

ANTROPOLOGIJA POSTSOCIJALIZMA

Zbornik radova

**Uredio
Dr Vladimir Ribić**



**Beograd
2007**

Reč urednika

Ovaj zbornik je proizašao iz naučnog skupa *Tranzicija i postocijizam: antropološka istraživanja*, koji je održan 24. novembra 2007. godine, u organizaciji Odeljenja za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Sastoji se od dvanaest radova jedanaest autora iz bivše Jugoslavije, to jest, iz Srbije, Hrvatske, Slovenije i Makedonije. Učesnici su temu skupa shvatili vrlo široko, o čemu svedoči sadržaj zbornika. To je omogućilo ne samo da se prouči širok spektar društvenih fenomena, već i da se sagleda kako se, u društvenim uslovima postsocijalističke tranzicije, razvila antropologija u postjugoslovenskim državama. Čitaoci će moći da se uvere kako antropolozi pristupaju istraživanju dinamičnih fenomena, kakvi su karakteristični za periode radikalne društvene promene, i kako se, pri tome, koriste iskustvom antropologije, ali i drugih društvenih i humanističkih nauka.

Vladimir Ribić

Ildiko Erdei

Odeljenje za etnologiju i antropologiju
Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu

Dimenzije ekonomije: prilog promišljanju privatizacije kao socio-kulturne transformacije*

Apstrakt: Proces privatizacije, odnosno pretvaranje nekadašnje društvene u privatnu svojinu, predstavlja jedan od elemenata "tranzicijskog paketa". U razmatranjima i analizama privatizacije u političkim i ekonomskim, vladajućim i stručnim krugovima, ovaj proces se najčešće smešta u kontekst ekonomsko-političkih analiza.

Iz perspektive koju primenjuju brojni antropolozi koji istražuju u postsocijalističkim društvima, proističe da će privatizacija proizvesti ne samo novi tip vlasništva i novu vrstu "biznisa", već pre svega novi tip društvenih osoba, od kojih se očekuje da opredmećuju nov ekonomski i društveni poredak, da u njega budu uspešno "uklopljene" kako bi ga re-produkovale. U radu će ova pitanja biti razmotrena na primeru privatizacije jedne lokalne pivare, koju je 2003. godine privatizovao jedan od svetski poznatih, mada ne vodećih, proizvođača piva i osvežavajućih napitaka.

Ključne reči: tranzicija, privatizacija, antropologija, pivara u Pančevu

* Rad je rezultat učestvovanja u Projektu 147035, u potpunosti finansiranom od strane MNZZS.

" To je ogromna gnjavaža, to je neverovatno do kojih detalja oni idu, to je nenormalno, moraš da šalješ mnogo izveštaja dnevno, za jedno, za drugo, za treće, to je mnogo i teško. Međutim, veremenom se navikneš na to. Navikneš se da je to, jednostavno, neka vrsta kontrole. Kontrolišeš radnike, kontrolišeš mašine, kontrolišeš svoj rad, a oni kontrolišu nas..."

jedan od zaposlenih u Panku

" For there is no such thing as economic growth which is not, at the same time, growth or change of a culture; and the growth of social consciousness, like the growth of a poet's mind, can never, in the last analyses, be planned."

E. P. Thompson, Time, Work Discipline,
and Industrial Capitalism

Preispitivanje logike na kojoj pojedinci zasnivaju ekonomske odluke i ustanovljavaju različite oblike ekonomskih aranžmana dugo je prisutno u antropologiji, a u poslednjih trideset godina, ponajpre u radovima Maršala Salinsa i Meri Dagleas, ovo preispitivanje je dobilo oblik kritike figure Homo Ekonomikusa, kao centralne osobe ekonomske teorije i suštinski apstraktne ekonomske logike koja se ovoj teorijskoj figuri pripisuje. Antropološka istraživanja ukazivala su ne samo da se ekonomski odnosi, fenomeni, događaji, rituali ne mogu razumeti izvan društvenog i ekonomskog konteksta čiji su deo, već na suštinski društvenu i kulturnu konstituisanost onih oblika društvenog ponašanja koje obično nazivamo "ekonomskim".

Iako se ova debata, koja bi se mogla razumeti kao deo širih rasprava o univerzalnosti i partikularnosti, nomotetskom i/ili ideografskom karakteru discipline, uopštavanju ili kontekstualnom razumevanju, vodi bar od početka 20. veka, a svoje naglašenije trenutke u ekonomskoj antropologiji doživljava u vreme "velike debate" između "formalista" i "supstantivista", noviji istorijski kontekst, oličen u promenjenim političkim, ekonom-

skim, društvenim i kulturnim odnosima nakon pada Berlinskog zida, ponovo aktualizuje pitanja odnosa društva, ekonomije i kulture. Situacija "posle socijalizma" takođe nas suočava sa obnovljenim nastojanjem da se promovise i u različitim društvima aplicira univerzalistički model ekonomskog organizovanja, oličen u kapitalizmu, ovog puta u njegovoj poznoj, neoliberalnoj fazi. Tako se ponovo se javlja opasnost upadanja u zamku Homo Ekonomikusa i univerzalizma, koji savremena antropologija pokušava da izbegne. Problemi koji proističu iz čvrste "uveznanosti" društva, ekonomije i kulture, deo su pitanja i problema "postsocijalističke" istraživačke i naučne paradigme, koji uključuju: svojinsku transformaciju, transformaciju državno kontrolisane ekonomije u pravcu tržišne ekonomije, političku liberalizaciju i ustanovljavanje sistema zasnovanog na vladavini prava i poštovanju ljudskih prava i sloboda, odnos prema totalitarnoj prošlosti (pitanje ratnih zločina i različitih oblika državne represije).

Da bih ukazala na ovaj složeni splet promena kroz koje srbijansko društvo prolazi nakon pada Berlinskog zida, a naročito posle 2000. godine, upotrebljavaću termin transformacija, koji smatram širim pojmom sa većim analitičkim potencijalom nego što ga poseduje termin "tranzicija", kojim se inače široko raspolaže kako u stručnim tako i u laičkim interpretacijama ovih procesa. U ovom pogledu se slažem sa autorima kao Ketrin Verderi, Dejvid Stark, Majkl Berovoj, koji se sa puno opreza odnose prema eksplikatornim i analitičkim potencijalima koncepta "tranzicije", shvaćene kao "prelaz" iz jedne definisane društvene strukture u drugu jasno definisanu društvenu strukturu, odnosno u ovom slučaju iz socijalizma u kapitalizam. Ovakvo shvatanje je najzastupljenije u radovima politikologa i ekonomista, odakle se proširilo na kolokvijalnu upotrebu ovog termina i na razumevanje njegovih sadržaja. Kako ističe sama Verderi, transformacija bivših socijalističkih društava u poslednjoj deceniji XX veka "će stvoriti

niz raznih oblika, od kojih će neki možda biti slični kapitalističkim ekonomijama, a mnogi neće" (Verderi, 2005: 35)¹. Ovime navedeni autori žele da ukažu na ideološku obojenost i teleološki karakter pojma tranzicije, koja se shvata kao niz projektovanih i

¹ U vreme kada je pisala ove redove, sredinom devedesetih (prvo izdanje knjige "What was Socialism and What Comes Next" objavljeno je 1996. godine; prevod na srpski objavljen je skoro deceniju posle, 2005. godine), Verderi nije uzimala u obzir moguće doprinose postsocijalističkim iskustvima i antropologiji postsocijalizma iz perspektive bivših jugoslovenskih republika – sada samostalnih država. Istraživanja rađena na ovim prostorima pokazuju da post-jugoslovenski post-socijalizam postojeciim složenostima zabeleženim u literaturi dodaje dimenziju postkonfliktne, duboko traumatizovane egzistencije, intenzivnu uključenost međunarodne zajednice u izgradnju državnih institucija i posredovanju "pomirenja" (Bosna), istovremeno postojanje različitih temporalnosti (orientacije na prošlost, sadašnjost i budućnost) i njihovo uključivanje u ponovno promišljanje pozicije pojedinaca i društvenih grupa u promenjenom socijalnom, kulturnom, ekonomskom i političkom kontekstu; nemoćnost opstajanja socijalističke temporalnosti u kapitalističkom svetu, i njena evidentna slabost u susretu sa kapitalističkom kompresijom vremena i neprestanim ubrzanjem njegovog linearnog kretanja, u postjugoslovenskom kontekstu dodatno su izoštrene, budući da se post-jugoslovenski post-socijalizam "poklopio" sa najnovijim ubrzanjem kapitalizma u njegovoj razvijenoj globalističkoj fazi, što je još više pojačalo efekat "istovremenosti". U Srbiji je rezultat takve vremenske konfiguracije specifična vremenska "kompresija" u kojoj neki elementi "kapitalizma" stižu u lokalnu sredinu istovremeno sa radikalnim oblicima svoje kritike (neki put radikalna kritika čak prethodi postojanju razvijenih oblika onoga što kritikuje, na primer antikorporativna svest pre značajnog prisustva "pravih" korporacija u Srbiji), sažimajući na taj način godine, pa čak i decenije... Ovo su samo neke od tema i ideja koje su pokrenute na radionici "Towards An Anthropology of Hope? Comparative Post-Yugoslav Ethnographies" održanoj 9-11. novembra na Univerzitetu u Mančesteru.

očekivanih koraka ka "najboljem od postojećih i poznatih sveto-va" – tržišnom kapitalizmu i liberalnoj demokratiji zapadnog tipa. Oni predlažu razvijanje "etnografske osetljivosti" za "posebna svojstva onoga što se pomalja" iz "ruševina socijalizma" i zalažu se za sagledavanje nastajanja novih ekonomskih i političkih oblika "očima onih koji lično doživljavaju njihov nastanak" (Verdery, 2005: 25). Takav pristup će omogućiti da se nastavi ispitivanje i promišljanje fenomena i koncepata kao što su "privatizacija", "tržište", "civilno društvo", "pomirenje" i slično, a ne da im se, kako kaže Verderi, neuviđanjem njihovog ideološkog značenja i razumevanjem ovih fenomena kao neupitnih, "prirodnih" (ili, što je uobičajeniji termin, "normalnih") ishoda, "nepromišljeno uvećava važnost".

"Postsocijalistička" paradigma ponovo oživljava i ojačava uverenje, prisutno još od formalističko-supstantivističkih rasprava u prvoj polovini 20. veka, da nije moguće u potpunosti razdvojiti ekonomsku i kulturalnu analizu. To je podržano i kretanjima unutar same ekonomije koja u poslednjih 20 godina postaje sve više "kulturalizovana", odnosno snažno oslonjena i zavisna od slika, vrednosti i fantazija koje predstavljaju gradivo "životnih stilova" potrošača ili su pak "prevedeni" u norme i orijentišuće ideje kompanijskih ili korporativnih kultura. Iz te perspektive, društveni i politički diskursi koji se formiraju oko procesa ekonomske tranzicije u Srbiji (i pomoću kojih, između ostalog, ekonomska promena biva konstituisana) od državno kontrolisane ka (idealno zamišljenoj) deregulisanoj tržišnoj ekonomiji, otkrivaju popularne konceptualizacije o "autentičnoj (našoj) kulturi" naspram "veštačke (strane) kulture", o "strancima / neprijateljima", o "privatizaciji / globalizaciji-kao-kulturnoj devastaciji". Posebno je zanimljivo pratiti na koji način se konceptualizuje samo tržište, kao glavni regulator ekonomske sfere i, kako se često zamišlja, ključni medijator opštije društvene promene.

Privatizacija u Srbiji

Iako je privatna svojina u bivšoj Jugoslaviji postojala, kao jedan od Ustavom zajamčenih ravnopravnih oblika svojine, ona je bila marginalna u odnosu na društvenu i državnu svojinu, koja je predstavljala dominantan oblik vlasništva i jedan od legitimacijskih principa socijalizma. Stoga kada govorimo o privatizaciji, imamo na umu proces pretvaranja u privatnu svojinu nekadašnjih velikih, srednjih i malih državnih i društvenih preduzeća, koji je iniciran početkom devedesetih, nakon održavanja prvih višestranačkih parlamentarnih izbora posle II svetskog rata. Tokom devedesetih, kako beleži i Mladen Lazić, u ekonomiji se odvija *"ubrzani proces razgradnje komandnog sistema, uz istovremeno nesputano bujanje privatnog sektora (...). Privatizacija preduzeća u državnoj/društvenoj svojini je neprestano odlagana, a državna kontrola nad ekonomijom korišćena je za masovnu konverziju resursa iz javnog sektora u privatno vlasništvo doskorašnjih pripadnika nomenklature i njihovih ratno-političkih saveznika"* (Lazić, 2005: 24). Ovi Lazićevi navodi potvrđeni su kroz više empirijskih istraživanja nove ekonomske elite, (Lazić, 1994, Lazić, 2000, Lazić, Cvejić, 2004) koja su pokazala na koji način je "političko-položajna moć" početkom decenije konvertovana u ekonomski kapital. Lazić period devedesetih zbog ove usporene privatizacije kao i zbog njenog karaktera, naziva periodom "blokiranje tranzicije".

Period čiju "nultu tačku" predstavljaju opšti izbori u SRJ 2000. godine, na kojima je poražen Slobodan Milošević i na kojima su trijumfovali predstavnici dotadašnje opozicije, mogao bi se, u tom duhu, nazvati "odblokiranjem tranzicije". Ovo bi značilo da politička, ekonomska, socijalna i kulturna liberalizacija društva mogu da se odvijaju bez unutrašnjih prepreka, jer su i na izborima legitimisane snage koje su bile spremne da se veli-

kom brzinom integrišu u glavne evropske tokove.² U periodu nakon demokratskih promena u 2000. počinju agilniji i sistematskiji pokušaji kako u smeru normativnog i institucionalnog regulisanja, tako i ohrabrivanja privatizacije. Donošenje seta privatizacionih zakona i osnivanje posebnih tela (ministarstava i agencija) trebalo je da pospeše privatizaciju postojećih društvenih i državnih, ali i osnivanje novih malih i srednjih preduzeća. Time je nova demokratska vlast jasno pokazala da ekonomska pitanja predstavljaju jezgro buduće društvene transformacije u Srbiji.

Druga faza procesa privatizacije, otpočeta nakon 2000. došla je jedan od vrhunaca u 2003. godini, kada je značajan broj državnih kompanija privatizovan. Prema jednom istraživanju, te godine je oko 1080 državnih i javnih kompanija prodato u procesu privatizacije za ukupan iznos od 1,3 milijarde dolara. Naj-

² Tranzicija u smislu u kome se koristi u političkom i ekonomskom diskursu, nije ideološki neutralan termin. U antropologiji termin se najčešće vezuje za Morisa Godelijea, koji ga koristi da bi ukazao na složene i protivurečne procese koji obeležavaju prelaz iz feudalnog u kapitalističko društvo. U savremenom, post-1989. diskursu, "tranzicija" obuhvata proces u kome bivše socijalističke države prihvataju i primenjuju liberalni "paket", koji sačinjavaju "slobodno tržište", "vladavina zakona" i "civilno društvo", namenjen da, kako kaže Kris Han, "zameni zla totalitarizma" (Hann, 1998: X). Ovo otkriva da koncepcija tranzicije kao jednolinijskog kretanja od autoritarnog, nedemokratskog društva sa planskom ekonomijom, ka pluralističkom, demokratskom društvu i tržišnoj ekonomiji predstavlja zamišljeni idealni model. Osnovna pretpostavka ovog modela koji je trebalo da opiše iskustvo "velike transformacije u Drugom svetu na kraju 20. veka", bila je da principi liberalne demokratije kakvi su razvijeni u Severnoj Americi i Zapadnoj Evropi, predstavljaju optimalni okvir za transformaciju postkomunističkih društava.

veće privatizacije su se te godine desile u duvanskoj industriji, industriji piva i u oblasti prometa naftnih derivata. Neke od privatizacija izazvale su veliko interesovanje ne samo stručne već i široke publike, javno otvarajući pitanje odnosa između politike, kulture i ekonomije. Javnost je uzburkana osporavanim i u prvim nedovršenim privatizacijama velikih "nacionalnih" preduzeća, poput fabrike "Knjaz Miloš" ili trgovinskog lanca "C-market", i zbog glasnih debata ovim povodom privatizacija kao proces bila je dodatno kompromitovana u srbijanskoj javnosti, inače veoma osetljivoj na pitanja svojinske transformacije nekadašnjih "društvenih preduzeća" i u stalnom strahu da će te privatizacije dodatno doprineti društvenom raslojavanju i bogaćenju "već bogatih". Ovakvom raspoloženju išle su na ruku brojne informacije o sudbini preduzeća i zaposlenih nakon privatizacije, kada novi vlasnici nisu bili u mogućnosti, ili su izbegavali, da ispune preuzete obaveze, što je izazvalo talas socijalnog nezadovoljstva i štrajkova. Ja ću se, međutim, ovom prilikom usredrediti na primer jedne uspešne privatizacije³, ne samo da bih pokazala da je moguće pronaći takav slučaj u savremenoj Srbiji, već i da bih na tom primeru ukazala da je moguće jedan na prvi pogled jednodimenzionalni proces ekonomske i poslovne transformacije, posmatrati kao prostor kulturnog kontakta i procesa

³ Izraz "uspešna" koristim da bih napravila razliku u odnosu na brojne glasno osporavane i dokazano problematične slučajeve privatizacija. Jasno je, međutim, da je sam koncept "uspešne privatizacije" pozicioni i relacioni koncept, odnosno da procena "uspešnosti" zavisi od prethodnih očekivanja, od kriterijuma kojima se procenjuje "uspešnost" i, svakako, od pozicije onoga ko taj "uspeh" procenjuje u samom procesu privatizacije, kao i od ishoda privatizacije na njegovu/njenu ličnu situaciju. Na taj način "uspešna privatizacija" predstavlja zaista problematičan koncept, čime se ovom prilikom neću detaljnije baviti.

kulturne promene koji takav kontakt pokreće i posreduje, i u kome se odvija pregovaranje između različitih (lokalnih i nadlokalnih, "domaćih" i "stranih", "istočnih /socijalističkih" i "zapadnih / kapitalističkih") predstava, ideja, modaliteta znanja, uverenja, vrednosti i praksi – ukratko, između onoga što bi antropolozi uobičajeno nazvali kulturama. Naime, tokom 2003. godine 3 međunarodne kompanije privatizovale su 4 srbijanske pivare, među kojima i onu koja će biti predmet analize u ovom radu, a pored toga je osnovana i jedna privatna fabrika piva kao deo domaće kompanije, poznate po lancu trgovina. Ubrzo su četiri nova "igrača" počela borbu za pozicioniranje na tržištu, dok su ostale pivare stagnirale, u nemogućnosti da pariraju ovim kompanijama.

Oblikovanje novog tržišta piva u Srbiji (tada još Srbiji i Crnoj Gori) zahtevalo je da stare fabrike prođu kroz složeni proces organizacionog restrukturiranja, a ovo je, osim tehničkih, tehnoloških i finansijskih promena, zahtevalo da se preispituju i ponovo definišu mnoge kulturne kategorije, i to ne samo one u vezi sa oblašću rada i proizvodnje, već i bazične kulturne kategorije poput prostora, vremena i ideje osobe. Otvorena je i mogućnost da se kroz ekonomsku promenu ponovo promisle pitanja odgovornosti, slobode, kreativnosti, samostalnosti, izbora, i da se ova pitanja postave u kontekst procesa promene modela modernosti, od razvijene socijalističke modernosti (kao obliku "solidne modernosti", u terminologiji Zigmunta Baumana) ka modernosti kasnog kapitalizma, kao obliku baumanovske "fluidne modernosti" ("liquid modernity"), koji je u toku. Iz ovakve perspektive, koju primenjuju brojni antropolozi koji istražuju u postsocijalističkim društvima, proističe da će privatizacija proizvesti ne samo novi tip vlasništva i novu vrstu "biznisa", već pre svega *novi tip društvenih osoba*, od kojih se očekuje da opredmećuju novi ekonomski i društveni poredak, da u njega

budu uspešno "uklopljene" kako bi ga reprodukovale i kako bi bile u stanju da što duže ostanu "u igri".⁴

U radu će biti analiziran primer privatizacije jedne lokalne pivare u Vojvodini (u tekstu ću koristiti naziv Panko), koju je 2003. godine privatizovao jedan od svetski poznatih, mada ne vodećih, proizvođača piva i osvežavajućih napitaka (za koga ću, takođe, zbog anonimizacije, koristiti ime Viti). Privatizacija će biti predstavljena kao niz postupaka i metoda uređivanja i "disciplinovanja", izvođenih u cilju ostvarivanja "efikasne poslovne transformacije". Novi vlasnici kompanije i njeni glavni rukovodioci ("menadžeri") vide ishod transformacije koju oblikuju i sprovode kao "normalizaciju" poslovnog okruženja (prostor), ritmova proizvodnje i ukupnog poslovanja (vreme), i kao proizvodnju novih ekonomskih subjekata (osobe). Iz do sada rečenog, može se videti da proces "normalizacije" veoma podseća na fukoovske mehanizme stvaranja i delovanja miiija razlika između socijalizma ("starih, prošlih vremena") i kapitalizma ("novog vremena").

⁴ Ovdje bi se mogla uočiti jedna protivurečnost: "privatizacija", kao što je ranije navedeno, predstavlja deo "tranzicijskog paketa", u kome se nalaze takođe i "liberalizacija tržišta" i "povećana mogućnost potrošačkog izbora". Otuda nije retko da ono što se na radnom mestu posmatra kao žrtvovanje, ili kao "nepраведna poslovna politika", donosi u konačnom skoruu boljitak na ličnom planu za one koji su ostali u firmi, kroz redovnije i više zarade. Ovo se pre svega odnosi na radnike, koji zbog automatizacije proizvodnje uglavnom postaju "tehnološki višak", ali su i inače uobičajeno konceptualizovani kao oni koji se "teško menjaju", pa se u njih i ne investira kao u nove kategorije kadrova, kao što su prodavci i zaposleni u marketingu. Otuda je kod radnika, i uopšte kod osoba zaposlenih u sektoru proizvodnje, svest o "gubitku" mnogo izraženija od svesti o mogućim "dobricima" koje privatizacija donosi. Tako su radnici prinuđeni da "mire" "gubitke" na poslu, u sferi proizvodnje, sa "dobricima" koje ostvaruju u privatnoj sferi i koji se realizuju kroz povećanu mogućnost potrošnje.

Trijumfalni kapitalizam u potrazi za "osobama koje nedostaju"

Kao pionirka teoretizovanja masovne potrošnje u antropologiji, Meri Duglas je značajno doprinela preispitivanju ideje Homo Ekonomikusa i sa njim povezane teorije o univerzalnom racionalnom izboru. Koncipiranjem alternativnog pogleda na ekonomiju, i to kako unutar antropologije, tako i unutar ekonomije, gde uz pomoć Barona Išervuda osvetljava one delove ekonomskih teorija i istraživačkih tradicija koji čine most ka društvenim naukama, Duglas podvrgava kritici ne samo ekonomski koncept "apstraktne racionalnosti", i ne samo ekonomističku *racionalnu (izolovanu) individuu*, već i zapadni liberalni filozofski koncept osobe, izjednačen sa idejom individue koja se oslobađa od "stega" društvene određenosti. Ona smatra da je ovaj koncept nedostatan da objasni različite alternativne teorije osobe koje postoje u nezapadnim društvima, kao i da nije kadar da obuhvati različita iskustva društvenosti koja postoje u zapadnim društvima, a kamoli sposoban i dovoljan da objasni ponašanje, pa i ekonomsko ponašanje u nekapitalističkim društvima. Umesto Homo ekonomikusa, koji, po Duglas, predstavlja model racionalne individue zapadne društvene nauke, ona predlaže da se uspostavi model "**društvene osobe**", čiji je osnovni cilj da komunicira (Duglas, Nej, 2003: 48) i koja je "*bitno društvena*", budući da je za njeno konstituisanje "*najvažnija aktivnost osobe interakcija sa drugim osobama*" (Duglas, Nej, 2003: 83). Duglas pledira za uspostavljanje ove "celovite osobe" u razmatranjima društvenih nauka i ističe da je, u odnosu na druge društvene nauke, antropologija po ovom pitanju učinila "fundamentalne iskorake" (isto, 20). Na istom mestu ona, sa mešavinom indignacije i kritičke pozornosti, upozorava na implikacije ušančenosti u model racionalne individue, rečima: "*Strašno je imati nedruštveno biće*

u središtu takozvanih društvenih nauka" (isto, 20). U svom poznatom analitičkom modelu "matrica-grupa" ("grid-group") Douglas izdvaja četiri osnovna tipa društvenosti, koji, po njenom mišljenju, oblikuju različite tipove osoba. Ideja koja stoji u osnovi ovog modela analize jeste da se svi mnogoliki načini organizacije društvenosti mogu svesti na 4 osnovna tipa, koje ona pronalazi u tako različitim oblicima ljudskih aktivnosti kao što su religijska praksa i simbolizacija kod afričkih plemena i potrošačka praksa savremenih Britanaca. Na osnovu dijagrama koji se dobija kombinacijom osa stepena umreženosti i grupne lojalnosti Douglas identifikuje 4 tipa društvene strukture, koje će u kasnijem razvoju modela nazvati "tipovima društvenosti" (u analizi potrošnje), "životnim stilovima" i, konačno, "kulturnim tipovima" (kroz saradnju sa Aronom Vildavskim). Osnovna dva oblika društvene strukture (društvenosti, kulturnog tipa) jesu individualizam i hijerarhija ("kutije" A i C), a preostala dva su izolacionizam i egalitarizam ("kutije" B i D).

B) IZOLACIONIZAM Jaka matrica Slaba grupa Izolacija nametnuta ili nenemetnuta	C) HIJERARHIJA Jaka matrica Jaka grupa Čvrsto inkorporiran, poštuje hijerarhiju
A) INDIVIDUALIZAM Slaba matrica Slaba grupa Aktivni individualizam, kompetitivnost	D) EGALITARIZAM Slaba matrica Jaka grupa Čvrsto inkorporiran Bez hijerarhije

Model "društvene osobe" koji nudi Douglas može se povezati sa procesima "normalizacije" privatizovanih preduzeća, ako se o

privatizaciji razmišlja kao o procesu proizvodnje drugačijeg tipa - "društvene osobe" nego što je bio slučaj u prethodnom periodu (socijalizmu). Nekadašnja poslovna ("business") i radna ("working") kultura socijalizma, koja je decenijama određivala radne identitete zaposlenih, u procesu postsocijalističkih privatizacija se ubrzano menja, u skladu sa zahtevima koje postavlja nova, liberalna ekonomska ideologija i njene organizacione i radne prakse. Kao što je u izvršnoj etnografiji privatizacije poljske fabrike za proizvodnju dečje hrane "Alima" pokazala Elizabet Dan (- Elizabeth Dunn), ono što su zapadni menadžeri postavili kao cilj, bila je promena načina razmišljanja zaposlenih, promena načina na koji su zamišljali sebe, firmu u kojoj rade i odnose sa kolegama. U osnovi ovakve projektovane promene stajale su suprotstavljene predstave o svetovima socijalizma i kapitalizma, zasnovane na nizu opozicija i operacionalizovane u ideologiji novog, inostranog menadžmenta. Dan se poziva na istraživanja Ladislava Holija u Čehoslovačkoj, koji pokazuje da su nove poslovne prakse i oblici upravljanja koji se uvode u privatizovana preduzeća obično interpretirana kroz lokalne kategorije i lokalna iskustva, i da je iskustvo rada u socijalizmu i planiranoj ekonomiji najčešće suprotstavljeno kapitalističkoj ekonomiji i tržišnoj privredi. U slučaju poljske fabrike dečje hrane, ona je zabeležila sledeći niz dihotomija (Dunn, 1999: 128-29)

<i>Socijalizam</i>	<i>Kapitalizam</i>
zaostalost	modernost, civilizacija
statičnost	dinamizam, pokretljivost
neprilagodljivost	fleksibilnost
starost	mladost
jednoličnost	raznobojnost
deprivacija	zadovoljenje potreba

<i>Socijalizam</i>	<i>Kapitalizam</i>
poslušnost	kritičko samopreispitivanje
kolektivizam	individualizam
pokloni	rasprodaje
personalizovani odnosi	Impersonalni odnosi zasnovani
zasnovani na 'vezama'	Zasnovani na racionalnim kalkulacijama

Zadatak menadžera jeste da "inertne i kolektivistički nastrojene" radnike socijalističkih preduzeća pretvore u "aktivne i racionalne individualce" kapitalističkih kompanija. Ukratko, po logici liberalnog kapitalizma, privatizacija bi trebalo da proizvede tip osoba koje u prvi plan stavljaju *interese*, i koje se u svim daljim aktivnostima rukovode tim *ličnim interesima* (Dunn, 1999: 125), što je garant da će se razviti efikasne "moderne" poslovne prakse i poslovna kultura. Ili, ako bismo ovo ponovo preveli u analitičke kategorije Meri Daglas, potrebno je da se osobe sa desne strane njenog dijagrama (u kategorijama gde je pripadnost grupi izražena) prevedu, kroz resocijalizaciju na radnom mestu, na levu stranu, i to u donju levu "kutiju" koja obuhvata liberalne individualiste, nesputane granicama grupe i neopтереćene odnosom prema drugim osobama.

Međutim, kako pokazuje i istraživanje Elizabet Dan i mnoga druga etnografski zasnovana istraživanja, svojinska transformacija i uvođenje nove, zapadnjačke, poslovne prakse, i sa njom povezane ideologije osoba i njihovih odnosa, ne znače da će određeni oblik organizacije biti u potpunosti i u nepromenjenom vidu prenet sa Zapada. *"Rather, these practices and ideologies are filtered through local cultural formations and historical experiences. They can then be constantly negotiated in those terms. In a manner similar to the way decollectivized agricultural land becomes "fuzzy property" in Romania, privatized firms and their ma-*

management practices in Poland become "fuzzy" arenas for dispute and interpretation rather than imposed structures identical to those found in the West" (Dunn,1999:126). Iako se u menadžerskim praksama "disciplinovanja" i "unošenja reda" iskustvo rada u socijalizmu i neki oblici socijalističkih radnih praksi koriste kao negativna referenca, mnogi zaposleni koriste iste ove resurse za drugačije identitetske projekte. Ukazujući da pravila poslovanja i radna etika koju donose novi vlasnici nije baš "toliko nova" i da nije nepoznata u njihovim radnim sredinama, oni pokazuju kako su mnogi aspekti poslovanja koji se sada prikazuju kao "radikalna promena" postojali i u socijalizmu. Negodujući protiv "brisanja" prethodnih tradicija rada i poslovanja, oni koriste iskustvo rada u socijalizmu i kao oblik kritike postojećeg stanja u preduzeću, ali i kao afirmaciju sopstvenih identiteta i jačanje samopoštovanja, u situaciji u kojoj je najveći deo njihovih života, iskustava i postignuća ozbiljno diskreditovan.

Privatizacija i transformacija lokalne pivare "Panko"

Transformacija lokalne pivare je posledica privatizacije, odnosno prodaje inostranoj kompaniji sa međunarodnom reputacijom u proizvodnji piva i značajnim udelom na takozvanom evroazijskom tržištu (Turska, neki delovi bivšeg Sovjetskog saveza, Rusija, Ukrajina, Rumunija i Moldavija; ukupan broj tržišta na kojima ova kompanija operiše, dakle, dostigao je šest, uključujući i Kazahstan, jedno od najvećih tržišta u centralnoj Aziji). Lokalna pivara u Vojvodini je u trenutku kupovine predstavljala do tada najzapadniju tačku u njihovom širenju na evropskom tržištu. Ova fabrika važila je za jedno od naprednijih preduzeća u proizvodnji piva sve do kasnih osamdesetih godina XX veka, kada je profit počeo da opada, usled

nedostatka investicija i nemogućnosti prilagođavanja novim makroekonomskim pravilima, koja su zahtevala razvijeniji marketing i tehnike prodaje. U prvom talasu privatizacije, početkom devedesetih, pivara je transformisana u deoničarsko društvo, akcije su podeljene svim zaposlenima (koji su, faktički, postali vlasnici fabrike), ali nisu urađene nikakve bitnije promene u poslovanju, niti je rukovodstvo uspeo da obezbedi investicije potrebne za ozbiljnu modernizaciju preduzeća. Z.E., tada član uprave, kaže da su posledice prve privatizacije bile "nastavak samoupravljanja". On kaže da u to vreme većina radnika nije znala šta znači posedovati deonice, niti kakva prava i obaveze proizlaze iz toga.

"Mi smo bili akcionarsko društvo i tada u većinskom vlasništvu malih akcionara, međutim, ja nisam imao osećaj pripadnosti, želje da se mi osećamo kao vlasnici ovoga, nego smo mi ono, usput, jednostavno, radimo i mislim da nam je najvažnije bilo radno mesto i plata, a ono, kao vlasnici, jednostavno, nam je bilo usput samo da kažemo da smo vlasnici, ali ničim nismo doprinosili smanjenju troškova, ili ne znam ni ja čega, da bi to moglo da se unapređuje." (Z.E.)

M.I, sadašnji direktor Odeljenja za pravna pitanja i članica uprave "Panka" tokom devedesetih godina, potvrđuje stav svog kolege, objašnjavajući još detaljnije stanje u kompaniji pre privatizacije:

"Mi smo od 2003. počeli polako da padamo u teškoće finansijske, prosto su počeli da se gomilaju dugovi za porez; to nam je, zapravo, bio najveći problem, nismo pravili neke dugove prema dobavljačima, ali nismo mogli pratiti ritam plaćanja poreskih obaveza, one su se gomilale, kamate su rasle i mi smo tako došli u situaciju da mnogo dugujemo državi i ona je mogla svaki čas da nas blokira i da nam zaustavi rad. To smo nekako bili premostili davanjem imovine u hipoteku državi, ali smo prionuli na traženje strateškog partnera. Moram da kažem

da su ranije, tokom '90-tih godina, oko naše kompanije obletali strani pivari, da kažem, sve vodeće pivare svetske su dolazile, bile su zainteresovane, dolazili su i Hajneken i Karlsberg. Nisu samo pivari dolazili, dolazili su i bankari svetski, dolazili su predstavnici raznih investicionih fondova, bilo je zaista jako puno razgovora, pregovora inicijalnih. Neki su bili vrlo uporni. Međutim, mislim da je u našim glavama to bilo još uvek daleko. U glavama menadžera prosto je važila ona deviza: možemo mi i sami. Ne treba nama strani partner, ne treba nama strani kapital. To je u to vreme bilo glavno razmišljanje, da bi, kad smo krenuli da idemo dole sa svim rezultatima poslovanja, prosto proradila svest da nam zaista treba svež kapital i strateški partner i onda smo na našoj Skupštini doneli odluku da idemo da ga tražimo." (M.I.)

Tokom devedesetih, postalo je jasno da neće biti moguće nastaviti sa radom ukoliko ne dođe do ozbiljnih ulaganja u fabriku. Nakon što je stara uprava gotovo deceniju odbijala ideju o sklapanju ugovora sa inostranim partnerom, i nakon što su odbijeni svi potencijalni veliki kupci koji su se interesovali za fabriku (Interbrew (sada Inbev), Karlsberg, Hajneken), pivara je prodana u leto 2003. godine poznatom turskom proizvođaču piva i osvežavajućih napitaka Viti. U tom trenutku, kada su prihodi proizvođača piva naglo opali, jedina druga opcija bila bi spor, ali neizbežan, krahanje preduzeća. Nakon preuzimanja, Viti je otpočeo uvođenje opsežnih promena. Najpre je postavljen novi generalni direktor fabrike P.A., sa dugim stažom u pivarskoj industriji i sa višegodišnjim iskustvom poslovanja "u regionu". U Vojvodinu je došao sa mesta generalnog direktora nikšićke pivare koju je nekoliko godina ranije privatizovala belgijska kompanija "Interbrew", i sa sobom je doveo nekoliko "mladih lavova", koji su odmah postavljeni na rukovodeća mesta u sektorima prodaje i marketinga. Finansijski i tehnički direktor došli su iz Turske, dok su svi ostali rukovodioci (i u domaćem poslovnom ambijentu je preuzet termin iz engleskog jezika "menadžeri", koji je potpuno odomaćen) glavnih

sektora firme mladi ljudi sa značajnim ili jedinim radnim iskustvom u intrnacionalnim ili stranim kompanijama. Za P.A. dovođenje mladih i "uspešnih" ljudi je trebalo da omogući prenošenje i investiciju njihove lične poslovne "harizme" (još jedan izuzetno interesantan koncept, koji bi se dao uporediti sa konceptima "energije", "vitalnosti", "životne sile", poznatim u antropološkim istraživanjima lokalnih kosmologija i predstava o proizvodnji osoba) kao i "harizme" zapadnjačkih poslovnih ambijenata koje su predstavljali, u transformaciju lokalne pivare. To su bili mladi ljudi koji su na prethodnim poslovima savladali jezik "poslovnih interesa", drugačije radne etike, odnosa privatnih i poslovnih preokupacija i koji su usvojili novu filozofiju "uspeha" i "stalnog napredovanja". P.A. ovako objašnjava svoju odluku:

"Doveli smo i dosta novih menadžera, mladih ljudi, za oblasti kao što su ljudski resursi, marketing, ljude iz uspešnih kompanija. Doveo sam ljude iz Koka Kole, lanaca brze hrane i sličnog, mlade ljude koji su već radili u različitim sredinama – možete to nazvati zapadnom sredinom, ali u svakom slučaju visoko uspešnim i produktivnim kompanijama. Ako želite, naročito radnicima, da pokažete da su promene moguće, morate dovesti uspešne ljude. Ako donesete uspeh, npr. dobre trenere u fudbalu, igrači će se potruditi kad igraju. Ako je trener dobar, teren dobar, ulaže se, javlja se novi duh. To je ono što smo mi ovde uradili." (P.A.)

Samo na nekolicini rukovodećih mesta, i to uglavnom u ešalonima "srednjeg upravljačkog sloja" nalaze se domaći stručnjaci koji su radili u fabrici i pre privatizacije. Njihove pozicije su uglavnom mesta koja zahtevaju poznavanje lokalnih propisa (pravno-administrativni sektor) ili mobilisanje postojećih socijalnih mreža i socijalnog kapitala da bi se proširivala i unapređivala prodajna mreža (regionalna prodaja). Promena u strukturi zaposlenih bila je povezana sa značajnim promenama u organizacio-

noj strukturi firme, u proizvodnom procesu, kao i u sektorima distribucije, marketinga i prodaje. Kako iznosi M.I, u vreme istraživanja direktorka sektora za pravne poslove, koja je imala priliku da poredi načine upravljanja pre i posle privatizacije:

"Mahom su menadžeri mladi ljudi koji su došli iz kompanija koje su već bile privatne ili ranije privatizovane, gde je već došao strani kapital i oni su već navikli da rade za gazdu, oni imaju o tome razvijenu svest i, prosto, ponašanjem, nekom organizacijom, načinom rada oni ovo prenose, tako da se to usvaja definitivno i ovde. Kod nas je od dolaska Efesa došlo do fluktuacije radne snage, mahom su ljudi koji su imali više godina radnog staža i stariji, otišli. Imali smo dva programa: 2003. kad je došao Efes i prošle godine (2004. I.E.) jedan program i kroz ta dva programa viška zaposlenih uglavnom su otišli ljudi koji su imali preko 30 godina staža. A i preko 20 godina staža. Da kažem da je, znači, firma sada prilično mlada. Uglavnom su otišli ljudi koji su hteli da odu, jer su bili svesni da, prvo, neće da rade za gazdu – to je, znači, ona vrsta svesti da to više nije njegova firma, ne pripada njemu, tu je sad neko drugi, a on za nekog drugog neće da radi; drugo, bilo je onih ljudi koji su bili svesni da nisu tog kvaliteta da mogu da udovolje i da će kad-tad morati otići, pa možda bolje što pre. Znači, kroz ta dva programa se, ustvari, pročistilo i ostali su uglavnom mladi ljudi koji, opet, lakše prihvataju nešto novo i kojima je, opet, drugačije, samim tim što nisu radili u ono vreme samoupravljanja, ne postoje kod njih ti neki koreni koji ih možda vraćaju nazad." (M.I.)

Istovremeno sa odlaskom starih radnika, u fabriku je primljen veliki broj novih radnika, sasvim druge "demografije". Bili su to mladi ljudi koji su zapošljavani u sektorima prodaje, i koji su brojem daleko nadmašili nekada zaposlene u proizvodnji. Marketing i prodaja postali su najvažniji delovi firme, što je naišlo prvo na iznenađenje a zatim i na tiho negodovanje preostalih radnika iz nekada visoko vrednovane proizvodnje. Prodavci su postali deo prodajne mreže na nivou cele Srbije, jer je i koncepcija prodaje

promenjena – od nekadašnjih lokalnih i subregionalnih "zaštićenih" oblasti u kojima se prodavalo određeno lokalno pivo, danas se "lokalni" brendovi svetskih proizvođača koji su privatizovali domaće pivare prodaju u celoj Srbiji, pa i šire. Osim praktične uloge koju su imali u novoj poslovnoj politici privatizovane kompanije, osobe zaposlene u prodaji i marketingu bitne su zbog još nečega – za razliku od radnika iz proizvodnje koji se lako postovećuju sa "prošlim vremenima" i koji se smatraju "inertnima" i "teže promenljivima", one opredmećuju "vreme promena" i mogućnost neprestanog usavršavanja i linearnog kretanja koji se povezuje sa kapitalizmom. Kako pokazuje i Elizabet Dan u etnografiji privatizacije fabrike hrane za decu u Poljskoj, nove tehnike upravljanja treba da proizvedu "aktivne osobe", rukovođene "interesima" i spremne da "preizmaju inicijativu" u susretu sa izazovima okruženja (Dunn, 2004). Međutim, novi oblici disciplinovanja i odgovornosti zaposlenih, predstavljali su tek treći korak u procesu "normalizovanja" radnog ambijenta, kome su prethodili strukturalna reorganizacija firme i preuređenje radnih prostora (pre svega službenih prostorija uprave i administracije) i promene u proizvodnom procesu.

Strukturalna reorganizacija firme – kako je "fabrika" postala "kompanija"

Prva stvar koja je učinjena nakon preuzimanja, u organizacionom smislu, bila je restrukturiranje fabrike. Danas, firma je podeljena na osam odeljenja: Osooblje, Finansijsko, Snabdevanje, Proizvodnja, Logistika, Pravna pitanja, Marketing i Prodaja. Neka od ovih odeljenja, kao što su marketinško i logističko tek su osnovana, dok su drugima pridodate nove funkcije. Takođe se promenio i relativan značaj odeljenja, prema novoj ekonomskoj logici. Ovo je značilo da će više pažnje biti pridavano mar-

ketingu i prodaji, u odnosu na prethodni akcenat na proizvodnji. O.L., koja je u vreme istraživanja (2005. godine) upravljala odeljenjem za ljudske resurse, naglašavala je da su marketing i logistika po važnosti izjednačeni sa proizvodnjom. Odeljenje za prodaju je takođe drugačije organizovano. Ranije, prodaja je vršena "iz fabrike". Danas, ona se ne može ni zamisliti bez rada na terenu i direktne komunikacije sa prodavcima i drugim potrošačima. Mada su ovo logične posledice novog orijentisanja kompanije i njenog prilagođavanja uslovima i pravilima makroekonomije, nisu baš dobrodošle među radnicima u proizvodnji.

Jedan od radnika ima utisak da je proizvodnja potcenjena u novom ustrojstvu kompanije, i ne slaže se sa time. Takođe je jako nezadovoljan onim što vidi kao veliku razliku između zarada zaposlenih u marketingu i prodaji, i onih koji su zaduženi za proizvodnju osnovnog proizvoda. On to ovako objašnjava:

"Ko god se danas zaposli u Viti (pod tim se podrazumeva ne-proizvodnja), dobije u startu dva puta veću platu nego proizvodnja. Mi smo se borili protiv toga u komunizmu, zar nismo, da ne bude toliko neproizvodnih radnika, i sve nam je pare "pojela" birokratija, a sada smo došli na isto. Odnos zaposlenih u proizvodnji i ne-proizvodnji je 1: 3, ako ne i više. Ja sam mislio, i zalagao sam se za to da dođe gazda, mislio sam da će on da se brine o firmi, o svima nama, i da će da bude bolje nego ranije. Kad ovo, došao on, ništa ne zna ko sam ja, šta se dešava u firmi, kako se stvari dešavaju, jedino što njega zanima to su brojke. On samo lupa crtice koliko je prodato i koliko je para zaradio." (L.C.)

Među prvim stvarima koje je učinilo novo rukovodstvo bilo je redizajniranje fabričkog kruga i upravne zgrade, u cilju, kako su isticali, stvaranja "normalne radne sredine" Ono što se prvo uoči prilikom prilaza fabrici su ogromni logoi Panka i Vitija, postavljeni na velike prazne površine proizvodnih pogona. Kada se približite fabrici, bilbordi sa istim logoima čekaju vas na ulazu. Slič-

no je i u upravnoj zgradi, u kojoj se nalazi vrh rukovodstva kompanije. Svugde u zgradi, na ulazu i svim zidovima nalaze se posterije grupe Viti, koji predstavljaju njihove ideje vodilje i principe poslovne politike. Na nekoliko mesta, vide se posterije na kojima su predstavljeni svi brendovi koje Viti danas "pokriva". Zgrada je neposredno nakon privatizacije renovirana, sveže okrečena a kancelarije su preuređene tako da deluju jednostavno ali funkcionalno. Svi "viškovi" nameštaja ili papira izbačeni su, a enterijerom dominiraju beli čisti zidovi, svetli laminatni podovi i jednostavan kancelarijski nameštaj. Svetlost i čistoća emituju poruku o modernosti radnog prostora, što se povezuje sa racionalnošću i efikasnošću koje treba da karakterišu aktivnosti koje se u tim prostorima odvijaju. U poređenju sa nekadašnjim načinom uređenja kancelarija, koje su bile pretrpane stvarima, novi način uređenja deluje "asketski", a u tom pogledu čak ni kancelarije najviših rukovodilaca ne odudaraju od ostalih. One su jedino veće, ali zato što se u njima nalazi prostor za sastanke rukovodećih timova. Prostor nije dozvoljavao da se realizuje ideja o velikoj zajedničkoj kancelariji koji bi delio veliki broj zaposlenih, i koja bi oličavala transparentnost poslovanja ali i vizuelnu dostupnost i kontrolu zaposlenih, veoma nalik Bentamovom panoptikumu⁵. Ipak, osnovna ideja modifikovana je u skladu sa postojećim mogućnostima kroz pravilo da najveći deo vremena vrata na svim kancelarijama, uključujući direktorovu, treba da budu otvorena, a zaposleni dostupni. Kako nam otkriva P.A., generalni direktor, preuređenje kancelarija bilo je neophodno iz više razloga, prvenstveno zbog "promene u duhu kompanije".

⁵ Otuda i nije slučajno da su u radu istaknuti načini "disciplinovanja" unutar privatizacije kao procesi proizvodnje novih ekonomskih subjekata, jer proces proizvodnje "novog tipa osoba" veoma podseća na fukoovske mehanizme stvaranja i delovanja mikromoci.

"Dakle, druga stvar je bila promeniti duh. Sećam se hladnih kancelarija...Nisam želeo da slikam, ali sve je bilo prljavo, stolovi stari, sve je otpadalo. Morate da napravite novo okruženje. Dakle, prva stvar koju smo uradili bio je nov parket, sve novo, stolovi, stolice, ali ništa preskupo. Rekao sam: "Hoću da bude čisto, izbacite sve, okrećite u belo, ništa skupo ali čisto, ne luksuzno, ali...Male stvari kao što je ponovno uređenje mogu da naprave značajnu razliku. Sada postavljamo nov parket na donjem spratu, i renoviramo zgradu koja je pored ove u kojoj sad sedimo i radimo, jer je tamo ranije bila kuhinja. Ujutro ste mogli osetiti sve te mirise iz kuhinje, mast, tako da sam kuhinju premestio na drugo mesto. Ovo je poslovna zgrada, tako da – okruženje mora da bude čisto. Dodali smo i aparat za espresso, tako da je sad normalno radno okruženje. Roletne, erkondišn...Ako ćete provoditi osam ili devet sati u ovoj zgradi, neophodno je da se u njoj osećate dobro." (P.A.)

Posebno je istakao da je cilj renoviranja i reorganizacije radnog prostora bio usmeren ka stvaranju "novog radnog okruženja". Ovo je takođe značilo da će na radnim mestima biti ustanovljena nova pravila ponašanja, novi standardi i procedure. U osnovi, svi ovi potezi bili su usmereni ka "normalizaciji" radnog okruženja ("*napravili smo od njega normalan radni prostor*"), pri čemu treba imati u vidu da bi, da je detaljnije ispitivano, postalo jasno u kojoj meri je ta pretpostavljena "normalnost" zapravo problematičan koncept.⁶ Kada je reč o reakcijama zaposlenih na ove promene, on smatra da

⁶ Na primer, ono što direktor smatra značajnim elementom "normalizacije" radnog ambijenta, izbacivanje menze iz upravne zgrade, kraće i fleksibilnije pauze uz mogućnost da se nešto prezalogaji i kafa (iz automata) pije na radnom mestu, za većinu radnika je potpuno neprihvatljiva promena, koja nije "normalizovala" već "destabilizovala" njihove navike i socijalne odnose sa kolegama, koji su ranije bili ustanovljavani prilikom zajedničkih obroka u menzi i svakodnevnih ritualnih "ispijanja kafe" (da ne spominjemo pivo i ostale vrste alkohola).

"Radnici to vide ovako: oni koji su otišli pomalo zavide, a oni koji ostaju uočavaju promene i neki sa njima mogu da se nose a neki ne. To je zbog toga što nisu navikli. Ali ja se nadam da će se navići vremenom. Daću vam jedan primer, koji može biti veoma glup, ali trebalo je zameniti toalete koji su jako prljavi, napraviti nešto novo. Kažem, važi, ja poštujem vaše okruženje ali to morate i vi, morate da vodite računa. Ranije, u bivšim socijalističkim državama važilo je da sve pripada svakome i ništa nikome. Sada, morate da vodite računa o mestu gde radite."

Međutim, na početku je mnogo više bilo uloženo u renoviranje i opremanje upravne zgrade, dok su prostorije zaposlenih u proizvodnji (ili kako neki od njih kažu: "Panku") ostale nepromenjene. Kontrast je zaista uočljiv, i mogao bi se čak prevesti u temporalne kategorije, jer ako upravna zgrada simbolizuje linearno vreme i princip kretanja i napredovanja, onda se zgrada proizvodnje može posmatrati kao simbol "zaustavljenog vremena". Opšta derodiranost prostorija dodatno je naglašena detaljima koji predstavljaju oštar kontrast enterijeru upravne, kako ljudi iz proizvodnje kažu, "*žute zgrade*". Zidovi požuteli od duvana (iz vremena kada je pušenje još bilo dozvoljeno u službenim prostorijama, ali i sada zabrana pušenja kao da se odnosi samo na upravnu zgradu; u zgradi proizvodnje, osim u pogonima, ljudi još uvek puše), goli prozori, stari nameštaj, izlizani itisoni. Dva detalja su za mene najpreciznije predstavila različit tretman menadžera i radnika, i temporalne redove sa kojima su povezani: dok su na zidovima hodnika i kancelarija upravne zgrade izložene moderne fotografije u elegantnim, transparentnim ramovima, koje na apstraktan način reprezentuju osnovne vrednosti kompanijske kulture "Vitija" – timski rad, kvalitet proizvoda ("dedication and commitment", "excellent execution through focused growth targets"), u kancelariji šefice proizvodnje na zidu je visio poster sa porodičnim stablom dinastije Karađorđević i gotovo arheološki raritet – stara reklama za lokalno pivo na ogledalu, iz šezdesetih godina. Ova raz-

lika nije vidljiva samo "spoljašnjim posmatračima", uočavaju je i sami ljudi iz proizvodnje.

"Eto ti, eto ti opet, proizvodnja i, šta ja znam, ta, kako ih zovu Žuta zgrada. Ajd' sad vi meni objasnite što je sad onaj tamo neko kvalitetniji od mene? Po čemu? Zato što, Bože moj, sedi u onoj zgradi i sad mu treba i da ga 'ladi, i da ga greje. Pa šta? Neka i meni omoguće uslove normalne, neka i ovaj sprat uredi. Kako ja da ne budem besna kad vidim svako jutro G.O. vozi našim kolima ženu na posao i pored mene prođe, ja idem pešaka i dođem u pivaru pešaka, on pored mene dođe i prođe i tu se parkira kod fermentora". (S.T.)

Razgovor o različitom tretmanu onih koji rade u "žutoj" i zgradi proizvodnje, otkrio je i sledeću epizodu:

" S.T.: Svake godine za Novu Godinu su radnici uz platu dobijali po jedan kalendar i olovku. Prve godine kad je doš'o Viti, ne daju.

(neimenovani radnik): Štedi na troškovima. Štedi na 500 kalendara, on je uštedeo neke troškove, i na prekovremenim satima on je uštedeo, nemam pojma, hiljadu.....

S. T.: I onda pukne neka cev i potopi im sve kalendare i olovke, sve što su imali, jao, što mi bilo milo...

(neimenovani radnik): Bog ih kaznio. Sve propalo.

S. T.: Meni ne treba. Ja lično, dobijem kalendar od ovog, od onog, ali mi je stvarno žao tih radnika.

(neimenovani radnik): 5000 dinara ako je za celu firmu...

S. T.: I onda radnici dođu: "Imaš neki kalendar da nam daš, samo da stavimo u kancelariju, na zid", znaš, ili negde u pogon dole da ljudi mogu da vide koji je datum"

Pravila i procedure – oblikovanje novih radnih ritmova
proizvodnje i poslovanja

Ono što istraživaču postaje primetno tek na drugi pogled, a za vlasnike i upravu je sigurno najvažnije, jesu količina i kvalitet investicija u fabriku. Svi ispitanici koji su ovo pomenuli, nezavisno do toga da li imaju dugogodišnji staž u fabrici ili su u nju došli tek posle privatizacije, slažu se da je investicija od 6 miliona evra ta koja je omogućila dalji razvoj. Štaviše, ona je omogućila "Vita Pankou" da postane jedan od četiri velika igrača u srpskoj industriji piva danas.

"Ideja je bila da damo nekoliko jakih kapitalnih investicija, popravimo kvalitet piva, kako mi to kažemo "oživimo" marku, naročito onu koja je vezana za kompaniju (lokalni brend nazvan po porodici osnivača pivare), i tako oživimo ovaj brend. U ovom poslu smo računali na tradiciju, jer je ovo najstarija pivara na Balkanu, osnovana 1722. Dakle, ono što smo želeli je zasnovano na tradiciji, kvalitetu i novom imidžu. To smo i učinili. Prvo sa tehničke strane, kvalitet, novo pakovanje, poboljšali smo pivo, tako da mislim da je u osnovi svako primetio da je u ovoj kompaniji odjednom počelo nešto da se dešava.

Druga stvar, neću sad da u detalje govorim o tehnološkim investicijama pošto bi predugo trajalo, ali recimo samo da smo sve uradili da bi pivo bilo bolje. **A recept za spravljanje piva?** To je tradicionalan recept, iz prošlosti...U pravljenju piva uvek treba slediti tradiciju. Problem je bio u tome što nije bilo kontrole kvaliteta, pa je on varirao. Sada je stabilan. Različiti procesi, različiti načini upravljanja. Uvek koristimo najbolje sirovine, dobru vodu, filtriranje, fermentacija, sve je pod kontrolom. I proces je zatvoren. Ljudi iz Laboratorije učestvuju u svakom koraku, sve do kontrole kvaliteta." (P.A.)

Kada su u pitanju novi standardi rada, rukovodioci koji su opstali u obe "postavke" Panka tvrde da je preuzimanje od Vitija donelo čitav niz novih standarda u svim oblastima poslovanja. Ge-

neralni direktor u vreme privatizovanja kaže da je za njega najvažnije bilo osnivanje odeljenja za informacione tehnologije, i sveobuhvatna kompjuterizacija firme. Na određenom nivou, kompjuteri su bili prisutni u firmi i ranije, ali danas je zaposlenima omogućeno ne samo da budu povezani unutar firme, već da obavljaju poslove i transakcije sa najrazličitijim partnerima van nje. M.I. potvrđuje stav svog kolege, naglašavajući značaj IT odeljenja koje omogućuje međusobnu komunikaciju zaposlenima iz cele Viti grupe. Ovo čini da se osoba oseća povezano, što po njenom mišljenju predstavlja izvor zadovoljstva. Sledeće što treba pomenuti su standardi u vezi sa proizvodnjom koji su rezultirali investiraњem u kvalitet konačnog proizvoda. Konačni proizvod mora imati stalan nivo kvaliteta, što je obezbeđeno automatizacijom procesa proizvodnje. Treća grupa standarda odnosi se na kvalitet sastojaka, i automatski je regulisala odnos kompanije sa snabdevačima. Oni koji nisu ispunjavali standarde koje je postavio Viti nisu više mogli da sarađuju sa pivarom. Ukratko, novi standardi su doneli i novo poimanje vremena svima koji su uključeni u poslovanje "Viti Pankoa": uz kvalitet, postalo je važno i poštovanje rokova isporuke, što je doprinelo stabilizaciji radnih ritmova preduzeća. Pored toga, umrežavanje kompjutera na nivou "Viti Pankoa", ali i mogućnost direktne komunikacije sa kolegama u centrali i drugim pivarama unutar sistema "Viti", doprineo je kako "uštedi" vremena (jer se razmena informacija odvija neuporedivo brže nego ranije) tako i afirmaciji osećanja "istovremenosti" (mogućnosti da se "bude u toku" i da se maksimalno skрати vreme i put od neke ideje do njene realizacije i da se obezbedi pristup različitim informacijama i resursima) kao snažne vremenske orijentacije kasne modernosti.

"Ima onih koji više ne rade, nisu mogli da se prilagode, ima onih koji su pitali **pa, kako to da mi više ne radimo**, pa lepo, nije to moja

volja. Ima onih koji ne mogu da udovolje zahtevima novih vlasnika. Recimo, nismo radili godinu dana dok se nije privatizovala, sad radimo sa sladarama iz okruženja. Mi smo uvozili slad prve godine, ne zbog toga što smo mi to hteli, nego zato što smo mi njima (dotadašnjim snabdevačima, domaćim firmama, prim. I.E.) poslali ovako: Ovo je specifikacija Vitijevoog slada. Možete li ovo da proizvedete? Oni kažu **ne možemo**. Stalno su pričali: **Pa znaš, to je zato što sorte ječma nisu dobre, nije to do nas**. Viti to ne interesuje. **Mi ćemo to za dve-tri godine**. E, pa onda ćemo da radimo." (Z.E.)

"Imam odlične odnose sa snabdevačima. Na početku, oni se drže svog pristupa. A mi samo jasno stavimo do znanja koja su pravila igre. Sada nema nikakvih problema sa snabdevačima, zato što su im pravila igre jasna – znaju da tražimo kvalitet i cenu. Odgovarajući kvalitet i cena, ako to imate, onda se dogovaramo. I nemamo ekskluzivne, već nekoliko snabdevača. Uvek smo otvoreni. Konkurencija je dobra, čak i među snabdevačima." (P.A.)

Konačno, ono što se izmenilo su osnovna "pravila igre". Umesto regulisanog tržišta i kontrolisane ekonomije, nadmetanje i težnja ka usavršavanju ušli su u polje poslovanja. Ovo je oblikovalo znatno dinamičnije poslovno okruženje, u kome se mora neprestano voditi računa i o sopstvenom kvalitetu, prodaji, načinu reprezentacije, i o konkurenciji:

"Ranije, svako je imao svoj atar u koji je isporučivao pivo. Sad imamo pivo koje dolazi iz Apatina, Čelareva..iz celog sveta, a to radimo i mi, idemo svugde. Dakle, reč je o borbi, o nadmetanju. Ranije nije bilo konkurencije, pošto je tržište bilo zaštićeno. Sad je to, pa ne bih možda baš mogao nazvati džunglom, ali svako mora da se bori. I ako nisi jak, nećeš preživeti. Ako nisi finansijski ili ekonomski jak, ili pametan u vezi sa brendom, umrećeš. Mi to zovemo borba za život, a na neki način ona to i jeste." (P.A.)

Jedan od aspekata restrukturacije bilo je uvođenje novih procedura, odnosno "novog poretka" koji je trebalo da obezbedi uspešnije funkcionisanje. Neka od ovih pravila postojala su i ranije, ali nisu poštovana usled prilično "labave" atmosfere u prethodnoj kompaniji. Naročito se radi o pravilima koja se odnose na zabranu pušenja u radnim prostorijama i konzumaciju alkohola u proizvodnom postrojenju. Dakle, novina nije bila u uvođenju novih pravila, već u uveravanju zaposlenih da su ovaj put ona stvarna, i da će njihovo kršenje donositi posledice. Za samo nekoliko meseci, nova uprava uspela je u onome u čemu stara nije godinama – da odgovornost postane važna i aktuelna stvar. Prema jednom od ranijih rukovodilaca, nije bilo velikih promena u načinu poslovanja, pošto u tom domenu i nema puno "izmišljanja" – može se samo usavršavati i poboljšavati. Ali, zato je bilo određenih stvari u vezi sa postojećim principima rada i upravljanja:

"To je opšte poznato kod nas, to je mentalitet kulture srpskog naroda, koji je, otprilike, takav da kada se donesu pojedini zakoni, mi ne gledamo da poštujemo zakon, nego gledamo kako ćemo da ih izvrđamo. Kad je donesen zakon da je kazna za pojas (propis o obaveznom vezivanju pojasa tokom vožnje automobila, prim. I.E.) hiljadu dinara, mi smo se svi bunili zašto je tolika, ja sam rek'o ne, uopšte ne razmišljam o tome. Kažu mi 'da, ti imaš pare'. Ja kažem 'ne, nego ja sednem u kola, stavim pojas i ne razmišljam o tome.' Mi imamo taj problem i problem u smislu upravljanja, vođenja fabrike, je bio taj što smo mi donosili raznorazne odluke i te odluke nisu sprovedene, ili su stajale na pola puta, nešto se isprečavalo, uvek je tu bio neki subjektivni faktor, vreme i ostalo. Ovo su sad pravila koja su taksativno jasna, zna se ko šta treba da radi – i onda se to znalo, samo što sad znaš i kako, odnosno dokle su ti ovlašćenja i granice, kreativnost je dozvoljena bila i onda i sada – i, naravno, to se mora poštovati do kraja. U tome je razlika." (Z.E.)

Od ostalih noviteta, izgleda da je novo radno vreme pomoglo da mnogi radnici svojevolumno napuste kompaniju, pošto nisu mogli da se prilagode radnom vremenu od 8 do 17 časova, koje je značilo da će provoditi gotovo ceo dan na poslu. Za mnoge od njih, koji su radili u polju posle radnog vremena, i čije je prisustvo i odsustvo sa posla bilo pod velikim uticajem cikličnih agrarnih ritmova seoske poljoprivredne proizvodnje, te otuda nekompatibilno sa novouvedenim ritmovima poslovanja "Viti Pankoa", ova promena nije delovala obećavajuće te su otišli. Neki od starih rukovodilaca predvideli su ovo još na samom početku privatizacije:

"Pošto sam ja bio u mnogo pivara, ne samo Vitinih, nego i svih ostalih, i video sisteme rada, znači meni nije trebao neko da mi da neke papire da ja vidim sad neku organizaciju i sistematizaciju, ako ste malo promućurni, vi vidite kakva je suština rada, znao sam da neki od ljudi neće moći da rade. Prošlost je bilo vreme da mi radimo u fabrici, ali imamo i zemlju i kad dođe sezona kopanja ili branja kukuruza da vi uzmete bolovanje i odete to da radite. Ili radite od šest do dva, ustvari se odmarate na poslu, pa idete kući da radite. Tim ljudima je to bio problem. Prvo, promenjeno je radno vreme, od osam, nije više bilo od šest, praktično ceo dan ste angažovani i to je mnogim ljudima bio problem. Oni koji su, jednostavno, našli sebe, ne mogu o tome da pričam, možda imaju i tamo neke prihode, verovatno su prihvatili da dobiju tu otpremninu i da idu, pretpostavljam, da se bave tim poslovima koje su imali. Mada, lažem, ima i onih koji se nisu snašli, tih ima uvek, oni su mogli da se snađu samo u socijalizmu, onakvom kakav je bio." (Z.E.)

S druge strane, nove uprava pokušala je da uvede i drugačije raspoređene pauze, tako da budu fleksibilnije, ali da ometaju tok rada u najmanjoj mogućoj meri. Generalni direktor smatrao je da je ova promena bila nužna, i da je urađena na dobrobit zaposlenih. Iz njegove izjave takođe se može videti i šta zapadni menadžment smatra preduslovima "dobre radne atmosfere":

"Danas mislim da se ljudi sve više i više navikavaju na ovo. I mnogo im je prijatnije kad dođu u kancelariju. Čisto je, uredno, može da se uzme kafa iz aparata, imate lepe čaše, vodu, sve što je potrebno da bi se stvorila dobra radna atmosfera". (P.A.)

Ipak, ovi pokušaji nisu naišli na jednako entuzijastičan odgovor među zaposlenima. Nekima od njih nedostaje vreme kada su imali manje posla a više slobodnog vremena koje su provodili sa kolegama u restoranu. Jedan od njih, L.K., požalio se kako ovih dana čovek ne može da ima pristojan obrok, pošto nema vremena da ga na miru pojede. Tužno je pokazao na lanč paket ispred sebe, koji, prema novim propisima, treba da bude pojeđen na radnom mestu. Sa radošću se seća zajedničkih doručaka u fabričkom restoranu, koje opisuje kao trenutke predaha i druženja. *"Sada moramo da jedemo na radnom mestu"*, ogorčeno kaže ovaj radnik, kao da je to najneprirodnija moguća stvar. Primećuje takođe da sada ima mnogo više posla. Sve je manje vremena za druženje na radnom mestu, a kontrola od strane nadređenih postala je učestalija i efikasnija. Stoga, L.K. doživljava promene kao *"ograničavanje slobode"*, pošto on i mnoge njegove kolege sada moraju da misle o posledicama kvaliteta svog rada. *"Ranije nas ništa nije brinulo. Sada osećamo kao da nam ograničavaju, oduzimaju slobodu"*.

Ukratko, može se zaključiti da nove tehnologije i novi standardi rada doprinose reartikulaciji dominantnih temporalnosti u preduzeću i formiranju novih vremenskih orijentacija, koje naglašavaju osećanje "istovremenosti". Ovo dovodi do postojanja višestrukih temporalnosti, koje postoje i funkcionišu u različitim aspektima poslovnog procesa. Tako, dok je u procesu kreiranja novog/starog lokalnog brenda dominantno oslanjanje na "tradiciju" i široko eksploatisana istorija proizvodnje piva i ugled porodice osnivača pivare i proslavljača robne marke, u nekim drugim aspektima poslovanja prisutne su drugačije temporalnosti. Informacione tehnologije donele su "prodor" istovremenosti u

najveći deo svakodnevnih poslova onih iz upravljačkih slojeva. Radni ritmovi su ustaljeni u poređenju sa prethodnim "pulsirajućim" ciklusima velike tražnje i nedostatka posla (mimo standardnih sezonskih varijacija u obimu proizvodnje koji karakteriše proizvodnju piva), naročito u poređenju sa periodom devedesetih kada je, u temporalnom smislu, zabeleženo značajno "usporavanje", a konačno i dominantan osećaj "stagnacije", koji je i doveo do odluke o traženju strateškog partnera. Međutim iako su radni ritmovi u preduzeću u velikoj meri stabilizovani i ustaljeni, poneki radnici smatraju da su i dalje prisutni neregularni ritmovi proizvodnje, karakteristični za socijalizam, što vodi do izvesnog razočaranja u nove vlasnike.

Disciplina, nove mogućnosti i preoblikovanje osoba

Komunikacija: engleski jezik i stil komunikacije koji je opušteniji, neformalniji

Jedna od najdubljih promena za domaće službenike, naročito srednju generaciju, bila je uvođenje engleskog kao radnog jezika kompanije. Pored niskog nivoa komunikacijskih sposobnosti u domenu profesionalnih odnosa, ovo je predstavljalo najveću prepreku u razmeni ideja između stare i nove uprave. Mada su časovi engleskog bili organizovani za svakog ko je hteo, a obavezni za sve članove srednjeg i visokog sloja uprave, na njima su se pojavljivali mahom pripadnici rukovodećeg sloja. Mnogima od starijih rukovodilaca koji su već bili u kasnim četrdesetim i pedesetim godinama teško je padalo da počnu da uče osnove engleskog. Ipak, bili su savršeno svesni da bez znanja jezika neće moći da zadrže svoje položaje, a još manje da značajnije napreduju. Ovo je povezano, takođe, sa još

jednim važnim aspektom promene koji naročito dotiče rukovodstvo. Odnosi se na profesionalno i intelektualno razvijanje zaposlenih, što otkriva promenjenu koncepciju vrednosti znanja i permanentnog obrazovanja u poslovanju.

" Da, tu ima dve stvari. Jedno su stvari vezane za menadžment, a drugo su stvari koje su vezane za radnike. Menadžment je sasvim drugačije pozicioniran, ima sasvim drugačija razmišljanja. U tom smislu, pre svega kroz sisteme rada kompanije, vi morate da napredujete, morate da usavršavate svoja znanja, jer ako ih ne usavršavate, što kroz ono što vas oni teraju, kroz posao... recimo ja nisam znao ni jednu reč da kažem na engleskom. Znači, ni jednu jedinu reč. Prvi put sam čuo da se ono čita /d/, ja sam čit'o 'the'. I, naravno, teško mi je. Mislim, u 43-44 godini učiti jezik je teško, i to je posle posla, ništa za vreme posla. Posle posla, ovde je organizovano, to je nedovoljno, posle kod kuće, i to je još uvek problem. Ja sam svestan toga da ako ne budem znao jezik da neću moći da radim ni ovde, ni negde drugde. Međutim, imate nekoga ko to želi i hoće, kao što sam ja, imate nekog ko to ne može, ne želi, ko nije svestan toga da će mu za godinu, ili dve, da će doći u problem da on više ne može da radi u dobroj firmi." (Z.E.)

Međutim, upotreba engleskog jezika i, možda još više, lakotća i ležernost njegove upotrebe u svakodnevnom situacijama, a posebno sposobnost da se pojedini engleski izrazi "ispravno" koriste u poslovnoj konverzaciji koja se vodi na srpskom jeziku, otkrivaju da engleski jezik u ovoj firmi (a i u mnogim drugim firmama, kao i u svakodnevnom životu običnih ljudi) postaje nešto više od sredstva komunikacije, načina prenosa informacija i ideja. Engleski jezik postaje simbol modernosti jedne sredine, njene sposobnosti da funkcioniše kroz kategorije druge kulture, a takođe je i sredstvo distanciranja od, naročito poslovnih i kulturnih, tradicija lokalne sredine. Tako je u mnogim intervjuima, naročito sa osobama iz sektora marketinga i prodaje, zabeležena učestala upotreba engleskih termina i kovanica, koju bih ja pro-

tumačila kao prikazivanje profesionalne kompetencije i ovladavanja stručnom terminologijom "zapadnog" poslovanja. U tom pogledu, najilustrativniji je bio razgovor sa mladim brend menadžerom (sve kompanijske funkcije su, inače, prevedene u zapadni profesionalni format, i odgovaraju zapadnoj biznis taksonomiji), čiji je govor prošaran engleskim stručnim terminima, koje mnogo radije upotrebljava bez obzira što se tokom razgovora ispostavlja da za mnoge od njih postoje odgovarajući prevodi na srpski: "jer ja sam, otprilike, *finance guy*, sada sam postao *marketing guy*, sa finansijskim *backgroundom*"; "kod mene je uvek je bio onaj *full commitment*"; "počeo sam da radim kao *marketing assistant*, posle 3 meseca sam postao *promo coordinator*"; "*marketing assistant* je podrazumevalo slati faksove, nositi CD-ove, slati i primati mejlove, znači, baviti se uglavnom logistikom u *ofisu*, a kada sam postao *promo event coordinator*, to je već značilo organizovanje promocija, događaja, dešavanja, sajmovi, i slično. Posle još tri meseca sam postao zadužen za koordinaciju nabavke reklamnog materijala i *visibility*, a sve je to bilo uz *approval* brend menadžera"; "nedostaje posvećenost, nedostaje neki *dedication*"; "ali ja sam, znači, jako *time-oriented*"; "da vam kažem opis posla? *Job description*". S druge strane, generalni direktor, iako zna srpski, odbija da ga govori, jer smatra da bi komunikacija na srpskom brzo dovela do "neformalizacije" poslovnih odnosa (po logici: "ako govori 'naš jezik', onda će možda pristati i na 'naše' načine vođenja poslova i 'naš' način komunikacije"), što je on nastojao da izbegne.

Pored toga, ono što je generalni direktor nameravao da uvede kao sastavni deo transformacije je drugačiji vid komunikacije, odnosno načina na koji se odvijaju kontakti i diskusije između najviših i nižih nivoa uprave, kao i među radnicima. Kako je naglasio, ova koncepcija je uglavnom njegova lična, i nema direktne veze sa kompanijom (Viti). Kako je imao iskustva u

kompanijama i na "Zapadu" i na "Istoku", može da uporedi različite načine poslovanja, te tako i da osmisli sopstveni, u skladu sa kulturom i društvom u kom obavlja posao u datom trenutku.

"Još jedna stvar je otvorena komunikacija – kritikuj, ali budi i otvoren za kritiku. Ja sam vrlo otvoren. Nisam u fazonu filozofije: ja sam gazda te sam uvek u pravu – to nije komunikacija. Mogu da pogrešim. Otvorena komunikacija znači slušanje toga šta drugi imaju da kažu, a tek onda donošenje odluka. Ja mogu da imam svoj stav, sopstveno mišljenje, ali sam otvoren i za tuđa. Ovde se radi i o učenju ljudi da misle. U prošlosti nije se od njih očekivalo da misle, već samo da izvršavaju. Ja kažem, pa, prvo ćemo da mislimo, smislimo šta će da bude, a onda to uradimo zajedno." (P.A.)

"Prva stvar koju sam rekao bila je, nisam ja **gospodin** (rečeno na srpskom, I.E.), već me zovete po imenu. Svi me zovu ličnim imenom, ne gospodine taj-i-taj. U turskom sistemu, koji je pun poštovanja, kolege i nadređene zovete poštovani, '**bei**'. U Belgiji, obraćate se svima imenom." (P.A.)

Po nekim pređašnjim rukovodiocima, otvorenost i pristupačnost generalnog direktora olakšala je protok poslovnih ideja i doprinela popuštanju potencijalne napetosti između stare i nove uprave.

Kako je ceo vrh rukovodstva imao značajno radno iskustvo u inostranstvu, a onda došao u okruženje u kom je "zapadna" poslovna kultura tek u zametku, nije se retko dešavalo da mlađi među njima dožive neku vrstu "kulturnog šoka" kada se susretnu sa staromodnim načinom poslovanja. Naročito su ilustrativne reči N.I.-ja, lokalnog brend menadžera. On kaže da mu je naročito bilo teško da ustanovi razliku između načina na koji posluju domaće (kompanije u državnom ili društvenom vlasništvu) i strane (privatne) kompanije, pošto sa prvima nije imao iskustva. Iako povremeno njegove reči deluju previše naivno (budući da su mu

roditelji, po njegovim rečima, radili u državnim firmama), i kao način da potcrta svoju potpunu posvećenost "zapadnom" modelu poslovanja, on tvrdi kako nije mogao da shvati način rada nekih njegovih prijatelja, koji su od osam sati provedenih na poslu tri radili a ostatak se bavili različitim socijalnim aktivnostima. Naglasio je da su to oni koji rade za državne, dok većina njegovih prijatelja radi za privatne, kompanije "zapadnog tipa" koje zahtevaju potpunu posvećenost. N.I. opisuje svoje navikavanje na sredinu u Panku kao "teško iskustvo", objašnjavajući:

"Jako teško. Nisam doživeo, nego još uvek doživljavam. Jer ja sam ipak došao u Nikšićku pivaru 4 godine nakon što je privatizovana, znači Belgijanci su bili prisutni već 4 godine, i naredne četiri godine koliko sam ja ostao, taj sistem se samo dalje razvijao i produbljivao. Ja sam sada došao u firmu u kojoj je taj proces tek na početku, a taj sam period u nikšićkoj pivari preskočio. U prethodne četiri godine sam naučio da razmišljam skroz "zapadno", skroz "biznis", skroz "sistematski". I sada želim da nastavim tako da razmišljam i u ovoj kompaniji, nailazim na probleme, ali...mislim da će to proći." (N.I.)

Pojašnjavajući na šta se odnosio "kulturni šok" kroz koji je prolazio, N.I. kaže da ga je najviše iznenadilo koliko jako se ljudi opiru promeni. Bio je "šokiran" susretom sa "neodgovornim ljudima", nenaviknutim da poštuju strog vremenski raspored. "Bili su, tako da kažem, upravo kako su ih opisivali u našim starim udžbenicima iz vremena socijalizma: svi rade sve, bez funkcionalne specijalizacije, jednaka raspodela odgovornosti i prihoda, itd."

Ono što smatra da nedostaje lokalnoj poslovnoj kulturi je posvećenost. Kao da nema prave motivacije, ljudi se ponašaju kao da im posao nije bitan. Jednostavno rečeno, postoji previše "labav" odnos prema poslu, u kom ljudi – moguće kao naslede socijalizma – i dalje očekuju da im posao ne bude izvor samo profesionalnog, već i socijalnog ispunjenja.

Promenjene temporalnosti i proizvodnja novih, aktivnih osoba

Pored toga što se od zaposlenih očekuje da nauče zvanični jezik kompanije, engleski, i da usvoje nove stilove komunikacije, koji nalažu kombinaciju ležernog ophođenja i gvozdene discipline i odgovornosti, oni moraju i da se prilagode novoj dominantnoj temporalnosti, linearnom vremenu i onome što Verderi naziva kratkim (i sve kraćim) radnim ritmovima kapitalizma. Privatizacija tako u sebe uključuje i sudar "socijalističkih" i "kapitalističkih" temporalnosti, i oni koji njome rukovode nastoje da nametnu linearnu temporalnost i potisnu sve ostale oblike i doživljaje vremena. Kako navodi Ketrin Verderi, za konceptualizaciju vremena u socijalističkoj Rumuniji karakteristična je cikličnost i usporavanje vremena, što u jednom trenutku dovodi i do snažnog osećaja stagnacije, nepokretljivosti. Ovome je suprotstavljeno linearno, deljivo vreme, segmentirano na manje jedinice kojima se može manipulirati, pa otuda i izrazi kao "štednja" ili, sa druge strane, "gubljenje" vremena. Možemo pretpostaviti u kojoj meri je susret sa "brzim" tehnologijama poremetio vremenske cikluse starih zaposlenih u "Panku". Kompiutersko umrežavanje i prelazak na elektronsko finansijsko poslovanje učinio je da se "za nekoliko milisekundi obave bankarske transakcije za koje bi njihov finansijski sistem zahtevao sate i dane rada, dopisivanja i zavođenja dokumenata" (Verderi, 2005:74). Ovo je otvorilo prostor za uvođenje kriterijuma "efikasnosti", "profitabilnosti" i implicitno (a kod nekih i vrlo eksplicitno) vrednovanje maksime "vreme je novac".

Oni koji su već ranije uspešno adaptirani u linearnu temporalnost kapitalističkog vremena, što je bio slučaj sa svim predstavnicima visokih rukovodilaca i najvećim brojem srednjeg ešalona, imali su problem u komunikaciji sa onima koji još uvek nisu preterano marili što "gube vreme", otežući izvršavanje posla, ili teže-

ći da na radnom mestu praktikuju kombinacije poslovnog i prijateljskog kontakta, što je "zapadno" orijentisanim rukovodiocima izazivalo "nelagodu", a ponekad uzrokovalo kulturna nerazumevanja. Mladi brend-menadžer koji je u "Panko" došao iz već "zapadnjački ustrojene" nikšićke pivare, prisetio se kako je na početku imao problem sa negativnim reakcijama na njegov direktan stil komunikacije. Dok su njegove nekadašnje kolege i saradnici u Nikšiću bili naviknuti na ovakvu komunikaciju, zasnovanu na brzini i efikasnosti, u novoj radnoj sredini ovo je naišlo na svojevrstan otpor. Uskoro je N.I. shvatio da su ljudi iz ovog kraja bili naviknuti na duže razgovore koji ispunjavaju kako poslovne tako i socijalne funkcije. Budući da se rukovodi pravilom da je vreme novac, N.I. nije ni razmišljao o odustajanju od svog načina komunikacije, ali je shvatio da pozivanje na stereotipne osobine crnogorskog "nacionalnog karaktera" kao što je zbunjenost i nedostatak suptilnosti daje rezultate. Ono što su na početku doživljavali kao grubost i nepristojnost, novi saradnici postali su spremni da tolerišu jednom kada im je pruženo kulturalno objašnjenje za ovakvo ponašanje u kontekstu raširenih i popularnih "teorija o mentalitetu". Ovde su u igri "višestruke temporalnosti", pošto je očigledno korišćenje vanvremenske (i aistorične) koncepcije "mentaliteta" u funkciji legitimisanja i uvođenja "kapitalističkih radnih ritmova". Iako se artikuliše kao pitanje "kulture", u ciceronovskom smislu "prefinjenosti, ugladenosti, kultivisanosti", ovde se radi o dobroj ilustraciji uloge nove temporalne svesnosti u proizvodnji novih osoba.

"Meni je rečeno da sam malo i nekulturan za ovu sredinu, jer su ovde ljudi navikli da komuniciraju kao: "Dobar dan, dobar dan, kako ste, šta radite, kakvo je vreme u Pančevu i Beogradu" i da se dobrih pet minuta iščaskamo, i da tek onda kažem da vas ja zovem zbog toga i toga...Međutim, ja imam jako malo vremena, i kada sam čuo da ćete vi doći ja nisam bio nimalo srećan, i još kada sam čuo da ćete ostati sat do

sat i po vremena, bio sam malo... jer meni je, znači, razmišljam u tom pravcu da je meni vreme novac. Pa sam pitao šta sad ona hoće, ko je ona, sat i po vremena je meni jako bitno, a onda su mi objasnili šta je i kako... ali ja sam, znači, jako time-oriented (**engleski izgovor, I.E**), i ne želim sada da gubim vreme, tipa mi se čujemo kako ste, šta radite, nego odmah kažem šta me zanima. Ja sam zbog takvog stava imao problema ne samo ovde, već sa svima sam imao u kompaniji problema. I kad dođe do toga da mi prebacuju, ja se uvek izvlačim na svoju crnogorštinu. I kažem, kod nas u CG, mi smo malo drvenasti, ne umemo da razgovaramo, "vadim se" na svoj mentalitet, jer ja i dalje kada mi je neka frka, razgovaram direktno, bez ikakvog uvoda. A kada me pitaju: "Što si takav", ja kažem "Mi smo u CG takvi." (N.I.)

"Deljivost" osoba i unapređenje kvaliteta proizvoda i osoba

Mnogi rukovodioci u "Viti" opisaće suštinu poslovnih i organizacionih promena nakon privatizacije kao "orijentaciju na kvalitet" – sa tim je povezan čitav niz standarda u različitim aspektima poslovanja o kojima je do sada bilo reči (kvalitet osnovnih sastojaka piva, tehnologije proizvodnje, sistemi kontrole kvaliteta tekućine, ujednačeni izgled boca itd.). Iako ovde nije reč o jednom izuzetno složenom i razvijenom obliku upravljanja, poznatom pod imenom TQM (Total Quality Management), o kome piše Elizabet Dan i koji je zastupljen u pivarama koje su privatizovali veliki proizvođači, kao Hajneken, može se reći da se i u slučaju "Vite" može prepoznati tendencija da se "uspostavi fundamentalna sličnost između radnika i sirovih materijala, pri čemu će se i osobe i proizvodi tretirati kao 'proces'" (Dunn, 2004: 94). Ovo znači da je granica između osoba i stvari zamagljena, jer se osobe zamišljaju kao "zbir kvaliteta" koji se mogu odvojeno razmatrati, procenjivati, meriti, usavršavati i unapređivati. Kako primećuje Dan, "ovo otvara aspekte osoba za aktivnosti menadžera,

trenera, čak i svesnog rada na sebi. Znajući koji kvaliteti treba da budu 'unapređeni', zaposleni mogu da uzimaju časove, čitaju knjige, ili da menjaju navike da bi postigli bolji uspeh na evaluacijama poslovnih postignuća, i na taj način učinili sebe i svoj rad još boljom robom" (isto:114)

I u ovom aspektu promene može se uočiti razlika između radnika i menadžera, kao predstavnika dva sloja zaposlenih koji opredmećuju različite temporalnosti i različite vrednosti povezane sa prethodnom i novom poslovnom kulturom. Mada je istaknuta važnost neprestanog usavršavanja za sve zaposlene, postoji značajna razlika između vrste edukacija za radnike i edukacija za menadžere – menadžeri dobijaju edukaciju (tzv. "meke" veštine, poput komunikacije, pregovaranja, upotrebe jezika i sl.) koja im omogućuje da definišu situaciju za ostale zaposlene, i da ovladaju "jezikom" i "pravilima" nove situacije i nove poslovne kulture. Menadžeri, dakle, pomoću čitavog niza edukacija, stižu kulturni kapital sa kojim ustanovljavaju značajnu razliku između sebe i ostalih zaposlenih, budući da ih to čini sposobnijim za ovladavanje kodovima nove poslovne kulture nego što je to slučaj sa radnicima, koji tako postaju uglavnom pasivni primaoci promene. Posmatrano u ovom kontekstu, može se reći da se osobe menadžera češće konceptualizuju kao "deljive", samim tim podložne usavršavanju i daljem napredovanju, za razliku od radnika u proizvodnji, čije se osobe konceptualizuju kao "monadne", nefragmentisane, inertne i teško promenljive. Kreativnost koja se pripisuje menadžerima i sastavni je deo njihovog opisa posla, ne samo da se ne traži od radnika, već se, kako tvrde neki od njih, tretira kao nepoželjna osobina. Čak i kada pokušavaju da budu "kreativni" imaju utisak da takva "kreativnost" nije dobrodošla, o čemu svedoči primer jednog radnika čiji je predlog da premosti kvar jedne od mašina u energani (uslovi rada u socijalizmu, nedostatak novca i opreme podsticali su domi-

šljatost, veštinu i kreativnost radnika, i proizveli specifičnu granu svakodnevne kreativnosti poznatu kao "budženje") sa indignacijom odbijen, te je, po njegovom mišljenju sasvim bespotrebno, potrošen novac koji je mogao biti ušteden i usmeren za "nešto potrebnije".

Završna razmatranja

Cilj ovog rada je bio da ukaže na višedimenzionalnost ekonomije i na slojevitost privatizacije kao jednog njenog naročito izraženog elementa u transformaciji postsocijalističkih društava. Polazeći od tvrdnje da privatizacija predstavlja složen proces u kome se ne sprovodi samo svojinjska i vlasnička transformacija preduzeća, i da promena u toku ne može da se svede samo na njen tehnički, tehnološki i finansijski aspekt, u radu je ukazano da se, kroz susrete različitih organizacionih i poslovnih kultura, koje se u lokalnom idiolektu prepoznaju kao radne kulture *socijalizma* i *kapitalizma*, transformišu i mnoge kulturne kategorije, među kojima je posebno skrenuta pažnja na prostorno-vremenske promene i promene u konceptualizaciji osobe kao ekonomskog aktera. Da bi ostvarili uspešnu organizacionu i poslovnu transformaciju, pripadnici rukovodstva su primenili nekoliko standardnih procesa i procedura "disciplinovanja", koji su za cilj imali "normalizaciju radnog ambijenta", u tri koraka: "normalizacija radnog prostora", "stabilizacija radnih ritmova proizvodnje i poslovanja", "proizvodnja novih tipova osoba" koje će biti sposobne za stalni razvoj i profesionalno usavršavanje.

Za početak, okupili su tim mladih, entuzijastičnih menadžera, sposobnih da restrukturiju preduzeće u relativno kratkom roku, i istovremeno doveli generalnog direktora sa značajnim iskustvom rada u regionu. Zahvaljujući akulturaciji koju je pret-

hodno prošao u Crnoj Gori, on se pokazao kao ključna osoba za započinjanje transformacije, koja do danas nije bitno dovedena u pitanje. Iz istraživanja se može videti da je ovaj proces tek na početku, kao i šta mu pomaže a šta odmaže. Takođe se mogu videti načini na koje je vrh rukovodstva konstituisao nova značenja ključnih aspekata strukture, procesa i aktera u organizaciji, u pokušaju da "drugima stvori novu stvarnost" (Salaman, 1997: 237). U ovom smislu, ovi menadžeri deluju kao "kulturni posrednici", igrajući aktivnu ulogu u pridavanju određenih značenja radnom okruženju, te tako ne utiču samo na poslovanje već i na kulturu. Salaman tvrdi da "rukovodioci imaju ključnu poziciju 'lidera transformacije', budući da manipulacija kulturom i simbolima iz kojih se sastoji postaje, prema kulturnim konsultantima, njihov osnovni zadatak" (Salaman, *ibid*: 263). Naravno, Salaman je u pravu kada zaključuje da "kao što je uvek slučaj sa ovakvim pokušajima definisanja realnosti za druge, oni ka kojima su ovi pokušaji usmereni interpretiraju ih i na njih reaguju u svetlu već postojećih stavova i iskustava, često 'konzumirajući' ove predstave u oblicima koji značajno odudaraju od onih koje je rukovodstvo zamislilo" (*ibid*: 237). Tako, na primer, u pivari ima, naročito među radnicima, interpretacija transformacije koje je ne doživljavaju kao poboljšanje u efikasnosti i kvalitetu, već kao "ograničavanje slobode" i u osnovi nepravedan proces čiji "uspesi" neće biti jednako podeljeni među svim zaposlenima. Takođe su zabeležene i drugačije interpretacije iskustva rada u socijalizmu, koji se, nasuprot ideologiji menadžmenta, ne doživljava kao potpuno rđavo iskustvo, niti kao "potpuni promašaj", već se ukazuje na one njegove elemente ("kreativnost radnika", "fleksibilnost u obavljanju poslova", "prilagodljivost različitim radnim ritmovima") koji su potencijalno upotrebljivi u radnom procesu, ali služe i kao izvor samopoštovanja zaposlenima.

Kao posebno problematično pitanje, koje nije posebno razmatrano u ovom radu, mada predstavlja osnovni okvir ovde iznetih problematizacija, postavlja se pitanje transformacije koncepcija samog rada. Analizirajući različite koncepcije rada – onu koju imaju menadžeri koji su je smislili i uveli, i onu koje se čvrsto drže radnici, istraživaču se mogu ukazati različiti ekonomski procesi kao mogući izvor ovih razlika. Može se jednostavno reći da su u ovom konkretnom slučaju na delu dva istovremena procesa. Na nivou globalne, ili makroekonomije, vladajuća logika je stari marksistički strah da se "sve čvrsto pretvara u vazduh". Ovo znači da nestaje starog osećanja konkretnosti i solidnosti, a umesto njega ostaju neodređene, fluidne, menjajuće stvarnosti. Jedan od domena stvarnosti koji prolazi ovu promenu je sam rad, kao i proizvodnja koja se ranije zasnivala na koncepciji teškog i konkretnog rada. Gubeći supstancijalnost, rad gubi i svoju relativnu vrednost u organizacijama, tako da danas sektori marketinga i prodaje igraju značajniju ulogu u procesu davanja vrednosti proizvodu, nego sama proizvodnja. Za radnike je teško da se pomire sa ovom činjenicom, uzevši u obzir da je u prošlosti, a naročito u društvenom i ideološkom okviru socijalizma, rad bio smatran vrhunskim izvorom vrednosti, a radnici postavljeni na vrh društvenog imaginarijuma. Sa trenutnom devalvacijom rada kako u celokupnom srbijanskom društvu tako i u pojedinim organizacijama, najvažniji izvor identiteta radnika doveden je u pitanje, a njima je oduzeta oblast iz koje su crpli autoritet. Stoga, nove pozicije obespravljaju radnike koji još uvek nisu sposobni da u potpunosti razumeju nove okolnosti u okviru kojih rade (a ako i jesu, nisu u stanju da promene retoriku od socijalističko-upravljačke ka klasično sindikalnoj, više klasno utemeljenoj) i koji još uvek zahtevaju legitimitet za, sada drastično promenjenu, poziciju radnika u proizvodnji.

"Koliko shvatam, veliki deo razočarenja kod radnika potiče od toga što su privatizaciju shvatali kao novac koji dolazi sa Zapada, direktno do njih i odmah se vraća raniji standard, ili još bolji. A to je, to je...Što se tiče mojih očekivanja, znao sam kad sam dolazio da ću se ovde suočiti sa istim stvarima kao u Crnoj Gori. Pitali ste za radnike, i bilo je pogrešnih predstava, nesporazuma sa radnicima oko plata. Plate su bile prema obrazovnom stepenu, svi su otprilike dobijali jednako, nije bilo velike razlike između vrha i dna. Radnici, naročito, ne mogu da shvate kako mlađi ljudi mogu ponekad da zarađuju mnogo više od njih. To je jedna stvar. Drugo, mnogo je veća razlika između vrha rukovodstva i radnika. Druga stvar koju ne mogu da shvate je da, ako neko ima auto, kao trgovački putnik, to ne mora da znači da mu je život mnogo lakši ." (P.A.)

S druge, mikroekonomske strane, kada je u pitanju uspostavljanje novog ekonomskog poretka u kompaniji, radnici se suočavaju sa procesom obrnute logike: pravila i propisi na osnovu kojih kompanija funkcioniše postaju čvršći. Ponovo dolazimo do potpuno drugačijeg načina vođenja posla, sa naglaskom na jasnim pravilima i posledicama njihovog kršenja. Novo iskustvo rada i sa njim povezanih očekivanja, kao što je potpuna posvećenost, sposobnost da se pažnja usmeri na zadatak i da se odloži sve što sa njim nije u vezi, prvenstvo posla u odnosu na privatni život i slično, u jakom su kontrastu sa maglovitim propisima i zahtevima koji su postojali ranije. Kao što je navela većina ispitanika, i ranije su postojali propisi i zahtevi, ali i prostor u kome je postojala mogućnost da se prekrše bez posledica. U socijalizmu, postojala je čak i fraza koja je često korišćena da se objasne neuspesi u različitim poslovnim poduhvatima: "*objektivne okolnosti i subjektivne slabosti*". Drugim rečima, socijalna strana rada bila je u većini slučajeva na prvom mestu, a njegoa profesionalna i ekonomska strana zanemarivane su koliko je to bilo moguće. Promene koje je donela privatizacija doprinele su jačanju i očvršćivanju radne sredine, koja je, kao i druge oblasti

društva u vreme socijalizma – bila obolela od onoga što je Kundera nazvao "nepodnošljivom lakoćom postojanja".

Ovakav poredak stavio je rukovodstvo u dvostruko povoljniju, a radnike u dvostruko nepovoljniju poziciju. Ekonomske i organizacione transformacije idu u prilog rukovodilačkom kadru, budući da se njihove sposobnosti i znanje vrednuju u okviru nove radne filozofije. Pored toga, menadžerima je bilo lako da se identifikuju sa dominantnim preduzetničkim diskursom, dok su radnici – naročito srednje i starije generacije – nenaviknuti na preduzimanje velikih inicijativa, a često su i esencijalizovani u ovoj svojoj poziciji. Tako su se radnici našli "izgubljeni u tranziciji" jednako na makro-, i mikroekonomskom nivou, bilo usled pomanjkanja informacija ili sopstvene nevoljnosti da prihvate pravila nove (i vodeće) igre.

Mnogi ispitanici povezivali su ovu vrstu konceptualizacija sa nasleđem socijalizma, koje je još uvek jako u Srbiji i Crnoj Gori, uprkos jasnom anti-komunističkom diskursu vodećih ličnosti na političkoj sceni. Tako je nasleđe socijalizma uočljivo u različitim sferama transformacije, od očekivanja preko kontakta i odnosa. Ono se predstavlja kao važna, i većinom prepoznata, konceptualna prepreka željenim promenama, pri čemu je jedan od najuočljivijih aspekata socijalističkog nasleđa vremensko usporavanje, koje je, u poređenju sa kapitalističkom temporalnošću liearnog, sve ubrzanijeg kretanja, prepoznato kao "izgubljeno vreme", veliki jaz koji je potrebno premostiti:

"Mislim da je ova zemlja na određeni način jedinstvena, zato što je u ostalim bivšim komunističkim zemljama životni standard danas viši nego što je bio pre, a ovde je mnogo niži. Standard života je jako opao, i trebaće još nekoliko godina dok se ne vrati na raniji nivo. Tako da, nekako, ljudi u Rumuniji i Bugarskoj su bili došli dotle da stvari mogu da idu samo na bolje, tako da se trude, ulažu jako u promene i poboljšanje zato što je ranije stanje bilo jako loše. U ovoj zemlji ljudi su često

razočarani privatizacijom zato što su očekivali da se raniji standard vrati preko noći. Mi kažemo – ne, to nije moguće; moraće još mnogo da se radi. Dobro, krenuli smo, ali to je tek početak. I mislim da su inostrane investicije ključna, i ujedno i najteža stvar, za ovdašnje ljude da razumeju. Oni nas pitaju: šta se dešava? Izbacili ste ljude na ulicu, plate nam nisu dosegle nebo, rastu ali sporo, stoga, šta smo dobili od stranih investicija? A mi im odgovaramo: Da, ali **za to treba vremena**. (naglasila I.E.) Sunovrat je bio brz, nakon pada..., pošto je Tito umro, išao je jako, jako na dole, a sad se treba oporaviti. I trebaće puno vremena, zbog sankcija, embarga, **ova zemlja je, nažalost, izgubila mnogo vremena i stvari**. (naglasila I.E.)" (P.A.)

"Nekad su svi imali dobar, ili bar nekakav posao, i dobre plate, nezavisno od toga da li su radili ili ne. Svako je išao na odmor, uživao u životu. I imali su **stambeni kredits** (rečeno na srpskom), i stanove, i sve, ili bi barem nekad imali sve. U osnovi, bili su u rukama vlasti, države, kompanija koje su sve bile u državnom vlasništvu, država ih je vodila. Sada, vlast im kaže: nemamo više puno novca, žao nam je, moraćete sami da se snalazite. **A za to treba vremena. Puno vremena**. (naglasila I.E.)" (P.A.)

"Da mi nismo imali tog samoupravljanja, ili tako dugo i na taj način postavljeno samoupravljanje, verovatno bi ljudi brže... da je to bila državna svojina, pa da je možda i država bila tu neki titular veći u firmama, možda bi to bilo brže, ali pošto je to bilo definitivno, pošto su radnici imali sva prava, teško je to. Naročito je to teško kod starijih ljudi, naravno, kod mlađe generacije mnogo je to brže, kod starijih ljudi jako teško. Ja se sećam da sm imala jako puno problema kad je prvi zakon, ja sam, praktično, došla u pivaru kad je ukinut ZUR. 1. juna '89. je stupio na snagu prvi zakon o preduzećima posle Drugog svetskog rata. Praktično je on, na neki način, ukinuo samoupravljanje. Ali, opet za nijansu samo. I onda sam ja pokušala ovim ljudima da objasnim da više nema zborova radnih ljudi, da ne postoji Radnički savet, skupštine, upravni odbori, ovo, ono, jeste to možda drugačije se zove, to je po njima samo, ali da pokušaju tako i da razmišljaju. Ne mogu svi da se pitaju za sve. Naravno, postoje organi koji vode firmu.

Pa i tadašnji direktor, Braca, i on je pokušao to nekako – prvo nama, koji smo bili tu menadžeri, pa onda da prenosi na neke niže slojeve – prosto kroz neku šalu, predstavljajući sebe kao her Hansa, tako smo ga simpatično zvali: "Zamislite da sam ja gazda, ne direktor, nego gazda ove firme, da je ovo sve moje u da ja o ovome brinem na najbolji mogući način, jer imam interes, hoću profit, samo profit iz ove firme i hoću da svi radite tako da ja kao gazda imam profit i pokušajte tako da razmišljate". Tako je on nama, bar nama menadžerima koji smo to hteli da shvatimo i da prihvatimo, prilično usadio i ugradio u nas. Ali nije mogao na neke niže strukture to da prenese." (M.I.)

Drugim rečima, transformacija lokalne pivare "Panko" ukazuje na određeni ambigvitet kao rezultat socijalističkog nasleđa. U tom smislu, istorijske posebnosti jugoslovenskog socijalizma mogu biti posmatrane jednako kao prednost i prepreka projektovanim ekonomskim i društvenim promenama. Jugoslovenska pozicija "između Istoka i Zapada" i ranija ekonomska liberalizacija (u odnosu na ostale zemlje komunističkog bloka), pomogle su lakše prepoznavanje i delimično uvođenje "zapadnjačke" ekonomske kulture. S druge strane, specifičnost ekonomskog poretka u samoupravljanju, koji je održavao iluziju da su radnici vladnici preduzeća, delovao je kao bitna prepreka. Drugi važan element socijalističkog nasleđa, precenjenost proizvodnje kao glavnog izvora društvene vrednosti i osnove društvenih odnosa, pojavio se kao glavna kulturna razlika između onih koji su osmislili i izveli poslovnu i organizacionu transformaciju, i onih koji je njome trebalo da budu obuhvaćeni. Stoga, ključna kulturna razlika je između "kulture proizvodnje" i "kulture potrošnje", i sistema vrednosti i pogleda na svet koji sa njima idu. Najvažniji "kulturni obrt" izveden je pod palicom novog generalnog direktora sa zaokretom od "logike proizvodnje" prema "logici potrošnje". Ovo je, kako rezultati istraživanja pokazuju, izazvalo najviše otpora i nerazumevanja među zaposlenima, naročito

radnicima. Takođe, ovo je jedna od oblasti u kojima se najjasnije vidi značaj ne samo ekonomskih, već i kulturalnih dimenzija transformacije, uzevši u obzir da je za rukovodioce postalo ključno da mogu da "upravljaju" značenjima nekoliko ključnih koncepata, među kojima je koncept rada spadao u najvažnije. U vezi sa njim bila su i pitanja vrednovanja sposobnosti zaposlenih, i na njemu zasnovane nove raspodele autoriteta i moći. Dok je u prethodnom, komunističkom periodu, marljiv rad bio ideološki i društveno naglašavan, u novom ekonomskom poretku – zasnovanom na zadovoljavanju potrošača – radnici su bili najmanje važni. Postoji i funkcionalna logika ovog procesa: ono što je nekada zavisilo od sposobnosti radnika, danas je automatizovano; ono što je spadalo u njihov autoritet, danas je pitanje kompetencije menadžera. Sam rad, i njegova povezanost sa konačnim proizvodom, redefinisani su. Sada je očigledno (mada ne baš svima razumljivo) da najviše vrednovan nije rad u proizvodnji, nego u prodaji i marketingu, koji se stalno dovodi u pitanje od strane radnika i čak nekih pripadnika nižih slojeva uprave. Kako ukazuje Elizabet Dan u analizi privatizacije fabrike dečje hrane u Poljskoj "privatizacija firmi podrazumeva i 'privatizaciju' osoba" (Dunn, 2004: 128), što znači da će zaposleni kroz proces ekonomsko-socijalno-kulturne promene značajno transformisati konceptualizaciju rada, kao i odnos između rada i proizvoda rada. Naime, ideologije rada u socijalizmu proizvedile su uverenje da je osoba, investirajući svoj rad u proizvod, stvorila neku vrstu produžene vezanosti i za proizvod i za neposredno okruženje proizvodnje (fabrika ili radno mesto uopšte). Ono do čega dovodi privatizacija jeste stvaranje svesti o odvajanju rada od proizvoda, i "privatizacija" rada, koji se prepoznaje kao svojstvo individua kojim one mogu raspolagati, pa i "vezati" ga za sasvim druga radna okruženja i proizvode. Ovakvu "privatizaciju" i "komoditizaciju" rada mnogo teže shvataju

radnici u proizvodnji, koji su svoj radni identitet u najvećoj meri gradili na identifikaciji sa finalnim proizvodom, i teško mogu da zamisle situaciju u kojoj svoja znanja i umeća "prodaju" drugim poslodavcima ili ih koriste za proizvodnju nekih drugih proizvoda.⁷

Na kraju, nakon svih ovih razmišljanja o prirodi transformacije, načinima "disciplinovanja" i konceptima kulture koji se koriste da bi promenu omogućili i objasnili, ne želim da završim ovaj rad a da sa čitaocima ne podelim utisak koji je preovlađivao tokom svih razgovora, a koji se posebno nametao nakon kasnijih preslušavanja intervjua. Iako nijednom nije eksplicitno pomenuto tokom razgovora, kada smo razmatrali mnoge druge teme, jedno pitanje je sve vreme bilo prisutno: pitanje straha.

⁷ Slične primere možemo pronaći u drugim privatizacijama pivara u centralnoj Evropi. Recimo, u slučaju privatizacije jedne lokalne pivare u Češkoj, poslovođe u proizvodnji su pružale veliki otpor nameri vlasnika da sve funkcije saobrazi korporativnom formatu. Kako pokazuje Kamil Mareš, u Češkoj se pridaje veliki simbolički značaj rukovodiocima u proizvodnji, koji tradicionalno nose naziv "glavnih pivara" ("main brewer"), te se za njihovo preimenovanje u "menadžere u proizvodnji" smatra da na potpuno neadekvatan način održavaju njihovu ključnu ulogu u procesu proizvodnje piva i garancije njegovog kvaliteta. Mareš navede sledeći primer: "In the Starobno Newspaper (2006), issued monthly by the PR department, we can see, under the picture of the brewer and main brewer proudly holding a certificate from one of the Czech beer brands awards, the caption: "Manager of the Starobno brewery and main brewer ... ". The legend is not referring to different working identities but to different names of the same position. A brewer is broadly conceived by the Czech beer drinking culture to be the most important person in the brewery, the person brewing the beer. There are some breweries in the Czech Republic that use signatures of their brewers on beer bottle labels to "guarantee" the quality of their beer. " (Mareš, 2007: 20)

Reč je svakako o egzistencijalnom strahu od nepoznate i nepredvidive budućnosti, (najjače ga osećaju domaći zaposleni, kako u upravi tako i u proizvodnji), u kom svaki dan donosi nesigurnost oko toga kako će se završiti. Ovaj strah rođen je iz kraha nekadašnjeg sveta, koji je doživljavan kao mnogo sigurnije i bezbednije mesto, i u kom je bila njihova "druga kuća", kako su nazivali pivaru, koja je danas pretvorena u mesto kojim, kao i u celom velikom kasno-modernom svetu, vladaju nesigurnost i neizvesnost.

Ova mešavina prepoznatih i neprepoznatih strahova prepliće se sa svakodnevnim strepnjama, ali i sa nadom koja se ogleda u mogućem "zamišljanju lokalne budućnosti" u poznatom okruženju, sa poznatim ljudima, pod uslovima koji su promenljivi, ali ne i potpuno netransparentni i nepodložni nekoj vrsti "kalkulacije".

Bibliografija:

- Burawoy, Michael and Katherine Verdery (eds.) 1999 *Uncertain Transition. Ethnographies of Change in the Postsocialist World*. Lanham, Boulder, New York, Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Daglas, Meri, Nej, Stiven, 2003 *Osobe koje nedostaju*, Beograd: Samizdat Free B92.
- Dunn, Elizabeth 1999 Slick Salesmen and Simple People: Negotiated Capitalism in a Privatized Polish Firm. u: Michael Burawoy and Catherine Verdery (eds.), *Uncertain Transition, Ethnographies of Change in the Postsocialist World*, New York, Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc. Lanham, Boulder., 125-149.
- Dunn, Elizabeth 2004 *Privatizing Poland*. Cornell University Press.
- Hann, Chriss, 1998 'Foreword'. In: *Surviving post-socialism, Local strategies and regional responses in eastern Europe and the former Soviet Union*. Sue Bridger and Frances Pine, (eds.) London and New York: Routledge. Pp. X.

- Lazić, Mladen (ur.) 1994 *Razaranje društva*. Beograd: Filip Višnjić.
- Lazić, Mladen 2000 *Elite u postsocijalističkoj transformaciji srpskog društva*. U: M. Lazić, Račji hod. Beograd: Filip Višnjić.
- Lazić, M, S.Cvejić 2004 Promene društvene strukture u Srbiji: slučaj blokirane postsocijalističke transformacije. U: A. Milić (prir.) *Društvena transformacija i strategije društvenih grupa: svakodnevnica Srbije na početku trećeg milenijuma*. Beograd: ISI FF.
- Lazić, Mladen 2005 *Promene i otpori*. Beograd: Filip Višnjić.
- Kamil Mareš, *Starobno Brewery: from Socialism to Internationalism*, www.dioscuri.net
- Verderi, Ketrin 2005 *Šta je bio socijalizam i šta dolazi posle*, Beograd: Fabrika knjiga
- Salaman, Graeme 1997 *Culturing Production*, u: Paul du Gay (ed.), *Production of Culture, Cultures of Production*, Sage Pblc, London, Thousand Oaks, New Delhi, in association with The Open University, 235-284

Ildiko Erdei

DIMENSIONS OF ECONOMY: A CONTRIBUTION TO THE REFLECTION OF PRIVATIZATION AS SOCIO-CULTURAL TRANSFORMATION

The process of privatization, in other words the transformation of the former state owned, into private property, represents an element of the "transitional package" that brings about expectations of procurement for the ex-socialist societies into a state of "new economic normality" that is, in today's societies and economy, represented by liberal capitalism. In the examination and analysis of the privatization through the economic, governing and expert milieus, this process is frequently situated in the context of economic and political study. In doing that, the investigation of the social and cultural implications of the process that stems from privatization representing not only a modification of the ownership structure, but a complex process in which there is an encounter of the

different business and organizational cultures of "east" and "west", and through which they are subject to a reexamination and revision of some of the basic cultural categories, such as time, the idea of a person, concept of production, labor, as well as the questions of responsibility, freedom, creativity, independence, is recurrently being disregarded.

From such a perspective, that is pursued by many anthropologists who deal with post-socialist countries, it comes about that privatization will foster, not only, a novel mode of ownership and a new breed of business, but primarily, a new category of social individuals, that are expected to epitomize the new economic and social order, in which they are successfully integrated, so as to reproduce it. In other words, the "disciplining" of the manufacturers, is intrinsically linked to the transformation of the logic of economy that is based upon the "independent consumer" that twists privatization into an ambiance in which questions of responsibility, choice, freedom and coercion, are discussed and negotiated. In this paper such queries will be inspected through a privatization of a local brewery in 2003, by a known, but not a leading world beer and beverage producer.

Sadržaj

Reč urednika	5
Vladimir Ribić	
O Ekonomskoj tranziciji iz makroistorijske perspektive	6
Ines Prica	
Problem interpretacije tranzicije iz "nerealnog socijalizma"	24
Bojan Žikić	
Ljudi (koji nisu sasvim) kao mi. Kulturna konceptualizacija pojma <i>privatnik</i> u Srbiji	52
Ildiko Erdei	
Dimenzije ekonomije: prilog promišljanju privatizacije kao socio-kulturne transformacije	76
Vlado Kotnik	
Bizarre Academism and Science in Slovenia: Elements for Anthropological Study of Postsocialism and Transition	128

Ljupčo S. Risteski	
Ethnography of "Socially Marginalized Groups". Mapping and Community Based Research Study on Most At-Risk Adolescents to HIV/AIDS/STIs in Macedonia. Methodological Issues	172
Tomislav Pletenac	
Od Morlaka do postsocijalizma. Tranzicija kao element mimikrijskog diskursa	200
Vladimir Ribić	
Antropologija raspada Jugoslavije: O etničkom nacionalizmu	216
Senka Kovač	
Recepcija novog državnog praznika u tranziciji: Primer Sretenja	244
Lidija Radulović	
Tranziciona budućnost: politička upotreba proročanstava u Srbiji devedesetih	258
Jana Bačević	
Ljubav u doba tranzicije	280

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

316.422:39(497.11)"20"(082)

ANTROPOLOGIJA postsocijalizma : zbornik radova / uredio Vladimir Ribić. – Beograd : Srpski genealoški centar : Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta, 2007 (Beograd : Srpski genealoški centar). – 306 str. : tabele ; 17 cm. – (Etnološka biblioteka / [Srpski genealoški centar] ; knj. 34)

Tiraž 500. – Tekstovi na srp., engl. i hrv. jeziku. – Reč urednika: str. [5]. – Napomene i bibliografske reference uz tekst. – Bibliografija uz pojedine radove.

ISBN 978-86-83679-47-8 (SGC)

a) Друштвени процеси – Антрополошки аспект – Србија – 21в – Зборници б) Србија – Транзиција – Зборници

COBISS.SR-ID 145588236

Izdavač: "Srpski genealoški centar", Radnička 50, Beograd i Odeljenje za etnologiju i antropologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu. Za izdavače: Filip Niškanović i Ivan Kovačević. Urednik: Miroslav Niškanović. Kompjuterska obrada i štampa: SGC, Beograd. Beograd 2007.