování občanských práv, k němuž se nový liberálně-demokratický režim hlásil. Na straně druhé však stálo *právo veta* pramenů, které prozrazovaly něco odlišného než příběh o totalitním režimu – dokládaly šarvátky a napětí uvnitř komunistického vedení (které tedy nebylo monolitní) a rozpory ve stranickém i bezpečnostním aparátu (který nebyl všemocný), ale také různé strategie „konsolidace" (takže režim nebyl ani bezmocný) i pozdější zájem lidí o nové hodnoty a životní styly (takže společnost nebyla zcela ovládnutá). V devadesátých letech bylo tedy stále jasnější, že před historiografií „normalizace" stojí poměrně náročný úkol: rozpracovat takový výklad, který by do sebe kromě analýzy represe zahrnul i další argumentační postupy a fakta, jež by umožnila uspokojivě zodpovědět otázku, proč většina československého obyvatelstva nakonec přijala „normalizační" režim za svůj, i když ho nepřestala v dílčích otázkách permanentně kritizovat.

---

1 Formulace se vztahuje ke slavnému projevu Miloše Jakeše na Červeném Hrádku, pronesenému v červenci 1989. Ačkoliv projev nebyl určen veřejnosti, stal se záhy doslova senzací; „kůl v plotě" se stal důležitým referenčním bodem demonstrací v listopadu 1989. K provolávání hesla „Nechceme kůl v plotě" viz HLUŠIČKOVÁ, Růžena – CÍSAŘOVSKÁ, Blanka (ed.): *Hnutí za občanskou svobodu 1988–1989: Sborník dokumentů*. Praha, Maxdorf 1994, s. 234; viz také OTÁHAL, Milan – SLÁDEK, Zdeněk (ed.): *Deset pražských dnů: Dokumentace (17.–27. listopad 1989)*. Praha, Academia 1990, s. 16 a 297.

2 V akademické veřejnosti byl tento zjednodušený obraz samozřejmě problematizován již v 90. letech, kdy historici sledovali různé proudy ve vedení KSČ, jejich nutnost vyjednávat atd. Česká kolektivní paměť je však dodnes formována zmíněným paradoxem ve vnímání „režimu" jako všemocného a bezmocného zároveň. V krystalické podobě najdeme tento obraz ve 2. svazku *Dějin zemí Koruny české: Od nástupu osvícenství po naši dobu* (Praha, Paseka 1992, s. 297–309).

Prvním důležitým pokusem v tomto směru byla koncepce *společenské smlouvy*. Lhostejnost československého obyvatelstva vůči opozičním skupinám a poměrně vysoká společenská stabilita, o niž se „normalizační" režim mohl opírat, se v tomto modelu jevily jako důsledek specifické „smlouvy", ve které obyvatelstvo vyměňovalo politické svobody a občanská práva za sociální výhody a konzum. Podle ústředního předpokladu v této nadiktované hře obyvatelstvo jen vnějškově stvrzovalo nároky komunistických elit na vládu, za což odměnou obdrželo ústupky, zejména nižší míru státního násilí a širší spektrum konzumních možností.[3] Jednalo se o velmi důležitý výkladový posun, neboť poprvé umožnil formulovat řadu závažných tezí ohledně konformity obyvatelstva a otevíral prostor systematickému bádání o postojích a chování různých sociálních skupin v podmínkách diktatury.

Navzdory tomu je dnes zřejmé, že ani tento výklad pro postižení „normalizační" stability nevystačí a že musíme jít v hledání adekvátního výkladu ještě dále. „Normalizační" konsenzus se opíral o důležitější faktory než o hrozbu použití sovětských zbraní a strach z autoritativního „režimu" (který nabízel výše načrtnutou „smlouvu");[4] a příklon lidí k socialismu představoval mnohem více než jen vnějškové loajální přizpůsobení. Dokonce i listopadová „sametová revoluce", zejména ve zpětném pohledu zdola, měla svůj nepřehlédnutelný socialistický rozměr – vedle demokracie, slušnosti a férovosti v ní hrál klíčovou roli ideál socialismu (ať už si pod ním aktéři představovali cokoliv) a hlavním očekáváním lidového hnutí byl příchod lepšího, demokratičtějšího socialismu.[5] Hegemonie socialismu byla před rokem 1990 zkrátka mnohem výraznější, než se později předpokládalo; a legitimitu komunistických elit nelze odbýt pouhým poukazem na strach a oportunismus poddajného obyvatelstva (které jako by se v jistém momentu udatně vzepřelo „nenáviděnému režimu" a svrhlo jeho otěže).

Nadto jsou dnes stále viditelnější personální i myšlenkové kontinuity mezi „normalizačním" uspořádáním a polistopadovým vývojem. Nejenže se v privatizaci etablovala poměrně velká část pozdně komunistických manažerských elit,[6] ale i některé prvky polistopadové politické kultury nápadně připomínají „normalizační" způsoby

3 V klasické podobě viz OTÁHAL, Milan: *Opozice, moc, společnost: Příspěvek k dějinám normalizace.* Praha, Maxdorf 1994, zejména s. 31–33; TÝŽ: K některým otázkám dějin „normalizace". In: *Soudobé dějiny*, roč. 2, č. 1 (1995), s. 9 n.

4 Představa apolitické idyly (založené na příslibu všeobecné spokojenosti v prostoru dobře zajištěné domácnosti, rozšiřování volnočasových aktivit a konzumních možností atd.) nebyla jen ideologickým nástrojem zastírajícím nebo kompenzujícím údajně nesnesitelnou povahu útlaku, ale stala se silným integrativním faktorem, který zakládal stabilitu režimu mnohem výrazněji než hrozby násilí (viz BREN, Paulina: *The Greengrocer and His TV: The Culture of Communism after the 1968 Prague Spring.* Ithaca, Cornell University Press 2010.

5 Viz KRAPFL, James: *Revolúcia s ľudskou tvárou: Politika, kultúra a spoločenstvo v Československu po 17. novembri 1989.* Bratislava, Kalligram 2009.

6 „…nová ekonomická elita vznikala spíše přirozeným vývojem elity staré a jejím postupným doplňováním." (MACHONIN, Pavel – TUČEK, Milan: *Zrod a další vývoj nových elit v České republice: Od konce osmdesátých let 20. století do jara 2002.* Praha, Sociologický ústav AV ČR 2002, s. 25; k dalším kontinuitám viz s. 37–42.)

myšlení a jednání – zmínit lze zejména potíže s přijetím a institucionalizací nesouhlasu, namísto čehož se dodnes často usiluje o vyloučení nepohodlných názorů, se současným rétorickým důrazem na „slušnost", „efektivitu" či „porozumění". Na svých místech kromě toho zůstala řada vlivných lidí a v nových poměrech přežívala či dosud přežívá řada myšlenek a návyků zakořeněných v „normalizační" kultuře konsenzu. Na těchto a dalších momentech je vidět, že navzdory zhroucení komunistického režimu zde působila řada dlouhodobějších kontinuit.

Zdá se tedy být účelnější rozpracovat takové výkladové modely, které by se pohybovaly mezi oběma krajními pozicemi – představou pozdně komunistických elit jako *uncivil society*, která před novou konstelací v roce 1989 prostě „kapitulovala",[7] i představou totalitních strojů na ovládání, smetených lidovou nespokojeností a nenávistí.[8] Je na čase, abychom otevřeli otázky ohledně solidarity a sebevědomí vládnoucích elit v jejich vztahu ke zhroucení komunismu. Jaké měly příslušné skupiny strategie k udržení hegemonie ve společnosti? O jaké intuice se opíraly jejich nároky na konformitu a poslušnost? Jakým slovníkem byly vyjadřovány? Jaké hodnoty a představy o žádoucím uspořádání se zde komunikovaly? Na čem byla založena soudržnost vládnoucích vrstev? Jak se rozpadala? Samozřejmě že ne všechny tyto otázky lze v tomto článku vyčerpávajícím způsobem zodpovědět; je však možné podrobit analýze elitní sebevědomí pozdně komunistického establishmentu a sledovat jeho postupný rozpad.

Rád bych zde navázal na teze, které jsem před půldruhým rokem publikoval ve své knize o československé přestavbě.[9] Reformní hnutí přicházející ze Sovětského svazu vyvolalo v československých nejvyšších kruzích pestré reakce. Jejich zaměření zpětně prozrazuje, jaká očekávání lidé s přestavbou spojovali, jak své požadavky artikulovali, s kým se byli ochotni spojit a jak strategicky postupovali. V uzavřených grémiích i v širší veřejnosti se otevírala témata a řešily otázky, které najednou nebylo možné obejít nebo překrýt odkazy na „slušnost" či „klid na práci". Ačkoliv lidé často jen s obtížemi nacházeli způsoby, jak nové věci pojmenovat a jakými hodnotami je podepřít, právě v reakcích na přestavbu a postupné hroucení autority komunistické strany vyslovovali, co je podle nich žádoucí, co naopak neblahé a kde mezi těmito dvěma světy má být vytyčena hranice. Jednotlivé složky pozdně komunistických elit – stranická, expertně-vládní a manažerská – přitom ze svých pozic reagovaly každá trochu jinak a prozrazovaly tak, že vynucený konsenzus vládnoucích vrstev se pomalu, ale jistě rozpadá.

7 Viz KOTKIN, Stephen: *Uncivil Society: 1989 and the Implosion of the Communist Establishment.* New York, Modern Library 2009.

8 Viz *Dějiny zemí Koruny české*, sv. 2, s. 308 (viz pozn. 2).

9 PULLMANN, Michal: *Konec experimentu: Přestavba a pád komunismu v Československu.* Praha, Scriptorium 2011.

„Normalizace“ a přestavba

V realizaci přestavbových reforem se v Československu snoubily různé představy: naděje, že se lidem otevřou nové životní možnosti, šly ruku v ruce s očekáváním takových hospodářských reforem, které odstraní věčný nedostatek jednoho a přebytek jiného zboží. Jako všechny reformní projekty, byla i přestavba spojena s potenciálním ohrožením dosavadních výhod a mocenských hierarchií: otevírala sice prostor dílčím zlepšením a posílení důvěry ve stávající řád, zároveň však uváděla v pochybnost ústřední ideologické principy a umožňovala zapojení nových účastníků do debat i vyjednávání o mocenských hierarchiích.

Československé stranické vedení zprvu doufalo, že sovětská perestrojka je jen další z řady ideologických kampaní, jejichž cílem je podnítit vyšší pracovní výkony a celkově lepší chod ekonomiky při zachování zaběhnutého systému rozhodování. Na pozadí obtíží, s nimiž se Michail Gorbačov při prosazování svých cílů setkával, se dokonce zdálo, že se nic zásadního měnit nebude – že možná tu a tam dojde k úpravě stávajícího systému hospodaření, avšak mocenské hierarchie zůstanou nedotčeny.[10]

Ačkoliv takovéto obecné očekávání sdílela větší část „normalizační“ nomenklatury, ve vztahu k československé přestavbě byly od počátku patrné rozdíly. Když se pojmu přestavby jako první ujal předseda federální vlády Lubomír Štrougal a již na jaře 1985 považoval budoucí přehodnocení názorů a koncepcí za tak hluboké, „že si to ani sami zatím nedovedeme představit“,[11] neodrážela se v tom ani tak diagnostická přesnost nebo jasnozřivost jako spíše snaha postavit se do čela reformního procesu, pokud se k jeho realizaci otevřou příznivé předpoklady. Po nevalných výsledcích „Souboru opatření“ (takzvaných Štrougalových balíčků) z roku 1980[12] patřili právě vládní představitelé k těm, kdo čekali na příležitost, aby se pokusili uvést v život reformní návrhy a vyvedli tak československé hospodářství z dlouhotrvající stagnace. Mohli se zde opřít o expertní týmy (Vládní výbor pro plánovité řízení národního hospodářství, později Prognostický ústav Československé akademie věd a další ex-

10 Viz BROWN, Archie: *Seven Years that Changed the World: Perestroika in Perspective.* Oxford, Oxford University Press 2007, s. 63–66; WHITE, Stephen: *After Gorbachev*. Cambridge, Cambridge University Press 1993, s. 19 n.

11 Ve jménu odkazu z jara 1945 pracujeme zítra lépe než dnes: Projev Lubomíra Štrougala na shromáždění ke 40. výročí Košického vládního programu. In: *Rudé právo* (5.4.1985), s. 2 n.

12 Soubor opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství. In: *Ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství: Sborník dokumentů a materiálů ke zdokonalení soustavy plánovitého hospodářství po r. 1980.* Praha, Práce 1980. K tomu viz také MYANT, Martin: *The Czechoslovak Economy 1948–1988: The battle for Economic Reform.* Cambridge, Cambridge University Press 1989, s. 209–213; WOLCHIK, Sharon: *Czechoslovakia in Transition: Politics, Economics, and Society.* London – New York, Pinter 1991, s. 242 n.

pertní pracoviště) a spolu s nimi požadovat zvyšování „rentability", „efektivnost", „vyvážený růst", „optimální" řešení nebo „zvyšování tlaku" na hospodárnost.[13]

Reformní možnosti vlády byly však v systému centrálně řízeného hospodářství paradoxně dosti omezené: praxe administrativního řízení hospodářství byla natolik těžkopádná a složitá, že bez součinnosti středních složek byrokratického aparátu (a bez svolení stranických kruhů) nebyla reforma vůbec proveditelná. Dosavadní křehká stabilita administrativně řízeného hospodářství se opírala zejména o vyjednávání mezi vedeními podniků a středními ministerskými kádry, zodpovědnými za sestavení hospodářského plánu. V administrativně řízeném hospodářství usiloval každý podnik o maximalizaci státem dodávaných zdrojů (surovin či jiných výrobků) a současnou minimalizaci požadovaných výstupů (plánem stanovené výroby). Rozsah ani kvalita výroby nebyly stanoveny trhem (ani jeho jakoukoli nápodobou), ale administrativně – na základě dohody vedení podniku s příslušnými ministerskými úředníky o výši a struktuře výroby a jejich zanesením do výrobního plánu. Kromě vzájemných osobních závazků v těchto dohodách samozřejmě hrály velkou úlohu kontakty v prostředí komunistické strany (nejlépe v jejím ústředním výboru), neboť svým poukazem k centralizované mocenské struktuře, jež mohla kdykoliv kohokoliv odvolat, umožňovaly zesílit či zeslabit účinnost dílčích požadavků. Dokud se tato úroveň vyjednávání udržovala jako hlavní opora stability hospodářství, byly veškeré reformní plány vládních expertů téměř bezpředmětné.

Proto si ani stranické vedení do konce roku 1986 příliš nepřipouštělo, že by se na podobě reálně existujícího socialismu mohlo něco vážněji měnit. Ačkoliv i ve straně existovala řada rozporů, přestavba v ní zpočátku nevyvolávala tlak na eskalaci. Do konce roku 1986 se zdálo, že přestavba je čistě sovětskou kampaní a že se československých poměrů netýká. I oficiální domácí média přinášela svědectví o přestavbě, jako by se jednalo výlučně o sovětský projekt; poměrně dlouho se zdálo, že Československo zůstane novým reformním úsilím nedotčeno.[14]

Vše se změnilo až ke konci roku 1986, kdy začaly i do Československa (zatím neoficiálními kanály) proudit zprávy, že na chystaném lednovém plénu Ústředního výboru Komunistické strany Sovětského svazu chce Gorbačov dovršit personální proměnu vedení strany ve svůj prospěch a že se tak naplno otevře cesta realizaci přestavbových reforem.[15] V této nové situaci se zdálo nestrategické zůstávat pozadu

13 Citované pojmy patřily k osvědčeným způsobům kritiky hospodářství v 80. letech (viz časopis *Finance a úvěr*, ročníky 30–36 (1980–1986).

14 Například ještě materiály 17. sjezdu KSČ se opíraly o osvědčené pojmosloví jako „zdokonalení", „podněcování tvořivé aktivity lidí" atd. Slovník přestavby sem pronikal jen velmi pomalu (a nadto téměř výlučně v textech Lubomíra Štrougala). (Viz *XVII. sjezd Komunistické strany Československa, 24.–28. března 1986.* Praha, Svoboda 1986.)

15 V sovětském vývoji je právě lednové plénum z roku 1987 interpretováno jako událost, která umožnila právní zakotvení přestavby a otevřela tak prostor proměnám státních podniků, družstevnictví, vnitřního i mezinárodního obchodu atd. (WHITE, S.: *After Gorbachev*, s. 19 n. – viz pozn. 10). Neoficiální zprávy o tom, že přestavba nezůstane jen další z ideologických kampaní, prý do Československa pronikly v listopadu a prosinci 1986 a způsobily, že si československé stranické vedení pospíšilo s přípravou dokumentu o přestavbě, aby byl hotov ještě před lednovým plénem v Moskvě a vypadal tak jako výsledek samostatné aktivi-

a riskovat, že se případné pozdější změny budou jevit jako čistě reaktivní a oportunní jednání. Na přelomu let 1986 a 1987 byl proto rozpracován dokument, jímž měla být nastartována přestavba i v Československu.[16] Ačkoliv se všechen reformismus kladl do sféry hospodářství, bylo již zde zřetelné, že se budou znovu vyjednávat i některé hierarchie mocenské.

Zákon o státním podniku

Jelikož se středobodem sovětské ekonomické reformy stal zákon o státním podniku, zahájily se práce na obdobném projektu začátkem roku 1987 i v Československu. Pro vládní kruhy to byla vítaná příležitost, jak uvést v život reformy, které by překonaly stagnaci a obnovily hospodářský růst. Hlavním cílem zákona bylo proměnit formy spolupráce mezi velkými podniky: princip „samofinancování" měl podnikům zajistit větší samostatnost rozhodování, zároveň je však více vázat k odpovědnosti za vlastní výkon. Do prostředí administrativního rozhodování tak měl být vnesen jistý tržní prvek: podniky si měly do budoucna nejen více konkurovat, ale mít i dostatek prostoru pro uzavírání vzájemných kontraktů bez ministerské rozhodčí instance. Úřednímu aparátu by se tak ulevilo v jeho náročné dohlížitelské činnosti a podniky měly začít efektivněji hospodařit – nejen si vyjednávat na ministerstvech příznivé podmínky, nýbrž také rozvíjet svébytnou iniciativu a lépe a kvalitněji vyrábět.[17]

Návrh zákona byl ve Vládním výboru pro plánovité řízení národního hospodářství připraven již během jara 1987. Vycházel původně ze sovětského vzoru; avšak poté co se ukázal v této podobě jako nepoužitelný pro československé prostředí, rozhodli se vládní experti sáhnout ke koncepci zákona o podniku připraveného v Československu již v roce 1969, který ve své době z politických důvodů nebyl uskutečněn.[18] Československý návrh tak šel v některých ohledech ještě dále než sovětský model a otevíral prostor takové transformaci, v níž by se princip plánování změnil v „ekonomické řízení" a postupně by zcela eliminoval administrativní systém rozhodování. V definitivním návrhu zákona, publikovaném v polovině července 1987, sice nejodvážnější pasáže chyběly (například forma „podílnického podniku", tedy jakási socialistická obdoba akciové společnosti, byla ve stranickém prostředí nepřijatelná), což prozrazuje, že již v této době se zákon stal objektem restrikcí.

---

ty (viz ŠULC, Zdislav: *Psáno inkognito: Doba v zrcadle samizdatu 1968–1989.* Praha, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR 2000, s. 106). K politickému vývoji v Československu viz BLEHOVA, Beata: *Der Fall des Kommunismus in der Tschechoslowakei*, Wien, LIT Verlag 2006, s. 121–199.

16 *Zásady přebudování hospodářského mechanismu ČSSR.* Praha, Svoboda 1987; viz také *Rudé právo* z 9.1.1987.

17 Zákon o státním podniku byl v Sovětském svazu v první půli roku 1987 předmětem veřejné diskuse, v polovině téhož roku pak byl schválen. Československé fázování bylo zhruba o rok posunuté: do konce října 1987 probíhala „všelidová diskuse", od poloviny roku 1988 pak zákon vstoupil v platnost.

18 Viz ŠULC, Z.: *Psáno inkognito*, s. 258 n.

Přesto návrh později vyvolal řadu reakcí, které ve strnulém prostředí státního socialismu nikdo neočekával – v takzvané celospolečenské diskusi, která probíhala v létě a na podzim 1987, se nejhlasitěji ozvaly dvě zainteresované skupiny – ekonomičtí odborníci (expertní kruhy) a lidé z vedení podniků (manažerské kruhy).

Pro experty z Vládního výboru pro plánovité řízení národního hospodářství i dalších odborných institucí[19] představovala diskuse o návrhu zákona vítanou příležitost, jak představit a popularizovat nové reformní myšlenky. Hlavním kritizovaným bodem bylo dosavadní administrativní řízení hospodářství, tedy úřední stanovování cílů a kontrola nad distribucí surovin i zboží bez dostatečného ohledu na potřeby podniků i konečných odběratelů. Experti zde mohli veřejně formulovat to, co je pálilo již delší dobu, a žádat nastolení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou (namísto dosavadní „požadavkové" ekonomiky), uspokojování přání zákazníků (namísto lpění na státním plánu, zrcadlícím často opět jen byrokratické zájmy) i změnu dotací a redistribucí v praxi (tak aby efektivní podniky nedoplácely na ty špatně hospodařící). Odtud pak byl jen krůček k požadavku „objektivizace hodnotových nástrojů" (tedy zavedení pohyblivých, státem nekontrolovaných cen), které by usměrňovaly a uváděly v soulad různé ekonomické volby.[20] Ani princip administrativního rozdělování surovin, ani požadavek státního dohledu nad výrobními prostředky, ani státní kontrola cen již nepůsobily jako axiomy, vyznačující nezvratné směřování ke komunismu. Experti zde poměrně jasně vyjádřili, že dosavadní administrativní systém řízení je hlavní příčinou problémů a že je do budoucna ve stávající podobě neudržitelný.

Vedle obecných tezí a požadavků se v diskusi objevila řada konkrétních návrhů vytyčujících další směry hospodářských reforem. V pohledu shora se zdálo být nejdůležitější utlumování těch odvětví, která tvořila základ „extenzivního" růstu hospodářství (ocelářství), a naopak prospektivní podpora odvětví opírajících se o vysoce kvalifikovanou výrobu (zpracovatelského průmyslu, ať už textilního, obuvnického, sklářského, polygrafického atd.).[21] V pohledu zdola – tedy v rovině dílčích organizačních principů – se asi nejostřejší kritika snášela na pojetí takzvaného kmenového jmění (zjednodušeně majetku), podle nějž bylo kromě zisku dosud každému podniku daněno i toto jmění.[22] Nejenže zde vlastně docházelo

19 Patřila k nim zejména Vysoká škola ekonomická, Ústřední ústav národohospodářského výzkumu (při ministerstvu financí), později také slavný Prognostický ústav ČSAV.

20 Viz RUSMICH, Ladislav: Zbožně-peněžní vztahy. In: *Hospodářské noviny*, roč. 31, č. 19 (1987), s. 3; MOŠNA, Zdeněk: Zásady činnosti: K návrhu zákona o státním podniku. In: *Tamtéž*, č. 30, s. 3. Slovník byl prozatím poměrně opatrný (opíral se o osvědčené obraty jako „ve prospěch socialismu", „sovětská ekonomická věda", „přínos marxistické teorie" atd.), avšak obsahem texty jednoznačně porušovaly ideologickou čistotu, stanovenou poučkami vědeckého komunismu.

21 Viz KOMÁREK, Valtr: Ekonomika žádá revoluční změnu. In: *Tamtéž*, č. 10, s. 8 n.

22 „Kmenové jmění se skládá z části svěřené při založení a z přírůstků vzniklých v průběhu hospodaření podniku." (HÁBA, Zdeněk: Ne zcela jasné pojmy. In: *Tamtéž*, č. 32, s. 6.) Jelikož ve státním socialismu bylo homogenní (státní) vlastnictví výrobních prostředků, příslušný podnik budovy, stroje a podobně nevlastnil, ale pouze měl v jakési správě. Výrobní prostředky ve státním socialismu ani nemohly být v soukromých rukách; ideálně byly „ce-

ke dvojímu zdanění, ale tato praxe navíc tlačila podnikové ředitele k tomu, aby se bránili investicím do svých podniků (neboť investicemi zvyšovali „kmenové jmění" a potažmo odvody, čímž zase snižovali prostředky na mzdy a v delší perspektivě tak přicházeli o své kvalitní pracovní síly).[23]

Navzdory těmto kritizovaným bodům však v diskusi o návrhu zákona nejnaléhavěji nezněl hlas ekonomických expertů, nýbrž lidí z podnikových vedení, jejichž vliv byl ohrožen mnohem výrazněji. Zákon o státním podniku totiž podle sovětského vzoru zaváděl do výroby prvky socialistické demokracie: v podnicích se měly zakládat rady pracujících, které se měly spolu s řediteli podílet na vedení podniků, a nadto měly mít právo volit a odvolávat ředitele. Ředitelé a jejich náměstci tudíž neváhali zapojit všechny dostupné artikulační možnosti, aby princip dělnické samosprávy očernili a hlasitě varovali před jeho důsledky. Samosprávné orgány podle nich hrozily stát se „debatními kluby", v nichž se oslabí pracovní morálka zaměstnanců a naopak posílí tendence k tomu, co prý je zaměstnancům vlastní – „snaha o maximalizaci důchodů" bez ohledu na výsledky podniku. Navíc podle nich nebyla vyjasněna otázka paralelnosti samosprávných orgánů a odborů (kde se měly ve své činnosti překrývat, kde nikoliv a proč). Argumentovali také, že nová grémia poskytnou příležitost „demagogům a konjunkturalistům, případně protispolečenským tendencím", takže v podnicích už nic neudrží „kázeň a řízení". Na základě těchto výhrad se dalo formulovat zcela nedvojznačně: „Navrhuji tento paragraf zcela vypustit."[24]

Ředitelé věděli, že je v sázce jejich vliv v rámci podniků i vztahy navenek. Již vyjednávání s vyššími orgány (na ministerstvech či Ústředním výboru KSČ) je stálo nemálo energie a vynalézavosti; nyní hrozilo, že se k tomu přidá ještě nutnost jednat se zaměstnanci. V jejich deklarovaném postoji přitom zřejmě nešlo hlavně o despekt vůči podřízeným (v situaci nedostatku pracovních sil si své zaměstnan-

---

lospolečenským vlastnictvím", které spravoval stát – chránil je proti zcizení, staral se o jeho rozvoj (předáním do kompetentních rukou) apod. Svou výrobní činností pak podnik opět rozmnožoval nikoliv majetek svůj, ale potenciálně majetek všech (který spravoval – tj. výrobně organizoval i redistribuoval – stát).

23 Proto se za „normalizace" ředitelé podniků tak houževnatě bránili jakýmkoliv investicím do svých podniků (a když jim byly ze strany ministerstev nové stroje vnuceny, často je raději nechali nerozbalené). Ministerstva naopak zase tlačila na „normativy povinných přídělů do fondu rozvoje", chtěla tedy administrativně prolomit systematický nezájem podniků o investice. Podniky za „normalizace" tak byly často doslova udržovány v téměř dezolátním stavu (anebo se zde donekonečna jen opravovaly staré stroje). Vylíčení tohoto mechanismu i alternativní návrhy viz ŠLAJER, Vratislav: Úvahy k zamyšlení. In: *Tamtéž*, č. 40, s. 6 n.

24 VONDRA, Milan: Problémů je dost; SVOBODA, Jaromír: Diskutabilní postavení ředitele; NOGA, Karel: Volitelnost? Ano! In: *Tamtéž*, č. 34, s. 6. (Milan Vondra byl z podniku Armabeton Praha, Jaromír Svoboda byl ekonomický náměstek Kovoslužby Praha a Karel Noga byl ředitelem Závodů Vítězného února v Hradci Králové.) Nejpádnější formulace o „vypuštění" se sice vztahovala jen k paragrafu 30, který se týkal volné možnosti svolávat shromáždění vnitropodnikových útvarů (tedy samosprávných orgánů, jednotlivých dílen i celých závodů atd.), na pozadí celkového vyznění uvedených textů ji však lze vztáhnout k principu „socialistické samosprávy" jako celku.

ce, zvláště ty kvalifikované, museli doslova předcházet); ředitelé však měli obavy, zda nový systém zvládnou a zda se mezi protichůdnými tlaky (od ministerstva a samosprávy) udrží.

Jinak se ústředním principům navrhovaného zákona dostalo od manažerských kruhů obecného souhlasu: zdá se, že zde aklamace nebyly jen tradičním holdováním tomu, co přicházelo shora, ale že odpovídaly snahám podniků o samostatnost v rozhodování. Zejména princip „samofinancování" byl pro podniková vedení příslibem, že snad budou moci hospodařit s podstatně většími finančními obnosy a zbaví se závislosti na ministerském poručníkování. Zvlášť když se podnik podílel na zahraničním obchodu, otevírala se mu možnost získat jistou míru vlivu na hospodaření s valutami. Vedle hlasitých aklamací se proto objevovala upozornění, aby se tyto principy v budoucnu nestaly obětí dodatečných úprav a zvláštních předpisů (jak tomu bývalo v minulosti).[25]

Vedoucí úloha strany

Obavy panovaly i v nejvyšších stranických kruzích. Největší zájem – ještě před otevřením diskuse – zde budila otázka, jak bude vypadat vedoucí úloha strany:[26] jak se zajistí, aby komunistická strana měla v samosprávných orgánech dostatečný vliv a aby i ředitelé podniků skládali účty stranickým orgánům. Když se pak ukázalo, že se diskuse rozběhla nečekaným, a dokonce nežádoucím směrem, naléhavost této otázky ještě vzrostla. Záruk, že se účastníci diskuse budou chovat konformně, bylo stále méně; sporných otázek a témat, které je mohly podnítit k nonkonformním stanoviskům, naopak stále více.

Ze zasedání národohospodářské komise Ústředního výboru KSČ v listopadu 1987 nicméně vyplývá, že připravenost k razantnímu jednání byla v komunistické straně poměrně omezená. Namísto odhodlání a úmyslů okamžitě intervenovat se zde projevovala spíše defenzivní kritika spolu s úsilím vymanit se z odpovědnosti za existující hospodářské problémy i úpadek autority strany: podle účastníků diskuse byl termín zveřejnění návrhu „nevhodně zvolen",[27] „část stranického aktivu nebyla teoreticky připravena pro veřejnou diskusi", diskuse nevzala dostatečně v úvahu „rozsáhlost administrativního aparátu", „málo směřovala k celé přestavbě hospodářského me-

25 Viz LEŠČIŠIN, Jozef: Neublížme dobrej věci. In: *Tamtéž*, č. 32, s. 6 (Leščišin byl ekonomický náměstek Východoslovenských železáren v Košicích); ŠKRHÁK, Jaroslav: Stručnost vede k nejasnosti. In: *Tamtéž*, č. 33, s. 6 (Škrhák byl vedoucím odboru rozvoje ekonomiky na Generálním ředitelství ČKD v Praze) a další.

26 *Národní archiv*, Praha (dále jen *NA*), bývalý Archiv ÚV KSČ, fond (f.) 1529 (Národohospodářská komise ÚV KSČ – původní označení fondu 10/8), Informace o výsledcích jednání národohospodářské komise ÚV KSČ dne 1. června 1987.

27 Časovou „nevhodností" měl dotyčný nejspíše na mysli skutečnost, že se autoritativní kampaň (distribuce žádoucího výkladu zákona po stranické a odborové linii) dala do pohybu teprve v červnu a červenci, kdy lidé již odjížděli na své chalupy či jiné prázdninové pobyty a nevěnovali tak kampani patřičnou pozornost.

chanismu“, odhalila řadu „nejasností okolo funkce rady“ a vážné nedostatky v práci „teoretické fronty při přípravě dokumentů přestavby hospodářského mechanismu“, diskutované materiály „nebyly připravovány za účasti odvětvových orgánů“, v návrhu zákona „se neuvažuje s ověřeným systémem vyšších dodavatelských funkcí“ a podobně.[28] Pro stranické představitele bylo obtížné přijmout fakt, že „celospolečenská diskuse“ nemusí probíhat podle předem stanoveného scénáře – a že pluralizace postojů, které ekonomičtí odborníci a lidé z podnikových vedení veřejně formulovali, může vést až ke zpochybnění základních pilířů státněsocialistického hospodářství. Mnohem snadnější bylo poukazovat na organizační problémy: časovou nevhodnost, nezvládnutou organizaci i teoretickou přípravu.

Kontrast mezi rozpačitostí stranických špiček a připraveností expertních a manažerských kruhů jasně artikulovat své zájmy byl zjevný. Namísto požadavků na okamžité teoretické proškolení „části stranického aktivu“ a nápravu všeho, co se domněle špatně zorganizovalo, aktéři z prostředí centrálního stranického aparátu formulovali jen kontemplativní stanoviska, vytěsňující příčiny neblahého vývoje za hranice vlastní odpovědnosti.

Při hodnocení hospodářských reforem se v centrálním stranickém aparátu ani později neprojevily známky odvahy k razantnějšímu jednání a nápravě problémů. Když byli například členové národohospodářské komise ÚV KSČ v roce 1988 konfrontováni s dalším poklesem hospodářského růstu, reagovali podobně bezradně a kontemplativně jako předtím: „známe zdroje ekonomického růstu, ale neumíme je mobilizovat“, „podniky ve druhém pololetí letošního roku neočekávají udržení příznivého vývoje a prognózují pokles dynamiky výroby“, je nezbytné, „aby centrum rychleji reagovalo na změny ekonomických podmínek“, „v plánu [se] zatím vyhýbáme řešení rozhodujících problémů“, máme „nízkou účinnost a efektivnost přínosů z vědecko-technického pokroku“ a podobně. Zdá se, že důvěra ve vlastní síly ve stranickém aparátu fatálně poklesla; už ani platnost základních ideologických schémat, vymezujících směr ekonomického vývoje, nebyla jistá: „Interpretace, že nástup k intenzifikaci je pomalý, není přesná, neboť je potřeba si přiznat, že zatím vůbec nedošlo k obratu k intenzitě a rozvoj národního hospodářství je stále extenzivní.“[29]

Vedle efektivity státněsocialistického hospodářství se tedy hroutilo něco ještě citlivějšího a možná důležitějšího: rozpadaly se i ideologické opěrné body, které poměrně dlouhou dobu umožňovaly aktérům legitimizovat vzájemnou spolupráci a (alespoň předstírat) společné cíle. Když už ani v centrálním stranickém aparátu jejich platnost nebyla jistá, když už i zde místo požadavků konformity a poslušnosti vyjevili své vlastní pochybování a rozpaky, bylo jen otázkou času, kdy se tato nejistota a pochybnosti veřejně vystaví před celou společností.

28 *Tamtéž*, Informace o výsledcích jednání národohospodářské komise ÚV KSČ dne 23. listopadu 1987.

29 *Tamtéž*, Základní myšlenky z diskuse na národohospodářské komisi ÚV KSČ: Materiály 5. schůze národohospodářské komise ÚV KSČ 15. července 1988.

„Vnitřní nepřítel“

Ještě výraznější než ekonomická bezradnost stranického vedení bylo jeho znejistění co do způsobů stigmatizace „vnitřního nepřítele“. S ohledem na sovětskou politiku glasnosti se najednou vytrácela jistota, zda bude nadále možné vylučovat disent ze společnosti: pokud byl v Sovětském svazu rehabilitován Andrej Sacharov a výrazně omezena cenzura, kde byly záruky, že se něco podobného nestane i v Československu? Pro zdejší stranické vedení představovala tato vyhlídka téměř životní ohrožení, neboť zpochybněním *Poučení z krizového vývoje ve straně a společnosti po XIII. sjezdu KSČ*, které do té doby spolehlivě podpíralo nárok komunistické strany na monopol moci a vylučovalo jakoukoliv legální opozici, by ztratila zbytky legitimity pro udržování svého vlivu.

Není proto divu, že naléhavá žádost, aby sovětská strana neměnila oficiální interpretaci roku 1968, tvořila zpravidla velmi důležitou součást rozhovorů mezi sovětskými a československými stranickými představiteli. Ti sovětské straně zdůrazňovali, že změna oficiálního výkladu událostí pražského jara by ohrožovala pozice komunistické strany i osud přestavby v Československu, ba dokonce že by otevírala cestu k evropské destabilizaci.[30] Prosbu o zachování dosavadní interpretace, stvrzené *Poučením z krizového vývoje*, asi nejlakoničtěji vyjádřil tajemník Ústředního výboru KSČ Vasil Biľak, když v listopadu 1988 jednal s Gorbačovovým zahraničněpolitickým poradcem Alexandrem Jakovlevem při jeho návštěvě Československa: „Chápeme probíhající procesy v SSSR, prosíme však, abyste pochopili i situaci naši.“[31]

Kromě strašáka evropské destabilizace a ohrožení pozic socialismu v Československu však Jakešovo vedení nemělo mnoho argumentů, jimiž by ospravedlnilo represi vůči domácím „nepřátelům socialismu“ a „protispolečenským živlům“. Sovětským soudruhům ještě mohlo tvrdit, že má situaci pod kontrolou a že většina společnosti podporuje jeho mocenský nárok, jehož rubem bylo vyloučení disentu. Obtížnější však bylo vypořádat se s domácí situací: když byla platnost oficiálních ideologických schémat vystavena zpochybnění, začala se pomalu rozkládat i stigmatizace disentu (jako těch, kdo nepracují, neumí přijmout patřičnou „odpovědnost“ a naopak jen za tučné západní provize provádějí na objednávku nepřátelskou činnost).[32] Od poloviny roku 1988 neustále rostla účast na opozičních demonstracích (zejména při

30 Viz např. záznam rozhovoru Gorbačova s Jakešem z dubna 1989: Iz besedy s Milošem Jakešem: Moskva, 18. aprelja 1989 goda. In: *Otvečaja na vyzov vremeni: Vněšňaja politika perestrojki. Dokumentalnyje svidětělstva*. Moskva, Gorbačev-Fond – Ves Mir 2010, s. 564–567. Během rozhovoru, který byl asi ze čtvrtiny věnován problému „nepřátel socialismu“, resp. tlaku na rehabilitaci pražského jara, Jakeš ujišťoval Gorbačova, že změna sovětského oficiálního stanoviska by znamenala pro československou společnost katastrofu.

31 „V zaključenije V. Biljak prjamo skazal: ‘My ponimajem proischoďaščije v SSSR processy, no prosim poňať i našu situaciju.’“ (JAKOVLEV, Alexandr: *Perestrojka: 1985–1991. Něizdannoje, maloizvestnoje, zabytoje*. Moskva, Meždunarodnyj fond „Děmokratija“ 2008, s. 273.)

32 Důvodů, proč byla dřívější stigmatizace disentu poměrně dlouho úspěšná, bylo jistě mnoho. Největší roli zde hrála skutečnost, že požadavky disentu, stejně jako oficiální cíle komunistické politiky, byly vzdáleny životnímu světu většiny obyvatelstva – že v „normalizované“ společnosti se jakýkoliv aktivismus (disidentský či stranický, idealistický či pragmaticko-

historických výročích v srpnu a říjnu 1988 a poté během celého roku 1989), což prozrazuje, že se stále větší část veřejnosti zajímala o cíle a hesla opozičních skupin.

Administrativní slovník, jímž se ve stranických kruzích vyjadřoval tento trend, svědčil o tom, že vstoupit do zápasů o žádoucí výklad socialismu se stranickým představitelům vůbec nechtělo. Otevíraly totiž možnost, že se namísto dosavadního předepsaného pojetí socialismu prosadí jeho úplně jiné interpretace (či dokonce že se zpochybní jako princip společenského uspořádání) a že se křehká stabilita „normalizačních" hierarchií pak nebude mít už vůbec o co opřít. Z perspektivy stranického vedení se tak zdálo, že je lepší nedělat nic (respektive jen nasazovat proti protestujícím pořádkové síly) a tvářit se, že státní socialismus se svými přestavbovými vylepšeními stále funguje. A tak byly i protestní akce ze srpna a října 1988 nadále prezentovány jako „vystoupení nepřátel socialismu". Vyjadřovací obezřetnost šla tak daleko, že se raději říkalo „události, které se udály", jen aby se demonstrantům nemusela připisovat identita (aby se nemuselo shrnujícími pojmy vyjadřovat, co že to chtějí a v čem že jsou vlastně nebezpeční).[33]

Pokud se i později v interních stranických materiálech charakterizovaly cíle protestního hnutí, dělo se tak s pomocí pojmů, které již nebyly odvozeny pouze z „normalizačního" jazyka, ale zahrnovaly také vlastní identitu protestujících. Jejich úsilí bylo vymezeno snahou o „dosažení změny současného čs. společensko-politického zřízení na pluralitní" a dále o „vytváření tzv. nezávislých seskupení" usilujících „vytvořit základní organizační struktury budoucí 'opozice'".[34] Stigmatizačně měly působit již jen kategorie „zneužití" (T. G. Masaryka, Johna Lennona), „konfrontace" (tedy hrozby nekontrolovatelného konfliktu) a „revize" (poválečného uspořádání). Protestující již nebyli „ztroskotanci" ani „samozvanci", nýbrž „opoziční skupiny", usilující o „pluralitní zřízení" a zakládání „nezávislých seskupení". Oproti konci sedmdesátých let to byl zřetelný interpretační posun, rezignující na jednosměrnou stigmatizaci a přebírající (alespoň zčásti) obsah toho, co opoziční aktéři sami o sobě říkali. I v tom lze shledávat prvky interpretační slabosti a nedostatku ofenzivní energie stranického vedení a jeho administrativního aparátu. Situace viditelného konfliktu nadto vnášela otázku po způsobech neutralizace opozice (ospravedlnění represivních opatření) a zvyšovala tlak na metadiskurs o ústředních hodnotách socialismu: pokud se „pluralita" a „nezávislost" měly interpretovat jako „nepřátelské" a „protispolečenské", bylo zapotřebí ukázat proč. A přesně tomu se vedení komunistické strany usilovně vyhýbalo.

-prospěchářský) jevil jako podezřelý a cizí (viz BREN, P.: *The Greengrocer and his TV*, zejména s. 201–208 – viz pozn. 4).

33 *NA*, f. 1261/0/9 (Předsednictvo ÚV KSČ 1986–1989), P81/88, 81. schůze předsednictva ÚV KSČ 25.8.1988, bod 5, příloha III, Informace o politické situaci a událostech v období od 15. do 22. srpna 1988 v souvislosti s 20. výročím srpnových událostí v roce 1968.

34 *Tamtéž*, P85/88, 85. schůze předsednictva ÚV KSČ v polovině září 1988, bod 6, příloha IIIb, Informace k současným aktivitám vnitřního protivníka, zejména v souvislosti se 70. výročím založení ČSSR (opatřeno razítkem „Přísně tajné").

Nejistá elita

Vraťme se však k výše postaveným otázkám. Jak se v období přestavby měnily nároky vládnoucích elit a jejich připravenost ke společnému jednání? Jak lze vysvětlit znejistění komunistických kruhů pozdní „normalizace" ohledně efektivního rozhodování? Čím byla podmíněna jejich opatrnost, či dokonce rezignace na rozvíjení hegemoniálních strategií? Proč tak lpěly na administrativním řešení problémů, když se kromě funkčních mechanismů pomalu rozpadal i elementární respekt vůči komunistické straně?

Na tomto místě lze formulovat tři hypotézy, zasazující proměnu elitního sebevědomí do širšího kontextu „normalizace". Předně, s rozšiřováním spektra témat, postojů a pojmů v širší veřejnosti bylo stále obtížnější zakomponovat tuto nově se rodící pluralitu do ideologického jazyka. „Normalizační" konsenzus se velmi výrazně opíral o ideály stability a spokojenosti, stvrzované na každodenní úrovni nekonečným opakováním hypernormalizovaných formulací.[35] Jazyk „normalizace" měl spíše pragmatickou než obsahovou racionalitu: jeho používání odkazovalo na obecný respekt ke konsenzu a existujícím hierarchiím, nemělo sdělovat konkrétní obsahy. Jelikož pak jakýkoliv metadiskurs o ideologii a zdůvodňování žádoucích poměrů mohl rozbít tuto pragmaticko-ideologickou praxi, měly stranické elity sklon úzkostlivě se vyhýbat otevřeným otázkám a nevyzkoušeným formulacím.

Tím lze také vysvětlit, proč byly tak tvrdě stíhány právě nonkonformní postoje k ústředním hodnotám a cílům socialismu: jakákoliv obsahová diskuse o tom, co je to socialismus či proč je vlastně nejlepším společenským uspořádáním, hrozila rozbít pragmatickou racionalitu „normalizačního" jazyka – tedy nejen zpochybnit interpretace *Poučení z krizového vývoje*, ale též demotivovat obyvatelstvo v používání těchto symbolů. Pro stabilitu státního socialismu tak případná diskuse o socialismu představovala větší nebezpečí než potenciální alternativy konzervativní, liberální nebo třeba rasistické.[36]

Zadruhé, autoritativní praxe rozhodování obsahovala ve svých klíčových bodech převážně jen projevy obdivu a chvály vůči předem hotovým textům a stanoviskům. Stranické vedení se sice deklarativně hlásilo k „socialistické demokracii" a nejrůznější rozhodnutí předkládalo k „celospolečenské diskusi", nonkonformní postoje se zde však netrpěly – různými způsoby (administrativními, policejními) byly marginalizovány, kriminalizovány anebo vytěsňovány do světa „nepřátel". Jelikož si stranické elity v poměrně dlouhém a stabilním „normalizačním" období

35 Tímto argumentačním směrem jsem šel ve své publikaci *Konec experimentu*.

36 K nezávislým socialistům po roce 1968 viz OTÁHAL, Milan: První fáze opozice proti takzvané normalizaci. In: MANDLER, Emanuel (ed.): *Dvě desetiletí před listopadem: Sborník*. Praha, Maxdorf 1993, s. 11–33, zejména s. 16. Podobně to platilo i v době přestavby – ačkoliv měla činnost Obrody v kontextu opozičních skupin marginální význam, v materiálech KSČ dominuje jako domněle nejnebezpečnější síla. Plyne to i z rozhovorů československých stranických představitelů s jejich sovětskými protějšky (viz pozn. 30 a 31). Srv. také KREJČÍ, Oskar: *Proč to prasklo aneb Hovory o demokracii a „sametové revoluci"*. Praha, Trio 1991, s. 15–17.

zvykly kontemplativně sledovat projevy podřízenosti a poslušnosti, chyběly jim najednou opory a habituální návyky pro efektivní dosahování rozhodnutí a řešení nenadálých situací.

Zatřetí, i v nejvyšších stranických kruzích se prosazovaly obrazy a interpretace, jež kladly větší důraz na efektivní hospodaření na základě individuálního výkonu. Různé „poruchy" a nedostatky – a vlastně všechny jevy, které byly v rozporu s ideologickým příslibem – se již nepojímaly jako výjimky či exemplární a jedinečné události, stvrzující platnost jednotícího hodnotového řádu. Naopak začaly být vnímány jako systematické rysy existujících vztahů, které je zapotřebí odstranit prostřednictvím „experimentů" či „reforem", aby byla nastolena „efektivita" nebo „rovnováha". V diskursu o řešení všech problémů se tak i ve stranických kruzích rozbíjela ideologická exkluzivita socialistického kódování – klíčem k nápravě již nebylo kolektivní úsilí s cílem heroické změny k zásadně jinému (spravedlivějšímu) řádu, nýbrž naopak individuální úsilí s cílem rozšíření blahobytu a spokojenosti v rámci existujícího řádu. Socialistický příslib již neměl ani ve stranických kruzích jasnou hegemonii, nýbrž byl vytěsněn a nahrazen jiným utopismem – konkrétně utopismem specifického výkonu a šancí na seberealizaci.

Tento třetí motiv, tedy nový implicitní utopismus, postupně rozvracející hegemonii plánování a administrativní kontroly, byl v napětí vůči prvnímu motivu, tedy snížené schopnosti nebo vůli stranických elit artikulovat odlišnost a nové nápady. Tím lze vysvětlit i jejich rozpaky, jak (či zda vůbec) je možno prosadit byť jen dílčí změny a reformy. Za spolupůsobení druhého motivu, tedy zvyku jen kontemplativně přihlížet poslušnému jednání, a také v důsledku (z hlediska komunistického establishmentu) notně nepříznivé mezinárodní situace se tyto rozpaky prohlubovaly, stále více se vytrácela jistota ohledně žádoucího směřování a „stranický aktiv" i vedení strany upadaly do apatie a nehybnosti. Víra v udržitelnost státního socialismu se tak rozpadala.

Rozpad

Vedení strany však nezahálelo úplně. Téměř vše v nové situaci vsadilo na personální změny. Koncem roku 1987 se stal generálním tajemníkem Miloš Jakeš,[37] v dubnu následujícího roku byl omlazen ústřední výbor,[38] personální obměnou měla projít

37 *7. zasedání Ústředního výboru Komunistické strany Československa ve dnech 17. a 18. prosince 1987: Za důslednou realizaci linie XVII. sjezdu KSČ na urychlení hospodářského a sociálního rozvoje, za komplexní přestavbu, za prohloubení socialistické demokracie.* Praha, Svoboda 1987.

38 Z funkcí v ÚV KSČ byli uvolněni Antonín Kapek, Josef Haman či Josef Havlín (do té doby velmi vlivní) a na jejich místa byli kooptováni Miroslav Štěpán, Rudolf Hegenbart a Vasil Mohorita (viz *9. zasedání Ústředního výboru Komunistické strany Československa ve dnech 8. a 9. dubna 1988: K práci strany v podmínkách přestavby hospodářského mechanismu a rozvoje socialistické demokracie.* Praha, Svoboda 1988). Právě zde se začala definitivně hroutit Husákova a Štrougalova pozice a vzrůstal vliv lidí kolem Miloše Jakeše a Jozefa Lenárta.

také vláda – po Štrougalově odstoupení se v říjnu 1988 stal ministerským předsedou Ladislav Adamec.[39] Tato strategie – neotevírat veřejně metateoretické otázky, ale omladit vedení strany a zdůraznit personální dimenzi změn – částečně vycházela vstříc i tenzím a zápasům ve stranickém aparátu. Lze je zpětně interpretovat jako poslední pokus uskutečnit změny pod vlastní kontrolou: tedy tak, aby neznamenaly zpochybnění nároku komunistické strany na řízení státu.

Tím se však také vedení strany svým způsobem uzavíralo do svých problémů. Jiné skupiny, které měly na podobu reforem vliv, například zmínění ekonomičtí experti, se totiž nezajímaly ani tak o to, která z frakcí v ústředním výboru získá navrch, nýbrž spíše zda bude ochotna otevřít prostor razantním změnám v hospodářství. Řešit bylo přitom potřeba jednak známé a dlouhodobé problémy (permanentní převahu poptávky nad nabídkou, investiční činnost či nepružné reakce na hospodářské podněty), jednak zcela aktuální trendy, zejména hospodářský pokles. Namísto dosavadní snahy zasadit kritiku do oficiálně uznaných pojmů a symbolů se však experti rozhodli vyzkoušet jiné cesty a otestovat, kam až mohou zajít ve formulaci koncepcí nových, lépe odpovídajících jejich představám o dobře fungující ekonomice. V druhé polovině roku 1988 již byl formulován požadavek „konvertibility zboží i měny" (což indikovalo přechod od administrativního řízení k tržnímu), potřeba „rychle a drasticky zlomit hypertrofii těžkého průmyslu", požadavek „monetarizace ekonomiky" nebo nutnost zavedení „konkurence" nejen v drobném individuálním podnikání, ale především mezi velkými průmyslovými podniky. Jak se vyjádřil ředitel Prognostického ústavu Valtr Komárek v *Hospodářských novinách*, „rozvinutý tržní mechanismus dnes funguje ve všech vyspělých kapitalistických státech a všechny jeho moderní atributy nutno kriticky přejímat, a ne znovu vymýšlet. Tedy než vzájemně se poučovat o významu, obsahu a hlavních kategoriích tržního mechanismu, je plodnější orientovat tvůrčí úsilí k otázkám jejich aplikace na půdě socialismu."[40] Princip administrativního řízení hospodářství (státního plánování) byl v této době kritizován nejen jako soubor dílčích problémů, nýbrž označen za chybný model uspořádání.[41]

39 Viz BLEHOVA, B.: *Der Fall des Kommunismus in der Tschechoslowakei*, s. 198 (viz pozn. 15).

40 KOMÁREK, Valtr: Ne množství, ale kvalita a konvertibilita. In: *Hospodářské noviny*, roč. 32, č. 42 (1988), s. 8 n.

41 Podle ekonoma Milana Matějky byl systém plánování chybný, neboť administrativní řízení nemůže mít dostatek informací k řízení milionů produktů a naopak sklouzává k „šablonovitosti". Kromě toho nerespektuje, že ekonomický vývoj „objektivně" není lineární, takže státní plán nedokáže zajistit soulad mezi výrobou a spotřebou a jeho pojetí jakožto zákona (s plnou legislativní platností) je tudíž zcela „nerozumné". (MATĚJKA, Milan: Pochyby o kvalitě projektu přestavby. In: *Tamtéž*, č. 43, s. 4.) O pojetí plánování v pozdní fázi komunistické diktatury viz PULLMANN, Michal: Vervollkommnung, Intensivierung, Beschleunigung, Perestrojka: Die Planung in den sowjetischen und tschechoslowakischen Wirtschaftsdebatten der 1980er Jahre. In: SCHULZE WESSEL, Martin – BRENNER, Christiane (ed.): *Zukunftsvorstellungen und staatliche Planung im Sozialismus: Die Tschechoslowakei im ostmitteleuropäischen Kontext 1945–1989*. München, R. Oldenbourg 2010, s. 253–282.

Interpretační posun spočíval v tom, že najednou již nebylo předmětem sporu, zda vůbec přijmout tržní principy, ale spíše v jaké podobě. Nebylo nyní otázkou, zda bude připuštěna nezaměstnanost, ale v jaké míře.[42] Během roku 1989 se pak prolomilo i tabu neomylnosti stranického vedení – nespokojenost s jeho strnulým rozhodováním, nekompetencí a neschopností nést odpovědnost za téměř cokoliv dala průchod ostré kritice Miloše Zemana, uznávaného prognostika, publikované v *Technickém magazínu*: „Mizí nadšené chvalozpěvy na světlou budoucnost, která nám bude darována díky moudrému a neomylnému vedení. …často s hrůzou zjišťujeme, že nejvýraznější rizika mohou vzniknout právě jako důsledek nekvalifikovaných … rozhodnutí tohoto vedení.“[43] Článek se stal doslova senzací – vyjadřoval široce sdílené intuice ohledně stavu reálně existujícího socialismu (jakožto „degenerovaného“ systému, v němž stranické vedení přijímá „nekvalifikovaná rozhodnutí“ a nenese za jejich důsledky odpovědnost) a otevíral se „pluralitě možných budoucností“ i „trvalé konfrontaci s alternativními vizemi“, což vyjadřovalo naději na zavedení politického pluralismu.

Vrátíme-li se k třetímu aktérovi zápasů o podobu přestavby, manažerské vrstvě v podnicích, zdá se, jako by v letech 1988 a 1989 trochu ustupovala ze scény. Zákon o státním podniku i další zákonné úpravy (změny v *Zákoníku práce* a podobně) poskytovaly manažerům poměrně široké možnosti při řízení podniků. Zejména větší prostor pro hospodaření se ziskem (včetně zisku valutového)[44] přeorientovával podniková vedení od vyjednávání příznivých podmínek s ministerskými a stranickými instancemi k praktickým problémům uvnitř podniků: zdá se, že starost o vnitropodnikové záležitosti přitahovala jejich pozornost mnohem více než těžkopádné kontakty s autoritami. Navíc zde působil dvojí odstup: Vůči vládním kruhům se projevoval zejména z toho důvodu, že zatím nebyl uvolněn prostor pro pohyb cen – v monopolním prostředí by podniky okamžitě tlačily ceny nahoru a roztáčely nikým nekontrolovatelnou inflaci. Vůči stranickému prostředí zdá se jednak přetrvávalo původní odcizení kvůli zavedení dělnické samosprávy,[45] jednak se projevila skutečnost, že v nové situaci bylo vyjednávání příznivých podmínek s vyššími autoritami

42 Plná zaměstnanost byla interpretována jako problematická, neboť se zneužívala k pohodlí: „Možno tedy hovořit o uvolnění dnešního rigorózního zákonodárství, nutícího každého k pracovní aktivitě (viz zákon o příživnictví), je možné připustit určitou menší dočasnou nezaměstnanost strukturální povahy,“ jakkoliv je třeba se vyhnout masové nezaměstnanosti. (KOMÁREK, V.: Ne množství, ale kvalita a konvertibilita, s. 9.) K nezbytnosti přijetí tržního modelu viz TÝŽ: Volba jen z jedné varianty. In: *Hospodářské noviny*, roč. 33, č. 19 (1989), s. 1 a 4.

43 ZEMAN, Miloš: Prognostika a přestavba. In: *Technický magazín*, roč. 32, č. 8 (1989), s. 6–9. Proti neomylnosti a nekontrolovatelnosti zde byl postaven ideál (pluralitního) socialismu. I to dodávalo textu mimořádný vliv.

44 Viz také Zákon č. 102/1988 Sb. ze dne 16. června 1988, kterým se mění a doplňuje zákon č. 42/1980 Sb., o hospodářských stycích se zahraničím.

45 V konečném znění Zákona o státním podniku se sice částečně posilovalo postavení ředitele, avšak princip jeho volitelnosti (a odvolatelnosti) pracovním kolektivem zde zůstal zachován (viz *NA*, f. 1529, Materiály 4. schůze národohospodářské komise ÚV KSČ 23.11.1987, Návrh úprav zákona o podniku: Informace o průběhu veřejné diskuse k návrhu zákona

méně důležité, neboť v procesu postupné decentralizace vzrůstal význam jednání na úrovni podniků. Přičteme-li k tomu odstup manažerských vrstev od nejvyšších stranických kruhů kvůli jejich neschopnosti včas a efektivně se rozhodovat, byl i zde vzájemný vztah silně otřesen.

Zájmy a představy jednotlivých elitních skupin se tak rozcházely. Komunistická strana se v posledních letech diktatury ocitla v situaci, kdy její členové i vedení jako jediné pocity vzhledem k dynamice přestavby dokázali artikulovat nejistotu, „zklamání" či „nepřipravenost". Ekonomičtí experti naopak vyostřovali svou kritiku státněsocialistického hospodářství a ztráceli tak zábrany kritizovat obě další skupiny aktérů – manažerské elity za jejich partikularismus a stranické kruhy za nekompetentnost. Lidé z podnikových vedení se pak uzavírali do svých lokálních zájmů – také s nedůvěrou vůči oběma zmiňovaným skupinám aktérů a připraveni poměrně tvrdě hájit své vlastní hospodářské zájmy.

Bylo by jistě nekorektní, kdybychom chtěli zhroucení státního socialismu vyvozovat pouze z dezintegrace elitních skupin.[46] Společnost pozdní „normalizace" byla příliš diferencovaná, než abychom ji mohli považovat za pouhý objekt manipulace shora. Dezintegrace komunistického establishmentu však byla nepochybně důležitou součástí kolapsu, neboť stála v cestě jeho možné solidarizaci a společnému postupu, když toho bylo později zapotřebí. Politická slabost pozdně komunistických elit nevyplývala pouze z nekompetence konkrétních osob,[47] ale výrazně k ní přispívala také neschopnost komunikovat a dohodnout se byť jen na základních společných hodnotách a společném postupu.

Za této situace se měnilo působení ideologického jazyka ve vztahu k pluralitě názorů. Vnitřní pluralita hodnotových orientací a každodenních strategií nebyla totiž překážkou procesu „normalizace", ale právě tím, co bylo účinně „normalizováno". Převedením na vysoce formalizovaný ideologický jazyk se po dlouhou dobu dařilo neutralizovat destabilizační účinky této vnitřní plurality[48] a vytvářet alespoň zdání konsenzu, do nějž bylo možné pojmout značně různorodé zájmy. Důležitou podmínkou však bylo, že se nikdo neptal, co je to vlastně socialismus,

---

o státním podniku a návrh jeho úprav; viz také Zákon č. 88/1988 Sb. ze dne 14. června 1988 o státním podniku).

46 Abychom postihli tuto ideologickou transformaci v širších vrstvách československé společnosti (náhlou popularitu disentu, do té doby přehlíženého nebo opovrhovaného, nadšení pro tržní principy a později i pro soukromé vlastnictví atd.), museli bychom paralelně k výše představenému zkoumání sledovat i další skupinové konstelace – podrobit analýze další sociální vrstvy „normalizační" společnosti a ukázat, jak v posledních letech diktatury přestávaly být schopny účinně kooperovat a oficiálním slovníkem podpírat své nároky na uznání. O to jsem se pokusil ve své knize *Konec experimentu*.

47 Jiří Suk mj. poukázal na skutečnost, že ačkoliv v pozdějších vyjednáváních v listopadu a prosinci 1989 byli zástupci disentu ještě méně strategicky zdatní než lidé kolem premiéra Ladislava Adamce, podařilo se jim většinu svých požadavků prosadit (viz SUK, Jiří: *Labyrintem revoluce: Aktéři, zápletky a křižovatky jedné politické krize (od listopadu 1989 do června 1990)*. Praha, Prostor 2003, s. 118–154).

48 Viz YURCHAK, Alexei: *Everything Was Forever, Until It Was No More: The Last Soviet Generation*. Princeton, Princeton University Press 2006.

proč je vůbec žádoucí, co znamená spojenectví se Sovětským svazem a podobně. Podstatná změna nastala, když se tyto otázky začaly veřejně formulovat (stalo se tak nikoliv proto, že by je někdo formulovat chtěl nebo někdo jiný to úředně povolil, ale protože jejich tematizace byla nezbytná pro zdůvodnění změn a řešení konfliktů): zde se jasně ukázalo, že za reprodukcí formální konformity oficiálním slovníkem nestojí žádné pevné obsahy – že socialismus není obsahovým projektem pro společenskou změnu, nýbrž intuitivní představou o spravedlnosti a symbolem pro dosahování konsenzu.

Nejen bývalý establishment, nýbrž i široké vrstvy obyvatelstva se najednou začaly zajímat o alternativní koncepce, jimiž by bylo možné podepřít pluralitu nejrůznějších zájmů: pracovních ambicí, osobních konzumních preferencí, podnikatelských zájmů a podobně. I proto mohlo později dojít k tak bezproblémové změně ideologického kódu, stvrzujícího ideovou slabost bývalého establishmentu, jehož značná část bez zaváhání a bez velkých artikulačních potíží přestoupila k ideologickému kódování liberálnímu nebo nacionalistickému. Každá z tří sledovaných elitních skupin se přitom vydala poněkud odlišnou cestou: ekonomičtí experti se pokusili etablovat jako autoři ekonomické reformy (jakkoliv se většina z nich nechala brzy vytlačit jejich mladšími a radikálnějšími kolegy), nejvyšší stranické kruhy se zcela uzavřely do svých pocitů ublíženosti a nostalgie, zatímco manažerské elity (ředitelé podniků a jejich náměstci) pilně pracovaly na privatizaci státního majetku a osobním obohacování. Na tomto místě docházelo k utváření nových elitních svazků a koalicí, jejichž ideologickým svorníkem již nebyl „socialismus“ ani „plánování“, nýbrž kategorie, které umožňovaly pevněji podepřít účinnou kooperaci a nové hierarchie rozhodování – „trh“, „férovost“ a „demokracie“.