

# Návrh koncepce dalšího rozvoje Ústavu pro studium totalitních režimů

Smyslem návrhu je podpořit a rozvinout cíle formulované ve zřizovacích dokumentech. Dalším, rovněž базovým východiskem je snaha přerušit vývoj, který byl zahájen instalací dosavadního vedení do ÚSTR ČR (dále jen ústav). Způsob, kterým se vyvíjí řízení ústavu deklarovaným záměrům nevyhovuje. Důkazem jsou jednak neuspokojivé výsledky práce ústavu při studiu vývoje totalitního režimu v české společnosti v letech 1939-1989, jednak pojetí činnosti ústavu (a to i ve vztahu k odborné veřejnosti) jako především propagačního (ale i samoučelně) a osvětového subjektu. To, jak je dnes ústav veřejností vnímán, by nemělo být podceňováno. Selhávání ve vytváření image ústavu jako profesionálně respektovaného a výkonného pracoviště způsobilého sice postupně, ale přece jen v dostatečně krátké době napravit dlouhé období deformování nedávné minulosti, by mělo být překonáno. S tím spojené úsilí bude proto jasnou prioritou ústavu pro dalších pět let jeho činnosti. Vytváření solidní báze ověřených znalostí o tom, co bylo, jejich kvalitní analýza a další s tím spojené efekty jsou požadavky, které ale současné vedení ústavu zjevně není způsobilé zajistit.

Návrh této koncepce se skládá jednak ze stručného přehledu vybraných nedostatků v činnosti ústavu, jednak z návrhu vybraných opatření, které by nové vedení mělo a mohlo v dalších pěti letech rozpracovat a začít realizovat. V návrhu je zcela okrajově věnována pozornost řízení Archivu MV, který má svá specifika vyžadující odpovídající přístup.

## Ad přehled vybraných nedostatků v činnosti ústavu v letech 2008-2010:

- ačkoliv ústav je po dvou letech činnosti finančně dostatečně zajištěnou, personálními i prostorovými kapacitami přiměřeně vybavenou institucí, jeho současné výkony neodpovídají ani z hlediska kvality, ani z hlediska rozsahu očekávaným efektům. Týká se to zvláště výsledků studia totalitní minulosti a s nimi související ediční činnosti, kterými se vůči veřejnosti ústav prezentuje. Příčin tohoto neuspokojivého souhrnného hodnocení je více, a řadě z nich je věnována pozornost v dalších poznámkách. Hlavní příčinou je ale celková profesní nekompetence a s ní související nepřipravenost současného vedení řídit s tím spojené činnosti, včetně výběru a další přípravy odborníků
- nekompetence současného vedení, která se projevuje v mnoha rovinách a obzvláště ve sféře, která by měla být naprosto klíčová, tedy v řízení odborné práce zaměřené na studium totalitních forem společnosti, by se dala pochopit snad jen v případě, že skutečným úkolem tohoto ústavu je jen předstírat zájem o činnosti s tím spojené (jestliže by ale toto bylo skutečným důvodem zřízení ústavu, proč by se měl vyhlašovat tento konkurs, když vedení tento úkol stoprocentně plní?)
- personální politika ústavu, která výrazně ovlivňuje výkonnost ústavu v dané oblasti, se příliš opírá o osobní vazby navázané dříve mezi představiteli vedení a jinými pracovníky ústavu. Chybí snaha zaměřená na systematické vyhledávání tvůrčích jedinců z řad odborníků pro práci i spolupráci na výzkumných a jiných projektech. Zvláště absentuje způsobilost již vybraných jedinců pracovat ve funkčních týmech. Před kritériem výkonnosti a tvořivosti se upřednostňuje loajalita k vedení ústavu
- prioritou ústavu doposud nebylo rozkrývání hlavních struktur totalitní minulosti, včetně analýzy příčin i důsledků fungování totalitních režimů

- v české společnosti (v komplexu i v dílčích segmentech), ale uspokojování politických objednávek (vnějších i vnitřních). Vedení zjevně dalo přednost konfrontačním postojům ke kritice svých aktivit, než aby se snažilo využít mediálního zájmu o jeho činnost k získání přízně veřejnosti. Nelze se divit, že mezi odbornou i širší veřejností začal postupně vznikat dojem, že se ústav příliš angažuje se střetech politických stran. Nepůsobí jako nadstranická a na současném vnitropolitickém dění nezávislá struktura
- ústav ve své současné činnosti nereaguje přiměřeně a citlivě na nové potřeby společnosti spjaté s poznáváním totalitní minulosti. Je to vyjádřené v různých podobách, včetně zájmu o ústavní „produkty“ projevované v diskusích (či spíše v mlčení) nad výsledky jeho práce, ve slabých návštěvách jím pořádaných akcí či v nevytváření prostoru pro vedení otevřených odborných diskusí v dané oblasti atd.
  - aktivity ústavu bývají často chaotické a také jednorozměrné. Zabývají-li se pracovníci ústavu např. změnami souvisejícími s událostmi v roce 1989, soustředí se jen na vybrané, relativně úzce vymezené problematiku spjaté většinou jen s činností StB, nikoliv však třeba na problematiku fungování KSČ (a také její struktury, která v určitých obdobích byla silně diverzifikovaná), na kritické analýzy forem disidentské činnosti (rovněž redukované jen na některé proudy a reflektované vždy jen v tzv. pozitivních konturách) a už vůbec ne na tzv. šedou zónu, daleko nejpočetnější, vysoce zajímavou a zatím zcela nedostatečně odborně zmapovanou strukturu občanů (viz např. bezpartijní). Tomuto postupu odpovídá absence vytváření kvalifikované metodologické základny pro studium totalitních režimů. To vše je důsledek odborné nekompetence v řízení ústavu i na jeho jednotlivých pracovištích v důsledku slabé profesionální přípravy některých vedoucích pracovníků. Ústav tohoto typu nelze řídit jen jako úřad, byť některé jeho složky něco takového také umožňují
  - mimo pozornost ústavu patří rovněž četné významné procesy související s nedávnou minulostí, spojené např. s úpadkem některých hodnot, včetně těch, které jsou spjaté s vlastenectvím a solidaritou uvnitř české společnosti. Jejich kořeny souvisejí právě s nedostatečně rozvíjeným povědomím občanů o nedávné minulosti české společnosti, resp. s jeho kultivací. Reflexe minulosti je ve veřejnosti často překrývána různými dobovými ilusemi a mýty o tom, jak se vyvíjely nedávné dějiny, což je výsledek intenzivních snah totalitních ideologů a jiných manipulátorů s myšlením a věděním usměrnit takto vnímání minulosti. Ústav zatím nevyvinul aktivity dávající naději, že dojde v této oblasti k nápravě. Projekty, které jednotlivci řeší, bývají často odvozeny z jiných širších projektů řešených na jiných pracovištích. Vynikají především nežádoucím zaměřením na marginální otázky minulosti. Chybí vlastní, originálně pojaté přístupy, stejně jako záměrům zřizovatelů přiměřené projekty podporující rozpracování cílů spjatých se zmíněnými procesy. V praxi to vede k další a další reprodukci různých klišé o tom co bylo i nebylo
  - ústav během relativně krátké doby své existence získal nežádoucí proslulost zjevnou neschopností svého vedení komunikovat s jinými institucemi zabývajícími se studiem totalitní minulosti, způsobenou mj. i vysokým stupněm arogance ve vystupování stávajícího vedení. I tento problém lze řešit jen výměnou vedení a osvojením si modelu tzv. přátelských vztahů vůči lidem i institucím zabývajících se podobnou problematikou. I když

- ředitel a jemu podřízení vedoucí bývají v první řadě manažeři plně odpovídající za chod celého ústavu, včetně jeho ekonomiky, neměli by mít ve své profesionální přípravě závažné mezery ve znalostech nedávné minulosti, které by jim znemožnily orientovat se v práci jim podřízených odborníků a vystupovat kompetentně na veřejnosti bez rizika zesměšnění se
- personální vybavení ústavu je z hlediska kvalifikační úrovně nedostatečné především proto, že mezi řídicími pracovníky chybí dostatečně tvůrčí osobnosti. Tedy osobnosti, které by díky jejich znalostem a výkonům projeveným v řízení práce podřízených mohly být ze strany jim podřízených osob (ale i širším okolím) pozitivně vnímány jako autority, jako lidé schopní podněcovat své kolegy k vyššímu a více tvořivému nasazení. K tomu je ale nezbytné, aby při jejich výběru i při kontrole jejich práce byly u nich zohledněny nejen schopnosti spjaté s analytickými kvalitami, ale také kvality související s rozvíjením jejich specifických talentů. Talenty může úspěšně vychovávat zase jen člověk, který takový talent má a je schopen jej projevit, příp. má k němu aspoň respekt
  - nedostatečnost „vnitřní výkonnosti“ ústavu i jeho jednotlivých pracovišť je umocněna nejen absencí tvořivého vedení řadových pracovníků, ale i snahami kompenzovat s tím spojenou celkovou nevykonnost různými pokusy o optické „vylepšení“ statusu quo. Viditelné je to zvláště při organizaci různých konferencí a workshopů. Vlastní pracovníci zde vystupují málo a jen s okrajovými příspěvky, přičemž „vnější“ referenti jsou vybíráni z řad nikoliv vždy zcela kompetentních osob, spíše dle jejich funkcí. Odborníci z tzv. konkurenčních institucí jsou zastoupeni jen v krajně mizivém počtu. Zjevná je také snaha tyto deficity kamuflovat výběrem konferenčních prostor v luxusních lokalitách a zajištěním nadstandardního servisu pro účastníky. To samé se týká i editovaných materiálů, kde nedostatečný a často fádňící obsah kontrastuje s tiskem na křídovém papíře, což nelze z odborného hlediska považovat za přiměřenou kompenzaci. Stejně tak nelze výběr recenzentů z řad RSDr. odborníků apod. „vylepšit“ změnou jejich titulu
  - ohledně vydavatelské činnosti je výmluvné i to, že nevyvolává prakticky pozornost v odborných kruzích, ani neotevívá diskuse, které by měly být vizitkou jejich kvality. Zjištění jsou často banální a hlavně nezajímavá. Snad proto se těžištěm ediční činnosti v ústavu stávají stále výrazněji fotografické publikace
  - svolávané semináře na půdě ústavu či v pronajatých místnostech Muzea hl. m. Prahy bývají minimálně navštěvované. Na některých jsem byl v minulém a předminulém roce snad jediným vnějším účastníkem, zatímco „domácích“ bylo jen pár. Svědčí to nejen o zklamání očekávání, ale někdy i o slabé úrovni jejich přípravy, propagace, ale často i o jejich nízké souhrnné kvalitě. Někdy ovšem již svědčí také i o silné ostrakizaci ústavu ze strany médií a hlavně odborníků, která je důsledkem takto získaných zkušeností
  - způsob práce jednotlivých pracovníků, jejichž činnost by měla kromě jiného (v podobě poznávacích efektů spjatých se změřením jejich pracoviště) dělat ústavu dobrou reklamou, svědčí nejspíš o tom, že – potvrdit by to mohla hlubší analýza - většinou pracují jako solitéři s ne vždy dostatečnou motivací k vyššímu výkonu. Především zde chybí zázemí v podobě kvalifikovaných školitelů, kteří by je podpořili svoji odbornou autoritou k efektivnějšímu způsobu práce. Z tohoto hlediska působí ústav jako instituce, která jakoby replikuje styl práce i managementu z poloviny minulého století

- v oblasti mezinárodní spolupráce je podle dostupných informací v činnosti ústavu silně upřednostňována formální stránka této spolupráce (v podobě vzájemného navštěvování se, zdůrazňování oficiálních aktů spolupráce apod.) na úkor faktické spolupráce spočívající přednostně v získávání vnější podpory při studiu domácích totalitních režimů. I když u nově zakládaných pracovišť lze něco podobného předpokládat, signály o přípravě srovnávacích analýz nejsou, a výsledky takové práce dlouho asi ještě nebudou, protože chybí společné projekty tohoto typu
- osobnostní defekty stávajícího vedení, zvláště pak ředitele, včetně jeho neschopnosti dodržovat běžné konvence typu „co slíbím, to se snažím dodržet“. Standardní reakcí na vnější kritiku je následně stále větší uzavírání se celého ústavu směrem dovnitř, což odporuje potřebě vytváření vztahových sítí, které by umožnily předložit problematiku totalitních společností k širší diskusi. Existují i zjevné symptomy snahy sankcionovat běžnou úroveň otevřenosti vůči vnějšku v podobě odmítání diskusí na téma „co si myslím o xyz“ jako vynášení, což se projevilo zvláště evidentně v tzv. případě Kundera-Dvořáček
- snaha ústavu orientovat se na vyhledávání nových zájemců a danou problematiku z řad studentů a absolventů středních či vysokých škol je pozitivní, ale je i velmi jednostranná, a není podepřena účastí na jejich vědecké výchově. Na druhé straně zde velmi citelně chybí snaha orientovat se při vyhledávání odborníků na lidi středního či dokonce i středně staršího věku, jejichž motivace a také zkušenosti získané z života ve strukturách totalitní společnosti mají jedinečnou, ničím jiným nenahraditelnou hodnotu, včetně schopnosti vcítit se do atmosféry doby. To pak nutně vede k neúspěchu v zakládání širších sítí spolupracovníků. Mladší pracovníci ústavu bez vedení ze strany kvalifikovaných, specifickými zkušenostmi disponujících osobností, snadno propadají deformacím způsobeným jejich věkovým handicapem. Jejich „objevy“ bývají ovlivněny naivními, nekompetentními představami o tom, jak co bylo. Snaha toto obejít preferencí výběru nových pracovníků z řad potomků lidí z disentu – což je ve výběru nových spolupracovníků dost zjevný, viditelný sklon - může vést ještě k něčemu horšímu, resp. k velmi silné a velmi specifické (na úrovni zvláštní formy nepotismu) deformaci vnímání nedávné minulosti
- dosavadní činnost ústavu stimulovala ve svých souhrnných efektech zcela nežádoucí oslabování kooperačních vztahů mezi subjekty zabývající se studiem fenoménů a procesů spjatých s totalitním obdobím v české společnosti. Dosavadní aktivity často i z tohoto důvodu vynikají bezkonceptností a opomíjením podstatných problémů. Místo toho se příliš často věnují zcela marginálním aktivitám v této oblasti. Zvláště citelné je to na úseku badatelském, který měl a musí být jedním z těžišť činnosti ústavu

**Ad přehled vybraných opatření, které by nové vedení ústavu mělo v příštích pěti letech realizovat:**

Ústav by se měl - na základě těchto i jiných výsledků rozborů věnovaných východiskům i celkovému stavu svých aktivit - v další fázi rozvoje soustředit jak na nápravu zjištěných (a ověřených) nedostatků, tak i na činnosti, které dosud zcela zanedbává. Způsobů, jak dosáhnout pozitivní změny v této oblasti, je více. Především jde o:

- provedení vnitřního auditu činností vykonávaných jednotlivými pracovišti v době od založení ústavu. Konkrétně by tento audit měl být spojen s identifikováním existujících rezerv. Audit by se měl týkat i přípravného „nultého“ období před únorem 2008
- změnu cílů i metodiky badatelských projektů tak, aby se konečně začaly orientovat na fundamentální otázky studia totalitních společností v nedávných dějinách ČR. Soustředit zvláštní pozornost na klíčové procesy související s přípravou změn (nejen v roce 1989) a vytvořit podmínky jejich řešení
- vytvoření (na základě vyhodnocení stavu rezerv) programu umožňujícího, aby se každým rokem zvyšovala výkonnost ústavu - bez nároku na rozšiřování pracovních míst - minimálně o polovinu především rozšiřováním externích kooperací a koordinací vnitřních a vnějších struktur zaměřených na studium totalitních režimů (tedy tzv. efekt sněhové koule)
- kodifikace pravidla, jehož porušování by nemělo být nadále tolerováno, o dodržování politické neutrality při výběru cílů i při jejich realizaci. Tedy nezávislosti na politických subjektech spojené i s liberalizací odborné práce v ústavu, včetně stanovení etického kodexu, který by to umožnil
- vytvoření kodexu, v němž by mělo být zafixováno a důsledně respektováno i pravidlo, že žádná fakta o minulosti nesmí být považována bez řádné argumentace za nežádoucí a nesmí být tedy tzv. zametána pod koberec. Naopak, s tím spojená fakta (samozřejmě náležitě ověřená) vyvolávající v současných strukturách odpor, by měla být považována za velmi podstatnou „šanci nahlédnout do minulosti“ vznikající často jako vedlejší efekt působení „trávy pod asfaltem“
- poskytnutí nejvyšší priority v činnosti odborných pracovníků ústavu těm projektům, které mají nejvyšší integrační potenciál (integrují největší počet nejkvalitnějších externích i interních odborníků)
- kontaktování ruských zdrojů relevantních informací o české totalitní minulosti z let 1945-1989 (a to nejen oficiálních), což bylo a je doposud ignorováno. Nelze očekávat, že formální navázání spolupráce s ukrajinskými pracovišti nedisponujícími přístupem k relevantním ruským (resp. sovětským) dokumentačním zdrojům ani odpovídajícím potenciálem, by mohl tento deficit kompenzovat. Perspektivně by šlo usilovat o vytvoření externího pracoviště v Moskvě či Petrohradě analogického Deutsches Historisches Institut Moskau (třeba ve spolupráci s jinými domácími a ruskými institucemi)
- zahájení aktivní spolupráce s jinými, pro studium české nedávné minulosti relevantními zahraničními, dosud ale nekontaktovanými (např. izraelskými) pracovišti -viz tzv. izraelský faktor. Zvláště však posilovat, příp. navázat kontakty s domácími (institucemi i individuálními badateli) subjekty orientovanými na studium totality, včetně těch, které se teprve mohou vytvořit (s podporou ústavu)
- vyvinutí důrazného úsilí směřující k ukončení domácích snah o prodloužení tabuizace různých témat souvisejících s totalitní minulostí. Vztahuje se to zvláště na vysokoškolská pracoviště se zaměřením na výzkum totalitní minulosti, která jsou ve velké míře obsazena lidmi nepřipravenými pro tvořivé bádání. Místo toho se proto specializují jen na kompilace, v horším případě na replikace starých mýtů a iluzí o tom, jaká tato minulost vlastně byla a zatěžují tím bádání o nedávné minulosti

- ukončení skrytých i zjevných cenzurních aktivit (podpora pro zveřejňování dosud nezdůvodněně utajovaných informací spjatých s totalitní minulostí). Pomoci při vytváření fondů, z nichž by byly financovány ediční aktivity soukromé badatelské činnosti v této sféře / jako způsob zablokování tzv. ekonomické cenzury/
- vytváření nových projektů zaměřených např. na metahistorii, resp. na studium příčin stavu tzv. soudobých dějin prostřednictvím analýzy produktů různých únorologů, srpnologů a dalších osob, které jsou spojeny s deformacemi výuky historie. Jde o jeden ze způsobů jak urychleně demytologizovat nedávnou minulost a zformulovat tomu odpovídající paradigmatata
- měla by být rozvíjena nová databáze (a vlastní archivní depozit) nepublikovaných domácích i zahraničních autobiografií (deníky, memoáry apod.) i soukromých archivů, které mohou přispět k doplnění tradičních nástrojů poznávání nedávné minulosti, včetně výsledků pokročilé orální autobiografie
- vlastní (staré i nové) databáze (včetně tzv. e-library) budou zpřístupňovány odborné veřejnosti tak, aby ji motivovaly v maximální míře ke spolupráci (tzv. na všechny azimuty), aby se v co nejkratší době změnilo stigma ústavu jako černé díry, do níž toho hodně teče a téměř nic nevychází. Všichni pracovníci ústavu budou motivováni k podílení se na politice otevření se veřejnosti. Ve věci odborné veřejnosti se to týká zvláště orientace i na jiné obory, než jen na historiografii, jejíž zátěž minulostí, resp. pojetím, jak by se minulost měla zkoumat, je zjevná.

#### **Ad problém „Doplňkové mimorozpočtové zdroje“**

Takovými zdroji jsou jednak granty, které jeho pracovníci získávají na základě projektů předložených do soutěží vyhlášených grantovými organizacemi, jednak z činností spojených s nadstandardním (tedy nikoliv obligatorně daným) zaměřením. V případě nezbytnosti je lze rozšiřovat i pomocí veřejné sbírky, pokud se problém finančních zdrojů ukáže jiným způsobem neřešitelný. Poznávání minulosti, zvláště té nedávné minulosti, je pro tuto společnost významným faktorem rozvoje. Stejně jako v minulosti lze předpokládat, že řada občanů by byla ochotna tímto způsobem pomoci (jde vlastně o sponzoring), pokud by měla ovšem záruku kvality a jistotu, že jejich peníze jsou účelně vynaloženy (ala Národ sobě). Mezi další možnosti lze zařadit výhledově spoluúčast ústavu na organizaci doktorandského studia (spolu s vysokoškolskými institucemi, které získaly příslušnou akreditaci) se zřetelem na skutečnost, že mnohé tyto instituce postrádají dostatečné osobnostní i jiné zázemí pro takové úkoly. Byla by to ovšem otázka schopnosti vysokých škol respektovat princip partnerství a kompetence.

Osobně se domnívám, že finančních prostředků nemá ústav málo. Hospodaří s nimi však špatně. Plýtvavost a nešetrnost se dá identifikovat z různých indikací (viz výše). Zčásti je nejspíše zděděna z ÚDV ZK, kde z ediční činnosti se vyvinul velký byznys, v jehož důsledku došlo k omezování informační produkce. Šetrnost a dobré hospodaření s vloženými prostředky je lepší politika než hon za doplňkovými zdroji.

Únor 2010

PhDr. Vladimír Čermák, CSc.