

## ČESKOSLOVENSKÁ ZKUŠENOST S RADAMI PRACUJÍCÍCH

Je záhodno utřídit si pojmy, abychom všichni mluvili o stejném voze či o stejné koze. » Politicko-ekonomická participace « a » samospráva « pocházejí z širokého demokratického rodu. Že by lid měl brát účast na politickém a ekonomickém rozhodování a spravovat svůj mikrosvět stejně jako věci veřejné sám, to je stará vesta. Demokracie předpokládá participaci a samosprávu, jen jejich formy mohou být rozličné.

Jugoslávčům a neo-marxistům (obojí nechť prominou to krátké spojení) je nicméně vděčit za to, že termínu » samospráva « se dnes užívá k označení systému, v němž dávno známá místní samospráva lidí jako občanů někde usedlých je doplněna podnikovou samosprávou lidí jako výrobců a obě pak jsou propojeny zdola nahoru, až k parlamentu a vládě, a také horizontálně z územní do výrobní jednotky a naopak. V Jugoslávii dokáží s takovým systémem operovat i při existenci jediné politické strany. Samospráva, jak se zdá, nepředpokládá politickou pluralitu, a v tom se liší od demokracie. Pro Novou Levici je samospráva hudbou budoucnosti, předmětem teoretických úvah a pro někoho i všelékem, jakési *ultima ratio*, poslední argument, který skončuje se všemi argumenty.

S » dělnickými radami « je také potíž, protože mohou mít různý obsah. V podobě, v jaké se hlavně vyskytují v novolevicovém arsenálu, tvoří stavební kameny samosprávy, něco jako sověty než je Stalin pokazil, kombinované s radami výrobců, ovšem neurčené k podnikání, protože v cílové společnosti není trh, jen plán, a rady tudíž zřejmě fungují coby plnič plánů. Navíc by podle neo-marxistů měly nejdřív pročistit Augiášův chlév ve Východní Evropě (o které tu mluvíme víc než o Západu), a byly by tedy i orgány revoluce. V historii východoevropského komunismu skutečně zárodky *takových* rad vznikly v Polsku a v Maďarsku v roce 1956, ale neudržely se. Za jejich embryonickou formu možno považovat i stávkové výbory v Československu v roce 1968 a znovu v Polsku v prosinci 1970.

Kdo sám sebe nemá, uzná, že rady vzniklé v průběhu Pražského jara a ještě do jara 1969 nebyly z novolevicové líhně. To už se více

zhlédly v jugoslávském vzoru, i když ne tak docela. Podle mého názoru je lze nejlépe charakterizovat jako demokratizační doplněk ekonomické reformy a současně instituci, pomocí níž reformní vedení komunistické strany chtělo zvýraznit dělnický, tedy socialistický charakter svých politicko-ekonomických opatření, jak vůči domácím konzervativcům tak vůči kritické Moskvě. Aby se to nepletlo a také proto, že Pražské jaro nebylo hnutím třídním, zamlouvají se mi více termíny » rady pracujících « (kterak se i jejich pojmenování oficiálně ustálilo v roce 1968) nebo » podnikové rady «. Jen po okupaci, v době zlosti a vzdoru, které ještě mnozí neviděli jako marné, objevil se v některých stávajících radách či jejich přípravných výborech a samozřejmě i ve skupinách radikálních studentů a intelektuálů náznak transponování rad v orgány revolučního odporu proti intervenci. » Všechnu moc dělnickým radám! « Krásné, ale bláhové to byly sny, stříbrné to větry našich radikálů, jimiž se někteří dodnes nadýmají.

---

Projděme se teď tou historií československého pokusu o ustavení podnikové samosprávy podrobněji.

Ekonomická reforma z roku 1965 s radami pracujících až do dubna 1968 nepočítala. Jediným samosprávným prvkem, v jiném smyslu, bylo částečné uvolnění podniků z centrálního sevření. Na dotaz, co je to podniková samospráva, by velká většina dělníků a pravděpodobně i většina ekonomů tehdy odpověděla, že jde o větší práva podniku vůči Státnímu plánovacímu úřadu, příslušnému ministerstvu a jiným podnikům. Samospráva ve smyslu zde probíraném patřila do úředně bezmála stejně zavržených kategorií jako trockismus či parlamentní demokracie.

Dělnické rady nevznikly spontánně ani v průběhu narůstání opozice vůči Novotného režimu po roce 1963, ani v klíčové době nastolování reformního kursu mezi říjnem 1967 a březnem 1968. Pražské jaro se nenarodilo v důsledku třídního tlaku a instituce podnikových rad byla pod vlivem jugoslávského příkladu a jiných okolností vnášena reformními teoretiky do průmyslové sféry zvenčí. Dělnictvu, administrativě, technikům, odborům a převážné části podnikových ekonomů byla taková instituce cizí, protože neznámá. Nezdála se být ani zvláště atraktivní, protože nebylo jasné, jak by mohla přispět k vyřešení naléhavých problémů této doby. A konečně se její uskutečnění, kdyby

o něm bylo vážně uvažováno, ani nejevilo reálným – dokud by je někdo z centra nenařídil.

Reformní centrum (v oné rané době zahrnující několik málo teoretiků a proti Novotnému nabroušených funkcionářů), začalo ke své cti na samosprávu myslet poměrně brzy, i když mlhavě. Dubček mluvil 2. března ke kladenským ocelářům o možnosti » demokratického vlivu dělnictva « na vedení závodů, ale neformuloval při té příležitosti žádný konkrétní návrh. Koncem března se začalo hovořit, opět obecně, o » společenské kontrole « nad ředitelstvími podniků. Nejzmatenější se zdáli být vysocí odboroví funkcionáři, na které tehdy padal strop. Jeden z tajemníků ÚRO se domníval, že odbory by měly prosazovat práva dělnictva » prostřednictvím nových orgánů «. (Vztah odborů a rad pracujících se mi zdá být jednou z nejméně teoreticky a prakticky jasných otázek reformy. Na papíře je snad možné odlišit interes zaměstnance a podnikatele stýkající se v jedné osobě člověka-výrobce, ale institučně to jde stěží. O tomto tématu podnětně psal Ota Šik, například ve své knize *Der Dritte Weg*, ale ovšem i ve svých dřívějších a pozdějších pracích). Pak přišel Akční program. Diskuse k němu vedoucí byly ovšem obsáhlejší než výsledné formulace, ale pokud jde o ty druhé, vyjadřující praktické politické snažení reformní skupiny ve vedení strany a státu na úrovni kompromisu odpovídajícího dané konglomeraci sil, zůstaly mlhavé. Mluvílo se tam o blíže neurčených demokratických orgánech, které by na závodech vykonávaly jisté pravomoci vůči ředitelství. Teoretické i prakticko-politické postuláty byly tedy do poloviny dubna oficiálně jen obecné a stydlivé, ale ani spontánní pohyb, zpravidla zdroj konkrétnosti, nezdál se mít význam. Žádné rady, ať už typu podnikatelského či » sovětského «, nevznikaly živelně.

Jen ekonomové, procházející svým » technokratickým « obdobím, počali o myšlence podnikové samosprávy diskutovat na stránkách tisku, povětšinou odborného, ale i v *Rudém právu*. Pro velkou část debatérů byla klíčovou otázkou, zda samospráva neuškodí hospodářské reformě, o níž se doufalo, že konečně dojde plného uplatnění. Někteří dávali přednost vyloženě technokratickému řešení: rady – pokud by vůbec měly vzniknout (a v tom naprosto nepanovala jednota) – by se měly utvářet podle vzoru správních rad v akciových společnostech. Nechyběl názor, že by je měl jmenovat příslušný ministr, kterému by také byly odpovědné. Ve složení rad se měla odrazit širě plánovacího, výrobního a odbytového záběru znárodněných podniků. Navrhovalo

se, aby v nich měli zastoupení představitelé ministerstva, banky, vyššího odborového orgánu, inspektorátu pro kontrolu jakosti, hlavních zákazníků, spolupracujících podniků (například těch, které poskytovaly služby) a snad i námětově přidružených asociací, jako byl Auto-klub ve vztahu k automobilovému průmyslu. Jiní diskutéři připouštěli existenci rad s větší pravomocí, nadaných určitým stupněm práva kontroly vůči podnikovým ředitelstvím. Užívalo se termínů jako » podnikový parlament«, »oponent ředitelství«, »poradní« a »dohližitelství« orgán. Konec konců se však rady považovaly za faktor zbytečně komplikující již tak složitý problém přechodu k reformovanému řízení socialistické ekonomiky.

Důslednější reformátoři, domýšlejší společenský vývoj za obzor hospodářské reformy, většinou ti, co stáli mimo stranicko-politický aparát, ale také mimo ekonomické kruhy, počali v dubnu 1968 překračovat hranice manažerské koncepce. Někteří filosofové, spisovatelé, novináři a politologové pochopili vztah mezi samosprávou a demokracií – a byli vlastně poprvé s to publikovat názory na toto tabuizované téma. Nezdá se mi, že by vyslovili nějakou novou myšlenku ve srovnání se svými jugoslávskými a polskými kolegy z let padesátých, ale už v této fázi československé diskuse se zrcadlil skutečný inovační přínos Pražského jara, totiž pokus spojit východoevropský socialismus s politickým pluralismem. A tak se o radách »těchto kruhů« začíná sice hovořit jako o »jedné ze základních forem přímé demokracie« a jediné záruce proti nadvládě vládních byrokratů, ale podotýká se také, že rady mohou zdegenerovat v pouhou převodní páku stalinského typu, nebude-li současně zavedena politická demokracie.

Názor hlavního proudu ekonomických reformátorů na podnikovou samosprávu se vyvíjel v rozmezí dubna a května 1968 od v podstatě manažerské koncepce ke koncepci politicko-reformní. Vyjádřeno rozsahem pravomoci přisuzované podnikovým radám, znamenal tento přechod změnu od obecné koncepce orgánu, který by dohlížel na celospolečenské zájmy a mohl si v nejzazším případě vynutit rezignaci ředitele blíže neurčenými způsoby, k instituci určující základní koncepci podnikového rozvoje, investiční plán a rozdělení hrubého příjmu. V druhé půlce května proniklo do oficiálních formulací vědomí, že rady budou jmenovat a propouštět ředitele, schvalovat výkonnostní prémie zaměstnancům ředitelství a rozhodovat o sloučení podniku s jinými podniky, případně o rozpojení stávajících nadpodnikových svazků. Z hlediska složení se ještě v dubnu (například i v Sikově kon-

cepci) uvažovalo o takzvané třetinovém zastoupení, zatímco koncem května už Šik obhajoval zásadu, aby » rozhodující většina « rady byla volena přímo všemi zaměstnanci a přizvaní experti či zástupci státu a banky by v žádném případě neměli mít rozhodující slovo.

Naskýtá se otázka, proč tak rychlé a hluboké změny v oficiálním myšlení oné doby. Stalo se něco mezi sklonkem dubna a začátkem června, co ovlivnilo nově vzniklé reformní mocenské centrum v zemi ve prospěch samosprávné tendence v průmyslu? Vidím tři příčiny této změny.

Předně tu byla vývojová logika reformního postupu samotného. Jeho tempo se zvýšilo, cíle a prostředky ještě před několika měsíci nevídané a netušené se náhle zjevovaly duševním zrakům reformátorů v uskutečnitelné podobě, domýšlení premis po způsobu » řekneš-li A, musíš říci i B « bylo v květnu na pořadu dne daleko víc než v únoru a březnu, odvaha narostla s prvními úspěchy.

Za druhé tu byla potřeba reagovat na zvýšený tlak domácích konzervativních sil, které stále doufaly, že se jim podaří zarazit proud reformy s pomocí dělníků, tak jak se o to ještě do března pokoušel Novotný. V chytrém článku o dělnické politice v *Rudém právu* vytáhl Oldřich Švestka protimanažerský argument, který povýšil na varování proti celé reformě. Podnikové rady, pravil, budou moci snad zaručit sociální jistotu v prosperujících podnicích, ale co s těmi kulhajícími? Tam se chudáci dělníci nechají na pospas zákonům trhu? Stačí si dále přechíst některá vystoupení na aktivu krajských a okresních tajemníků a potom na zasedání ÚV, aby bylo jasno, že ti, kdo byli nuceni vyklizovat pozice, kryli si záda poukazem na nedělnickost nové politiky. Soustředili kritiku na » intelektuálské « křídlo reformní fronty, především na novináře, spisovatele a studenty.

Za třetí pak muselo krystalizující se reformní vedení manévrovat vůči tlaku zahraničnímu. V květnu zhoustla frekvence vojenských návštěvníků ze Sovětského svazu: Koněv, Jepišev, Grečko, Moskalenko, Kazakov a další. Dubček, Smrkovský, Černík a Bilak byli předvoláni k varovnému pohovoru do Moskvy. Hájek tam musel odcestovat k vysvětlení zahraničně-politických pasáží Akčního programu. Bilak se setkal s Šelestem.

V tomto světle se přechod k politickému chápání rad pracujících jeví jako součást odpovědi na obvinění z intelektuálštiny a ze zanedbání dělnického aspektu socialistického vývoje. Zintenzivněním průmyslové demokracie, i za cenu oslabení manažerského rázu ekonomické

reformy, měla se dělnická třída přimět k aktivnější účasti na reformním pohybu a tak podat důkaz, že i ona vidí v nové politice politiku svou. Byl to riskantní tah, který – jak víme – nakonec nevyšel. Vždyť institucionalizaci dělnického stanoviska mimo komunistickou stranu považuje komunismus sovětského typu za ještě větší nebezpečí než »intelektuálské rejdy«. (Dubčekovo vedení současně reagovalo na konzervativní tlak určitými ústupky, například povolením sovětských vojenských manévrů.)

V těchto intencích vydala vláda 6. června »prozatímní rámcové zásady« pro ustavování rad pracujících, předložila je k diskusi konferenci odborových delegátů ze závodů 18.-20. června a zveřejnila 30. června. Podle těchto zásad byla pro rady stanovena zkušební doba až do přijetí nového zákona o podniku (s kterým se počítalo koncem roku 1968). Jelikož před červnem se většina snah po ustavení rad omezila na diskuse a přípravné práce, lze říci, že podniková samospráva v Československu nevznikala spontánně mimo rámec hlavního reformního proudu. Naopak, teprve tehdy, když se nové reformní vedení strany a státu rozhodlo posílit vlastní pozice vůči domácím i cizím oponentům, začalo hnutí za závodní samosprávu nabývat na síle a rozsahu, a to pod patronací reformního centra. Nešlo tedy o dvojvládí typu »sověty-vláda«, tím spíše, že proces vzniku rad byl od počátku uvážlivý a přísně demokratický.

Jaký byl typický postup při ustavování rady v závodě? Nejdříve dala stranická a odborová organizace podnět k ustavení přípravného výboru. Ten pak vypracoval dva dokumenty: program podnikové rady (její úmysl, složení, pravomoc, odpovědnost a způsob rozhodování), a návrh volebního řádu (t. j. jak se mají konat přímé volby členů rady osazenstvem a případná nepřímá volba mimopodnikových odborníků). Těmto dokumentům se dostalo všestranné publicity mezi osazenstvem, které bylo vyzváno k podání připomínek a námitek přípravnému výboru. Takové »připomínkové řízení« trvalo dosti dlouho, od několika týdnů do dvou i třech měsíců, protože na komentář zdola se vsutku bral zřetel a oba dokumenty se mnohokrát upravovaly. (Například ve Škodových závodech v Plzni se dokumenty diskutovaly od začátku června do konce července a rada sama byla zvolena až v září.)

Ve statutu podnikové rady ve Škodovce se objevila formulace ve svých důsledcích revoluční. Členové rady se tu prohlašovali za nezávislé zástupce svých voličů, neodpovídající se z výkonu své funkce

v radě žádné jiné organizaci. To byl ovšem postulát přímo namířený vůči vedoucí úloze strany a jeho přijetím došlo ke střetu dvou právně-mocenských normativů, veřejného a stranického, jaký se ve všech komunistických společnostech sovětského typu řeší ve prospěch strany. Kdyby další vývoj nebyl přehlušen konfliktem s jinými komunistickými státy, bylo by řešení daného sporu, v této i jiné rovině, nepochybně jedním z klíčových ukazatelů hloubky reformní přeměny.

Ustavování přípravných výborů i samotných rad pokračovalo tedy spořádaně, byť i s občasným vzruchem, způsobeným například neslýchaným vypsáním konkursu na místo podnikového ředitele, ale vcelku bez nehody. Ani invaze sovětských a jiných vojsk nepřivedla samosprávnou novostavbu k okamžitému zhroucení. Naopak, jak již bylo řečeno výše, mnozí si uvědomili její politickou potenci a dívali se na ni, tváří v tvář ozbrojenému nepříteli a podle stupně vlastního radikalismu, jako na instituci, s jejíž pomocí se bude moci zachránit aspoň část demokratizačního programu, anebo jako na období sovětů z dřevního období ruského bolševismu, které urvou kus vládní moci z rukou okupantů. Ani jedna z těchto vizí se v praxi nenaplnila, hlavně ovšem proto, že přesíla na straně protivníka byla příliš veliká, ale též proto, že existující rady měly dosud křehkou konsistenci, nevyzkoušenou na žádných praktických úkolech a že jejich *raison d'être* vyplynul z jiné cílové koncepce, než jaká by jen zpovzdálí připomínala posrpnovou situaci.

Z průzkumů veřejného mínění víme, že o něco více než polovina obyvatelstva si i po srpnu přála, aby zřizování rad pokračovalo, že zhruba stejné procento bylo o myšlence samosprávy » dobře « či aspoň » průměrně « informováno a že preference se skoro stejně dělily mezi tři možné typy, totiž rady s malou konkrétní pravomocí, jen obecně dozírající na ředitele, rady jasně řediteli nadřazené a rady smíšeného druhu.

Posrpnová vláda, sama na rozpacích a pod tlakem, doporučila, aby ustavování rad bylo pozastaveno, ale mnohé přípravné výbory tohoto varování nedbaly. V listopadu se i úředně další rady začaly opět povolovat a v lednu pak některé z nich konaly sjezd v Plzni, na němž mnohé projevy a předsevzetí dosvědčovaly, že koncepční myšlení o samosprávě jako jednom z úhelných kamenů zdemokratizované společnosti doznalo dalšího rozvoje. Žel, slova měla zůstat slovy, protože na politickém nebi již houstly mraky protireformace a rozhodování o věcech veřejných se stále více vymykalo z rukou poinvazní

Dubčkovy garnitury. Radikální garnitura neměla sil k převzetí moci a stará garda ortodoxních bolševiků se stále dotěrněji hlásila o slovo.

Zajímavý obraz poskytuje neúplný přehled sociálního složení zvolených rad. Zdá se, že téměř tři čtvrtiny členů byli techničtí, hospodářští a administrativní pracovníci a jen jedna pětina dělníci. Z toho se vyvozuje, nepochybně ne bez důvodu, několik závěrů. V takovém složení by rady byly s to posuzovat podnikatelské problémy se znalostí věci a bez nebezpečí, že se dá přednost krátkodobému růstu mezd před dlouhodobými rozvojovými zájmy. Dá se také říci, že dělníci takovou volbou vyjádřili důvěru svým » nedělnickým « spolupracovníkům, anebo je možno dovodit, že ztratili (či ještě nenabýli) proletářské sebevědomí. Rady s převahou ne-výrobců se také dají odbýt mávnutím ruky jako technokraticky zmanipulovaný přívěsek tržní reformy, která by stejně nepřinesla dělníkům nic dobrého. Já bych hlučné pochvaly ani klatby nevyvášel. Vždyť šlo o jednu, první, nedokončenou zkušenost v průsečíku mnoha ozvláštňených okolností. Kdoví jak by dopadly příští volby? Podle mého názoru odpovídala povaha zvolených rad povaze československé reformy. Kdyby k úsilí o změnu došlo jiným způsobem a doba kladla jiné problémy k řešení než malou prosperitu, akční svázanost, neefektivnost organizace práce a zaostalost podnikových vztahů k tržní situaci, pak by se asi do rad volilo jinak.

Pokud je spolehnutí na údaje, které jsou k dispozici, vznikaly rady zdatně i po srpnu a k 30. červnu 1969 jich bylo už kolem tří set vedle dalších tří set přípravných výborů. Ani Husákově vedení, jehož totálně protireformační charakter byl zpočátku mírně zakamuflován, nezdálo si nějakou dobu vědět s podnikovou samosprávou rady, snad z nedostatku moskevských instrukcí. V červnu 1969 vydal ÚV KSČ vzorové stanovy, ale současně nařídil prověrku 16 vybraných rad, začátek to konce. Byť se nakonec shledalo a přiznalo, že 60% jejich členů je příslušníky komunistické strany, žádá ze zkoumaných rad se vládě nezdála pracovat podle právě schválených stanov a všechny byly rozpuštěny. Stejný osud byl přirčen všem ostatním radám, které vznikly údajně bez patřičného státního imprimatur. Pak už jen zbývalo nakázat ministrovi průmyslu, aby pohřeb československého pokusu o podnikovou samosprávu dokonal formální vyhláškou.

Zpětný pohled potvrzuje, že šlo o významnou, ale ne klíčovou stránku celkového pokusu o reformu komunistického zřízení sovětského typu. Padesát procent obyvatelstva v Československu jsou dělníci a každá snaha o politickou demokratizaci bude neúspěšná, či aspoň



polovičatá, nezapíše-li si do programu demokratizaci průmyslovou. Na druhé straně padesát procent obyvatelstva nejsou dělníci. Dát privilegium samosprávného uspořádání jen jedné polovině obyvatel se přiči zásadám demokracie a nutně by vedlo ke konfliktu. Ale jak » zeseamosprávnit « úřady, školy, obchody, státní dráhy, penzisty, sochaře, lékaře a historiky – abych vybral jen pár příkladů za mnohé? V dopise Kurona a Modzelewského z roku 1964 se opakuje marxistický předpis na kýžené blaho: sama se osvobodivši, osvobodí dělnická třída celou společnost. Ale jak? Pražské jaro přispělo k řešení, jehož konečnou podobu ovšem nenašlo, právě svým poukazem na kombinaci zastupitelské a přímé demokracie. V tomto směru se mně zdá ležet cesta k budoucím pokusům na poli teoretickém i praktickém.

Září 1976.