

Lenka Krátká (ed.)

# VŠECHNO BYLO NOVÉ

Česká ekonomika  
po roce 1989 – několik pohledů  
na transformační proces  
očima dobových protagonistů

ORÁLNÍ HISTORIE A SOUDOBÉ DĚJINY

KAROLINUM

839

552968

XII. 1993

Datum registrácie  
povereného pracovníka



ČESKÁ REPUBLIKA



Kč 1000 Kč  
KUPONOVÁ ZNÁMKA

Doba platnosti  
od datumu vydania

Pečiatka s uvedením čísla registračného miesta  
a dátumom vydania investičných kupónov

## Všechno bylo nové

Česká ekonomika po roce 1989 – několik pohledů  
na transformační proces očima dobových protagonistů

**Lenka Krátká (ed.)**

---

Recenzovali:

PhDr. Adéla Gjuričová, Ph.D.

PhDr. Přemysl Houda, Ph.D.

Na obálce Kupónová knížka druhé vlny velké privatizace

Kniha je výsledkem řešení výzkumného projektu Grantové agentury  
České republiky 20-23131S – Transformace českých podniků:  
socialistické podniky v tržní ekonomice.

Vydání publikace finančně podpořila Akademie věd České republiky.



**Akademie věd  
České republiky**

Vydaly

Univerzita Karlova

Nakladatelství Karolinum

Ústav pro soudobé dějiny AV ČR

Praha 2023

Redakce Lucie Zikmundová

Grafická úprava Jan Šerých

Sazba DTP Nakladatelství Karolinum

Vydání první

© Univerzita Karlova, 2023

© Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2023

Cover photo © ČTK / Martin Štěrba, 2023

ISBN 978-80-246-5664-9 (Karolinum)

ISBN 978-80-7285-284-0 (Ústav pro soudobé dějiny)

ISBN 978-80-246-5676-2 (pdf, Karolinum)

ISBN 978-80-7285-285-7 (pdf, Ústav pro soudobé dějiny)



Univerzita Karlova  
Nakladatelství Karolinum

[www.karolinum.cz](http://www.karolinum.cz)  
[ebooks@karolinum.cz](mailto:ebooks@karolinum.cz)



Ústav pro soudobé dějiny AV ČR  
<http://www.usd.cas.cz/>



# OBSAH

„Unikátní, neopakovatelná zkušenost.“ Metodologický úvod a vhled do zkoumané problematiky .....	7
„Celá metodika se tvořila za pochodu.“ Petr Čermák .....	25
„Udál se naprostý hodnotový převrat.“ Pavel Zářecký .....	37
„Normální den nebyl ani jeden.“ Vlasta Štěpová .....	48
„Naši lidi jsou šikovní a jsou schopní rychle se adaptovat.“ Vratislav Kulhánek .....	59
„Stát nemá žádnou páku, aby mohl o něčem rozhodovat.“ Petr Hrdlička .....	74
„Věci, které přinesl vývoj hospodářství, jsme museli akceptovat.“ Oldřich Vacek .....	81
„Přechod k tržní ekonomice byla cesta pokusu a omylu.“ Milouš Červencel .....	94
„Člověk musel mít pro strach uděláno.“ Martin Kozumplík .....	108
„Nebyly jasné priority té obrovské změny ani hodnotová měřítka.“ Antonio Koláček .....	122
„Tenkrát byl politický strach z výprodeje takzvaného rodinného stříbra.“ Josef Schorm .....	136
„Rozšiřovali jsme výrobu, a tak jsme vydělávali peníze.“ Pavel Papež .....	147

„Vyrovňávání se s minulostí.“ Několik poznámek závěrem ..... 153

Summary ..... 159

Prameny a bibliografie ..... 163

Jmenný rejstřík ..... 166

# „UNIKÁTNÍ, NEOPAKOVATELNÁ ZKUŠENOST“<sup>1</sup>

## METODOLOGICKÝ ÚVOD A VHLED DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Tato kniha je dalším, byť nevelkým, dílkem postupně skládaného obrazu transformace české společnosti po roce 1989, zde s důrazem na transformaci ekonomickou. Využívá na straně jedné jistého časového odstupu od raných devadesátých let a na straně druhé příležitosti k setkání a rozhovorům s přímými aktéry této transformace. Otevírá se tak možnost retrospektivního hodnocení a přiřazování významu tehdejšímu událostem, v menší míře se pak odkrývají některé neznámé aspekty známých událostí. Zároveň ale můžeme sledovat určité snahy těch, kteří své příběhy vyprávějí, o „přesměrování“ pozornosti, o vytváření někdy až idealistického obrazu transformace. Přesto, nebo spíše právě proto, jsou tato svědectví užitečná – jako obraz minulosti, ale i současného vnímání minulých událostí.<sup>2</sup>

Zároveň je shromážděný soubor rozhovorů nejen určitou reflexí transformace české ekonomiky, případně jednotlivých podniků, ale také (možná především) transformace samotných manažerů, v menší míře manažerek. Doplnjuje tak pomalu se rozvíjející řadu prací na dané téma, která zahrnuje například reflexi zkušeností jednotlivých profesních skupin v období tzv. normalizace a na počátku transfor-

---

1 Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, Digitální sbírky Centra orální historie (dále ÚSD COH, Digitální sbírky), Rozhovor s Martinem Kozumplikem vedla Klára Pernická 9. 3. 2021.

2 Analýza a interpretace shromážděných rozhovorů zde vychází především z přístupu Alessandra Portelliho a jeho pojetí jedinečnosti subjektivity orálněhistorických pramenů – neukazují pouze to, co lidé dělali, ale také to, co chtěli udělat, v co věřili, že dělají, a co si nyní myslí, že v minulosti činili (Alessandro Portelli: What makes oral history different, in: *The Oral History Reader*, ed. Alistair Thompson – Robert Perks, London – New York 1998, s. 67).

mace, kde manažeři nebyli opomenuti<sup>3</sup>, dále svého druhu manažerský přerod v prostředí aplikované vědy<sup>4</sup> anebo zkušenosti již plně reflektující „zrod“ nového manažera a manažerky doby polistopadové<sup>5</sup>. Vedle prací, jež vycházejí primárně z mikroperspektivy osobních historií, je potřeba zmínit i další důležité texty k problematice společenské transformace české společnosti po roce 1989. V tuzemském kontextu se jedná předně o knihu zaměřenou na experty a manažery pozdně socialistického a raně transformačního období *Architekti dlouhé změny*<sup>6</sup> či práci věnovanou období předlistopadovému (*Řídit socialismus jako firmu*<sup>7</sup>), která nabízí pevné východisko pro navazující bádání. Za důležitý výchozí bod pro následné ověření a komparaci pak lze považovat práce (a výzkum) z let devadesátých dvojice Eda Clarka a Anny Soulsbyové, jež zprostředkovává transformační zkušenosti čtyř konkrétních (anonymizovaných) průmyslových podniků na jihu Moravy.<sup>8</sup> Opomenout nelze ani nezřídka podhodnocované genderové aspekty celé problematiky, které přibližuje například kniha Elaine Weinerové *Market Dreams*.<sup>9</sup>

Předkládaná práce na tyto texty v jistém ohledu navazuje a snaží se je doplnit o pohled některých aktérů prostřednictvím jejich vlastních slov a zkušeností. Rozhovory, jež kniha přináší, však lze vnímat i jako narativy do značné míry typických kategorií manažerů, kteří se nějakým způsobem aktivně podíleli na ekonomické transformaci. Jed-

3 Miroslav Vaněk: „Jak jsme budovali socialismus a potom kapitalismus, tak jste to mysleli?“ Profesní osudy hospodářských elit v době tzv. normalizace a na počátku transformace, in: *Příběhy (ne)obyčejných profesí. Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace*, ed. Miroslav Vaněk – Lenka Krátká, Praha 2014, s. 179–230.

4 Lenka Krátká – Jana Wohlmuth Markupová – Miroslav Vaněk: (*Klidová věda? Proměny a konstanty v práci i životě vědců a vědkyň v letech 1968–2008*, Praha 2018).

5 Lenka Krátká: *Letos musíme být spokojenější než loni! Proměny české firemní kultury po roce 1989*, Praha 2019.

6 Michal Kopeček (ed.): *Architekti dlouhé změny. Expertní kořeny postsocialismu v Československu*, Praha 2019.

7 Vítězslav Sommer: *Řídit socialismus jako firmu. Technokratické vládnutí v Československu, 1956–1989*, Praha 2019.

8 Například: Ed Clark – Anna Soulsby: *Organizational Change in Post-Communist Europe. Management and transformation in the Czech Republic*, New York – London 1999; Anna Soulsby – Ed Clark: Organization theory and the post-socialist transformation. Contributions to organizational knowledge, *Human Relations* 60 (2007), 10, s. 1419–1442; Anna Soulsby – Ed Clark: The Emergence of Post-Communist Management in the Czech Republic, *Organization Studies* 17 (1996), 2, s. 227–247.

9 Elaine Weiner: *Market Dreams. Gender, Class, and Capitalism in the Czech Republic*, Ann Arbor 2007.



notliví představitelé transformačního období jsou proto představeni v určitém logickém sledu, od tvůrců politik ke konkrétním podnikatelům. Knihu otevírají tři rozhovory s politiky, kteří transformační proces nejen ovlivňovali, ale také spoluutvářeli, většinou na ministerské či vládní úrovni – Petr Čermák (finance), Pavel Zářecký (právo), Vlasta Štěpová (obchod). Následují rozhovory s těmi, kteří participovali na samotné privatizaci podniků: jednak Vratislav Kulháněk, jeden z „vítězů“ ekonomické transformace, představitel kýženeho (a nezřídka obdivovaného) přerodu z úředníka, případně „technokrata“<sup>10</sup> doby předlistopadové v manažera moderního stříhu. Určitým protipólem je následující příběh Petra Hrdličky, který v mladoboleslavské Škodovce, jež dala vyniknout Vratislavu Kulhánkovi, začínal, prožil zde velkou část svého profesního života, avšak v roce 1990 firmu opustil a etabloval se jako odborník-manažer v jiných firmách oblasti automotive. Zároveň se jedná o jeden z rozhovorů daného souboru, kde nejvíce rezonuje nostalgie: „Bylo to naše a veškeré zisky, třeba i z exportu těch aut a tak dále, všechno zůstávalo tady. Kdežto dneska tady nezůstává nic.“<sup>11</sup> Možná i z toho důvodu, že profesně tento muž setrvává ukotven v oblasti techniky, výzkumu a vývoje, navíc se jeho další pracovní kariéra odvíjela mimo podnik, kde v roce 1989 pracoval již třicet let. Od samotného procesu privatizace si tak ve svém příběhu drží odstup, ačkoliv fakticky byl jeho součástí.

Následují dva rozhovory s bývalými manažery podniků zahraničního obchodu, kteří postupně prošli od středního až po nejvyšší management. Oldřich Vacek a Milouš Červencl reprezentují skupinu těch, kteří měli na pomyslné startovní čáře po roce 1989 lepší výchozí pozici, ať již z hlediska znalostí a známostí, potřebného know-how, které si osvojili při obchodování s partnery ze zemí s fungujícími tržními ekonomikami, či obchodních kontaktů a přístupu k finančním zdrojům apod.<sup>12</sup> V obou případech se opět jedná o úspěšný kariér-

---

10 Reformní období pražského jara přineslo „přesvědčení o potřebě vědy a expertních aparátů pro efektivní řízení státu a hospodářství“. V následném období tzv. normalizace měl socialistický stát nadále vládnout vědecky, ovšem bez politické demokracie a decentralizace hospodářství (V. Sommer: *Řídit socialismus jako firmu*, s. 194–195).

11 ÚSD COH, Digitální sbírky, Rozhovor s Petrem Hrdličkou vedl Michal Ševčík 2. 7. 2020.

12 Bývalí pracovníci podniků zahraničního obchodu jsou vnímáni negativně právě v souvislosti s privatizací – ať již kvůli některé z kauz (typickým příkladem může být privatizace a následný bankrot Chemapolu), propojení managementu těchto

ní přerod v raně polistopadovém období, s využitím dříve nabytých znalostí a dovedností. Čtenáři a čtenářky, kteří očekávají překvapivá či odhalující zjištění související s privatizací podniků zahraničního obchodu, budou spíše zklamáni. Na druhé straně přinášejí tyto rozhovory zajímavé retrospektivní zdůvodňování a racionalizaci některých kroků, které v rozhodovací pozici zmiňovaní muži učinili; zároveň jsou uvedené rozhovory ukázkou utváření manažerské identity v podmínkách volné soutěže a tržní ekonomiky. Kontrastně pak působí dále zařazený profesní příběh Martina Kozumplíka, muže, který se etabloval ve zcela nové profesi makléře, přičemž rozhodující pro jeho úspěch bylo odhodlání, dravost a schopnost využít nové příležitosti. O tom, jak také bylo možné chopit se příležitosti, (ne)vypráví další rozhovor v knize, a to s Antoniem Koláčkem, mužem, jenž zůstává již navždy spjat s privatizací Mostecké uhelné společnosti. Jedna z „velkých“ negativních postav ekonomické transformace nám zde předestírá příběh osobní transformace a zrání, přerodu dřívějšího úspěšného manažera v bytost „duchovní“.

Následuje rozhovor s mužem, jenž se sám podílel na privatizaci (ČKD), ale jeho počínání nebylo završeno úspěchem. Josef Schorm se z pozice generálního ředitele jedné z divizí ČKD Praha Holding aktivně angažoval ve vyjednávání a přípravách založení společného podniku ČKD a německé firmy AEG. Poté, co se záměr neuskutečnil, tento muž využil své dlouholeté manažerské i odborné zkušenosti a svoji profesní kariéru rozvinul u zahraničních společností. Podobným příběhem, ovšem s jiným vyústěním (hlavní aktér se nestává zaměstnancem, nýbrž zaměstnavatelem), je v závěru knihy zařazené vyprávění – Pavel Papež využil nové příležitosti přímou účastí v privatizaci podniku, kde sám pracoval, a jako vítěz této privatizace se stal majitelem firmy, kterou rozvinul a dovedl k úspěšnému fungování na trhu.

---

podniků se státobezpečnostními složkami, nebo kvůli skutečnosti, že se jedná o prostředí, ze kterého vzešli někteří dnešní milionáři a „vítězové“ transformace. Tento obraz má své kořeny v minulosti (výjimečnost povolání, které umožňovalo cestovat do zahraničí, na Západ, předjímá se tedy silná loajalita k vládnoucí komunistické straně, případně složkám státobezpečnostním); v současnosti je pak prohlubován prostřednictvím mediálně šířených informací o jednotlivých kauzách. Z mediálních příspěvků k tématu například: Jiří Štický: Kellner a ti druzí... Zlaté děti privatizace, *Reportér* (online), 9. 8. 2020, <https://reportermagazin.cz>; Socialistické podniky byly líhni miliardářů, *iDnes* (online), 2. 11. 2009, <https://www.idnes.cz>; Vzestup a pád lídra průmyslu. Zadluženému Chemapolu věřil i Václav Havel, *iDnes* (online), 21. 7. 2019, <https://www.idnes.cz>.

Již stručné úvodní představení hlavních protagonistů a jedné protagonistky této knihy ukazuje, že ve všech případech se jedná o příběhy, v nichž transformace společnosti, respektive ekonomická transformace vyústila v úspěšnou profesní transformaci či ji doprovázela; byť jsou jednotlivé kariérní cesty protkány nejrůznějšími zvraty. Příběhy neúspěšných transformací, nezdařeného přechodu do nového prostředí, ještě na své detailnější zpracování čekají – a prostřednictvím rozhovorů budou spíše obtížně zachytitelné, jelikož podělit se o vlastní neúspěch či selhání může být bolestné, ohrožující osobní integritu i pozitivní sebeobraz.

O tom, jak rozhovory vznikaly, pojednává následující metodologický vhled do procesu sběru rozhovorů, od vyhledávání potenciálních narátorů a narátorek přes realizaci rozhovorů až po editaci, případně dodatečnou autorizaci přepisu s ohledem na zpřístupnění rozhovoru v knižní podobě. Jsou zde popsány základní charakteristiky souboru rozhovorů, s důrazem na generační a profesní rozložení, čímž získáme přehled o celkovém zaměření projektu i širí svědectví a zkušenosti, z nichž byly dále publikované profesní příběhy vybírány. Metodologickou stat doplňuje stručný nástin dobového kontextu, v němž se příběhy odehrávají, a také základní vodítko (pomyslná mapa), jak na předkládané rozhovory nahlížet, jak se v tomto druhu pramene orientovat, jak vnímat vztahy v pozadí vytváření pramene.

## REALIZACE A ZPRACOVÁNÍ ROZHovorŮ

V souladu s tematickým vymezením projektu zachycuje soubor rozhovorů zkušenosti lidí, kteří před listopadem 1989 zastávali střední či vyšší střední pozice, případně se do vyšších manažerských postů dostali v raných devadesátých letech. Jednalo se tudíž zejména o muže spíše mladší, kteří se nacházeli na začátku své profesní dráhy, více či méně úspěšně rozvíjené kariéry, a historická změna roku 1989 je postavila před nové výzvy, příležitosti i hrozby, jichž se úspěšně chopili.

Rozhovory jen v malé míře a v ojedinělých případech reflektují zkušenosti nejvyšších manažerů, respektive ředitelů, kteří by v čele podniku stáli v průběhu tzv. normalizace. Hlavní důvod spočívá v neúprosnosti času. Budeme-li vycházet z kvalifikovaného odhadu, že věk většiny ředitelů a generálních ředitelů druhé poloviny osmdesátých

let mohl v té nejmladší generaci činit zhruba padesát let,<sup>13</sup> v mnoha případech tito lidé dnes již nežijí, v jiných nejsou schopni kvůli nej-různějším zdravotním komplikacím relevantní svědectví vydat. Opo-  
menout nelze ani případný nezáměr či nechuť své zkušenosti sdílet,  
jelikož z velké části to jsou lidé, jejichž působení ve vysokých funkcích  
v předlistopadové době je nevyhnutelně spjata s tehdy vládnoucí mocí  
komunistické strany, což pro ně zvláště na začátku devadesátých let  
znamenalo jednak ztrátu dosavadní moci, jednak určité stigma.

Rok 1989, Občanský fórum okamžitě proti mně. [...] Útočili na Grégra, mi-  
nistra, to byl můj dobrej známěj. Dlouho odolával a pak mně zavolal a říká:  
„Človče, to je neudržitelný.“ – Tak jsem mu řekl: „Klidně mi pošli odvolá-  
vací dopis.“ Chtěl jsem k Siemensu, ovšem vzali si mladšího člověka. Pak  
jsem Philipsu předložil nabídku, že jim tady zřídím afilaci na údržbu zdra-  
votnické techniky. Oni mně poděkovali a řekli, že je na to ještě dost brzo.<sup>14</sup>

Výše zmiňovaní Clark a Soulsbyová na základě svého výzkumu  
postsocialistické transformace některých podniků popisují právě spo-  
jení dřívějších nomenklaturních kádrů s obdobím tzv. normalizace za  
„Achillovu patu“ jejich sociálního i manažerského statusu, což zname-  
nalo nepříznivé dědictví v době raně transformační, ohrožení profesní  
důvěryhodnosti i osobní identity. Přičemž privatizace a transformace  
obecně byly ovlivňovány způsoby, jakými se postkomunističtí mana-  
žeři s těmito problémy manažerské legitimacy vyrovnávali.<sup>15</sup> V souboru  
rozhovorů, ve výzkumu, který odráží tato kniha, se však ukazují ještě

---

13 Jedná se o kvalifikovaný odhad, pokud bychom chtěli zachytit manažerskou zkuše-  
nost těch, kteří post zastávali alespoň pět let, se započítáním délky vysokoškolské-  
ho studia, základní vojenské služby, potřebné praxe a času nutného k profesnímu  
vzestupu. Nezanedbatelnou úlohu zde hrála i „generační“ obměna na počátku tzv.  
normalizace, kdy masivní čistky a následně uvolněné posty „nabízely lákavou vidi-  
nu kariérního vzestupu, kterou mnozí neváhali využít“; přičemž se jednalo právě  
o mladou generaci, která na počátku sedmdesátých let vstupovala do výrobního  
procesu (Tomáš Vilímek: *Podnikový management v Československu, od socialismu  
ke kapitalismu*, in: *Architekti dlouhé změny. Expertní kořeny postsocialismu v Českoslo-  
vensku*, s. 105).

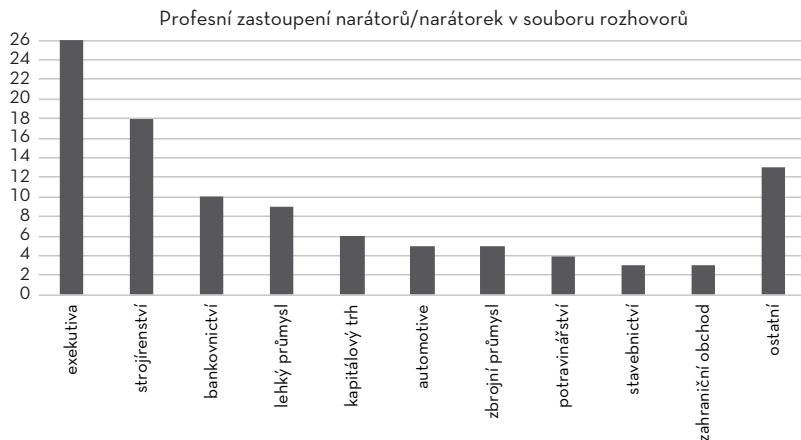
14 ÚSD COH, Digitální sbírky, Rozhovor s M. B. vedla Lenka Krátká 12. 8. 2020 (na-  
rátor: \* 1942, vyučený, postupně si doplnil vzdělání a stoupal v kariéře, do začátku  
roku 1990 generální ředitel jednoho významného strojírenského podniku, nakonec  
uspěl jako samostatně podnikající osoba v oblasti zpracování privatizačních pro-  
jektů pro tzv. malou privatizaci).

15 E. Clark – A. Soulsby: *Organizational Change in Post-Communist Europe*, s. 100.

jedna profesní trajektorie, kterou citovaná případová studie Clarka a Soulsbyové neodráží, a to je manažerská změna, která proběhla ještě před rokem 1989 – volba ředitele na základě zákona o státním podniku (88/1988 Sb.). Zvolení nového ředitele neznamenal odstranění příslušníků nomenklatury z vrcholných pozic (je potřeba brát v úvahu tehdejší kontinuitu vzdělávacího procesu i kariérního postupu kandidátů), ale znamenalo (mohlo znamenat) dosazení důvěryhodnějšího manažera, profesně zdatnějšího, kterého podporovala většina zaměstnanců a zaměstnankyň dané organizace. Tito lidé na svých pozicích určitý čas setrvali, v některých případech až k samotné likvidaci podniku, v jiných do okamžiku předání firmy novému vlastníkovi. Poté již měli určitou strategii dalších kariérních kroků (navíc zkušenosti, přehled o nových podmínkách, případně nové kontakty) a poměrně úspěšně se v tržním prostředí uplatňovali. Nicméně je potřeba mít na paměti, že výzkum nezachycuje zkušenosti těch, kteří v transformaci neuspěli. Je to zapříčiněno jednak zaměřením celého projektu, jednak (ne)ochotou těchto bývalých manažerů se o de facto selhání v profesním životě podělit. Zbývá zmínit ještě skutečnost, že část vysokých manažerů doby tzv. normalizace na přelomu osmdesátých a devadesátých let dosáhla důchodového věku a do dalšího dění již aktivně nezasáhli. Ani tato skupina ve vzorku zastoupena není.

Předkládaný soubor rozhovorů, respektive samotný výzkum, přináší zprávu především o generacích mladších. Mezi 102 narátory a narátorkami bylo pouze šest těch, kterým bylo v roce 1990 více než padesát let; mezi 40 až 50 lety to byla zhruba třetina (32) a největší podíl (41) připadl na skupinu mezi 30 až 39 lety; poslední necelou čtvrtinu (23) tvořili narátoři mladší než třicet let. Spíše než ti, kteří by se snažili po roce 1989 svoji kariéru udržet a „obhájit“, tak rozhovory odrážejí zkušenosti generací mužů a částečně také žen, kteří transformaci spoloutvářeli.

Podíváme-li se na profesní zastoupení, tak soubor rozhovorů zhruba z jedné čtvrtiny (26) tvoří ti, kteří v devadesátých letech působili na vysokých ministerských postech, případně ve vládě. V této skupině pak byli více než polovinou (15) zastoupeni ti, jimž bylo v roce 1990 méně než čtyřicet let, a kromě dvou byli všichni mladší než padesát let. Zástupci exekutivy zároveň představují největší „profesní“ skupinu v celém souboru, jak ukazuje graf. Silné zastoupení má také průmysl – 38 narátorů celkem, kteří působili v několika základních oborech – strojírenství, lehký průmysl, automotive, zbrojní průmysl. Třetí nejsilněji reprezentovanou kategorií je oblast finančnictví. Jedná



Profesní rozložení vzorku rozhovorů – obor působnosti narátorů a narátorek v první polovině devadesátých let; kategorie „ostatní“ zahrnuje oblasti reprezentované dvěma (obchod, Sdružení čs. podnikatelů, výzkum, zemědělství), případně jedním narátorem či narátorkou (energetika, plynárenství, reklama, těžební průmysl, telekomunikace).

se o údaje platné pro počátek devadesátých let, tedy o sféru působení narátorů a narátorek v prvním transformačním období. Analýza rozhovorů pak naznačuje jisté generační specifikum mezi zástupci kapitálového trhu – mezi makléři není ani jeden, kterému by v roce 1990 bylo více než třicet let; a mezi „bankéři“, tedy muži zastávajícími vysoký post ve sféře bankovníctví, byl pouze jeden starší čtyřiceti let. Jejich výhodou při vstupu do této oblasti podnikání mohla být určitá dravost, zatím nevybudované postavení, případně absence rodinných závazků, které by je nutily vyhýbat se riziku.

Soubor rozhovorů je bohužel nevyvážený z hlediska genderového, z celkového počtu 102 je zde pouze šest rozhovorů se ženami. Pomineme-li vliv výzkumného designu, kvalitativní výzkum implikující nižší míru zobecnitelnosti, vyhledávání narátorů a narátorek metodou „sněhové koule“, tato nerovnováha primárně odráží situaci ve společnosti, nerovnoměrné zastoupení žen v řídicích pozicích. Podle výsledků sčítání lidu z roku 1980 bylo v kategorii „vedoucí pracovníci ve sféře řízení a správy“ zastoupení žen 32,8 %, což v absolutních číslech představuje 64 885 žen.<sup>16</sup>

16 Český statistický úřad (online), Sčítání lidu, domů a bytů – Pramenné dílo 1980, <https://www.czso.cz/csu/czso/pramenne-dilo-1980>.

Pokud jde o možnou participaci žen na ekonomické transformaci v pozici jejich (spolu)tvůrkyň, tou první, spíše okrajovou skupinou jsou ženy, kterým se podařilo udržet profesní kontinuitu, což ale v důsledku jejich silné provázanosti a příslušnosti k dřívější skupině nomenklaturních kádrů bylo málo pravděpodobné, jak například vzpomíná jedna z členek Okresního výboru KSČ v Severomoravském kraji.

V tom devadesátém roce jsem měla problémy s umístěním. Musela jsem najít práci. [...] A i když jsem se domnívala, že jsem nikomu neublížila, ale to člověk nikdy nemůže vědět, jestli někomu opravdu neublížil, tak jsem si prožila rok velmi, velmi zlý. Velmi zlý. Kdy jsem měla telefonáty velmi, velmi škaredé, prostě byl to takový nedobry rok. [...] Tak jsem potom působila v okresním ústavu sociálních služeb jako sociální pracovnice.<sup>17</sup>

Úspěšně rozvinuté kariéry, které by vykazovaly určitou kontinuitu z období před rokem 1989, lze v případě žen vysledovat skutečně jen výjimečně. Na rozdíl od mužů tyto ženy v důsledku nízkého početního zastoupení v nejvyšších patrech politiky či hospodářských organizací doby předlistopadové obvykle nedisponovaly dostatečným sociálním kapitálem, sítí vazeb, kontaktů, známostí potřebných pro úspěšné pokračování v kariéře.

Druhou skupinu potenciálních „tvůrkyň transformace“ tvořily ženy, jejichž kariéra se s rokem 1989 změnila a ony zažily profesní vzestup, včetně vstupu do vyšších a vysokých postů manažerských, případně významných politických funkcí. K takovým ženám patří i šest narátorek, které poskytly rozhovor. Konkrétně je to Vlasta Štěpová, ministryně obchodu a cestovního ruchu, jediná žena-ministryně ve vládě, jež vzešla ze svobodných voleb v roce 1990. Mezi zbývajících pět ženami v našem souboru je jedna z náměstkyní ministra resortu

---

Vzhledem k nedostatku dalších relevantních údajů je pro ilustraci a potvrzení zmiňovaných skutečností možné uvést data o účasti žen v řídicích strukturách, dostupná například pro rok 1981: podíl žen v parlamentu byl třetinový (30 %), v provozních radách podniků 44 %, v Ústřední radě odborů bylo zastoupení žen 36 % a „v šesti ze sedmnácti odborových svazů byly předsedkyněmi ženy“. Nicméně v centru moci a stranickém aparátu se podíl žen dlouhodobě pohyboval mezi 7 až 11 % (Alena Wagnerová: *Žena za socialismu. Československo 1945–1974 a reflexe vývoje před rokem 1989 a po něm*, Praha 2017, s. 209).

17 ÚSD COH, Digitální sbírky, Rozhovor s V. K. vedl Tomáš Niesner 19. 5. 2003 (narátorka: \* 1939, historička, pedagožka, do roku 1989 členka předsednictva OV KSČ, posléze působila v oblasti sociálních služeb).

financí; další čtyři ženy spadají do kategorie podnikatelek (s dřívější kariérou ve středním managementu socialistických podniků): jedna založila obchodní společnost, navíc zastávala významné pozice v zájmových organizacích, například v Hospodářské komoře či ve Svazu obchodu a cestovního ruchu; druhá založila investiční privatizační fond zaměřený na prosazování zaměstnaneckého vlastnictví v privatizovaných podnicích; a poslední dvě ženy rozvinuly své manažerské kariéry v nově zakládaných podnicích.<sup>18</sup>

Stejně jako u mužů i rozhovory s těmito ženami jsou především tematicky směřované a příliš nerozkývají genderovou problematiku. Jedná se primárně o „profesní“ příběhy, což odráží jednak genderovou hierarchii světa práce vs. světa rodiny („pracující žena měla a dosud má v jejích očích i celé společnosti vyšší prestiž než žena v domácnosti“<sup>19</sup>), jednak samotné téma, pro něž byl rozhovor pořízen. Ženy tak ve svých vyprávěních dokazují svůj význam, své místo ve společnosti prostřednictvím úspěchů v profesi, otázky na rodinný život jsou opomíjeny, a to jak narátorkami a narátory, tak v některých případech bohužel i tazateli a tazatelkami. V obou případech s více či méně vědomou hierarchizací obou zmiňovaných sfér, kdy jsou otázky související s privátní sférou vnímány jako mnohem méně důležité než reflexe zásadní historické proměny společnosti po listopadu 1989.

Z Polska jsme se vraceli v roce 1978, už tedy se dvěma dětmi, jedna dce-  
ra se narodila před odjezdem, druhá se narodila tam. Potom jsem začal

---

18 Jedná se o typické vzestupné kariérní mobility, které počátek devadesátých let umožňoval. Jak velmi výstižně píše Elaine Weinerová: Nové podniky, zejména nově zakládané firmy se zahraniční spoluúčastí, zahraniční pobočky velkých korporací, nemohly čekat na první vlnu nově vzdělaných manažerů, typicky absolventů MBA, a hledaly prostě ty, kteří se naučí zvládat konkrétní pracovní činnost. A tak se otevřely možnosti, jež určitým jednotlivcům umožnily přístup k mocenským pozicím a bohatství. Největší poptávka byla po mužích a ženách s vysokoškolským vzděláním se znalostí angličtiny, francouzštiny nebo němčiny. Vzhledem k tomu, že v socialistickém Československu v polovině osmdesátých let 20. století byl poměr mezi ženami a muži ve vysokoškolském studiu těchto oborů 3 : 4 a ženy byly nadměrně zastoupeny v humanitních oborech, mnoho žen tak mělo skvělou příležitost nově nabízené možnosti využít (E. Weiner: *Market Dreams*, s. 70). Konkrétní příklady takto rozvíjených kariér viz například L. Krátká: *Letos musíme být spokojenější než loni!*, s. 111–155.

19 Jiřina Šiklová: Pár poznámek ke změnám v postavení žen v České republice a po převratu v roce 1989, in: *Žena za socialismu. Československo 1945–1974 a reflexe vývoje před rokem 1989 a po něm*, s. 234.