

## XI. Závěrečné shrnutí

### 1. Účel evaluace

Vědecká rada Ústavu pro studium totalitních režimů, nezávislý poradní orgán s patnácti členy, provedla v posledních měsících vůbec první soustavné hodnocení odborné činnosti Ústavu od doby jeho vzniku. Evaluace byla vedena snahou fundovaně a kriticky posoudit současný stav, zároveň ale i konstruktivně a konkrétně poukázat na možnosti, jak by se dala práce Ústavu optimalizovat.

Svého úkolu se chopili členové Vědecké rady, zapojení do evaluace, s maximální mírou odpovědnosti. Předložená zpráva byla napsána podle nejlepšího vědomí a svědomí jejích autorů. Případně nepřesné či mylné údaje se do ní nedostaly úmyslně.

Provedená tzv. malá evaluace měla pouze předběžnou povahu. Vyznačovala se řadou limitů, jež jsou v předkládané zprávě uvedeny otevřeně, bez snahy něco zastírat. Vědecká rada považuje za zcela nezbytné, aby na právě dokončenou předběžnou evaluaci brzy navázala evaluace převážně externí a plnohodnotná, pro niž letos ještě nebyly ze strany Ústavu splněny předpoklady.

Důležité je zde znovu konstatovat, že předmětem evaluace byla pouze určitá část činnosti Ústavu, a to s důrazem na současný stav. V žádném případě nebylo jejím záměrem posuzovat celou činnost Ústavu ode dne jeho zřízení nebo posuzovat jakákoli rozhodnutí jiných orgánů co do jejich správnosti nebo oprávněnosti. Rozhodně také nešlo o to něco uměle přikrášlit, nebo naopak skandalizovat.

Evaluace je opatření již dávno potřebné, v akademickém sektoru i zcela běžné a zásadně zdravé. Její provedení bylo v bytostném zájmu všech zaměstnanců Ústavu, kterým – stejně jako Vědecké radě – jde o postupné zvyšování úrovně této instituce, o posílení její reputace v České republice a v zahraničí, o její zdárnou existenci při plnění jejího důležitého společenského poslání. Vědečtí pracovníci Ústavu díky evaluaci dostali poprvé, na základě alespoň zčásti standardizovaného postupu, jistou zpětnou vazbu zvenčí, která zatím až příliš chyběla. Předním cílem evaluace také bylo, aby mohl být sestaven takový plán činnosti (na rok 2014), jenž není zaměstnancům autoritativně naordinován „shora“, ale který se zakládá na důkladném předchozím zkoumání dosavadních výsledků a intenzivním dialogu s řešiteli projektů.

Je nasnadě, že zdaleka ne všechna doporučení obsažená v této zprávě nebo v individuálních posudcích k projektům lze již zohlednit v plánu činnosti na rok 2014. Vědecká rada si je vědoma, že některá jí navržená opatření bude možné realizovat až postupně, některá pravděpodobně – z rozličných důvodů – nebudou moci být realizována vůbec, s některými se pak možná současné či budoucí vedení Ústavu neztotožní. Co se s výsledky této zprávy stane, to již není v rukou Vědecké rady ani na její zodpovědnosti.

### 2. Hlavní výsledky

Zcela principiálním výsledkem provedené evaluace je, že Ústav se v rámci své odborné činnosti ještě potýká s řadou problémů, z toho i s některými dosti závažnými. Neméně důležité je však konstatovat, že ani v jednom případě se podle názoru Vědecké rady nejedná o problémy, které by nebyly – za předpokladu jejich uznání – v dohledné době řešitelné.

Ve snaze o jistý nadhled je třeba na tomto místě podotknout, že pouhých pět a půl let po založení nelze od instituce (v českých poměrech převážně nového typu) očekávat takový způsob fungování, který by mohl být všestranně pokládán za ideální a uspokojivý. I většina sesterských institucí Ústavu v zahraničí, zřízených většinou dříve, se v první fázi své existence musela vypořádávat

s řadou podobných potíží, ze kterých se tyto instituce teprve postupně dostávaly – většinou po delší době než po pouhých pěti letech.

Evaluace ukázala, že toto průběžné zlepšování lze pozorovat i v práci Ústavu. Jedná se o zlepšování kontinuální, které v jistých obdobích minulosti mělo dynamičtější, jindy jen pozvolný průběh. Směrodatné však je, že tato tendence má trvalý ráz, což mohli oponenti konstatovat u řady jimi posuzovaných projektů.

Jakýmsi jádrem evaluace bylo zjištění stavu celkem 27 projektů, které jsou v současnosti v Ústavu řešeny. Na jejich posuzování se podílelo jedenáct různých členů Vědecké rady. Výsledkem je závěr, že většinu projektů lze hodnotit příznivě, z toho nemalou část dokonce velmi pozitivně. Nicméně nebylo projektu, k jehož způsobu řešení by oponenti neměli dílčí nebo někdy i velmi zásadní výhrady. Jednalo se například o návrhy na upřesnění metodiky, doplnění heuristiky, rozšíření či naopak zúžení tématu, navázání spolupráce s domácími a zahraničními institucemi apod. Vyskytují se i ojedinělé případy projektů, jejichž úspěšné dokončení se jeví oponentům jako ohrožené. Ani zde však nešlo ani jednomu členovi Vědecké rady o pokus pozastavit daný projekt, ale naopak o snahu navrhnout taková konkrétní opatření, jejichž realizace by mohla vést k zdárnému pokračování projektu.

Vedle právě zmíněných, zásadně pozitivních zjištění nesmí být zamlčeno, že Vědecká rada při svém zkoumání zjistila širší okruh faktorů, jež zvýšení kvality odborné činnosti Ústavu tou či onou měrou brzdí, většinou zbytečně, nebo tomuto úsilí přímo stojí v cestě. Tato zpráva jich detailně uvádí desítky, zde shrneme již jen tři:

**1)** Navzdory poměrně jasně dané tematické specializaci, která vyplývá ze zákona o ÚSTR a ABS (č. 181/2007 Sb.), chybí v činnosti Ústavu **sevřenější koncepcí jeho strategických priorit**. Vědecká rada naléhavě doporučuje, aby nejpozději do konce roku 2014 došlo ke schválení centrálního dokumentu, který pro delší časovou perspektivu závazně stanoví krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé priority v činnosti Ústavu, a to s přihlédnutím ke konkrétním historickým tématům, formám zpracování a prezentace, ale také k daným finančním a personálním možnostem. Schválení takového dokumentu by měla předcházet důkladná diskuze, která byla již přinejmenším zahájena uvnitř Vědecké rady. Z diskuzí v našem orgánu, ale také a zejména ze systematického zkoumání činnosti podobných paměťových institucí v zahraničí, vzešlo mnoho konkrétních podnětů, které Vědecká rada zanedlouho předloží vedení Ústavu v rámci tematického katalogu, který může sloužit jako podklad pro stanovení zmíněných strategických priorit.

**2)** Na více rovinách se během evaluace ukázalo, že Ústav potřebuje – zcela obecně řečeno – ve své činnosti **více otevřenosti**.

a) Ústav, resp. jeho akademičtí pracovníci, se musí zaprvé více otevřít vůči **cenným impulzům vycházejícím z vědeckého bádání v zahraničí**, jeho výsledkům (recipování literatury) a provozu (účast na mezinárodních konferencích, publikování v recenzovaných zahraničních časopisech, výzkumné pobyty a stáže). I když zde hovoříme o deficitu, kterým je historický výzkum v Česku poznamenán obecně (až na světlé výjimky), nelze nevidět, že ve srovnání s některými jinými domácími akademickými pracovišti zaměřenými na nejnovější dějiny je „duchovní“, ale i zcela praktická propojenost pracovníků Ústavu se zahraničním prostředím nedostačující. Z toho problému vyplývá mnoho dalších.

b) Více otevřenosti je zapotřebí také **na rovině interpretační**. Není přípustné mít jakoby „předem jasno“ o výsledcích svého zkoumání. Vycházet se sice má z jasně formulovaných pracovních hypotéz či otázek, teprve vlastní zkoumání však může přinést odpovědi. K otevřenosti ohledně výsledků bádání patří přirozeně ochota případně zpochybňovat a relativizovat výchozí premisy, možná i přizpůsobovat metodologická východiska, ukáže-li

se to jako nutné. Čestnému záměru lépe porozumět důvodům vzniku a fungování totalitárních režimů bychom prokázali medvědí službu, kdybychom své analýzy opírali pouze o zjednodušenou šablonu jakéhosi souboje dobra a zla nebo dvou pevně daných táborů.

- c) Vědecká rada je přesvědčena, že výslednicí splnění obou zmíněných požadavků bude takřka automaticky **větší pluralita názorů a výkladů**. Její rozvoj nemá být jen tolerován, ale dokonce i podporován. Je zásadně obohacující a vede k diferencovanějším, vyváženějším představám o minulosti. Podmínkou však je, aby se všichni účastníci vědeckého diskurzu drželi zásady věcnosti a slušnosti a prezentovali své pohledy nikoli zbytečně konfrontačně, ale ve snaze zdůraznit i shodné body v pohledu jinak smýšlejících odborníků. Pouhé faktum, že vědci mohou často dospět k odlišným závěrům, by nikdo neměl brát jako casus belli. Na místě je vzájemná tolerance i respekt při hledání pravdy o minulosti. Toto hledání není myslitelné bez věcných polemik. Vědecká rada si dovoluje k této poznámce připojit konstatování, že zcela přirozeně i v jejích řadách je (naštěstí) zastoupeno širší spektrum přístupů a pohledů. O této názorové pluralitě snad svědčí i zde překládaná Závěrečná zpráva.

**3)** Evaluace vcelku ukázala, že mezi zaměstnanci Ústavu jsou mnozí kolegové, kteří se dlouhodobě věnují zkoumání určitých témat a během této činnosti získali pozoruhodnou fundovanost a erudici. Zároveň je neoddiskutovatelným faktem, že celkový **kvalifikační profil zaměstnanců** Ústavu, kteří jsou zapojeni do jeho výzkumné, dokumentační a vzdělávací činnosti, je ve srovnání s jinými domácími institucemi stále ještě jednoznačně podprůměrný (v evaluaci byla posouzena úroveň dosaženého akademického vzdělání a znalost cizích jazyků). Vedení Ústavu a jednotliví zaměstnanci zde mají velkou odpovědnost. Kvalifikační úroveň je třeba postupně zvedat cílenými metodami, například zavedením kariérního řádu, aby se do pěti let nejméně 70 procent všech odborných zaměstnanců mohlo vykázat dosaženým postgraduálním vzděláním.

\* \* \*

Snad úplně nejzávažnějším vedlejším zjištěním evaluace je něco, co ani nepatřilo do plánovaného zaměření: **Úspěšná práce Ústavu je dlouhodobě utlumena značnými poruchami mezilidských vztahů mezi jeho zaměstnanci (mezi vedením a částí ostatních zaměstnanců, dále mezi různými uskupeními zaměstnanců navzájem), neméně i nezdravou politizací a převážně v několika vlnách proběhnuvší, spíše negativně vyznívající medializací problémů Ústavu či s Ústavem tak či onak souvisejících. Politováníhodným výsledkem souhry těchto faktorů je stále ještě trvajících pokles reputace a uznání této instituce nejen v badatelské, ale i v širší veřejnosti.**

Na pořadu dne by proto pro všechny, kterým na existenci této instituce opravdu záleží, měla být jako primární cíl **stabilizace Ústavu** – uvnitř i navenek. Provedená evaluace ukázala částečně do očí bijící, pro řadu projektů až fatální důsledky častých personálních změn. Lze je interpretovat jako přímý důsledek všech výše uvedených negativních faktorů. **Vědecká rada apeluje na všechny zúčastněné strany, aby nadále ve svém počínání úzkostlivě braly zřetel na potřebu stabilizace personálního stavu Ústavu, v současnosti nadřazenou mnohému jinému**, i když si je zároveň vědoma, že personální kontinuita nikdy nemůže být absolutní. Je nicméně nutné omezit další neřízenou fluktuaci (jež Ústav značně poškozuje i finančně), vytvořit klidné podmínky pro badatelskou práci a eliminovat stresující vlivy a existenční obavy pracovníků. Odpovědnost zde není pouze na vedení, ale i na zaměstnancích.

S jistým zjednodušením lze nejzávažnější problém Ústavu shrnout pod pojem „**chybějící důvěra**“. V tom, jak se zdá, je základ jeho zatím ještě nikdy pevné a i v současnosti křehké existence. Důvěra chybí nebo příliš absentuje mezi zaměstnanci, mezi vedením a částí zaměstnanců, ale v nemalé

míře i mezi veřejností, domácí a zahraniční vědeckou komunitou na jedné straně a Ústavem na straně druhé. Důvěře snad napomůže realizace alespoň některých z doporučení navržených v této zprávě. Ale především ji vytváří a udržuje pravidelná přímá komunikace, základní respekt a slušnost při zacházení s podřízenými i nadřízenými kolegy, zodpovědná péče o dobré jméno Ústavu na veřejnosti.

Naplnění vize, že jednou všichni zaměstnanci Ústavu potáhnou ve prospěch jeho úspěšné činnosti za jeden provaz, je však představitelné pouze tehdy, podaří-li se odolat případným stranicko-politickým tlakům snažícím se tuto instituci instrumentalizovat a ovlivnit její vnitřní chod. Lze si přát, aby se v blízké budoucnosti existence i práce Ústavu mohly zakládat na postupně vzrůstajícím společenském konsenzu.

V Praze, dne 6. listopadu 2013

Za Vědeckou radu  
Ústavu pro studium totalitních režimů:

Adrian Portmann – von Arburg, Ph.D.  
předseda