

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

JZD SLUŠOVICE JAKO SOCIÁLNÍ SYSTÉM

Autoreferát k disertační práci



Obor studia: sociologie

Autor: Mgr. Eva Šerá

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2020

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska	5
3	Metodika	6
4	Sebereference JZD Slušovice v tuzemském hospodářství.....	9
5	Formy	10
6	Závěr	11
6.1	Systémová logika komunikací JZD Slušovice	12
6.2	Reflexe použití systémové teorie ve výzkumu	15
6.3	Limity studie a podněty	16

1 Úvod

Jednotné zemědělské družstvo Slušovice (dále „JZD Slušovice“ nebo „družstvo“) patří k fenoménům socialistického éry v Československu. Dosahovalo na svou dobu nadměrné výkonnosti a bylo prezentováno jako „výkladní skříň socialismu“ nebo jako „slušovický zázrak.“ Občanovi socialistického státu zase pojem „Slušovice“ evokoval jiný svět, do určité míry dosažitelný ideál vysněného Západu. Družstvo vykazovalo nadstandardní zisky, podle podmínek se flexibilně měnila jeho produkce i organizace, budovala se vyspělá zařízení a realizovaly se některé na tu dobu revoluční projekty. Družstvo tak nasazovalo opačný obraz stagnujícímu tuzemskému hospodářství, takže ztrátovost podniků, nedostatek zboží, ochablost spotřebitelského sektoru a rigidnost celého systému se na příkladu JZD Slušovice o to více zvyrazňovala. Konec úspěšného družstva předznamenala sametová revoluce a následné události vyústily v jeho rozpad v r. 1991.

JZD Slušovice se po převratu režimu stalo společenským tématem, je popularizováno v článkách a v TV dokumentech, četné jsou internetové debaty. Tento společenský diskurz přitom většinou skládá z několika tradovaných charakteristik obraz úspěšného družstva, ve kterém je ústřední postavou dlouholetý předseda družstva František Čuba. Příznačné pak je, že názory na družstvo jsou rozporuplné. Na jednom názorovém pólu se kupí argumenty o korupci, výrazné politické podpoře a úzkých politických kontaktech F. Čuby, takže JZD Slušovice je spíše prezentováno jako projekt socialistické politiky. Na opačném názorovém pólu jsou obhájci, kteří úspěšnost družstva přisuzují vizionářství Čuby a promyšlenému a efektivně nastavenému řízení výroby a lidí. Postupem doby se sice tato názorová vyhraněnost otupuje, ale přesto jsou tyto dva protipóly pro rozpravy o družstvu charakteristické. Tento celospolečenský diskurz se proměňuje jen s větším anebo s menším důrazem na ten či onen „slušovický znak.“ Rovněž odborné debaty jsou založené na poměrně obecném a stereotypním obrazu družstva: předně zde vystupuje jako hlavní činitel slušovického fenoménu F. Čuba. Stále však chybí konkrétní vhled do fungování družstva bez spojitosti s určitou osobou. Jinými slovy, chybí práce, která by ukázala, jaké konkrétní procesy stojí za stereotypizací družstva. A to byl podnět pro vznik předkládaného textu, přičemž primárně nejde o to rozporovat dosavadní odborné práce, ale o to, přinést do odborné rozpravy o družstvu konkrétní pohled na jeho fungování.

Účelem disertační práce je dekonstruovat stereotypizace JZD Slušovice. To znamená zkoumat družstvo tak, aby jeho výkonnost přestala být zázračným dílem F. Čuby nebo naopak politickým experimentem či politickým zájmem. Cílem je zjistit, jak probíhaly konkrétní výrobní

procesy za předpokladu, že, jednoduše řečeno, co mohlo dělat JZD Slušovice, mohla dělat ostatní družstva.¹ Jedná se o případovou studii, ve které družstvo představuje výjimečný případ ve skupině jiných družstev a jde o vysvětlení, jakým způsobem slušovické hospodaření probíhalo v hospodářských podmínkách, které platily pro všechna družstva. Pro výzkum byly zvoleny dva výrobní procesy, zastupující zemědělskou a přidruženou výrobu, což byly dvě odlišné, ale doplňující se hospodářské oblasti. Konkrétně byl vybrán chov mléčného skotu jako příklad zemědělské výroby a produkce počítačů TNS jako příklad přidružené výroby. Tento výběr nebyl nijak účelový, pouze se jedná o dva významné výrobní procesy družstva.

Výzkum je vymezen na období 80. let. Pro slušovické družstvo to byla poslední, nicméně právě ta nejúspěšnější dekáda existence. Naopak v socialistickém hospodářství to byly roky největších ekonomických a sociálních problémů, podniky zaostávaly v produktivitě a v technologiích za Západem a přidělový systém redukoval konkurenční potenciál státních podniků. Záchranou měla být přestavba, slibující postupné uvolňování hospodářských nařízení. Pro JZD Slušovice pak proces přestavby představoval posilující okolnost, která v mnoha směrech slibovala další možnosti rozvoje pro jeho „podnikání“, za něž své postupy vyhlášovalo.

Pro naplnění cíle bylo třeba najít takovou teorii, která by umožňovala studovat zkoumaný předmět neaktérsky, tedy bez askripce procesů jednomu aktéru nebo jen určitým aktérům. Jinými slovy najít takovou teorii, která by umožnila podívat se s odstupem na to, jakým způsobem byly v JZD Slušovice nahlíženy a transformovány do výrobních procesů „něčeho co lze dobře prodávat“ podmínky socialistického hospodářství, které mohly stejně nahlížet a transformovat ostatní družstva. Řečnickou otázkou bylo „co JZD Slušovice dělalo jinak jak ostatní?“ Tuto optiku umožňuje teorie sociálních systémů N. Luhmanna.

JZD Slušovice je studováno jako ekonomický organizovaný sociální systém, který ve vnitřních procesech řeší dosažení zisku, čímž se autopoieticky vyvíjí ve vztahu k svému prostředí. Systém osvědčeným způsobem překládá do vnitřních komunikačních procesů pozorované podněty prostředí, takže se diferencované vyvíjí v jednotě s prostředím. Vnitřní procesy systému jsou komunikace rozhodnutí a jejich osvědčené a ustálené způsoby se ustalují do rozhodovacích premis, které jsou v předkládané práci jedním ze dvou konceptů analýzy. Komunikace rozhodnutí probíhají ve formě pozorování, což je druhý koncept analýzy. Pro empirickou aplikaci je použita forma v modifikaci D. Baeckera, který vytvořil formu firmy jako

¹ V tuzemském zemědělství byly dva typy zemědělských podniků, družstva a státní statky, ale disertační práce se soustředí jen na „družstevní typ.“ Družstva totiž měla jiné formální podmínky hospodaření jak státní statky, vlastněné státem. Pro odlišení se v textu píše o „družstvu“ v souvislosti s JZD Slušovice a pro ostatní družstva se používá označení „ostatní družstva“, popř. „zemědělský podnik/podniky.“

analytický prostředek pro výzkum organizací. Výsledkem analýzy je pak forma s premisami chovu mléčného skotu a forma s premisami produkce počítačů TNS.

Cíl práce lze z hlediska teorie přeformulovat na řešení, jakým způsobem překládalo JZD Slušovice podněty neboli iritace prostředí do komunikací rozhodnutí v kódu zisku. Pro naplnění cíle jsou pak formulovány tři dílčí výzkumné otázky. První dvě se ptají na premisy, kterými byly reprodukovány distinkce ve formách chovu mléčného skotu a produkce počítačů TNS. Tyto otázky dají odpověď na třetí výzkumnou otázku, která řeší, jaká byla jednotná systémová logika komunikací JZD Slušovice v prostředí tuzemského hospodářství. Pomocí tohoto přístup tak nejsou spojovány procesy družstva s konkrétním aktérem, ale „komunikovat museli všichni, a ne pouze Čuba.“ Z tohoto důvodu se práce nedá označit za historickou, protože se nepracuje s lidmi jako aktéry dění, ale s komunikačními procesy, které se studují jak uvnitř systému, tak v jeho prostředí: nejednají lidé, ale jejich systémy.

(viz Úvod a podkapitola Odborná rozprava na téma JZD Slušovice).²

2 Teoretická východiska

Ústřední teorií disertační práce je tedy teorie sociálních systémů N. Luhmanna (dále „TSS“). Jedná se již „autopoietickou fází“ TSS, jež je modifikací biologického konceptu autopoiesis (viz níže), který od 1. pol. 80. let začal zásadně ovlivňovat Luhmannův výklad dosavadních konceptů. V autopoietické fázi však nejsou popřeny koncepty rané fáze, ale přesněji se jedná o jejich přeformulování. Proto popisy teoretických konceptů vycházejí jak z textů jak z autopoietického období, tak z textů z raného období (viz kap. 1.1).

Pro použití TSS v předkládané práci je důležité popsat koncepty organizace, komunikace rozhodnutí, rozhodovací premisy a forma pozorování.

V TSS se organizací rozumí autopoietický čili seberefrenční systém komunikací rozhodnutí, kterými se systém diferencuje od prostředí. Organizace se diferencuje a tím také ohraničuje od společnosti na principu členství (viz dále), určující její vstupy a výstupy, což nelze odvodit z interakcí nebo společnosti (Luhmann 1975: 12). V empirické rovině má organizace funkci řešit problémy existence, přičemž funkcí je jak problém, tak řešení. Organizaci je proto třeba zkoumat z hlediska jednoty řešení problémů a problémů řešení (Luhmann 1995: 382; 1990: 426; srov. Knudsen 2011: 126)). Problém a řešení vychází ze struktury komunikací, to

² Je zde odkazováno na jednotlivé kapitoly v disertační práci, k nimž se části autoreferátu vztahují.

znamená, že na základě komunikace předešlých problémů a řešení jsou komunikovány nové problémy a jejich řešení podle toho, zda naplnily očekávání např. zisku. Právě způsobem komunikace problémů a jejich řešením se organizace diferencuje od prostředí (Luhmann 1970: 38–45; 1976: 97). Diferenciaci Luhmann chápe jako seberefenci uskutečňovanou na autopoietickém principu: systém (re)produkuje „*další operace ze stavu, do kterého se dostal a tím se přesunuje dále*“ (Luhmann 2000: 49). Diferenciace vychází z jednoty smyslu, přičemž jde o jednotu mezi operativní uzavřeností čili *seberefencí* k předešlým operacím systému a otevřeností k podnětům prostředí, tj. *cizí referencí* (srov. Luhmann 1991: 495; 2000: 227–229). Vývoj organizace na bázi seberefence Luhmann formalizuje konceptem formy, který převzal a modifikoval podle konceptu G. Spencera. Forma má operativní charakter, takže pomocí ní lze popsat a vysvětlit procesuální vývoj organizace. Vývoj systému je koncipován operacemi pozorování ve dvou řádech. V prvním řádu je pozorována a označena iritace jako distinkce a ve druhém řádu systém operací re-entry přiděluje hodnotu odlišení, tedy je pojmenováno odlišení systému od prostředí (Luhmann 1991: 230; 2000: 471). Organizace jsou ale nekalkulovatelné, protože pozorují sebe a jiné, tedy oscilují mezi seberefencí a cizí referencí (Luhmann 2000: 9). Pojmenovaná distinkce pak vede k pozorování další distinkce, neboť: „*porozumění tématu je současně stavebním kamenem pro další komunikaci*“ (Luhmann 2000: 59–60).

(viz kap. 1.2 a 1.3).

3 Metodika

JZD Slušovice je v studováno jako *případová studie*. Družstvo představuje *unikátní případ*, který je provázaný s vymezenými prostorovými, časovými, sociálními, politickými a ekonomickými podmínkami. U takového typu případových studií jde o holistické porozumění tomu, jak funguje objekt studia, přesněji řečeno, v jakých vztazích a aspektech fungují jeho vnitřní části. V intrinzní studii je proto důležitá hloubková analýza případu a jeho kontext nebo prostředí (Creswell 2012: 74-75). Fungování družstva se vysvětluje na příkladu dvou vybraných výrobních procesů zemědělské a přidružené výroby. Účelem tohoto přístupu není systematicky porovnávat výhody a nevýhody oproti jiným družstvům, ale vysvětlit způsoby, jak mohlo družstvo fungovat v podmínkách stejných pro všechna družstva. Případ družstva je vymezen časově na období 80. let, kdy byla jeho výkonnost a proslulost nejvyšší, a je vymezen

prostorově podle uvedených výrobních procesů. Kontext družstva představují tehdejší ekonomické, politické a právní podmínky, obecně platné pro fungování družstev.

Z hlediska TSS se předkládaný výzkum JZD Slušovice řadí k pracím, jež se soustředí na vysvětlení fungování organizace v kontextu prostředí. To v empirické rovině znamená sledování procesů v organizaci vzhledem k vnějším podmínkám jako je např. vývoj poptávky (srov. Andersen 2000: 45). Kritizované upozadění subjektu (aktéra) v TSS se v případě tohoto výzkumu naopak stává prioritou, neboť v analytické rovině se pracuje s konceptem komunikací, které komplexně propojují všechny jedince. Jak totiž říká Luhmann, není možné poznat myšlení lidí, ale pouze jejich způsoby pozorování, kterými konstruují realitu (Luhmann 2000: 87). Význam TSS pak spočívá nikoliv „v pozorování sociálních praktik, ale v rekonstrukci různých systémových logik, které determinují konkrétní situaci“ (Wolf et al. 2010: odk. 20). Je tak možné se vyhnout ontologizaci výkladu, to znamená nedržet se úzce např. odborných artikulací hospodářských podmínek nebo stereotypizací o tržním fungováním družstva, vizionářství Čuby či jeho politickém lobbingu. Jinými slovy všichni členové družstva museli komunikovat jednotnou systémovou logikou, aby družstvo prosperovalo.

Pro návrh metodiky jsou důležité dva aspekty: aspekt vnitřní konektivity komunikací rozhodnutí a aspekt kontextu prostředí. Ve výzkumu jde o analýzu komunikací rozhodnutí a cílem analýzy je generalizovat způsoby rozhodování do rozhodovacích premis, kterými družstvo překládá iritace prostředí do komunikací v kódu peníze neboli zisku. Způsobem tohoto překladu družstvo-systém redukuje komplexitu pozorovaného prostředí. Pro analýzu jsou pak důležité dva již zde zmíněné koncepty TSS: rozhodovací premisy a forma organizace D. Baeckera.

Ve shodě s Luhmannovou funkční analýzou je analýza JZD Slušovice založena na srovnávání komunikací rozhodnutí, které představují zvolené alternativy řešení problémů. Cílem analýzy je generalizace premis, které vyjadřují třídy funkcionálně ekvivalentních alternativ (rozhodování) (srov. Luhmann 1970: 40).

Druhým konceptem je forma firmy (organizace) koncipovaná D. Baeckera, který ji vypracoval na základě konceptů formy N. Luhmanna a G. Spencer Browna. Je to metodologický prostředek pro empirické použití konceptu formy³ a jeho účelem je „*an analytical understanding of the synthesis of a firm*“ (Baecker 2006: 109). Pomocí tohoto konceptu je možné analyzovat výrobní procesy v rámci určitých proměnných, které se obecně při produkci musí zohledňovat (např.

³ Je určeno pro praktické užití manažerů organizací (Baecker 2017: 92–95). Schéma sice vypracoval pro analýzu ekonomických organizací, nicméně lze ho aplikovat na každou organizaci.

výrobní prostředky, poptávka na trhu, společenský diskurz šetření odpadů). Tyto proměnné znamenají distinkce, které formu tvoří. Pomocí schématu se určuje střídání pozic pozorování v 1. a ve 2. řádu a kontextualita rozhodovacích operací (Baecker 2006: 127). Baecker formuluje distinkce rozhodování jako proměnné procesů firmy. Tyto proměnné představují spoluzávislé operace (*co-dependent operation*), které vytvářejí „*networks of co-dependent production*“ (Baecker 2006: 123). Vazby mezi distinkcemi jsou kontextuálně regulovány rekurzivními operacemi re-entries např. dělbou práce, managementem, strategií, organizační kulturou a filozofií. (srov. Baecker 2006: 127).

Baecker vypracoval několik modelů formy (viz např. 2006; 2011; 2017). Pro disertační práci je výchozí Baeckerovo schéma z r. 2006 (viz obr. 2). Schéma směřuje analýzu tak, že jsou sledována konkrétní komunikace rozhodnutí v jejich kontextu. Je možné sledovat konektivitu rozhodnutí a zjišťovat kontext čili to, jaké iritace jsou v rozhodnutích komunikovány a jakým způsobem. Současně se v komunikacích zjišťoval jednotný způsob konektivity rozhodnutí. Ve výzkumu JZD Slušovice je Baeckerův koncept formy firmy spojen s konceptem účelových a podmínkových programů premis. Je tak možné analyzovat a vysvětlit družstvo jako ohraničený komplex sítí rozhodování ve zvolených výrobních procesech. Jedná o zkoumání komunikací z hlediska cíle produkce (jaký má být vyroben produkt) a z hlediska podmínek dosažení tohoto cíle. V rámci jednotlivých distinkcí jsou generalizovány premisy rozhodování v obou výrobních procesech. Na základě toho je schematicky znázorněna forma chovu mléčného skotu a forma produkce počítačů TNS. Forma organizace, respektive stanovené distinkce, jsou v obou výrobních procesech stejné, liší se pouze premisy jednotlivých distinkcí. Tak lze ukázat nejen způsoby rozhodování v komunikacích družstva celkově, ale rovněž formulovat jeho jednotnou logiku komunikací.

V distinkci produktu je generalizována premisa cíle, jaký skot nebo počítač je vyráběn a dále podmínkové premisy, tedy za jakých podmínek je daného cíle dosahováno. V distinkci prostředků určují premisy zdroje, které jsou v produkci aplikovány, aby cíle bylo efektivně dosaženo. V distinkci stylu reprodukuje premisy způsoby nabídky produktů ve společnosti tak, aby mohly přinášet zisk. Jedná se totiž o ekonomickou organizaci, jejíž podstatou je vytváření zisku. Distinkci společnosti generalizuje premisa rozhodování o image JZD Slušovice, jaké je prostřednictvím produktů vytvářeno, aby mohly být nadále zajišťovány podmínky pro produkci zisku.

Jak bylo naznačeno, pomocí formy je také možné popsat jednotnou logiku komunikací. Tedy formy obou výrob se rekurzivně reprodukuje jednotným způsobem v ekonomickém kódu, a tak

redukuje komplexitu prostředí. Z premis v obou výrobních procesů nakonec provedena syntéza výroků, které vyjadřují jednotou logiku komunikací družstva.

Důležitým aspektem stanovené metodiky je vymezení *prostředí* JZD Slušovice (viz kap. 3). Prostředí organizace tvoří společnost s iritacemi v kódech různých funkčních systémů. Jak vyplývá z TSS, výzkumník nemůže přistupovat k prostředí jako předem existujícímu, to znamená, že ani hospodářství není možné předem určit na základě charakteristik z externích popisů bez návaznosti na komunikace systému. Prostředí JZD Slušovice tedy vyjadřuje kontext hospodaření družstva čili kontext komunikací a je zde proto popsáno podle pozorovaných iritací ve funkčním systému ekonomickém, politickém a právním. V empirické rovině to znamená, že komunikované události a informace v družstvu se vztahovaly k informacím o prostředí, týkajících se odvětví chovu skotu a odvětví mikroelektroniky, přesněji produkce počítačů. Prostředí je pak schematicky znázorněno s iritacemi v právních, politických a ekonomických kódech (viz příloha 2).

Ve výzkumu nejde proto o otázku „co pozoruje systém“, ale „*jak pozoruje systém co.*“ Výzkumník si však musí uvědomit, že on pouze pozoruje systém, a proto musí sdělit, „jak pozoruje pozorující systém“, tedy jak nastavuje výzkumné otázky a navrhuje metodu (i když i tento podaný popis je pozorováním) (srov. Besio et al. 2010: odk. 21). Ten totiž představuje slepý bod pozorování. Z toho vyplývá, že jiný výzkumník by mohl pozorovat odlišně a proti přinést jinou perspektivu a jiné výsledky anebo také z jiné perspektivy přinést podobné výsledky.

Vzhledem k nedostatečně zachovalému archivu družstva byly zdrojem dat především články v podnikovém časopisu družstva Naše cesta (viz příloha 1). Dále to byly archivní fondy nadpodnikových řídicích organizací, pod které družstvo spadalo. Dalším zdrojem dat byly rozhovory s pamětníky.

(k metodice viz 2.1 a 2.2).

4 Sebereference JZD Slušovice v tuzemském hospodářství

Jak již bylo uvedeno, v analýze je důležité určit, k jakým iritacím družstvo referovalo v komunikacích rozhodnutích. Jedná se však nejen o sebereference k chovu skotu a mikroelektronice v prostředí tuzemského hospodářství, ale také k iritacím, k nimž sebereferovalo družstvo jako celkový organizační komplex. V případě družstva to znamená určité aspekty prosperity jako nutné předpoklady pro slušovický způsob komunikací

rozhodnutí. Prosperita družstva v tuzemském hospodářství spočívala v družstevním základu hospodaření a argumentačně byla vedena ideou podnikání. Na družstevní bázi byly dále efektivně využívány čtyři faktory: kvalitní personální obsazení, přidružená výroba, efektivní aplikace kvalitních prostředků, zahraniční obchod s producenty ze západních zemí. Příznivou okolností byla přestavba, která ohlašovala uvolnění podmínek hospodaření. Nutnou podmínkou bylo naplňování politické funkce družstva jako obecné hospodářské jednotky. Pro politicko-právní legitimitu slušovické strategie byly důležité dva získané organizační statuty: experimentální ověřování a zemědělský kombinátní typ podniku. Tyto statuty významně pomohly v daných podmínkách legitimizovat slušovické postupy. Družstvo především získalo větší samostatnost v rozhodování a lepší podmínky, které uplatňovaly v rozšiřování přidružené výroby, řízení lidí a aplikaci vědeckotechnických prostředků. Tyto organizační způsoby komunikací JZD Slušovice projevily ve formách obou výrobních procesů - chovu skotu a produkci počítačů TNS (viz kap. 4).

5 Formy

Výsledkem analýzy jsou dvě formy výrobních procesů, tedy forma chovu mléčného skotu a forma produkce TNS. Formy tvoří premisy, které vyjadřují, jak bylo v určitých distinkcích rozhodováno v obou procesech. U každé z forem je nejdříve popsáno prostředí tuzemského hospodářství, ale specifikované na chov mléčného skotu a produkci počítačů TNS (viz kap. 5.1 a 6.1).

V každé formě pak byly generalizovány účelové premisy (produkt) a podmínkové premisy (prostředky, styl a image), které vyjadřují způsob překladu iritací prostředí tuzemského hospodářství do komunikací rozhodnutí družstva, tak aby byly komunikovány v kódu zisku. Pro chov mléčného skotu to byly premisy: pro distinkci produktu, jaký mléčný skot chovat o premisa vysoce užitkového mléčného skotu, pro distinkce prostředků to byly premisy aplikace vědeckotechnických prostředků, import vysoce užitkového genofondu z vyspělých zemí a premisa vlastní produkce kvalitního krmiva; pro distinkci stylu to byly premisa chov mléčného skotu jako plnění politického úkolu a premisa nabídky špičkového mléčného skotu a pro distinkci image to byla premisa JZD Slušovice jako špičkový podnik (kap. 5.2, 5.3, a 5.4 a 5.5). Ve formu produkce počítačů TNS byly generalizovány premisy: pro distinkci produktu kvalitní počítač TNS na míru, pro distinkci prostředků premisy efektivní aplikace tuzemských prostředků, import kvalitních prostředků z vyspělých zemí, vlastní know-how pro vytvoření

aplikačního softwaru; pro distinkci stylu to byla premisa počítač TNS jako plnění politického úkolu a nabídka špičkových počítačů TNS a pro image byla generalizována premisa JZD Slušovice jako špičkový podnik v produkci počítačů (6.2, 6.3, 6.4 a 6.5).

6 Závěr

V závěru práce jsou rekapitulovány výsledky a je zodpovězeno na třetí výzkumnou otázku, a to jaká byla systémová logika JZD Slušovice v tuzemském hospodářství. Toto vysvětlení ústí do výkladu rozpadu družstva po změně režimu, což poukáže na specifický atribut TSS, a to na jednotu organizace družstva s prostředím. Následně je reflektováno použití TSS v empirické práci. Celá práce je zakončena zvážení limitů práce a podnětů pro další výzkum.

Je třeba zdůraznit, že východiskem bylo zkoumat JZD Slušovice v podmínkách, které byly stejné pro všechny družstva, tedy „to, co mohlo dělat JZD Slušovice, mohla dělat všechna družstva“. Vedle JZD Slušovice existovala totiž existovala jiná výkonná družstva, jež však si takovou mediální pozornost nezasloužila. V tomto ohledu je otázkou, proč právě JZD Slušovice s touto strategií dosáhlo nejvyšších výkonů a vyvolalo největší pozornost. Určitě zde měla význam mediální prezentace, která přispěla k utváření JZD Slušovice jako výjimečného podniku, a to nejen v zemědělském sektoru, ale i v tuzemském hospodářství celkově.

Výzkum se zaměřil na dva výrobní procesy, které prezentovaly dvě poměrně odlišné hospodářské oblasti: chov mléčného skotu jako příklad zemědělské výroby a produkci počítačů TNS jako příklad přidružené výroby. Výzkum vycházel z konceptů TSS: premis a formy organizace. Byly stanoveny tři výzkumné otázky. První dvě se ptaly na generalizované premisy ve formách chovu mléčného skotu a produkce počítačů TNS, kterými byly překládány iritace tuzemského hospodářství do kódu zisku. Tyto otázky byly již zodpovězeny v příslušných kapitolách (viz kap. 5 a 6). Na základě vysvětlení obou forem lze nyní odpovědět na třetí výzkumnou otázku: jaká byla jednotná systémová logika JZD Slušovice v překladu iritací do komunikací v kódu zisku.

Chov mléčného skotu a produkce počítačů TNS zastupovaly dva sektorově odlišné, avšak doplňující se výrobní procesy. Následující vysvětlení jednotné systémové logiky proto spočívá v jejich sdílených způsobech komunikací rozhodnutí. Nelze sice s jistotou tvrdit, že takto komunikovalo družstvo ve všech výrobních procesech, avšak lze to předpokládat již z perspektivy TSS. Toto vysvětlení je také argumentováno tezemi řízení družstva, které publikovali slušovičtí autoři a které jsou v disertační práci použity pro ukotvení v heuristice

výkladu komunikací rozhodnutí. Jde o „možné“ vysvětlení ziskovosti obou výrobních procesů tak, že je to konzistentní s komunikacemi slušovických autorů (Čuba, Divila 1989; Trnka 1998; Vácha 1988), představující komunikace celé organizace. Jak to bylo realizováno v praxi a s jakými důsledky, není a ani nemůže být předmětem výzkumu, neboť družstvo jako organizace již neexistuje.

6.1 Systémová logika komunikací JZD Slušovice

»*Základy slušovické prosperity*« Před vysvětlením systémové logiky komunikací je třeba připomenout tři základní podmínky prosperity družstva, které zde nebyly zkoumány podrobně, ale ze kterých komunikace vycházely. Výhodou JZD Slušovice byla družstevní forma hospodaření, přidružená výroba tvořící se zemědělskou výrobou integrovaný výrobní komplex a personální obsazení družstva (viz kap. 4).

Na tomto základě bylo ve výrobních procesech družstva důležitých několik dalších aspektů. Družstvo reagovalo *nedostatek určitého produktu na trhu*; v produkci se orientovalo *na západní trendy*; prostředky, které nebyly dostupné, si družstvo začalo samo vyrábět a postupně tyto prostředky zhodnocovat jako produkty nabízené v tuzemském hospodářství, čímž se *výrobní činnost diverzifikovala*; pro výrobní procesy byly důležité používání *nejnovějších vědeckotechnických prostředků a poznatků*; nutnou komunikační podmínkou družstva byla *politická funkce* výrobních procesů, neboť v tuzemském hospodářství družstva měla funkci jak výrobní, tak politickou.

Zásadním prvkem strategie však bylo dosažení a udržení *top pozice*, jak vyplynulo z distinkcí image obou forem. Touto premisou, jež měla funkci unikátnosti, komunikovalo družstvo s referencí ke společnosti: být top, aby to umožnilo další zisky. Družstvo proto svou nabídkou vysoce užitkového skotu a kvalitních počítačů TNS převyšovalo nabídku v tuzemském hospodářství. Řešilo tak problém, jak dosahovat zisk v podmínkách tuzemského hospodářství, kde měla být produkce určována primárně podle politické, a nikoliv ekonomické funkce. Premisa image špičkového podniku tedy komunikovala celospolečenský význam, ale za tím byl význam ekonomický: šlo o vytvoření podmínek, umožňující progresivní vývoj chovu mléčného skotu a produkce TNS.

Byla tím realizována oboustranně uspokojivá spolupráce. Pro komunistickou stranu bylo JZD Slušovice příkladem pro manifestování správnosti myšlenky socialistické ekonomiky. JZD Slušovice se zase mohlo stát předním chovatelem, přičemž realizovalo a propagovalo strategii v souladu se státní koncepcí. Družstvo se stalo producentem kvalitních počítačů, které začalo

vyrábět z vlastní iniciativy; třebaže se jednalo o omezovanou přidruženou výrobou, jejich produkce mohla být rozšiřována.

Současně s dosažením zisku proto družstvo naplňovalo cíle a plány politicky řízené ekonomiky. Plnilo nejen plán, ale nadprůměrnými výsledky i nadplán. Skot a služby embryotransferu, stejně jako počítače TNS, byly zase velmi poptávané v tuzemském hospodářství. Omezování slušovické strategie by tedy mohlo být podlomením státní strategie a současně negativním a jen stěží opodstatněným zásahem do beztak stagnujícího chovu skotu a zaostalé produkce počítačů.

JZD Slušovice s image špičkového podniku fungovalo tedy pod podmínkou směny přízně za možnost dosáhnout zisku. Na straně politiky JZD Slušovice sloužilo jako výstavní síň hospodářské politiky komunistické strany. Z pozice družstva se naopak jednalo o způsob využití těchto podmínek k získání pozice předního producenta mléčného skotu a počítačů. Tím se rozšiřovaly materiální i administrativní podmínky pro rozvoj výrobních procesů, rozšiřovala se síť zákazníků a rovněž odborné kontakty.

Pozici špičkového nebo alespoň úspěšného producenta si totiž družstvo budovalo i v jiných výrobních činnostech, a to už od 70. let. Z toho lze vyvozovat, že to byl ústřední prvek slušovické strategie. Byl to způsob, jak profitovat a tím budovat silnou pozici pro dosahování zisku. Skrze úspěchy v produkci se snadněji utvářel prostor pro politické vyjednávání dalších ekonomických možností. Toto vysvětlení lze příznačně zakončit slovy Trnky: „*kdo má peníze, je nezávislý a může poroučet*“ (1998: 22).

»Rozpad JZD« V návaznosti na formy obou výrob je zde předložena úvaha, jak optikou TSS vysvětlit zánik JZD Slušovice po r. 1989. Je totiž otázkou, proč zde nepokračoval chov skotu nebo produkce počítačů již v podmínkách tržní ekonomiky, kterou družstvo implicitně realizovalo. A navíc, způsoby obou výrob, založené na specializaci chovu skotu a počítačů TNS podle potřeb uživatele, byly podobně uplatňované i v západních firmách.

V teoretické perspektivě je zánik systému způsoben neschopností rozlišovat hranici mezi sebe-referenční uzavřeností a referenční otevřeností k prostředí, čímž se systém rozpadne v entropii prostředí. V případě družstva je třeba tuto úvahu začít u premisy image špičkového podniku v distinkci společnosti, která regulovala ostatní premisy a přestala platit jako první. Po převratu se zásadně změnilo politické prostředí a na místo elit režimu nastoupili jejich odpůrci, nastala doba identifikování a ostrakizování lidí úzce spojených s režimem a mnohdy i zavrhování dosavadních činností a výsledků. Rovněž JZD Slušovice se stalo předmětem kritik a obvinění z klientelismu a korupce, přesněji se tyto reakce soustředily na F. Čubu. Zřejmě

právě z důvodu top pozice družstva byly tyto reakce v jeho případě razantnější. Image špičkového družstva se tak poměrně rychle zvrátilo do zpochybňování výsledků a postupů v chovu skotu a produkce počítačů TNS.

Tím přestala platit premisa plnění politického úkolu a družstvo nedostávalo politické zakázky ani podporu. Se špatnou reklamou a za politického omezování pak bylo těžké uplatňovat premisu vysoce užitkového mléčného skotu a kvalitních počítačů TNS na míru v období, kdy na český trh přicházely západní firmy s nabídkou vyšší kvality nebo alespoň s pestrostí zboží. Po slušovické produkci zkrátka nebyla poptávka. Lze tedy uvést dva hlavní faktory zániku obou výrobních JZD Slušovice: prvním byla obecná stagnace chovu skotu a produkce mikroelektroniky v tuzemském hospodářství ekonomice, druhým byl společenský zájem na rozpadu JZD Slušovice.

Protože přestaly platit premisy image a stylu, narušila se komunikace premisami prostředků. Chyběly jednak finance pro jejich udržení, jednak kvalifikovaný personál opouštěl družstvo. Pracovníci totiž odcházeli za lepšími nabídkami anebo si sami zakládali firmy. A pak také, kdo by byl loajální k firmě s tak narušenou pověstí? Neplatností premis postupů už nakonec nebylo možné komunikovat v kódu zisku podle premis chovu vysoce užitkového skotu a produkce kvalitních počítačů TNS na míru. JZD Slušovice naplnilo svou ekonomickou funkci tak jen skrze odprodej skotu a používaných zařízení a prodejem výroby počítačů TNS jiným firmám.

Rozpad obou výrobních JZD lze tedy vysvětlit tak, že pokud do r. 1989 byly premisami překládány iritace prostředí, aby se komunikace rozhodnutí reprodukovala v zisku, komplexita družstva narůstala. Po sametové revoluci ovšem došlo k razantní a rychlé změně politické a ekonomické (jinak celospolečenské) změně prostředí. Jednoduše řečeno, premisy přestaly naplňovat svou funkci překladačnou do komunikace v kódu zisku, přitom nebyl čas na jejich změnu a prostředí se stalo neurčitelným (netropickým). Paradox podnikání pro společnost přestal platit a paradox vytvářet zisk v tržním režimu hospodaření už družstvo nedokázalo uskutečnit z důvodu celospolečenské nevole a nekonkurenceschopnosti slušovického skotu a počítačů TNS

Optikou TSS se však lze podívat i na rozpad celého družstva. Komplexita JZD Slušovice jako ekonomické organizace v tuzemském hospodářství rychle rostla, družstvo redukovalo politický kód do ekonomického kódu směrem dovnitř tak, že plnilo nejen plán, ale i nadplán. Naopak ekonomický kód fungoval jako komunikační médium s referencí ke komunistické straně, zisk v podobě profitů byl nabídnut politice pro prezentaci úspěšnosti socialistického hospodářství. Komunikace do r. 1989 byly v družstvu jednotné podle určité systémové logiky: to znamená, že komunikace referovaly ke komunistické straně, vydávající plány a stále stejná politická prohlášení; dále k dodavatelům, kteří způsobovali nedostatkový stav na tuzemském

trhu a měli přitom silnější postavení jak zákazníci; k zákazníkům, které spojovala poptávka po kvalitních produktech nebo alespoň po takových, které se daly efektivně používat. Rychlost komunikací a narůstající komplexita družstva zde byly výhodou.

Po převratu, v nové komplexitě prostředí, se však stala velká komplexita družstva neudržitelná. Došlo totiž k diverzifikaci trhu a vnitřní rychlost a narůstající komplexita družstva se stala problémem v nových podmínkách, kdy se razantně měnila rychlost ekonomického prostředí. Komunikace družstva se kvůli velké komplexitě zpomalila, neboť bylo třeba komunikaci diverzifikovat s referencí k různým adresátům. Existovaly totiž různé politické strany, a proto byly různé politicko-ekonomické zájmy a osamostatnily se správní instituce. Změnily se dodavatelsko-odběratelské vztahy a nabídka začala převládat nad poptávkou. Na trh přišlo mnoho dodavatelů, kteří bojovali o zakázky, a naopak zákazníci si mohli vybírat z velké nabídky produktů hlavně od zahraničních firem. Družstvo nebylo schopné komunikovat s referencí k různým adresátům a muselo se zhroutit do mnoha komunikací, což představovaly firmy, které se na základech družstva vytvářely. JZD Slušovice změnilo strukturu na samostatné ekonomické systémy, což je možné označit důsledek redukce komplexity. V plánované ekonomice bylo možné plánovat zisk/ne-zisk, v době turbulentního trhu už to ale plánovat nejde a komunikace musí být flexibilní, a to neuměl slušovický konglomerát různých výrobních řetězců řešit

6.2 Reflexe použití systémové teorie ve výzkumu

V práci je dále reflektováno použití TSS ve řešení výzkumného problému. Zároveň je tím odpovězeno na otázku, jakou jinou odpověď poskytuje TSS než jiné sociologické teorie.

Z tohoto hlediska jsou důležité dva aspekty významu TSS. První významový aspekt spočívá v jinak kritizovaném upozadění aktéra v komunikačních procesech. TSS totiž umožnila vysvětlit, jak byly v obou výrobních procesech redukovány právní, politické a ekonomické podmínky tuzemského hospodářství, aniž bylo nutné vztahovat tyto procesy jen k určitým aktérům družstva. Druhým aspektem pro volbu TSS je sebereference, respektive sebezpozorování. Tento aspekt umožnil studovat JZD Slušovice s předpokladem stejných podmínek hospodaření pro všechna družstva, přičemž šlo o způsob, jak byla komplexita podmínek redukována ve výrobních procesech družstva.

Tyto procesy bylo možné zkoumat skrze komunikace rozhodnutí, přesněji, jako komunikační síť rozhodnutí, která na sebe navazovala a vyvážela formu družstva. Premisy byly tedy ve výzkumu spojeny s konceptem formy D. Baeckera. Forma poskytla vhodný analytický prostředek, jak v organizaci JZD Slušovice zkoumat redukování komplexity tuzemského hospodářství. Družstvo mohlo být vysvětleno optikou pozorovatele prostředí, který v určitých

distinkcích překládá iritace do komunikací rozhodnutí o konkrétních výrobních procesech. Premisy formy pak ukázaly, jak byly překládány právní, politické a ekonomické iritace prostředí tuzemského hospodářství do komunikací družstva v reprodukci v kódu zisku.

Ve výzkumu JZD Slušovice se projevil potenciál TSS v laterálním myšlení. Optika TSS podněcovala k nelineárnímu řešení výzkumného problému. Šlo o to kreativní promýšlet vztahy mezi zjištěnými daty a uvažovat nad nimi v kontextu, ke kterému se vztahovala. To znamená v rámci organizace samotné a současně vzhledem k prostředí tuzemského hospodářství. Tento myšlení umožnil vysvětlit fungování JZD Slušovice z jiného pohledu, než jak k tomu vybízí stereotypizované výklady, skládající příliš obecný obraz družstva.

6.3 Limity studie a podněty

Tato studie je předkládána s připuštěním limitů, které vyplývají z omezeného přístupu jednoho autora: vysvětlení fungování JZD Slušovice je zde ukázáno úzce z komunikací družstva jako systému, stejně tak je popsáno prostředí podle problémů, které družstvo v chovu skotu a produkci počítačů TNS řešilo. Alespoň na některé limity je poukázáno na tomto místě, přičemž se určitě nejedná o vyčerpávající výčet.

Prvním limitem je chybějící ekonomická analýza, která by podložila ziskovost slušovických postupů vzhledem k povinným odvodům, nákladům a příjmům. Druhým limitem je právní analýza, která by prověřila oprávněnost postupů družstva v mezích tehdejší legislativy. Třetím limitem je chybějící historická analýza. Čtvrtým limitem je chybějící srovnání s postupy dalších výkonných družstev. Jak ona řešila problémy tuzemského hospodářství, jak využívala slabiny a možnosti v zákonech a politických plánech. Anebo naopak srovnat postupy JZD Slušovice s postupy družstev s nízkou výkonností. Mohlo by se tak ukázat, v čem byly postupy JZD Slušovice jiné a v čem se družstva shodovala.

Vedle limitů se také nabízí další otázky k řešení tématu JZD Slušovice. Je to předně současný diskurz tohoto družstva. Tedy jaký je současný obraz družstva a jak se proměnil od 90. let. A co to vypovídá o naší společnosti? Jak se psalo a píše o JZD Slušovice v článcích nebo se podává jeho obraz ve médiích? Druhou otázkou je existence JZD Slušovice v kontextu doby. Co jeho vývoj vypovídá o sociální realitě doby? Co tento fenomén např. spojovalo v blízkým, již zaniklým projektem Baťova konglomerátu ve Zlíně, jak na to poukázal ve své, zde několikrát citované knize F. Trnka a také to zdůrazňuje M. Zelený?

Snad i přes uvedené limity práce přispěje do mozaiky poznávání takového fenoménu jakým bylo a je JZD Slušovice. A snad limity a nastíněné podněty ukazují směry dalšího poznávání.

Literatura

- Baecker, Dirk. 2011. *Organisation und Störung: Aufsätze*. Originalausgabe. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Baecker, Dirk. 2017. *Produktkalkül*. Berlin: Merve.
- Baecker, Dirk. 2006. „The Form of the Firm." *Organization* 13 (1): 109–142.
- Besio, Cristina, and Andrea Pronzini. 2010. „Inside Organizations and Out. Methodological Tenets for Empirical Research Inspired by Systems Theory" [online]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 11 (3): Art 16, cit. 30. 10. 2018. Dostupné: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1003165>.
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: SAGE.
- Čuba František, Divila Josef. 1989. *Cesty k prosperitě*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Knudsen, Morten. 2011. „Surprised by Method—Functional Method and Systems Theory". *Historical Social Research* 36 (1):124–142.
- Luhmann, Niklas. 1970. *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas. 1975. „Interaktion, Organisation, Gesellschaft". S. 9–20 in *Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, editoval N. Luhmann. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niclas. 1976. „A General Theory of Organized Social Systems." In *European Contributions to Organizational Theory*, Hofstede Geert M., Sami Kasemm (eds.), pp. 96-113.
- Luhmann, Niklas. 1990. *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1991. *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1995. *Funktionen und Folgen formaler Organisation.: Mit einem Epilog 1994*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niclas. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Mnichov: Opladen.
- Trnka, František. 1998. *Zlínští podnikatelé: Tomáš Baťa a František Čuba*. East Pub.
- Vácha, Stanislav. 1988. *Jak řídí JZD agrokombinát Slušovice*. Slušovice: JZD AK Slušovice.
- Wolf, Patricia, Jens O. Meissner, Terry Nolan, Mark Lemon, René John, Evangelia Baralou, a Silke Seemann. 2010. „Methods for Qualitative Management Research in the Context of Social Systems Thinking." *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 11 (3).