

# Prijevod s hrvatskog na njemački. Prijevod s njemačkog na hrvatski.

---

**Sliepčević, Tereza**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:236942>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za germanistiku  
Diplomski studij germanistike  
Prevoditeljski smjer  
Modul A: Diplomirani prevoditelj

Tereza Sliepčević

**Prijevod s hrvatskog na njemački**

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

**Prijevod s njemačkog na hrvatski**

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Diplomski rad

Mentor: dr. sc. Franjo Janeš, viši lektor

Zagreb, rujan 2024.

## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, Tereza Sliepčević, diplomantica na diplomskom studiju germanistike, prevoditeljski smjer na Odsjeku za germanistiku Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad *Prijevod s hrvatskog na njemački / Prijevod s njemačkog na hrvatski* isključivo rezultat mog istraživanja i u potpunosti samostalno napisan. Izjavljujem da nijedan dio rada nije izravno preuzet iz navedene literature ili napisan na nedozvoljen način, te da se tekst u potpunosti temelji na literaturi kako je navedeno u bilješkama, uz poštivanje etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 6.9.2024.

---

# Sadržaj

## Inhalt

Prijevod s hrvatskog na njemački

**Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche.....2**

Cvek, Sven, Račić, Jasna, Ivčić, Snježana (2019). *Borovo u štrajku: rad u tranziciji 1987. – 1991.*

Zagreb: Baza za radničku inicijativu i demokratizaciju. str. 17-38.

Hrvatski izvornik

**Kroatischer Ausgangstext.....26**

**Prijevod s njemačkog na hrvatski.....50**

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Bollier, David, Helfrich, Silke (2019). *Frei, fair und lebendig: die Macht der Commons.*

Bielefeld: transcript Verlag. S. 17-32.

**Njemački izvornik.....66**

Deutscher Ausgangstext

**Literatura.....84**

Literaturverzeichnis

Prijevod s hrvatskog na njemački  
**Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche**

Cvek, Sven, Račić, Jasna, Ivčić, Snježana (2019). *Borovo u štrajku: rad u tranziciji 1987. – 1991.*  
Zagreb: Baza za radničku inicijativu i demokratizaciju. str. 17-38.

<https://borovo1988.radnickaprava.org/hr/borovo-u-strajku>

## Kapitel 1

Ehe wir uns dem Hauptthema dieses Buches zuwenden, wollen wir zuerst ein paar Worte Borovo selbst widmen, um die Rolle des ehemaligen jugoslawischen Gummi- und Schuhkombinats für das Buch zu verdeutlichen. Allerdings ist es nicht einfach über Borovo zu sprechen. Wie nähert man sich dem Thema an? Wo fängt man an? Was soll erwähnt und was herausgelassen werden? Antworten auf diese Fragen sind unvermeidlich an unser Forschungsinteresse gebunden, worüber wir bereits im einleitenden Kapitel einiges gesagt haben. Wenn das vorherige Kapitel als Einleitung des Buches fungiert, dann ist dieses eine Einleitung zu Borovo. Unter *Borovo* sind die Industriebetriebe, die gesamte gesellschaftliche Infrastruktur und die rund um die Fabrik aufgebauten Beziehungen zu verstehen. Dies umfasst außer der Siedlung, auch das Wochenblatt, das kulturelle Leben, die ArbeiterInnenräte<sup>1</sup>, die Sportvereine usw. Unsere Absicht ist es, in groben Zügen den Wert und die Bedeutung Borovos zu umreißen. In diesem Buch werden sowohl Ereignisse und deren weitgehende Auswirkungen als auch Problemstellungen explizit behandelt und in einen breiten, historischen und sozialen Kontext gestellt. Das Buch beschäftigt sich mit den Problemlagen, die sich in der Zeitspanne von 1987 bis 1991 durch die Umbrüche und das Scheitern von langwierigen Prozessen ergeben und veranschaulicht jene am Beispiel von Borovo, das sich inmitten von zwei solchen Prozessen befindet. Im ersten Prozess geht es um die Modernisierung des Gebiets Vukovar in der Zeit vor und während des Sozialismus. Der zweite Prozess umfasst die Art und Weise auf welche Borovo, als das Musterbeispiel des fordistischen Industriesystems, die Entstehung der jugoslawischen ArbeiterInnenklasse mitgestaltet hat, zuerst im Königreich Jugoslawien und danach im sozialistischen Jugoslawien. Aber zunächst wird noch erklärt, was es mit sich bringt, wenn man sich heutzutage in Kroatien mit Borovo befasst.

### Borovo und Vukovar, Arbeit und Krieg

Fangen wir im angemessenen Ton an: Mit einer Schuhwerbung. Die berühmten Borovo *Startas* Sneaker werden am internationalen Markt heute als die „originalen blockfreien Sneaker“ (*the original non-aligned shoe*) vermarktet, die 1976 in einer von ihren ArbeiterInnen selbstverwalteten Fabrik produziert worden sind. Auf dem ausländischen Markt wird eine Fernsehwerbung für die Startas Schuhe im Jahr 1987 ausgestrahlt, in welcher Borovo als Sponsor der *Universiade* (Uni-Olympiade) in Zagreb im gleichen Jahr auftritt. Im Werbespot werden Szenen der Eröffnungsfeier

---

<sup>1</sup> Anm. d. Übers.: In dieser Übersetzung wird anstelle des generischen Maskulinums ‚Arbeiter‘ konsequent die Form ‚ArbeiterIn‘ verwendet, auch wenn eine solche Ausdrucksweise im Kontext der Handlung des Buches zu jener Zeit nicht üblich war. Diese Entscheidung wird damit begründet, dass aus heutiger Perspektive offensichtlich ist, dass Frauen Teil der Welt – und somit auch der ArbeiterInnenbewegung – waren und noch immer sind, weshalb sie in einer geschlechtergerechten Sprache berücksichtigt werden sollten. An manchen Stellen mag diese Form ungewöhnlich klingen, da es wohl selten vorkam, dass eine Frau beispielsweise als Schmiedin oder Metzgerin tätig war.

der Universiade (welche an die jugoslawische Staffellauffeier *slet* am *Tag der Jugend* eindeutig erinnern) abwechselnd mit Szenen des industriellen Produktionsprozesses gezeigt, während im Hintergrund der Disko-Hit *Apsolutno tvoj* der Band *Mirzino jato* aus Sarajevo gespielt wird. Auch für den inländischen Markt macht Borovo Werbekampagnen, die auf Vergangenheit und Geschichte beruhen. Nur diesmal geht es bei der Geschichte um den Status Vukovars im gegenwärtigen, postjugoslawischen Kroatien. Mit dem Slogan „Weil ich Vukovar liebe“ werden potenzielle KundInnen eingeladen, ihr Geld für einen patriotischen Zweck auszugeben, und somit Borovo-Schuhe zu kaufen, weil sie auf diese Weise „den Wiederaufbau der Wirtschaft der Heldenstadt unterstützen“.

[Bild] Borovo, 1934

Quelle: privates Archiv von Ivica Žabić

Während sich im ersten Fall der Werbeaufwurf exotischer Phänomene eines Staates, der nicht mehr existiert, bedient, wie der Blockfreiheit, der sozialistischen Selbstverwaltung, und der Staffellauffeier *slet*, beruht er im zweiten Fall auf dem tragischen Schicksal Vukovars, das im heutigen Kroatien symbolisch für Patriotismus steht, und den Grundstein des unabhängigen Nationalstaates darstellt. Auf der einen Seite wird der jugoslawische Sozialismus als ein farbenfrohes Gewürz benutzt, das bei der Platzierung der Borovo-Schuhe im Westen helfen soll, auf der anderen Seite wird Borovos jugoslawisches und sozialistisches Erbe gänzlich durch die Kriegsleiden ausgelöscht, die in den darauf folgenden Jahren stattfinden. Mit dieser einleitenden Anekdote wollen wir die folgende Behauptung unterstreichen: Es reicht schon aus, an der Oberfläche von Borovo zu kratzen, um vernachlässigte und problematische Aspekte unserer historischen Erfahrung zu entdecken. Wenn wir uns mit der Geschichte von Borovo beschäftigen, ist die Auseinandersetzung mit der Gegenwart und den dazugehörigen wichtigen Fragen, Ereignissen und Prozessen unserer heutigen Gesellschaft unausweichlich. Borovo richtet daher unseren Blick in zwei Richtungen. Die eine ist unsere sozialistische (jugoslawische) Vergangenheit, welche die Fragen der Arbeit, der Industrie, des Sozialismus mit sich bringt. Die zweite ist unsere Gegenwart, die sich mit den Fragen des Krieges, der Vernichtung einer Stadt, der Zerstörung eines multinationalen und der Erschaffung eines ethnonationalen Staates auseinandersetzt. Im restlichen Kapitel befassen wir uns mit jenem Blick auf Vukovar, der uns durch die Beschäftigung mit Borovo ermöglicht wird. Daraus resultiert eine Sichtweise auf Vukovar, die den historischen Augenblick, der die Grenze zu unserer Modernität markiert, aus einer neuen Perspektive sichtbar macht: Der Augenblick, in welchem sich die Transformationsökonomie und der Krieg, die Dämmerung des Sozialismus und die Ankunft des Kapitalismus mit dem gewaltigen Zerfall der Sozialistischen

Föderativen Republik Jugoslawien (SFRJ) und der Unabhängigkeit Kroatiens verflochten. Dieser historische Moment und diese Themen stehen im Zentrum des Buches. Um jene Verbindungen zu Borovo zu erläutern, und einen Grundrahmen für deren Verständnis aufzustellen, zählen wir einige der Fragestellungen auf, die Borovo mit sich bringt.

[Bild] Ein Teil der Borovo-Siedlung, 1940

Quelle: privates Archiv von Ivica Žabić

Zuerst wollen wir kurz das Bild Vukovars erläutern, das sich aus unserer Forschungsperspektive ergibt. Das Vukovar von heute wurde in ein nationales Symbol bzw. einen Mythos verwandelt. Seine Grundlage ist die Schlacht um Vukovar und die tragische Zerstörung der Stadt im November 1991 seitens der Jugoslawischen Volksarmee (JNA) und serbischen paramilitärischen Gruppierungen. In Gesprächen und Diskussionen über die Stadt heutzutage geht es hauptsächlich um den Krieg (aus der Sicht des Staates), um die Kriegszerstörungen und -opfer, um die Helden und die Täter, um Serben und Kroaten, um ethnische Spaltungen (z.B. in Schulen), um die lateinische und kyrillische Schrift, um die Mehrheit und die Minderheit, und nur gelegentlich auch um die Arbeitslosigkeit und die allgemeine Perspektivlosigkeit. SchülerInnen aus allen Teilen Kroatiens kommen im Rahmen von Schulexkursionen nach Vukovar, und gehen zurück nach Hause mit einer Vorstellung von der Stadt, die vom Krieg dominiert ist. Vukovar ist im kollektiven Gedächtnis auf den Status des nationalen Opfers und nationalen Helden reduziert, und deren EinwohnerInnen wurden jegliche persönliche Erinnerungen und Lebenserfahrungen, die nicht im Zusammenhang mit den Kriegswirren stehen, entzogen.

Das Bild von Vukovar, das zum Vorschein kommt, wenn wir es anhand der Auseinandersetzung mit Borovo betrachten, ist ein Bild, das aus dem Gedächtnis der kroatischen Gesellschaft praktisch verschwunden ist. Wenn wir die Frage nach der Verbindung der Schicksale von Borovo und Vukovar stellen, insbesondere im Augenblick der Krise Ende der 1980er, wird folgendes ersichtlich: Die Stadt und die sozialen Beziehungen, die sie ausmachten, wurden nicht nur durch den Krieg und seine Folgen zerstört, sondern auch durch die Folgen des Ausstiegs aus dem Sozialismus und des Übergangs auf die kapitalistische gesellschaftliche Gestaltung in den letzten Jahren von Jugoslawien.

[Bild] Der Fabrikseingang, 1957

Quelle: privates Archiv von Ivica Žabić



Weil Vukovar ausschließlich auf die Rolle des Kriegsoffiziers reduziert wird, wurden zwei wichtige Alltagsfakten aus dem kollektiven Gedächtnis gelöscht. Erstens, dass Vukovar eine Industriestadt mit einer langen Tradition der Organisation von ArbeiterInnen war. Und zweitens, dass Kroaten und Serben wie selbstverständlich zusammen gelebt haben, als die zwei größten von insgesamt 23 ethnischen Gruppen, die die Stadt traditionell bewohnten. In der Zeit der Wende, von den 1980er auf die 1990er Jahre, die die turbulente Zeit des Endes der sozialistischen Ära bringt, waren die Hauptprobleme in Vukovar eher sozialen oder existenziellen Charakters, und nicht nationalen, wie das in der heute herrschenden Meinung erscheint.

Der Zeitabschnitt, mit welchem wir uns im Buch befassen, ist von der Krise geprägt. Vukovar war nämlich ein wichtiges Industriezentrum und galt als eine der Städte mit dem höchsten Lebensstandard in Jugoslawien. Wie der Soziologe Kruno Kardov schreibt und unsere Interviews bestätigen, "war die ethnische Zusammensetzung der Stadt in den 1990er Jahren räumlich komplett gemischt, Nachbarschaftsbeziehungen wurden gepflegt und es wurde kein unnötiges Augenmerk auf die Nationalität gerichtet", zusätzlich gab es "ethnisch mehr oder weniger homogene Viertel". Interessanterweise fügt Kardov hinzu, anlehnend an Josip Županov, dass der Prozess der Industrialisierung zu einem solchen demografischen Stadtbild beigetragen hat. Dadurch wurde es ermöglicht, dass „Angehörige verschiedener Ethnika in gleichen Gebäuden wohnen, in gleichen Arbeitsorganisationen arbeiten“, so dass sich „zwischen ihnen [...] wegen der physischen Nähe und der gemeinsamen Aktivitäten, primäre soziale Beziehungen entwickelten, die den Nachbarschaftsbeziehungen in dörflichen Gemeinschaften ähneln“. Borovo hat in der Industrialisierung und Urbanisierung von Vukovars Gebiet die Hauptrolle gespielt, sowie einen allgemeinen Beitrag zum Wohlstand der Stadt geleistet. Mit mehr als 22.000 Beschäftigten Ende der 1980er hat das Kombinat seit sechs Jahrzehnten das Fundament der Stadt- und Regionentwicklung repräsentiert. Heute beschäftigt Borovo 600 – 700 ArbeiterInnen. Um die Bedeutung Borovos für Vukovar und seine Umgebung zu erläutern, widmen wir uns seiner Entstehungsgeschichte.

## Modernisierung (1): Bata

Das heutige Borovo wuchs aus der Schuhfabrik Bata-Borovo heraus, die vom tschechischen Kapitalisten Tomaš Bata 1931 in der Nähe von Vukovar gebaut wurde. Nach dem Tod von Tomaš Bata 1932 wurde das Unternehmen von seinem Bruder Jan übernommen. Im weiteren Text wird der Terminus *Bata* ausschließlich für das Unternehmen gebraucht. Dies war die Zeit von Bata's großer Expansion in der Welt. Die Fabrik und ihre Siedlung, die Bata an der Donau ausbaute, waren Teil seines globalen Unternehmensimperiums, das sich von Europa aus bis nach Südafrika, Indien, Singapur, Ägypten und den USA erstreckte. Inspiriert von organisatorischen Innovationen von

Henry Ford und der Arbeit von Carl Zeiss, und motiviert vom Grundgedanken der steigenden Produktivität und Effizienz, baute Bata weltweit integrierte Produktions- und Wohnstätten, die so genannten *Batavilles* oder *Bata company towns*, wie in Borovo und deren Siedlung. Den Standort neben Vukovar hat Bata mit dem Ziel der Ausweitung an den östlichen und nordafrikanischen Markt gewählt. In all seinen Betrieben galten gleiche Kriterien bei der Auswahl der Arbeitskräfte. Nach der gängigen Praxis setzte er für die Arbeit in der Fabrik billige, nicht-qualifizierte, und nicht-organisierte Arbeitskräfte vom Land ein.

Die Gegend um Vukovar war ein Knoten in Batas internationalem Geschäftsnetzwerk, und somit an die globalen Kapitalströme angeknüpft, mit fernen Anknüpfungspunkten in der gesamten Welt verbunden und von Bewegungen auf dem globalen Markt abhängig. In Vukovar gab es ArbeiterInnen, die an die Lohnarbeit gewöhnt waren, jedoch bestand die Mehrheit aus ehemaligen LandarbeiterInnen, die von der Landarbeit teilweise oder gänzlich entrissen wurden. Sie wurden der gleichen industriellen Arbeits- und Lebensdisziplin ausgesetzt, wie ihre KollegInnen in Batas Betrieben und Siedlungen in England, Frankreich, Indien, Kanada, Brasilien und den USA.

Bata erbaute seine Fabrik am Randgebiet Vukovars zur Zeit der wirtschaftlichen Krise, deren Konsequenzen nicht das erste und nicht das letzte Mal in erster Linie von der

## Die Fabrik Josip Cazi, 1933

Die Fabrik wie ein eisernes Biest  
unter der Sonnenglut,  
stöhnt, zittert und lärmt vor Wut,  
Über dem gigantischen, roten Tempel  
zieht der Rauch wie ein Gespenst.

In der Fabrik laufen die Fließbänder,  
im Takt heben sich  
eintausendneunhundert unsrer Hände,  
untere und obere Teile, Hinterkappen  
Fersen, Brandsohlen, Laufsohlen,  
nach Größe, Maßstab,  
an die Formen reihend.

In der Fabrik fließt das Fließband  
wie ein Fluss. Zu seinem Ziel eilt es,  
den Schuh tragend, uns antreibend,  
dass wir schneller werden.

Unermüdlich, trotzig und wild,  
immer schneller und lebendiger,  
Ösen einsetzen,  
Bögen nähen,  
untere und obere Teile,  
Kappen befestigen und kleben,  
die höllischen Leiden fühlend  
die Hände von Wunden überzogen,  
Gesicht voll Schweiß und Dreck.

Der Schuh in der Fabrik treibt am Fließband  
entlang wie ein Schiff im Fluss.  
Ein langer Weg steht ihm bevor,  
vom Anfang bis zum Schluss.  
Tausend Hände heben und senken sich über ihm,  
nach dem Takt, im höllischen Tempo, monoton,  
immer unaufhörlich, präzise und fein,  
überholt einer den anderen.  
Dreitausendsechshundert Mal verkrümmten sich  
unsre Rücken auf die eine Seite,  
der Hals brannte uns, die Lippen glühten  
von der Hitze, Durst peinigte uns.  
Dreitausendsechshundert Mal bückten sich  
unsre vom Fließband geplagten Leiber,  
dreitausendsechshundert Mal leuchteten  
voller Wut unsre Augen auf.

Belegschaft und den Bauern getragen wurden. Nachdem die Fabrik und die dazugehörige Siedlung in Borovo gebaut worden waren, folgte der Bau der Straßen, des Kulturzentrums, des Kinos, der Sportstadien, des Kindergartens, der Grundschule, der Kantine für ArbeiterInnen, des Kaufhauses, der Krankenstation, der Elektrozentrale, des Flughafens. Dies hatte nicht nur enormen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung, sondern auch darüber hinaus auf die Arbeits- und Lebensweise allgemein im Gebiet Vukovars. Aus diesen Erkenntnissen kann man erschließen, dass Batas industrielle Vision auf Expansion beruhte: Um einen guten Arbeiter zu produzieren, war es nötig, eine breite gesellschaftliche Infrastruktur auszubauen, die dem Arbeiter ein modernes, aber gleichzeitig vom Unternehmen streng reguliertes Leben ermöglichte.

Und so vom Tag zu Tag  
produzieren wir zehn Tausend Schuhpaar'.  
Und wissen nicht, ob der Schuh schwarz,  
blau oder weiß ist,  
denn das Fließband fließt so schnell,  
und alles erscheint  
als ein schwerer, allzu schwerer Traum.  
Sandner, Schweinezüchter, Fischer und Bauer  
waren wir einmal,  
kleine Menschen ohne Stimme, Sklaven  
unsrer Berufe,  
und jetzt, oh Schreck,  
sind wir nur Maschinen, lebendige Werkzeuge  
des Herrn dieser Stadt.  
Wir sind ein Teil des Fließbands geworden,  
Automaten, lebendige Maschinen,  
irgendwelche neuen Kreaturen,  
in uns Schlangen und Minen,  
höllische Gedanken, Gifte.

Aber eines Tages wird zweifellos  
der schlummernde Mensch aus uns ausbrechen,  
von den lebenden Maschinen in dieser Fabrik  
über die schwarze Ungerechtigkeit  
zum Sieger sich erheben.

Außer den verarmten Bauern und Bäuerinnen, wurden in Batas Fabrik auch Arbeitslose aus ganz unterschiedlichen Berufen beschäftigt: SchneiderInnen, MetzgerInnen, SchmiedInnen, StellmacherInnen, KonditorInnen, HändlerInnen, und andere HandwerkerInnen (von denen viele wegen Überschuldung untergegangen waren). Batas System beabsichtigte, aus ihnen allen die neuen „Bata-Menschen“ herzustellen. Unter den Arbeitslosen war eine große Zahl an SchusterInnen, die ausgerechnet wegen Batas Fabrikgründung in Jugoslawien arbeitslos wurden. Schuhwerkstätten konnten nicht mit den neuangekommenen, massenhaft gefertigten und deshalb deutlich günstigeren Schuhen der Bata-Fabrik Schritt halten. Trotzdem wurden bei der Beschäftigung in der Schuhfabrik Neuankömmlinge vom Land statt SchuharbeiterInnen bevorzugt. Es wurde angenommen, dass die Neuankömmlinge, indem sie bestimmte Lebens- und Arbeitsgewohnheiten entwickelten, schneller ins Batas Fabriksystem integriert werden konnten. Im Vergleich zu den erfahrenen ArbeiterInnen, waren die Bauern und die Bäuerinnen mit der Selbstorganisation von ArbeiterInnen nicht vertraut. Darüber hinaus hatten die Bauern und die Bäuerinnen neben der Arbeit in der Fabrik gewöhnlich ein Haus und ein Landstück, weshalb sie

bereit waren, für einen niedrigeren Lohn zu arbeiten, als ihre klassenbewussten und vollständig proletarisierten KollegInnen. Deshalb konzentrierte sich Bata bei der Auswahl der Arbeitskräfte auf jene vom Land. (Hier soll erwähnt werden, dass 1939 im Königreich Jugoslawien 74% der EinwohnerInnenschaft Bauern und Bäuerinnen waren, während die IndustriearbeiterInnen nur 11% ausmachte.) Auch wenn Bata seine Arbeitskräfte ausgebildete, war die Ausbildung auf bestimmte, eng spezialisierte Arbeiten beschränkt, die in der Fabrik ausgeführt wurden. Bata war nicht besonders interessiert an hoch qualifizierten Arbeitskräften - diese waren auf das erforderliche Minimum reduziert.

Der Wirtschaftshistoriker Kemal Hrelja beschreibt das Leben und die Arbeit bei Bata folgendermaßen: „Die Firma Bata kümmerte sich um die Sozialfürsorge ihrer ArbeiterInnen, wie keine andere in Jugoslawien. Im Vergleich zu anderen Firmen unterschied sie sich durch den hygienisch-technischen und den gesundheitlichen Schutz, durch die im Vergleich zu anderen Stellen in der Schuh- und Lederindustrie höheren Durchschnittslöhne, durch die Anzahl der Fabrikwohnungen pro Anzahl der Beschäftigten, durch den Wohnungs-, Kultur-, Sport- und Unterhaltungsstandard, welchen die Firma für die ArbeiterInnen organisierte, durch die Qualität und den Preis der Ernährung in der Fabrikantenne usw. [...] Neben dieser Fürsorge für den Menschen gab es gleichzeitig strenge Sanktionen im Falle eines Verstoßes gegen die Ordnung und einer Nicht-Einhaltung der Arbeitsaufträge. [...] In der Fabrik waren jedes unnötige Verlassen des Arbeitsplatzes und Herumlaufen verboten. ArbeiterInnen am Fließband mussten das Verlassen der Arbeit aufgrund ihrer natürlichen Bedürfnisse auf ein Minimum reduzieren. [...] Das Missachten der Befehle des Betriebsleiters bedeutete die Entlassung von der Arbeitsstelle. Die Zugehörigkeit zu irgendeiner

#### Borovos *Saradnik* über die Industrialisierung

*Saradnik* war die ArbeiterInnenzeitung Borovos, die von Josip Cazi als Antwort auf Batas interne Fabrikszeitung gegründet wurde. In *Saradnik* wurde folgendes über die Industrialisierung in den 1930ern geschrieben: „Wir sind uns der Konsequenzen der Industrialisierung bewusst: Von der Vernichtung der handwerklichen Produktion, über die Proletarisierung jener Gesellschaftsschicht bis hin zur Einfuhr von ungelerten Arbeitskräften, die vom Lande angekommen sind; wir wissen auch, dass die Ausbreitung der Industrie innerhalb eines primitiven agraren Staates (wie des unseren) das Wesen der irrsinnigen kolonialen Exploitation immer mit sich bringt. [...] [Wir] dürfen uns nicht bei denen einreihen, die Bata beschimpfen, an der Seite des Kapitals und des Fremden, die die feudale, gildentypische Produktionsweise befürworten und von den guten alten Zeiten schwärmen. Wir schlagen einen anderen Weg ein. [...] Wir wollen nicht gegen Windmühlen kämpfen, gegen die Maschinen und die Industrialisierung. Stattdessen wollen wir unsere Kräfte aufsammeln und unsere gewerkschaftlichen Organisationen vereinigen, um zusammen als eine einzigartige Kraft hervorzutreten und uns für die Kürzung der Arbeitszeit, die Erhöhung der Löhne, die Sozialversicherung, die Bürgerrechte, und die allgemein besseren Arbeits- und Lebensbedingungen einzusetzen.“

ArbeiterInnen-Organisation (Gewerkschaft, politische Partei, u. a.) bedeutete die Entlassung von der Arbeitsstelle. Die Nicht-Einhaltung der Arbeitsaufträge, welche im zusätzlichen Teil des Arbeitsvertrags zwischen dem Personal und der Firma aufgeführt wurden, hatte folgende Konsequenzen: Entweder das Entziehen der Zulage, den Dienstwechsel, oder die Zuweisung körperlich schwerer Arbeit, bzw. beim wiederholten Verstoß die Entlassung von der Arbeitsstelle. Jeder kleinste Diebstahl, jede Veruntreuung, Bestechungsannahme, u. ä., bedeutete die Entlassung von der Arbeitsstelle. Die Entlassung wegen des Verstoßes gegen die Arbeitsordnung stand häufig in Verbindung mit einem Schadensersatz. [...]

Jede Geschäftsbeziehung zu Dritten und zur Konkurrenz war streng untersagt. So steht es im Vertrag [zwischen den ArbeiterInnen und dem Unternehmen Bata]: „Sowohl Sie als auch Ihre Familienmitglieder dürfen keine Belohnungen in irgendeiner Form und unter keiner Begründung von unseren Lieferanten, Kunden, Angestellten, Vertretern annehmen. Wird etwaiges festgestellt, hat die Firma Bata das Recht, Sie unverzüglich und ohne irgendeine Entschädigung zu entlassen, als eine des Vertrauens unwürdige Person... Solange Sie bei der Firma beschäftigt sind und auch weiterhin bis zu einem Jahr nach dem Austritt aus unserem Dienst, dürfen Sie nicht mit der Konkurrenz, weder als Angestellter noch als Geschäftspartner oder Eigentümer in Kontakt treten.“ Im Falle einer Verletzung dieser Bestimmung war ein Einzug der Gesamtsumme vom persönlichen Konto vorgesehen, und eine Haftung für die Wiedergutmachung des nachgewiesenen verursachten Schadens mit dem gesamten Privatvermögen. In der *Bata* Borovo-Fabrik und der Siedlung lebte man in einer sehr angespannten Arbeitsatmosphäre, im relativen Wohlstand und unter absoluter Angst.“

Bei Bata zu arbeiten bedeutete, dass man dem Anspruch nach konstanter Produktivitätssteigerung, bzw. Profitsteigerung zu Gunsten des Fabrikbesitzers absolut unterstellt war. Obwohl der achtstündige Arbeitstag in den 1930ern gesetzlich vorgeschrieben wurde, arbeitete man in Batas Betrieb ohne jegliche Sonderentschädigung für die Überstunden auch über 12 Stunden, sogar bis zu 15 Stunden am Tag. Für das Unternehmen lohnte sich mehr, gelegentlich eine Strafe für die Nicht-Einhaltung des Gesetzes zu bezahlen, als die ArbeiterInnen für ihre Überstunden zu entschädigen. In Batas Fabrik wurden sowohl Arbeitskräfte vom Land als auch sehr junge Menschen beschäftigt. Die Arbeitsbedingungen waren nämlich so schwer, dass nur wenige den Arbeitsrhythmus am Fließband lange aushalten konnten. Die Praxis der Beschäftigung von Frauen und Kindern (meistens SchülerInnen ab 14 Jahren) bedeutete weniger Ausgaben für Löhne, da sie für ihre Arbeit schlechter als Männer bezahlt wurden. Dabei arbeiteten sie unter gleich schweren Bedingungen, wie ihre männlichen Kollegen (1933 kam es bei den ArbeiterInnen zu einem Dysenterie-Ausbruch aufgrund des mangelnden Trinkwassers).

## Die Formierung der ArbeiterInnenklasse

Die Erinnerung an den Bata-Gründer und seinen Beitrag zur Modernisierung ist bei den EinwohnerInnen von Borovo und Vukovar noch immer lebendig. Darüber hinaus ist Batas Borovo wie bisher Gegenstand des regen Interesses bei den Borovo- und Vukovar-ChronistInnen, die diese bestimmte Zeitspanne der Ortsgeschichte untersuchen. Allerdings ist innerhalb dieser Erinnerung oft die Erfahrung der ArbeiterInnen nicht vertreten. Diese waren jedoch nicht nur passive BeobachterInnen der Modernisierung des sozialen Lebens in Vukovar, sondern aktive TeilnehmerInnen. Zur Zeit der Entstehung Batas war Vukovar eine Stadt mit einer sehr gut organisierten und tatkräftigen ArbeiterInnenschaft.

Die ArbeiterInnenschaft Vukovars war, vor der Gründung von Bata-Borovo, neben der Beschäftigung als kleine HandwerkerInnen, hauptsächlich in folgenden Bereichen tätig: in der Hanffaserfabrik (mit 150-300 ArbeiterInnen), im Sägewerk, im Ziegelwerk, in der Dampfmühle Slavija und in den Textilfabriken Müller und Stolin, sowie in ein paar anderen Fabriken und Werkstätten. Anfang des 20. Jahrhunderts, durch die neue mechanisierte Produktionsweise veranlasst, versammeln sich die ArbeiterInnen zum ersten Mal in größerer Zahl am gleichen Arbeitsplatz. Dadurch ergibt sich die Gelegenheit für massenhaftere Organisation von ArbeiterInnen, um auf diese Weise bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen, höhere Löhne, sowie Wohnungen und soziale Räume zu erkämpfen. Die ArbeiterInnenbewegung in

### Die Gummi-Opanke

Im Vorkriegs-Jugoslawien war das Hauptprodukt der Bata-Fabrik die „Gummi-Opanke“, ein Schuhtyp, der beinahe zur Volkstracht Jugoslawiens wurde. Dabei geht es um einen Schuh, der in erster Linie für die ländliche Bevölkerung gedacht war. Der gleiche Trend wurde auch nach der Befreiung des noch immer hauptsächlich bäuerlichen Landes 1945 fortgesetzt. Gummi-Opanken wurden in Borovos Gummiwerk von nicht-qualifizierten und halb-qualifizierten ArbeiterInnen produziert, die häufig selber vom Land kamen. Obwohl nach dem 2. Weltkrieg die Produktion der Gummi-Opanken mit der beschleunigten Urbanisierung im Nachkriegs-Jugoslawien allmählich sank, ist der Schuh heutzutage noch angesagt. Aus den sozialistischen Zeiten gibt es die folgende interessante Anekdote über die Gummi-Opanke: Wenn ein Kunde in den Laden auf der Suche nach den Gummi-Opanken hereinkam, betonte er, dass er die „bürgerlichen“ Opanken haben möchte. Gummi-Opanken wurden nämlich auch von der Konkurrenzfirma Tigar aus Pirot produziert, aber anscheinend war der Status ihrer „bäuerlichen“ Opanken im Vergleich zu denjenigen aus Borovo nicht gleichwertig. Borovos bürgerlichen Opanken, die in sich das Bürgerliche (das Urbane) und das Bäuerliche (das RURALE) vereinten, drücken die Logik der Entwicklung des sozialistischen Jugoslawiens aus. Es geht um die Logik der intensiven Modernisierung, die in einem bäuerlichen Land am Rande der kapitalistischen Welt nach dem Ende des 2. Weltkriegs erfolgt. Darin stellt das große Borovo-Kombinat das Sinnbild der Modernität und Urbanität dar. Deshalb überrascht es nicht, dass Miroslav Krleža in seiner Aufzeichnung „Turbine ili opanci?“ (dt. „Turbinen oder Opanken?“ Anm. d. Übers.) aus dem Jahr 1935, Bata Seite an Seite mit Ford und den UdSSR stellt, als den Symbolen der Entwicklung der modernen Welt.

Vukovar war so stark und erfolgreich, dass sie, versammelt in der Genossenschaft „Sozialistisches Arbeiterheim“, 1919 den Palast im Stadtzentrum (*Grand Hotel*) aufkauften, und darin das Arbeiterheim (*Radnički dom*) gründeten. Dieses wurde zum Zentrum des kulturellen und sozialen Lebens in Vukovar. Dort wirkten die Gesangsgemeinschaft, das Tambura-Orchester, es wurden Kurse für AnalphabetInnen organisiert, das Kino fand statt, es wurden Gastaufführungen und -opern empfangen, populär-wissenschaftliche Vorträge gehalten und verschiedene Diskussionen organisiert. Das Arbeiterheim ist auch dafür bekannt, dass dort 1920 die Kommunistische Partei Jugoslawiens gegründet wurde.

Auch wenn die gewerkschaftliche Organisierung im Königreich Jugoslawien zu dieser Zeit legal war, wurde sie in der Bata-Fabrik zunächst untersagt und mit einer Kündigung bestraft. Deshalb organisierten sich Bata-ArbeiterInnen heimlich, mit den kämpferischsten unter ihnen (SozialistInnen und KommunistInnen) als AnführerInnen, und schlossen sich dem Verband der ArbeiterInnen der Leder- und Lederverarbeitungsindustrie an. (Diese gewerkschaftliche Organisation zählte 220 Mitglieder, und noch mal so viele, die keinen Mitgliedsbeitrag zahlten, aber zu den illegalen Treffen kamen, um so mit der gewerkschaftlichen Presse auf dem Laufenden zu bleiben.) In der Folgezeit wurde in der Fabrik die gewerkschaftliche Tätigkeit erlaubt, aber nur von jenen Gewerkschaften, die keine „radikalen“ Forderungen an den Arbeitgeber stellten. Höchst aufschlussreich über die Arbeits- und Lebensbedingungen bei Bata ist die Broschüre „Položaj i zahtjevi Batinih radnika“ („Die Lage und die Forderungen von den Bata-ArbeiterInnen“ Anm. d. Übers.), die 1933 von den kämpfenden GewerkschaftsaktivistInnen veröffentlicht und verteilt wurde (die kurz daraufhin aus der Fabrik entlassen wurden). Einige von den Forderungen der ArbeiterInnen waren folgende:

- freie gewerkschaftliche Organisierung
- Unterschreiben eines Kollektivvertrages
- Verbot der Nachtarbeit für Frauen
- 4 Monate Mutterschaftsurlaub
- Möglichkeit für Mütter, die Arbeit zu verlassen, um ihre Säuglinge zu stillen
- Errichtung eines von Müttern geleiteten Kindergartens
- Verbot der Anstellung von Kindern unter 15 Jahren
- 6-Stunden-Arbeitstag und Verbot der Nachtarbeit für junge ArbeiterInnen
- Bezahlung von Überstunden, Abschaffung von Bußgeldern, Bezahlung des Urlaubs.

[Bild] Die Sitzung des Zentralen ArbeiterInnenrates in den 1970er Jahren

Quelle: privates Archiv von Ivica Žabić



[Bild] Die Herstellung von Schuhcremes in Borovos Cremerei

Quelle: privates Archiv von Ivica Žabić

Am Ende der Broschüre wird betont, dass „die gänzliche Lösung dieser Fragen nur durch die sozialistische Transformation der kapitalistischen Unternehmen erreicht wird“. Die Broschüre endet mit den Worten: „Lang lebe die Solidarität der unterdrückten und erniedrigten ArbeiterInnen der Bata-Fabrik“. Aus der heutigen Perspektive ist ersichtlich, dass manche von diesen Forderungen heute allgemein gültige Standards darstellen, während andere schon erreicht waren, um dann verloren zu gehen. Daher kann behauptet werden, dass die Radikalität der Forderungen von den ArbeiterInnen als relativ zu betrachten ist - abhängig vom Machtverhältnis in der konkreten Situation, von den Grenzen, die das kapitalistische System der ArbeiterInnen-Selbst-Organisation setzte, oder von der Reichweite und der Kühnheit der politischen Vision der ArbeiterInnenschaft.

Der erste Kollektivvertrag zwischen den ArbeiterInnen und der Bata-Fabrik wurde im Februar 1941 unterzeichnet, nach fast einem ganzen Jahrzehnt des mehr oder weniger intensiven ArbeiterInnenkampfes: Die zweite Hälfte der 1930er brachte überall im ehemaligen Kroatien und Jugoslawien eine sehr stürmische Zeit, die von der Unzufriedenheit der ArbeiterInnen und Streikaktivitäten gekennzeichnet war. (Im Jahr 1940 kommt es in Vukovar zur größten Organisierung nicht nur von den industriellen ArbeiterInnen wie den Textil-, Schuh-, und HolzarbeiterInnen, sondern auch von landwirtschaftlichen.) Der Kollektivvertrag wurde im Namen der ArbeiterInnenschaft vom *Kroatischen ArbeiterInnen Verband (Hrvatski radnički savez - HRS)* unterschrieben, einer Gewerkschaft verbunden mit der *Kroatischen Bauernpartei (Hrvatska seljačka stranka)*. Zweifellos ist jedoch dieser Erfolg zum Großteil der dauerhaften Arbeit des radikaleren und 1940 verbotenen *Verbands der Vereinigten ArbeiterInnen (Ujedinjeni radnički savez - URSS)* zu verdanken. Innerhalb dieses Verbandes wirkte die Vertretung des *Verbandes der Leder- und Gerb-ArbeiterInnen von Bata-Borovo*, wo KommunistInnen den größten Einfluss ausübten. Der regime-affine und unitaristische (*de facto* faschistische) *Jugoslawische ArbeiterInnen Verband (JUGORAS)* hatte schon davor die Schlacht um die AnhängerInnenschaft der ArbeiterInnen Borovos und Vukovars verloren. Bald darauf wird der *Kroatische ArbeiterInnen Verband (HRS)* die Gründung des faschistischen Unabhängigen Staates Kroatien (NDH) unterstützen, und auf diese Weise selbst zur gewerkschaftlichen Organisation (des neuen) faschistischen Regimes werden. Somit setzten die Repression des Arbeitgebers und des Staates, der gewerkschaftliche Opportunismus, und der Krieg, in der Zeit der großen Weltwirtschaftskrise und des Aufstiegs von Faschismus, den Arbeitskämpfen ein Ende.



In diesen Kämpfen begann sich die industrielle ArbeiterInnenklasse zu formieren. Sie formierte sich als jugoslawische ArbeiterInnenklasse, die von tschechischem aber auch, dank des Ausmaßes von Bata's Geschäftsnetzwerk, globalem Kapital angetrieben wurde.

Während des 2. Weltkriegs fand sich das Bata Unternehmen, von der Profitlogik geleitet, gut in den Kriegszeiten zurecht. Auf die Anforderung der Zentrale in Zlin, militarisierte sich die Fabrik nahe Vukovar 1942 militarisiert und produzierte seitdem Stiefeln und Reifen für die deutsche Wehrmacht und die Armee des Unabhängigen Staates Kroatien. Auch wenn damit eine Möglichkeit für den Fortbestand des Unternehmens gefunden wurde, befand sich Borovo am Ende des Kriegs in schlechtem Zustand. Das Funktionieren der Fabrik wurde nämlich von den Kriegsverhältnissen, vom Volksaufstand gegen die Besatzung und den Faschismus, und vom konstanten Mangel an Materialien (z. B. Leder) beeinträchtigt.

[Bild] Am Schwimmbad in Borovo, um 1970

Archiv: privates Archiv von Ivica Žabić

Modernisierung (2): Sozialismus

Nachdem Bata einen ersten Startpunkt gesetzt hatte, folgte Ende des 2. Weltkriegs im sozialistischen Jugoslawien eine intensivere Industrialisierung und Urbanisierung des Raums um Vukovar. Vukovars ArbeiterInnenschaft fand sich in die neuen Arbeits- und Lebensbedingungen ein, wofür sich manche von ihnen organisierten und kämpften, wie aus dem vorigen Kapitel hervorgeht. (Die Laufbahn von Josip Cazi - Vorkriegs-Kommunist und Gewerkschafter, Bata's Arbeiter, und daraufhin sozialistischer Minister der Leichtindustrie – steht für die Entwicklung der ArbeiterInnenbewegung im Kleinen.) Das Leben in Borovo während des Sozialismus war nach wie vor um die Sphäre der Arbeit organisiert, die das Fundament für das Funktionieren der breiten sozialen Gemeinschaft repräsentierte. Die Fabrik, die sich zu einem komplexen industriellen System des Kombinati entwickelte, wurde erneut von der Anforderung der Produktivitätssteigerung getrieben, die primär auf der Ausbeutung der Arbeitskräfte beruhte. Nur war es diesmal nicht das Ziel, dass ein Einzelner dadurch reich wird, sondern dass die Lebensqualität der gesamten Gemeinschaft verbessert wird.

Die Arbeiten, die in Borovo durchgeführt wurden, gehören in die Kategorie der so genannten „arbeitsintensiven Produktion“. Borovos Erfolg und Entwicklung ist auf die Anstrengungen der ArbeiterInnen zurückzuführen, die nach wie vor vom Land kommen, Schichtarbeit ausführen, und häufig in prekären Verhältnissen körperlich schwere Arbeiten verrichten (insbesondere in manchen Betrieben wie dem Walzwerk). Die Arbeit und die ArbeiterInnenklasse im Sozialismus fungieren somit als zentrale Bausteine der neuen Ordnung. Dabei ging es primär um ideologische Prinzipien,

die nicht vollständig mit den Erfahrungen und den Errungenschaften des neuen Systems übereinstimmten. Allerdings zeugen objektive Entwicklungsindikatoren, sowie persönliche Erinnerungen der ArbeiterInnen Borovos aus der sozialistischen Ära, deutlich von einer Zeit der existenziellen Sicherheit und des persönlichen Wohlstands. Vukovars ArbeiterInnenschaft lebte die besten Jahre ihres Lebens. (In der ersten Hälfte der 1980er wird dieses Bild leider schon von ersten Rostflecken übersät.)

Wie hat Borovo den Sozialismus erlebt? Nach der Beendigung des Zweiten Weltkriegs und der Verstaatlichung der Fabrik innerhalb Jugoslawiens, standen Borovos ArbeiterInnen vor zwei Herausforderungen. Sie mussten die

Produktion wieder zum Laufen bringen, erstens wegen der Kriegszerstörungen, und zweitens wegen Bata's Geschäftsweise, die seine peripherischen Betriebe technisch, personell und organisatorisch an die Zentrale im tschischen Zlin angebunden hatte. Von den Anstrengungen um den Erhalt der Produktion trotz des Mangels an Ersatzteilen und ausgebildetem Personal, zeugt die Tatsache, dass die Nähmaschinen „so lange geschliffen und wieder benutzt wurden, wie man an ihnen noch etwas schleifen konnte“. Neue Maschinen wurden so produziert, dass man die alten und ausgedienten abfotografierte, und anhand der Fotos Entwürfe für neue Maschinen anfertigte. Bereits 1949 erreichte Borovo das Beschäftigungsniveau, das Bata vor dem Krieg hatte. Um an die Herausforderungen zu reagieren, die durch die Abtrennung von Zlin zustande gekommen sind, wurden in Borovo bald nach dem Krieg eine Industrieschule und eine ArbeiterInnen-Universität gegründet. Zusätzlich schloss man sie 1960 als Teil des Zentrums für Personalausbildung an das Kombinat an. Dank der Investitionen in die Bildung zwischen 1957 und 1970 wurde die Zahl der Beschäftigten mit höherem oder mittlerem Bildungsgrad sechs Mal größer, während sich die Gesamtzahl der Beschäftigten beinahe verdoppelte.

#### Borovos Arbeitsgebiete

Folgende Arbeitsgebiete und Industriezweige waren im Borovo-Kombinat vertreten (die am meisten ausgeübten sind mit \* markiert):

- Erzeugung elektrischer Energie
- Metallindustrie
- Elektroindustrie
- Chemieindustrie
- Holzindustrie
- Papierindustrie
- Textilindustrie
- Leder- und Schuhindustrie\*
- Gummiindustrie\*
- Grafische Industrie
- Bauwesen
- Transport

## Die Beschäftigtenzahl im Kombinat Borovo von 1945 bis 1970

Jahr	Beschäftigte
1945	1.810
1946	2.903
1947	3.353
1948	4.529
1949	4.951
1950	4.732
1951	4.293
1952	4.311
1953	4.072
1954	4.793
1955	5.215
1956	5.479
1957	5.820
1958	6.291
1959	6.849
1960	7.314
1961	7.196
1962	7.430
1963	8.296
1964	9.721
1965	10.572
1966	10.174
1967	10.496
1968	11.278
1969	11.196
1970	11.190

Indem es Tag für Tag Menschen aus den umgebenden Dörfern, aus Slawonien und der Vojvodina anzog, nahm Borovo außerdem auf das demographische Bild des Gebiets Vukovar Einfluss. Im Zuge dessen ist eine große Anzahl von Menschen aus allen Teilen Jugoslawiens in Vukovar zusammengekommen, die dorthin wegen der Arbeit im Kombinat umgezogen sind. (Die nationale Geschichtsschreibung wird später jene und ähnliche Migrationen als Teil eines Plans des demographischen Wandels in Vukovar darstellen, der zum Schaden von ethnischen KroatInnen stattgefunden hat.) Die von Bata hinterlassene Infrastruktur wurde ständig erweitert und die Borovo-Siedlung expandierte, während Tausende von neuen ArbeiterInnen aufgenommen wurden.

Quelle: Hrelja und Kaminski 1971: 87

## Organisatorisches Schema des Kombinats mit einem Grundriss

### Komplexe Organisation der assoziierten Arbeit *Borovo* (KOAA)

#### Arbeitsgemeinschaften (AG):

- a) AG Institut für Forschung und Entwicklung
- b) AG Ingenieurwesen
- c) AG Informatik
- d) AG für Personal-, Bildungsangelegenheiten
- e) AG für allgemeine Angelegenheiten
- f) AG Interne Bank

#### Arbeitsorganisationen (AO),

#### Grundorganisationen der assoziierten Arbeit (GOAA):

- 1) AO Energiewesen
- 2) AO Heizwerk und Wärmekraftwerk
- 3) AO Transport
- 4) AO Einkauf
- 5) AO Bauinvestition und Instandhaltung
  - GOAA Instandhaltung I
  - GOAA Instandhaltung II
  - GOAA Bauwesen
  - GOAA Dienstleistungen
  - GOAA Instandhaltung III
- 6) AO Lederschuhe
  - GOAA Untere Teile
  - GOAA Lederschuhe I
  - GOAA Lederschuhe II
  - GOAA Sombor
- 7) AO Poly
  - GOAA Relax
  - GOAA Plastipol
  - GOAA Boripol

GOAA Odžak

- 8) AO Kemograf
  - GOAA Verpackung
  - GOAA Druckerei
  - GOAA Chemieprodukte
  - GOAA Plastiküberarbeitung
- 9) AO Walzwerk
  - GOAA Gummimischungen
  - GOAA sekundäre Rohstoffe
- 10) AO Gummischuhe
  - GOAA Gepresste
  - GOAA Konfektionierte
- 11) AO Autoreifen
  - GOAA Pneumatik (Borovo-Semperit)
  - GOAA Pneumatik II (Prijeđor)
  - GOAA Gummitechnik (Sarajevo)
- 12) AO GTR (Gummi-technische Ware)
  - GOAA Gepresste
  - GOAA Diverse
  - GOAA Donji Miholjac
- 13) AO Maschinenwerk
- 14) AO Verkauf
  - GOAA Einzelhandel
  - GOAA Großhandel und Export
  - GOAA Lager
- 15) AO Sozialstandard
  - GOAA Arbeiterheim
  - GOAA soziale Aktivitäten
- 16) AO Krankenstation

## Kombinat: Organisation und Funktion

Es folgt ein kurzes Schema der Organisation des Kombinats und des Lebens in seiner Umgebung. Damit die Navigation durch die Terminologie im Text leichter wird, ist es ratsam, das Wörterbuch der Selbstverwaltung am Ende des Buches anzuschauen. Die Organisation des Kombinats, die wir hier beschreiben, wird sich im Laufe des in diesem Buch beschriebenen Zeitraums verändern. Wir hoffen jedoch, dass dieser kurze Überblick das Nachvollziehen der bevorstehenden Ereignisse erleichtert.

Am Anfang unserer Geschichte trug das Borovo-Kombinat den Namen *KOAA Borovo*, welcher sich darauf bezieht, dass das Kombinat als eine "Komplexe Organisation der assoziierten Arbeit" organisiert wurde. Die Logik der Organisation des Kombinats sah in etwa so aus: Die

Grundorganisationen der assoziierten Arbeit (GOAA) waren die unterste wirtschaftliche und politische Kategorie innerhalb des Systems. Die GOAAs trafen ihre Entscheidungen direkt auf ArbeiterInnenversammlungen oder indirekt durch Delegierte in ihrem eigenen ArbeiterInnenrat. Die GOAAs waren in Arbeitsorganisationen (AO) zusammengeschlossen, die nach dem gleichen Prinzip funktionierten. Mehrere AOs innerhalb des Kombinats verfügten auch über einige gemeinsame Dienste, die als Arbeitsgemeinschaften (AG) bezeichnet wurden. Ende 1988 bestand das Kombinat aus 17 Arbeitsorganisationen. Dazu gehörten einige der größten Borovo-Fabriken: Fabrik für Lederschuhe, Gummischuhfabrik, Gummi-technische Ware, Autoreifenproduktion, Maschinenwerk, Poly, aber auch Organisationen, die für die Entwicklung der breiteren sozialen Infrastruktur um das Kombinat herum verantwortlich waren: Kraftwerk, Transport, Bauwesen, Druckerei,

Parallel mit der Erweiterung der Produktion in Borovo erfolgt eine kontinuierliche Erhöhung des Lebensstandards der ArbeiterInnen: neue Wohnhäuser, die Krankenstation, der Kultursaal, das Internat und das olympische Schwimmbad wurden gebaut, das Fußball- und Tennisstadion wurden eingerichtet. In unseren Interviews mit den ArbeiterInnen kam das Gefühl der Verbundenheit zu Borovo und dessen Siedlung zum Vorschein, welches häufig als stolze Hervorhebung der Größe und der Bedeutung des Kombinats ausgedrückt wurde. Das steht im Zusammenhang mit dem Bewusstsein der ArbeiterInnen darüber, dass ihre Arbeit ein direkter Beitrag war, zum Aufbau und Wohlstand nicht nur ihrer Siedlung, sondern auch der Stadt, der Gemeinde und des ganzen Landes. Durch die beschleunigte Industrialisierung und Flucht von der Landwirtschaft fanden ArbeiterInnen von Slavonski Brod bis Sombor ihren Weg zum Kombinat Borovo. Am Höhepunkt der Entwicklung beschäftigte das Kombinat 18.000 Menschen im direkten Umkreis der Fabrik, inklusive den außenstehenden Betrieben und Geschäften waren es ungefähr 23.000 ArbeiterInnen. Borovo baute Betriebe in Prijedor, Sombor, Donji Miholjac, Odžak und Lovas. Das Geschäfte-Netzwerk bestand aus 622 Geschäften in ganz Jugoslawien. Ende der 1980er war die Existenz von vermutlich ungefähr 100.000 Menschen direkt oder indirekt von Borovo abhängig. Der wichtigste Teil der Produktion erfolgte in drei Fabriken: In der Fabrik für Lederschuhe, in der Autoreifen-Fabrik, und im Maschinenwerk und dazugehörendem technischen Dienst. Des Weiteren bestand das Kombinat auch

Gastgewerbe, und Krankenstation. Sie alle wurden von gemeinsamen Arbeitsorganisationen betreut: Personal, Wirtschaft, Sozialstandard, Forschungsorganisation und natürlich Verkauf. Jede Arbeitsorganisation innerhalb des Kombinats hatte eine gewisse Autonomie: einen eigenen ArbeiterInnenrat, eine eigene Gewerkschaftsorganisation und einen eigenen Direktor. Alle Organe vertraten ihre Arbeitsorganisation auf der Ebene des Kombinats (KOAAs): im zentralen ArbeiterInnenrat des Kombinats, im Kollegium der DirektorInnen oder in der Gewerkschaftskonferenz.

Die politischen VertreterInnen der ArbeiterInnen wurden ebenfalls in den Arbeitsorganisationen gewählt, nicht nur für die ArbeiterInnenräte, sondern auch für die Gemeindeorgane, in denen VertreterInnen der assoziierten Arbeit mitwirkten. Von ihrem persönlichen Einkommen stellten die ArbeiterInnen einen bestimmten Teil der Geldmittel bereit, die man in heutigen Worten als Steuer bezeichnen würde, zum Zweck der Deckung der allgemeinen Bedürfnisse auf der Gemeinde-Ebene (Abgaben, die an die kommunalen SIZ (Selbstverwaltete Interessensgemeinschaften, SIG) für Bildung, Gesundheit usw. gehen) und der allgemeinen Bedürfnisse, d. h. Abgaben, die sich auf die Republik- und Bundesebene beziehen (Justiz, nationale Verteidigung, Föderation u. Ä.). Wenn im Buch davon die Rede ist, dass das Kombinat der Motor der Region Vukovar war, dann wird darunter die Tatsache gemeint, dass es eine herausragende Anzahl von Menschen beschäftigte (etwa 23.000, davon 18.000 in Vukovar), deren Abgaben von ihrem persönlichen Einkommen einen hohen Lebensstandard, und die Entwicklung der Stadt und der Gemeinde bewirkten.

aus dem unabhängigen Bauwesen-Betrieb, dem Institut für angewandte Forschung, dem Kraftwerk, dem Transportwesen, der Druckerei und einer Reihe von kleinen Betrieben. Die Produkte von diesen Betrieben waren in den 1980er Jahren in mehr als 70 Ländern weltweit präsent. Borovo produzierte in jener Zeit mehr als 20 Millionen Schuhpaare und beinahe 600.000 Autoreifen jährlich. Die Größe des industriellen Systems Borovo ermöglichte umfangreiche Ausgaben nicht nur für die lokale Gemeinschaft, sondern auch für die breite Gesellschaft. Borovo war der Generalsponsor der Olympischen Spiele in Sarajevo, der Mittelmeerspiele in Split, der Universiade in Zagreb, und zudem hat es den Bau der Universitätsbibliothek in Zagreb mitfinanziert. 1985 war Borovo nach dem Betrag der Einnahmen auf Platz 17 in SFRJ (auf der Spitze der Liste war die Zagreber Erdölindustriefirma „INA“, ihr folgte die Erdölindustriefirma „Naftagas“ aus Novi Sad, und anschließend das Bergbau-Metallurgie-Kombinat „Zenica“). Am Höhepunkt seines Wachstums sorgte Borovo für drei Viertel der steuerlichen Einnahmen der Gemeinde Vukovar. Borovo ist es zu verdanken, dass Vukovar eine von den Gemeinden mit höchstem Standard im ehemaligen Jugoslawien wurde. Obwohl die Schuh- und Gummiindustrie arbeitsintensiv waren und die Löhne der ArbeiterInnen sogar unterhalb des Durchschnitts in der Republik waren (viele ArbeiterInnen erhielten Mindestlöhne), war der Lebensstandard nahe Borovo auf ein beneidenswertes Niveau gestiegen. Dies war der gesamten Infrastruktur, die für die ArbeiterInnen aufgebaut wurde, und den sozialen Ausgaben für

den so genannten Sozialstandard zu verdanken. Der Begriff „Sozialstandard“ hilft uns dabei, die Prioritäten der wirtschaftlichen Entwicklung im Sozialismus besser zu verstehen. Jener Begriff bezieht sich auf die breite gesellschaftliche Infrastruktur, die den ArbeiterInnen des Unternehmens zur Verfügung gestellt wurde. Sie wurde von dem Einkommen des Unternehmens (in der Form des „gesellschaftlichen Beitrags“) finanziert, und hat sich in erster Linie auf das Wohnen, die Einrichtung und Instandhaltung der Siedlung, die Gesundheitsversorgung, die Kultur, die Bildung (inklusive Stipendien für Ausbildungen und Fortbildungen), den Sport u. Ä. fokussiert. Investitionen in unterschiedliche Formen von sozialen Services und Dienstleistungen für die ArbeiterInnen waren wichtiger als Investitionen in die technologische Entwicklung des Kombinats selbst. (Gewissermaßen könnte man das als eine der wichtigsten Kontradiktionen des jugoslawischen Sozialismus betrachten.) In einem Zitat aus der Borovo-Monographie aus 1971 steht über die Entwicklungsstrategie des Kombinats Folgendes: „Es wurde betont, dass die Investitionen in wirtschaftliche Anlagen nicht auf Kosten der Investitionen in Objekte des sozialen Standards gehen dürfen, zumal wir durch eigene Erfahrungen zur Erkenntnis gekommen sind, dass die Investitionen in den sozialen Standard weitreichende Auswirkungen auf die Produktion haben, so dass sie letztendlich den Charakter der wirtschaftlichen Anlagen innehaben.“

Die Beschäftigung mit der Problemlage der Wohnungen im gesellschaftlichen Eigentum, d.h. Wohnungen, die die Unternehmen für ihre ArbeiterInnen bauten, oder wofür sie ihnen günstige Kredite gewährten, zeugt davon, dass die Sorge um die ArbeiterInnen im Sozialismus kein leerer Spruch war. In der folgenden Tabelle wird die Dynamik des Wohnungsbaus in Borovo naselje veranschaulicht.

Zeitraum	Anzahl der gebauten Wohnungen
1931 – 1940	504
1940 – 1950	261
1950 – 1960	126
1960 – 1970	667
1970 – 1978	513
1979 – 1984	736

Wohnungen wurden zudem auch in Vukovar, Sombor und anderen Orten gebaut, wo Borovo seine Geschäfte hatte. Eine solche Wohnpolitik hat, neben den Investitionen in die Bildung, dem Zugang zur Kultur, Sport und dem allgemeinen Wachstum des Standards, dazu beigetragen, dass sich die Lebensbedingungen einer erheblichen Anzahl von Menschen verbesserten, die von ihrer eigenen Arbeit gelebt haben. Das Problem der Wohnungen im gesellschaftlichen Eigentum zeigt jedoch,

dass utopische Projektionen eines ArbeiterInnenstaates nicht immer den gesellschaftlichen Visionen entsprechen. Der Wohnungsbau läuft ununterbrochen sowohl in Borovo naselje als auch in Vukovar, jedoch fehlt es ständig an Wohnungen, worüber im Fabriksblatt konstant berichtet und diskutiert wurde.

[Bild] Blick auf das Kombinat von der Donau

Quelle: privates Archiv von Ivica Žabić

## Die Selbstverwaltung und der Markt

Was für die jugoslawische sozialistische Kultur im Allgemeinen charakteristisch war, lässt sich auch auf Borovo übertragen: Die Probleme und Schwierigkeiten der sozialen Entwicklung – einschließlich einiger ihrer Grundprinzipien wie der Selbstverwaltung – werden ganz offen diskutiert und schriftlich vermerkt. Diskussionen über bestimmte soziale Fragen sind daher in Borovos Fabrikzeitung durchgehend vorhanden.

In der Zeitung aus dem Jahr 1966 war zu lesen, dass in jenem Jahr die Errichtung von 188 Wohnungen vorgesehen war, während die Anzahl der Wohnungsanträge sogar 1.200 betrug (bis zu diesem Zeitpunkt hatte Borovo bereits 1.661 Wohnungen an seine ArbeiterInnen verteilt).

Des Weiteren wurden vom Kriegsende bis Mitte der 1960er Jahre Alphabetisierungskampagnen organisiert. Jene führten dazu, dass im Kombinat, das damals etwa zehntausend ArbeiterInnen zählte, etwa hundert von ihnen AnalphabetInnen waren (bei der Lohnauszahlung unterschrieben sie mit dem Daumen), während noch so viele HalbalphabetInnen waren (sie konnten ihren Vor- und Nachnamen schreiben). Diese Situation wird in der Fabrikzeitung als inakzeptabel bezeichnet. Neben der Frage der Wohnungsvergabe gibt es auch Diskussionen über die Produktionsprobleme, die Arbeitsdisziplin, den Alkoholismus, die Fluktuation der Arbeitskraft (d.h. das Verhältnis zwischen der Zahl der ArbeitnehmerInnen, die Borovo verlassen, und denen, die beschäftigt werden: insgesamt steigt die Zahl der Beschäftigten kontinuierlich an), über die Einkommensverteilung (d.h. über die Löhne im Unternehmen).

In der Zeitung werden Daten, Meinungen und unterschiedliche Standpunkte zu jedem Thema dargelegt. Diese Praxis war sicherlich eine Folge der Selbstverwaltung, die trotz der Einschränkungen, auf die wir später noch zu sprechen kommen werden, die Belegschaft in die Lage versetzte, zumindest über die aktuellen Probleme des Unternehmens und der lokalen Gemeinschaft informiert zu sein und einige davon durch Delegierte oder Referendumsentscheidungen zu beeinflussen. So wie die Verteilung der Sozialwohnungen von den ArbeiterInnenräten beschlossen



wurde, wurde auch die Verteilung der Koeffizienten, d.h. der Löhne im Unternehmen, von den ArbeiterInnen selbst mittels direkten Referendums entschieden.

Die Praxis der Selbstverwaltung, die auf der Logik der Interessen beruhte, hätte jedoch auch zu einer Vertiefung der Spaltung innerhalb der Belegschaft führen können. So ist beispielsweise bekannt, dass die Beschäftigten der stärkeren und erfolgreicherer Unternehmen (in den entwickelteren Republiken) im Allgemeinen finanziell besser gestellt waren als die Beschäftigten der schwächeren Unternehmen (in denselben oder weniger entwickelten Republiken). Das Entscheiden in der Selbstverwaltung, herunter gebrochen auf die Ebene der Fabriken, könnte auch eine Grundlage für Spaltungen zwischen den Beschäftigten desselben Unternehmens schaffen, insbesondere in großen und komplexen Systemen wie jenen des Kombinats. Darüber hinaus verfügten die ArbeiterInnen, obwohl sie bis zu einem gewissen Grad Einfluss auf Entscheidungen innerhalb des Unternehmens nehmen konnten, nicht über echte Mechanismen zur Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen, die die Gesellschaft als Ganzes betrafen. Anfang der 1980er sah der Soziologe Neca Jovanov genau in diesem Problem den Schlüssel zum Verständnis der Klassenunterschiede im jugoslawischen Sozialismus. Mehr dazu wird bei der Beschreibung der spezifischen Probleme von Borovo in den 1980er Jahren geschrieben. Vorerst wird noch lediglich erwähnt, dass Borovos Arbeitskräfte, wie auch die jugoslawischen Arbeitskräfte im Allgemeinen, nicht annähernd homogen waren. Sie waren folgendermaßen unterteilt: die Produktion (Betrieb) und das Management (Verwaltung), ungelernte und hochqualifizierte ArbeiterInnen, ArbeiterInnen, die nur von Borovo-Lohn leben (normalerweise in der Siedlung oder in Vukovar) und solche, die zusätzlich zu ihrem Lohn noch ein Grundstück und ein eigenes Haus besitzen (gewöhnlich auf dem Land), auf männliche und weibliche Arbeitskräfte (von denen letztere im Allgemeinen weniger qualifiziert und in den Managementstrukturen weit weniger vertreten waren). Diese Spaltungen schufen Interessenspositionen innerhalb der ArbeiterInnenklasse, die durch (oft komplexe und träge) Mechanismen der Selbstverwaltung zum Ausdruck kommen konnten. An dieser Stelle wird nicht eine Diskussion über die Effizienz der Selbstverwaltung oder andere Grundprinzipien des jugoslawischen Sozialismus vorgenommen, sondern es wird etwas anderes betont. Selbstverwaltung, gesellschaftliches Eigentum und andere wichtige Elemente dieser Gesellschaftsordnung nämlich haben spezifische soziale Beziehungen erzeugt, unter welchen sich die jugoslawische industrielle ArbeiterInnenklasse formierte. In anderen Worten: Der Sozialismus brachte einen bestimmten Typus des Arbeiters und der Arbeiterin hervor. Die Bindung der ArbeiterInnen an das Unternehmen – die in der späteren Erinnerung aus der Perspektive einer von Krieg und Deindustrialisierung verwüsteten Existenz oft romantische Züge annimmt – ist durchaus verständlich, wenn man die soziale oder gesellschaftliche Logik berücksichtigt, nach der das Unternehmen geführt wurde und die sich eben um die Arbeit und die ArbeiterInnenschaft drehte.

Man darf nicht vergessen, dass Borovos ArbeiterInnenschaft trotz der sozialistischen Gesellschaftsverhältnisse im Lande sehr wohl den Einflüssen des Weltmarktes ausgesetzt war. Das sozialistische Jugoslawien funktionierte nämlich als Teil eines größeren kapitalistischen Weltsystems. Dem wollte Jugoslawien teilweise durch besondere Wirtschaftsbeziehungen mit den Ländern des Ostblocks, insbesondere der Sowjetunion entgegenwirken. Aber die Tatsachen zeigen, dass der Widerspruch zwischen dem Sozialismus im Lande und dem Kapitalismus in der Welt eine wesentliche Wirkung auch auf die jugoslawischen Arbeitskräfte ausübte.

Dies lässt sich bereits daran erkennen, dass mit der Öffnung der jugoslawischen Wirtschaft für den Weltmarkt nach 1965 bestimmte Probleme in Borovo auftraten. Diese Wirtschaftsreform führte nicht nur zu einer Senkung des Lebensstandards, einem Anstieg der Arbeitslosigkeit und Abwanderung zahlreicher Menschen ins Ausland, um Arbeit zu suchen, sondern auch zu Aufständen der ArbeiterInnen in Form von Streiks im ganzen Land. Nach dem Aufschwung zur Zeit der Planwirtschaft kommt es zu Schwankungen im Borovos Geschäftsverkehr. Borovo ist gezwungen, mit ausländischen Unternehmen, wie z.B mit italienischen Unternehmen, deren Schuhe man jetzt auch im Inland kaufen konnte, zu konkurrieren. Außerdem zwingt die restriktive Kreditpolitik der Nationalbank Borovo dazu, sich dem Export zuzuwenden, um an Devisen zu kommen, die das Unternehmen für den Kauf von Rohstoffen benötigt. Darüber hinaus machte sich die weltweite Wirtschaftskrise der 1970er Jahre bemerkbar, die auch einen großen Teil des Borovo-Marktes betraf, und durch einen Rückgang der Nachfrage nach den Produkten des jugoslawischen Gummi- und Schuhkombinats charakterisiert war. Gegen Ende der 1970er Jahre war Borovo gezwungen, seine eigenen Arbeitskräfte auf dem Weltmarkt zu verkaufen. In jener Zeit kämpften große westliche Unternehmen um mehr Profit und ziehen ihre Produktion dorthin, wo sie billigere Arbeitskräfte finden können. Einer dieser Zielorte ist Jugoslawien. Deshalb fing Borovo Ende der 1970er Jahre mit den so genannten Lohnaufträgen an. Es geht um Aufträge, bei denen ein ausländischer (westlicher) Partner fertiges Material bereitstellte, aus welchem dann in Borovos Fabriken Schuhe hergestellt wurden. Seit 1979 produzierte Borovo zum Beispiel Puma-Turnschuhe. (Mehr zu den Lohnaufträgen im nächsten Kapitel.)

## Die Repräsentativität von Borovo und die „nationale Ordnung“

Es ist wichtig, sich vor Augen zu halten, dass das Modell des sozialen Wandels im sozialistischen Jugoslawien besonders auf den Industrieunternehmen stützte. Obwohl heute oft nur die Rede von der geographisch ungleich verteilten Entwicklung ist, war Jugoslawien ein Industrieland: 1983 betrug der Anteil der Industrieproduktion am BIP des Landes 41 Prozent. Im sozialistischen Jugoslawien entwickelte sich Borovo von der Bata-Fabrik zu einem der großen Industriesysteme,

die die Grundlage des sozialen Wandels im gesamten Land ausmachten. Der Grund, warum Borovo oft zu Recht als „Jugoslawien im Kleinen“ bezeichnet wurde, liegt nicht nur an seiner multiethnischen Bevölkerung und seiner Präsenz in ganz Jugoslawien, sondern auch an der Tatsache, dass seine Entwicklung untrennbar mit dem Entwicklungspfad des jugoslawischen Sozialismus verbunden war, der nach dem Zweiten Weltkrieg weitgehend auf einer beschleunigten Industrialisierung und Urbanisierung beruhte. Borovo als Modell der sozialen Logik für das ganze jugoslawische sozialistische Projekt ermöglicht uns, die für das ganze Land wesentlichen Prozesse zu verfolgen.

Borovo stellt daher einen repräsentativen Fall dar, aber nicht, weil es gewisse externe soziale Prozesse widerspiegelte, sondern weil es strukturell und materiell mit dem gesamten jugoslawischen sozialistischen Projekt verbunden war. Aus diesem Grund können die Besonderheiten des Falles Borovo auch als Symptome allgemeiner sozialer Entwicklungen innerhalb der SFRJ betrachtet werden. Wenn wir den zuvor formulierten Gedanken, dass die jugoslawische IndustriearbeiterInnenschaft in der Zwischenkriegszeit tatsächlich zu entstehen begann, logisch und konsequent weiterverfolgen, – dann stellte der Sozialismus die zweite, längere Phase ihrer Entwicklung dar. Diese Erkenntnisse können uns zu der Schlussfolgerung führen, dass der Angriff auf die jugoslawische ArbeiterInnenklasse und ihre Zersplitterung gegen Ende des 20. Jahrhunderts mit dem Zerfall der gesamten jugoslawischen politischen Gemeinschaft verbunden war. Die Krise, die die jugoslawische Ordnung in ihren Fundamenten erschütterte – von der, wie gesagt, die IndustriearbeiterInnenschaft ein wichtiger Teil war –, fand in den 1980er Jahren statt und wird in Widerständen und Rebellionen der ArbeiterInnen in unvergleichbarem Ausmaß ihren Höhepunkt erreichen.

Bevor wir uns den krisenhaften 1980ern zuwenden, sollten wir noch eine Sache erwähnen, auch wenn sie noch so offensichtlich ist. Nahezu alles, was in diesem Kapitel besprochen wurde, bleibt aus der Perspektive der heute in Kroatien vorherrschenden Meinung (oder: aus der Perspektive der heute herrschenden Ideologie in Kroatien) unsichtbar.

Darüber hinaus ist der Rahmen für jedes Gespräch über Vukovar heute streng vorgegeben und macht es schwierig, über die hier diskutierten Themen zu denken und zu sprechen: Die Probleme der Arbeit und die Erfahrungen derjenigen, die von ihrer eigenen Arbeit leben. Wir haben bereits davon gesprochen, dass diese Themen seit Anfang der 1990er Jahre durch den Krieg und die im Nachhinein erschaffene Dominanz nationaler Fragestellungen und Perspektiven überschattet wurde. Und als Rahmen für das Verständnis aller Aspekte der Gegenwart und der Vergangenheit genommen wurde.

[Bild] Räumliche Verteilung der IndustriearbeiterInnen in SFRJ 1981, nach den Gemeinden

Quelle: Feletar, 1986

[Bild] Haupt- und Neben-Industrieregionen („isolierte“) in SFRJ 1981

Quelle: Feletar, 1986

Da ein solcher Rahmen in den letzten dreißig Jahren gründlich institutionalisiert und weitgehend verinnerlicht wurde, kann er als natürlich, normal, objektiv und sogar als einzig möglich erscheinen, auch wenn er das mit Sicherheit nicht ist. Die Aufdrängung der Nation oder des Nationalstaates als Ziel der gesamten historischen Entwicklung sowie die Betrachtung der sozialen Beziehungen nur als Ausdruck der ethnischen Zugehörigkeit sind Wege, auf denen die Vergangenheit zugunsten der Gegenwart umgeschrieben wird. Einfach ausgedrückt, vergangene Ereignisse und Erfahrungen werden gemäß den ideologischen Prioritäten der Gegenwart ausgewählt und dargestellt: Geschichte wird „rückwärts gelesen“.

An dieser Stelle werden wir den gut geeigneten Begriff des Soziologen Kruno Kardov für unsere Zwecke adaptieren und sagen, dass diese Art der Rückwärtslektüre der Geschichte eine Form der rückwirkenden Aufdrängung der „nationalen Ordnung“ auf die Ereignisse der Vergangenheit darstellt. Wie bereits erwähnt, hat diese Aufdrängung neben der Einschränkung der historischen Analyse der Periode des jugoslawischen Sozialismus, zur Folge, dass die Erfahrungen der Arbeit und der Arbeitskämpfe aus unserer Vergangenheit gelöscht werden.

Was besonders interessant ist und was wir mit diesem Buch zeigen wollen, ist Folgendes: Indem wir auf den Fragen des Nationalstaats und der ethnischen Zugehörigkeit beharren, wird der Widerstand der ArbeiterInnen gegen die Anfänge des (kapitalistischen) Systems aus unserer Vergangenheit gelöscht. Der Widerstand gegen jenes System, das im Wesentlichen das Schicksal und die Zukunft aller Staaten, die aus den Ruinen des sozialistischen Jugoslawiens entstanden sind, sowie all ihrer BewohnerInnen unabhängig von ihrer ethnischen Zugehörigkeit oder Nationalität regiert.

Hrvatski izvornik  
**Kroatischer Ausgangstext**

Cvek, Sven, Račić, Jasna, Ivčić, Snježana (2019). *Borovo u štrajku: rad u tranziciji 1987. – 1991.*  
Zagreb: Baza za radničku inicijativu i demokratizaciju. str. 17-38.

Prije nego se okrenemo glavnoj temi ove knjige, a da bismo pojasnili kakvu ulogu u njoj igra negdašnji Jugoslavenski kombinat gume i obuće – Borovo, valja nešto reći o samome Borovu. No, govoriti o Borovu nije jednostavno. Kako mu prići? Odakle početi? Što spomenuti, a što izostaviti? Naši odgovori na ova pitanja nužno će biti vođeni našim istraživačkim interesima o kojima smo ponešto rekli u uvodnome poglavlju. Ako je ono predstavljalo uvod u knjigu, onda ovo poglavlje predstavlja uvod u Borovo. Pod „Borovom“ pritom podrazumijevamo i borovske industrijske pogone, i ukupnu društvenu infrastrukturu, i odnose izgrađene oko tvornice; dakle, mislimo i na naselje, na Tjednik, na radničke savjete, kulturne sadržaje i sportske klubove, ... Namjera nam je ovdje u vrlo širokim potezima ocrtati općeniti značaj i značenje Borova ne bi li širina implikacija koje imaju događaji kojima se bavimo u knjizi postala jasnija, ali i da bismo probleme kojima se bavimo postavili u širi povijesni i društveni kontekst. Budući da se naša problematika tiče trenutka (1987. – 1991.) u kojem se smjenjuju i lome dugotrajniji procesi, na ovome ćemo mjestu ukratko opisati mjesto Borova u dva takva procesa. Prvi se tiče modernizacije vukovarskoga kraja, prije i za vrijeme socijalizma. Drugi se tiče načina na koje je Borovo, kao paradigmatički primjer industrijskoga sistema fordističkoga tipa, sudjelovalo u formiranju jugoslavenske radničke klase najprije u Kraljevini, a zatim u socijalističkoj Jugoslaviji. Prije toga, nekoliko riječi o tome što uopće znači baviti se Borovom u Hrvatskoj danas.

### **BOROVO I VUKOVAR, RAD I RAT**

Započnimo prigodno reklamom za obuću. Čuvene borovske patike Startas na inozemnom se tržištu danas reklamiraju kao „originalne nesvrstane tenisice“ (*the original non-aligned shoe*), proizvedene 1976. u tvornici kojom su upravljali njezini radnici. Stranom se tržištu nudi i televizijska reklama za Startasice iz 1987. kada je Borovo sponzoriralo Univerzijadu, sveučilišne olimpijske igre koje su te godine održane u Zagrebu. U reklami se prizori s otvaranja igara – koji neodoljivo podsjećaju na jugoslavenske omladinske sletove – izmjenjuju s prizorima industrijskoga proizvodnog procesa, dok u pozadini svira disko hit sarajevske grupe Mirzino jato („Apsolutno tvoj život je moj“). I na domaćem se tržištu reklamne kampanje Borova oslanjaju na prošlost i povijest. Ali, ovoga puta ta je povijest organizirana oko statusa koji grad Vukovar ima u

#### BOROVO 1934.

IZVOR: privatni  
arhiv Ivica  
Žabića



suvremenoj, postjugoslavenskoj Hrvatskoj. Sloganom „Jer volim Vukovar“ potencijalne se kupce poziva da svoj novac potroše patriotski i kupe upravo borovsku obuću, ne bi li na taj način „pomogli obnovi gospodarstva grada heroja“.<sup>1</sup>

Dok se u prvome slučaju marketinški poziv potrošačima oslanja na egzotične fenomene iz zemlje koje više nema (nesvrstanost, socijalističko samoupravljanje, slet), u drugome on počiva na tragičnoj sudbini Vukovara koja u današnjoj Hrvatskoj predstavlja simbolički kamen temeljac samostalne nacionalne države i ikonu domoljublja. Dok u prvome slučaju jugoslavenski socijalizam služi kao živopisan začim koji bi trebao pomoći plasiranju borovskih proizvoda na Zapad, iz drugoga je jugoslavensko i socijalističko nasljeđe Borova u potpunosti izbrisano ratnim stradanjem koje je slijedilo.

Neka nam ova uvodna anegdota posluži kao potpora sljedećoj tvrdnji: i najpovršnije bavljenje Borovom neminovno nas dovodi do zapostavljenih i – iz bilo kojih razloga – problematičnih aspekata našega povijesnog iskustva. Nadalje, i onda kada govorimo o prošlosti Borova neizostavno se dotičemo naše suvremenosti i bitnih pitanja, događaja i procesa koji oblikuju život našega društva danas. Borovo, dakle, naš pogled skreće u dva smjera: prema našoj socijalističkoj (jugoslavenskoj) prošlosti – pitanjima rada, industrije, socijalizma, i prema našoj sadašnjosti – pitanjima rata, uništenja jednoga grada, razaranja jedne (višenacionalne) i stvaranja druge (etnonacionalne) države. U ostatku ovoga poglavlja pozabavit ćemo se upravo drugačijim pogledom na Vukovar koji nam bavljenje Borovom omogućuje. Neizbježno, drugačiji pogled na Vukovar omogućit će nam i drugu perspektivu na povijesni trenutak koji označuje granicu naše suvremenosti: trenutak u kojem se isprepliću tranzicija i rat, odnosno u kojem se sumrak socijalizma i



DIO BOROVA  
NASELJA 1940.  
IZVOR: privatni  
arhiv Ivica  
Žabića

dolazak kapitalizma isprepliću s nasilnim raspadom SFRJ i osamostaljenjem Hrvatske. Upravo taj povijesni trenutak i te teme u središtu su interesa ove knjige. Da bismo razložili njihovu vezu s Borovom i postavili osnovni okvir za njihovo razumijevanje, pobrojat ćemo neka od pitanja koje Borovo pred nas postavlja.

Pozabavimo se najprije ukratko slikom grada Vukovara kakva se pomalja iz vizure našega istraživanja. Danas je grad Vukovar pretvoren u nacionalni simbol ili mit. Njegov je temelj bitka za Vukovar i tragično razaranje grada od strane JNA i srpskih paravojnih formacija u studenome 1991. godine. Danas se razgovori i diskusije o tome gradu vode isključivo o ratu (za državu), o ratnim razaranjima i žrtvama, o našim herojima i njihovim zločincima, o Hrvatima i Srbima, o etničkim podjelama (npr. u školama), o ćirilici i latinici, o većini i manjini, tek ponekad i o nezaposlenosti i općoj besperspektivnosti. Učenici hrvatskih škola koji organizirano posjećuju Vukovar iz njega se vraćaju s predodžbom o gradu koji prije rata kao da nije ni postojao. Vukovar je tako u današnjoj društvenoj memoriji sveden na status nacionalne žrtve i nacionalnoga heroja, a njegovi su stanovnici lišeni osobne povijesti i životnoga iskustva nepovezanih s ratnim stradanjima.

Slika Vukovara koja se pojavljuje kada gradu priđemo kroz Borovo drugačija je te iz sjećanja hrvatskoga društva praktički izbrisana. Zapitamo li se o povezanosti sudbina Borova i Vukovara, posebno u trenutku krize s kraja 1980-ih, vidjet ćemo da grad i društvene veze koje ga sačinjavaju nisu uništeni tek ratom i njegovim posljedicama, već i posljedicama napuštanja socijalističkoga i prelaska na kapitalističko društveno uređenje u posljednjim godinama Jugoslavije. (O njima će biti riječi kasnije.)

Jedan od učinaka svođenja Vukovara isključivo na ratnu žrtvu je i to da se iz



**ULAZ U  
TVORNICU 1957.**

IZVOR: privatni  
arhiv Ivica  
Žabića



društvenoga pamćenja briše Vukovar kao industrijski grad i grad s dugom tradicijom radničkoga organiziranja u kojemu je suživot Hrvata i Srba, najbrojnijih od 23 etničke grupe koje ondje tradicionalno obitavaju, bio banalna, svakodnevna životna činjenica. Na prijelazu iz 1980-ih u 1990-e, u turbulentnom vremenu kraja socijalizma, glavni problemi u Vukovaru nisu bili nacionalni, kako bismo iz perspektive današnje vladajuće istine mogli pomisliti, već oni socijalni ili egzistencijalni.

U razdoblju kojim se ovdje bavimo – a radi se, kako ćemo vidjeti, o razdoblju krize – Vukovar je bio važno jugoslavensko industrijsko središte i jedan od gradova s najvišim standardom u zemlji. Kako piše sociolog Kruno Kardov, i što potvrđuju naši intervjui, „do devedesetih godina grad je prostorno potpuno izmiješane etničke strukture u kojima su se razvili susjedski odnosi i gdje se nije poklanjala dodatna pažnja nacionalnosti“, uz postojanje „etnički više ili manje homogenih četvrti“. Zanimljivo je da Kardov dodaje, pozivajući se na Josipa Županova, kako je takvoj demografskoj slici grada doprinio proces industrijalizacije, zahvaljujući kojoj „pripadnici različitih etnikuma stanuju u istim stambenim zgradama, rade u istim radnim organizacijama“, pa se „među njima [...] zbog fizičke blizine i zajedničkih aktivnosti stvaraju primarni društveni odnosi, koji su slični kao i oni u komšiluku u seoskim zajednicama“. <sup>2</sup> U industrijalizaciji i urbanizaciji vukovarskoga kraja, kao i u općenitom doprinosu njegovu prosperitetu, upravo je Borovo odigralo ključnu ulogu. S više od dvadeset i dvije tisuće zaposlenih pred kraj 1980-ih, vukovarski je kombinat gotovo šest desetljeća predstavljao temelj razvoja grada i regije. Danas, Borovo zapošljava 600 – 700 radnica i radnika. Da bismo razumjeli značaj Borova za Vukovar i njegovu okolicu moramo se okrenuti njegovome razvojnem putu.

## MODERNIZACIJA (1): BATA

Današnje Borovo izraslo je iz tvornice cipela Bata-Borovo koju je 1931. kraj Vukovara sagradio češki kapitalist Tomaš Bata. (Nakon smrti Tomaša Bate 1932. poduzeće vodi njegov brat Jan. U nastavku teksta termin „Bata“ odnosi se prvenstveno na samo poduzeće.) Ovo je bilo vrijeme Batine velike svjetske ekspanzije. Tvornica i njezino naselje koje je Bata sagradio na Dunavu bili su dio njegova globalnoga poslovnog carstva koje se protezalo od Europe do Južne Afrike, od Indije, Singapura i Egipta do SAD-a. Inspiriran organizacijskim inovacijama Amerikanca Henryja Forda (kao i Nijemca Carla Zeissa) te motiviran imperativom povećanja produktivnosti i efikasnosti, Bata je širom svijeta gradio integrirane proizvodno-stambene komplekse, poznate i kao „Bataville“ ili „Bat'a company town“, nalik onom koji su činili Borovo i njegovo naselje. Lokaciju kraj Vukovara Bata je odabrao s namjerom širenja prema istočnome tržištu i tržištu sjeverne Afrike. Kao i drugdje, odabir je bio povezan i s njegovom uobičajenom praksom da za rad u tvornici koristi jeftinu, nekvalificiranu i neorganiziranu radnu snagu sa sela.

Vukovarski je kraj, kao jedan od čvorova u Batinoj internacionalnoj poslovnoj mreži, tako postao dijelom globalnih tokova kapitala, povezan s udaljenim točkama na planetu i ovisan o kretanjima na svjetskome tržištu. Vukovarske radnice i radnici, kako oni otprije vični najamnome radu tako i oni mnogobrojniji, netom (potpuno ili djelomice) otrgnuti od zemljoradnje, našli su se podvrgnuti istoj, industrijskoj radnoj i životnoj disciplini kao i njihovi kolege u Batinim pogonima i naseljima u Engleskoj, Francuskoj, Indiji, Kanadi, Brazilu ili SAD-u.

Bata svoju tvornicu na periferiji Vukovara podiže u vrijeme ekonomske krize čije je posljedice, ni prvi ni posljednji put, snosilo prvenstveno radništvo i seljaštvo. Gradnja tvornice i njezina naselja u Borovu – a koju je pratila gradnja cesta, kulturnoga centra, kina, sportskih stadiona, vrtića, osnovne škole, radničke kantine, robne kuće, ambulante, električne centrale, aerodroma – imala je ogroman utjecaj ne

## TVORNICA

Josip Cazi, 1933.

Tvornica, ko gvozdena neman pod  
sunčanim plamom,  
stenje, drhti i zuče.  
Nad džinovskim, crvenim hramom  
dim se ko sablast vuče.

U tvornici se vrte konveri,  
hiljadudevetsto naših ruku po taktu  
se diže,  
lubove, gornje i donje dijelove,  
pete, brandzole, donove,  
po broju, po mjeri,  
na kalupe niže.

U tvornici čelična traka plovi ko  
rijeka. I svom cilju hiti,  
cipelu nosi, nas goni  
da moramo brži biti.  
Neumorno, prkosno i divlje,  
sve brže i brže, sve življe i življe  
umetati ringlice,  
šivati lukove,  
gornje i donje dijelove,  
cementirati i lijepiti kapice,  
osjetiti paklene muke,  
imati ranjave ruke  
i znojavo, prljivo lice.

Cipela u tvornici po traci plovi  
kao po rijeci brod.  
Od ishodišta do završetka dug je  
njezin hod.  
Hiljade ruku nad njom se spušta i  
diže,  
po taktu, monotono, u paklenom  
tempu,  
uvijek, neprekidno, precizno i fino  
jedna drugu stiže.  
Trihiljadešesto puta iskrivila su nam  
se na jednu stranu leđa,

grlo nas peklo, usne gorile od vatre,  
mučila žeđa.

Trihiljadešesto puta sagnula su nam  
se pred konverom izmučena tjelesa,  
trihiljadešesto puta sjevnule su  
nam oči pune bijesa.

I tako iz dana u dan  
pravimo deset hiljada pari cipela.  
I ne znamo da li je cipela crna,  
modra ili bijela,  
jer konver teče brzo, i sve nam se to  
čini kao težak, pretežak san.  
Pješčari, svinjari, ribari, seljaci bili  
smo nekada,  
maleni ljudi bez glasa, robovi svoga  
zvanja,  
a sada, o užasa,  
samo smo strojevi, živo oruđe rada  
gospodara ovoga grada.  
Postali smo dio konvera,  
automati, žive mašine,  
stvorovi neki novi,  
u nama su skrivene guje i mine,  
paklene misli, otrovi.

Al' jednog će dana, o tom sumnje  
nema,  
progovorit čovjek što u nama  
drijema,  
iz živih mašina u ovoj tvornici  
nad crnom nepravdom nič' će  
pobjednici.

samo na privredni razvoj, već i šire, na način rada i života u vukovarskom kraju općenito. Kako se može zaključiti, Batina industrijska vizija bila je ekspanzivna: da bi se proizveo dobar radnik bilo je potrebno stvoriti širu društvenu infrastrukturu koja će radniku ponuditi moderan, ali i od strane poduzeća strogo kontroliran život.

Osim osiromašenih seljaka, u Batinoj tvornici zapošljavali su se i nezaposleni radnici najrazličitijih struka: krojači, mesari, kovači, kolari, slastičari, trgovci, zanatlije (mnogi od njih propali zbog prezaduženosti). Od svih njih Batin je sistem nastojao proizvesti nove, „Batine ljude“. Među nezaposlenima je bio i solidan broj obučarskih radnika koji su ostali bez posla upravo zbog Batinog dolaska u Jugoslaviju: obučarski obrti nisu se mogli natjecati s novopridošlom, masovno proizvedenom i stoga puno jeftinijom obučom tvornice Bata. Ipak, pri zapošljavanju u tvornici obučane prednost nisu imali obučari, već radnici tek pridošli sa sela. Očekivalo se da će se od njih, kroz stvaranje određenih životnih i radnih navika, lakše stvoriti radnik kakav je Batinoj tvornici bio potreban. Činjenica da su seljaci, za razliku od radnika s iskustvom, bili nevični samoorganiziranju te da su, budući da su obično uz posao u tvornici imali kuću i nešto zemlje, bili spremni raditi za manju nadnicu od njihovih klasno svjesnijih i potpuno proletariziranih kolega, također je predstavljala važan element u Batinoj orijentaciji prema selu. (Spomenimo da je 1939. godine u Kraljevini Jugoslaviji 74 posto stanovništva činilo seljaštvo, dok je industrijskih radnika bilo tek 11 posto.<sup>3</sup>) Iako je svoju radnu snagu Bata obrazovao, njihovo je obrazovanje bilo ograničeno na usko specijalizirane

poslove koje su u tvornici obavljali. Bata nije bio posebno zainteresiran za visokokvalificiranu radnu snagu: ona je bila ograničena na nužni minimum.

Ovako o životu i radu kod Bate piše ekonomski povjesničar Kemal Hrelja:

„Po higijensko-tehničkoj i zdravstvenoj zaštiti, po prosječnim zaradama u odnosu na ostale radnike obučarske i kožarske struke, po broju tvorničkih stanova na broj zaposlenih radnika, po stambenom, kulturnom, sportskom i zabavnom standardu koji im je bio organiziran od strane firme, po kvaliteti i cijeni ishrane u tvorničkom restoranu i sl. zaposleni kod Bate uživali su socijalnu brigu firme kakvoj nije bilo podobne u Jugoslaviji. [...]

Istovremeno nasuprot ovoj brizi za čovjeka stoje stroge sankcije za kršenje reda i zbog neispunjenja radnih zadataka. [...] U tvornici je bilo zabranjeno svako nepotrebno napuštanje radnog mjesta i šetanje. Radnici na tekućoj traci morali su svesti napuštanje posla zbog svojih prirodnih potreba na najmanju moguću mjeru. [...] Suprotstavljanje naređenjima rukovodilaca značilo je gubljenje posla. Pripadanje bilo kakvoj radničkoj organizaciji (sindikatu, politička partija i sl.) značilo je gubljenje posla. Neispunjenje bilo kog radnog zadatka, a ti radni zadaci bili su kod osoblja koje je sklapalo ugovor s poduzećem navedeni u dodatnom dijelu ugovora, povlačilo je ili uskraćivanje premije, ili smjenjivanje s dužnosti, ili upućivanje na fizički rad, ili, u ponovljenom slučaju, gubitak posla. Najsitnija krađa, pronevjera, primanja mita i slično povlačilo je gubitak posla. Gubitak posla zbog kršenja radnog reda bio je često kombiniran i s naknadom štete. [...]

Strogo je bio zabranjen odnos s trećim licima i s konkurencijom. Tako u ugovoru [između radnika i poduzeća Bata] stoji: 'Ni vi, ni iko od vaše porodice ne sme primati od nekog našeg dobavljača, mušterije, nameštenika, zastupnika ili bilo koga interesenta nagradu u bilo kakvom obliku i pod bilo kakvom izgovorom. Ustanovi li to, firma Bata ima pravo da vas smesta otpusti i to bez ikakove odštete kao nedostojnog poverenja... Sve dok ste namešteni kod firme a i dalje za vreme od jedne godine po istupu iz naše službe, ne smete pristupiti konkurenciji ni kao nameštenik ni kao ortak ili vlasnik.' Za povredu ove odredbe bio je predviđen gubitak čitavog iznosa s ličnog konta i naknada dokazane prouzrokovane štete cijelom imovinom. U tvornici 'Bata' Borovo i u naselju živjelo se u prenapregnutoj radnoj atmosferi, u relativnom izobilju i u apsolutnom strahu.<sup>4</sup>

Raditi kod Bate značilo je biti u potpunosti podređen zahtjevu za konstantnim povećanjem produktivnosti, odnosno gazdinoga profita. Iako je 1930-ih zakonom bio propisan osmosatni radni dan, u Batinom se pogonu znalo raditi i preko dvanaest, pa i do petnaest sati dnevno, bez posebne naknade za prekovremeni rad. Poduzeću je bilo isplativije povremeno platiti kaznu za nepoštivanje zakona nego radnicima platiti prekovremene sate. U Batinoj je tvornici zapošljavana ne samo seoska, već i vrlo mlada radna snaga. Naime,

## BOROVSKI SARADNIK O INDUSTRIJALIZACIJI

Ovako je o industrijalizaciji 1930-ih pisao list *Saradnik*, borovske radničke novine koje je kao odgovor na Batin korporacijski list *Borovo* pokrenuo Josip Cazi:

„Svijesni smo posljedica koje izaziva industrijalizacija: od uništavanja zanatske produkcije, te proletarizovanja toga staleža do uvlačenja sirove radne snage pridošle sa sela: znamo i to da širenje industrije u jednoj primitivnoj agrarnoj zemlji (kao što je naša) ima uvijek karakter besomučne kolonijalne eksploatacije. [...] [Mi] ne smemo duvati u isti rog sa onima koji viču na jednog Batu, na strani kapital i strance, koji zagovaraju feudalnu, cehovsku produkciju, koji fantaziraju o starim dobrim vremenima. Mi imamo drugi put. [...] Nećemo donkihotske borbe protiv mašina i industrijalizacije, već hoćemo prikupljanje snaga, kroz naše sindikalne organizacije te istupanje kao jedna jedinstvena snaga; za skraćivanje radnog vremena, povišenje nadnica, socijalno osiguranje, građanska prava, za – opšte – bolje uslove rada i života.“<sup>5</sup>

## GUMENI OPANAK

U predratnoj Jugoslaviji, glavni proizvod tvornice Bata bio je „gumeni opanak“, tip obuće koji se gotovo pretvorio u jugoslavensku narodnu nošnju. Radilo se o obući namijenjenoj prvenstveno seoskome stanovništvu. Isti se trend nastavio i nakon oslobođenja još uvijek pretežito seljačke zemlje 1945. godine. Gumeni opanak – koji su u borovskoj Gumari proizvodile nekvalificirane i polukvalificirane radnice, često i same sa sela – popularan je i danas, iako mu je nakon Drugoga svjetskog rata, s obzirom na ubrzanu urbanizaciju Jugoslavije u poslijeratnome razdoblju, proizvodnja postupno padala. O gumenome opanku postoji zanimljiva anegdota iz vremena socijalizma. Kada bi kupac ušao u dućan u potrazi za gumenim opancima iz Borova naglasio bi da želi „gospodski“ opanak. Naime, gumene opanke proizvodio je i konkurentski Tigar iz Pirota, ali očito njihov „seljački“ opanak nije imao status jednak onom borovskom.

Borovski „gospodski opanak“, koji u sebi povezuje građansko (urbano) i seljačko (ruralno), govori o logici razvoja socijalističke Jugoslavije, odnosno o intenzivnoj modernizaciji kakvu je po završetku Drugoga svjetskog rata doživjela zemlja seljaka na periferiji kapitalističkoga svijeta: veliki kombinat Borovo ovdje se pojavljuje upravo kao znak modernosti i urbanosti. Stoga ne čudi da je u bilježici *Turbine ili opanci?* iz 1935. Miroslav Krleža Batu stavio uz bok Fordu i SSSR-u, simbolima razvoja modernoga svijeta.

uvjeti rada bili su teški pa je malotko mogao dugo izdržati ritam rada za pomičnom trakom. Praksa zapošljavanja žena i djece (većinom učenika od četrnaest godina starosti naviše) podrazumijevala je manje izdatke za plaće jer su oni bili plaćeni znatno manje od muškaraca. Pritom su oni radili u jednako teškim uvjetima kao i njihovi muški kolege (primjerice, među radnicima je u 1933. harala dizenterija zbog nedostatka pitke vode).

## FORMIRANJE RADNIČKE KLASI

Sjećanje na utemeljitelja Batu i njegove modernizacijske podvige još je uvijek živo među Borovčanima i Vukovarcima. Štoviše, Batino Borovo i dalje je predmetom vrlo živoga interesa vukovarskih i borovskih kroničara ovoga dijela lokalne povijesti. No, iz ovoga sjećanja često izostaje iskustvo vukovarskih radnica i radnika. Oni ipak nisu bili tek pasivni promatrači modernizacije društvenoga života u Vukovaru, već aktivni sudionici: sjetimo se da je Vukovar u vrijeme Batina dolaska bio grad s vrlo dobro organiziranim i poduzetnim radništvom.

Prije osnivanja Bata-Borova, vukovarsko je radništvo, osim kod sitnih obrtnika, uglavnom bilo zaposleno u Kudeljari (tvornici za preradu konoplje koja je zapošljavala 150 – 300 radnika), pilani, ciglani, paromlinu Slavija te tekstilnim tvornicama Mülller i Stolin, kao i nekolicini drugih, manjih tvornica i radionica. Na početku dvadesetoga stoljeća, zbog relativno novoga, tvorničkog načina proizvodnje, radnici se po prvi put počinju u većem broju okupljati na istome radnom mjestu. To je istovremeno prilika za masovnija organiziranja i radničke akcije. Kroz njih se radništvo Vukovara borilo za bolje životne i radne uvjete; veće plaće, ali i stanove i društvene prostorije. O snazi i uspješnosti radničkoga pokreta u Vukovaru najbolje govori činjenica da su radnici, okupljeni u zadrugu Socijalistički radnički dom, 1919. otkupili palaču u centru grada (Grand Hotel) i u njoj osnovali Radnički dom. On je postao središte kulturnoga i društvenoga života u Vukovaru: u njemu djeluje pjevačko društvo, tamburaški orkestar, održavaju





SJEDNICA  
CENTRALNOG  
RADNIČKOG  
SAVJETA 1970-ih  
GODINA

IZVOR: privatni  
arhiv Ivica  
Žabića

se tečajevi za nepismene, djeluje kino, dovode se gostujuće predstave i opere, organiziraju se popularno-znanstvena predavanja i razne diskusije. (Radnički dom poznat je i po tome što je u njemu 1920. osnovana Komunistička partija Jugoslavije.)

Iako je sindikalno organiziranje u Kraljevini Jugoslaviji u to vrijeme bilo legalno, u tvornici Bata ono isprva nije bilo dopušteno i kažnjavalo se otkazom. Batini su se radnici zato, predvođeni najborbenijima u svojim redovima (socijalistima i komunistima), organizirali u tajnosti te se priključili Savezu kožarsko-prerađivačkih radnika i radnica. (Ova je sindikalna organizacija brojala oko 220 članova i još toliko onih koji nisu plaćali članarinu, ali su dolazili na ilegalne sastanke i pratili sindikalni tisak.) U tvornici će zatim biti dopušten rad sindikata, ali samo onih koji nisu imali „radikalnih“ zahtjeva prema poslodavcu. O uvjetima rada i života kod Bate puno govori brošura *Položaj i zahtjevi Batinih radnika* koju su 1933. izdali i distribuirali upravo borbeni sindikalni aktivisti (koji su nedugo zatim otpušteni). Neki od radničkih zahtjeva bili su i sljedeći:

- slobodno sindikalno organiziranje,
- potpisivanje kolektivnoga ugovora,
- zabrana noćnoga rada za žene,
- četiri mjeseca dopusta povodom porođaja,
- davanje mogućnosti majkama da za vrijeme rada mogu ići nahraniti svoju dojenčad,
- podizanje dječjega vrtića koji će kontrolirati majke,
- zabrana rada djeci mlađoj od petnaest godina,
- šestosatni radni dan i zabrana noćnoga rada za mlade radnike,
- plaćanje prekovremenoga rada, ukidanje globa, plaćanje dopusta.



**PROIZVODNJA  
KREMA ZA  
CIPELE U  
BOROVSKOJ  
KREMARI**

IZVOR: privatni  
arhiv Ivica  
Žabića

Na kraju brošure ističe se „da će puno uređenje ovih pitanja biti postignuto jedino socijalizacijom kapitalističkih poduzeća“. Brošura završava riječima: „Živila solidarnost potlačenih i poniženih radnika tvornice Bata“. Kako vidimo, iz današnje perspektive neki od ovih zahtjeva predstavljaju općeprihvaćene standarde, dok su drugi bili ostvareni pa opet izgubljeni. Mogli bismo zato reći da je radikalnost radničkih zahtjeva relativna stvar, ovisna o odnosima snaga u konkretnoj situaciji, o granicama koje radničkome djelovanju postavlja druga, kapitalistička strana, ili

o doseg i smjelosti radničke političke vizije.

Prvi kolektivni ugovor između radnika i tvornice Bata potpisan je u veljači 1941., nakon gotovo čitavoga desetljeća više ili manje intenzivne radničke borbe i vrlo burnoga razdoblja radničkoga nezadovoljstva i štrajkaške aktivnosti u drugoj polovini 1930-ih diljem tadašnje Hrvatske i Jugoslavije. (U 1940. godini Vukovar svjedoči najvećoj organiziranosti ne samo industrijskih radnika – tekstilaca, obučara, drvodjelaca – već i poljoprivrednih radnika.) Ugovor je u ime radnika potpisao Hrvatski radnički savez (HRS), sindikat vezan uz Hrvatsku seljačku stranku, iako je nedvojbeno da je za ovo postignuće dobrim dijelom bio zaslužan dugotrajan rad radikalnijega i 1940. godine zabranjenoga Ujedinjenoga radničkog saveza (URSS), u sklopu kojeg je djelovala i podružnica Saveza kožarsko-prerađivačkih radnika u Bata-Borovu, a u kojemu su najveći utjecaj imali komunisti. Režimski i unitaristički (te *de facto* fašistički) Jugoslavenski radnički savez (JUGORAS) već je ranije izgubio bitku za naklonost borovskih i vukovarskih radnika. Nedugo zatim, HRS će podržati uspostavu fašističke Nezavisne Države Hrvatske, te tako i sam postati sindikalna organizacija (novoga) fašističkog režima. Na taj su način represija poslodavaca i države, sindikalni oportunizam i rat stali na kraj radničkim borbama u vrijeme velike svjetske ekonomske krize i uspona fašizma.

U ovim se borbama počela formirati naša industrijska radnička klasa. Ona se, dakle, formira kao jugoslavenska radnička klasa, pogonjena kako češkim tako i, uzmemo li u obzir razmjere Batina poslovnog sistema, uistinu globalnim kapitalom.

Za vrijeme Drugoga svjetskog rata poduzeće Bata, vođeno logikom profita, vješto pliva u ratnim vodama. Na zahtjev centrale u Zlinu, tvornica kraj Vukovara 1942. se militarizira te proizvodi čizme i gume za njemačku vojsku i vojsku NDH. Ipak, unatoč tome što je iznašlo načina da održi kakvo-takvo poslovanje, Borovo je kraj rata dočekalo u lošem stanju, jer su funkcioniranje tvornice ometale ratne prilike, narodni ustanak protiv okupacije i fašizma, kao i stalne nestašice materijala (npr. kože).



**NA BAZENU U  
BOROVU, OKO  
1970.**

IZVOR: privatni  
arhiv Ivice  
Žabića

## **MODERNIZACIJA (2): SOCIJALIZAM**

Nakon Batinih pionirskih koraka, intenzivnija industrijalizacija i urbanizacija vukovarskoga kraja događa se nakon Drugoga svjetskog rata, u socijalističkoj Jugoslaviji. Vukovarsko se radništvo sada našlo u novim radnim i životnim uvjetima, uvjetima za koje se, kako smo vidjeli, njegov dobar dio organizirao i borio. (Životni put Josipa Čazija – predratnoga komunista i sindikalista, Batinoga radnika, a potom socijalističkoga ministra lake industrije – u sebi sažima razvojni put radničkoga pokreta.) I sada je život u Borovu organiziran oko sfere rada, koja predstavlja temelj za funkcioniranje šire društvene zajednice. I opet je tvornica, koja će uskoro prerasti u složen industrijski sistem kombinata, vođena zahtjevom za povećanjem produktivnosti utemeljenom prvenstveno na iskorištavanju radne snage. Ali, ovakvo usmjerenje više nije vođeno idejom bogaćenja pojedinca, već zahtjevom za povećanjem kvalitete života čitave zajednice.

Poslovi koji su se obavljali u Borovu spadaju u tzv. radno-intenzivne djelatnosti. Uspjeh i napredak Borova temeljili su se na trudu njegovih radnica i radnika koji i dalje pristižu sa sela, rade u smjenama, često obavljajući teške fizičke poslove u nezavidnim uvjetima (pogotovo u nekim pogonima, poput Valjare). Rad i radnička klasa u socijalizmu tako postaju središnji elementi novoga poretka. Ovdje se svakako radilo o ideološkim principima koji se nisu u potpunosti podudarali s iskustvom i postignućima novoga sistema. No, objektivni pokazatelji razvoja, kao i osobna sjećanja radnica i radnika Borova iz razdoblja socijalizma o njemu jasno govore kao o vremenu egzistencijalne sigurnosti i osobnoga prosperiteta: vukovarsko je radništvo tada živjelo svoje najbolje godine. (Kako ćemo vidjeti, ovakvu sliku počinju nagrizati ozbiljni



## BOROVSKE DJELATNOSTI

Ovo su bile djelatnosti i industrijske grane zastupljene u kombinatu Borovo (najzastupljenije su označene \*):

- proizvodnja električne energije,
- metalna industrija,
- elektro-industrija,
- kemijska industrija,
- drvena industrija,
- industrija papira,
- tekstilna industrija,
- industrija kože i obuće\*,
- industrija gume\*,
- grafička industrija,
- građevinarstvo,
- transport.

problemi u prvoj polovini 1980-ih.)

Kakvo je bilo borovsko iskustvo socijalizma? Nakon okončanja Drugoga svjetskog rata i nacionalizacije tvornice u novoj državi, borovski su se radnici našli pred izazovom stavljanja proizvodnje na noge, ne samo zbog ratnih razaranja već i zbog načina poslovanja Bate koji je tehnički, kadrovski i organizacijski periferne pogone uvijek vezivao za centralu u češkom Zlinu. O naporima da se proizvodnja održi unatoč manjku rezervnih dijelova i obrazovanih kadrova svjedoči činjenica da su šivaće igle „brušene i ponovno upotrebljavane sve dotle dok se na njima imalo što brusiti“, a strojevi rađeni tako što su se oni stari i dotrajali fotografirali i po fotografijama radili nacrti za nove.<sup>6</sup> Već je 1949. Borovo dostiglo razinu zaposlenosti koju je Bata imao prije rata. Kako bi odgovorili izazovima nastalim zbog odvajanja od Zlina, nedugo nakon rata u Borovu je osnovana Industrijska škola i Radničko sveučilište. Oni su daljnjim naporima 1960. integrirani u Centar za izobrazbu kadrova.

Zahvaljujući ulaganjima u obrazovanje, između 1957. i 1970. broj zaposlenih s visokom, višom i srednjom školskom spremom povećao se šest puta, dok se ukupan broj zaposlenih gotovo udvostručio.

## BROJ ZAPOSLENIH U KOMBINATU BOROVO 1945. –1970.

Godina	Zaposleni
1945.	1.810
1946.	2.903
1947.	3.353
1948.	4.529
1949.	4.951
1950.	4.732
1951.	4.293
1952.	4.311

1953.	4.072
1954.	4.793
1955.	5.215
1956.	5.479
1957.	5.820
1958.	6.291
1959.	6.849
1960.	7.314
1961.	7.196
1962.	7.430
1963.	8.296
1964.	9.721
1965.	10.572
1966.	10.174
1967.	10.496
1968.	11.278
1969.	11.196
1970.	11.190

PREMA: Hrelja i Kaminski 1971: 87

Borovo je također utjecalo na demografsku sliku vukovarskoga kraja, jer je svakodnevno privlačilo u tvornicu ljude iz okolnih sela, Slavonije i Vojvodine, te je spojilo velik broj ljudi iz svih krajeva Jugoslavije koji su se doselili u Vukovar kako bi radili u Kombinat. (Nacionalna će historiografija naknadno ove i slične migracije nastojati prikazati kao dio plana da se demografske prilike u Vukovaru izmijene na štetu etničkih Hrvata.) Infrastruktura koju je Bata ostavio stalno se nadograđivala, a Borovo se naselje širilo primajući

# Organizacijska shema kombinata s tlocrtom



a	b	c	d	e	f
RZ INSTITUT ZA ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ	RZ INŽENJERING	RZ INFORMATIKA	RZ ZA KADROVSKE I OBRAZOVNE POSLOVE	RZ ZA OPĆE POSLOVE	RZ INTERNA BANKA
1 RO ENERGETIKA			9 RO VALJARA	▶ OOUR GUMENE SMJESE OOUR SEKUNDARNE SIROVINE	
2 RO TOPLANA TERMoeLEKTRANA			10 RO GUMENA OBUĆA	▶ OOUR PRESOVANA OOUR KONFEKCIONIRANA	
3 RO TRANSPORT			11 RO AUTO GUME	▶ OOUR PNEUMATIKA (BOROVO-SEMPERIT) OOUR PNEUMATIKA II (PRIJEDOR) OOUR GUMITEHNIKA (SARAJEVO)	
4 RO NABAVA			12 RO GTR	▶ OOUR PRESOVANA OOUR RAZNA OOUR DONJI MIHOLJAC	
5 RO INVESTICIONA IZGRADNJA I ODRŽAVANJE	▶ OOUR ODRŽAVANJE I OOUR ODRŽAVANJE II OOUR GRADEVNO OOUR USLUŽNE DJELATNOSTI OOUR ODRŽAVANJE III		13 RO STROJARA		
6 RO KOŽNA OBUĆA	▶ OOUR DONJI DIJELOVI OOUR KOŽNA OBUĆA I OOUR KOŽNA OBUĆA II OOUR SOMBOR		14 RO PRODAJA	▶ OOUR MALOPRODAJA OOUR VELEPRODAJA I IZVOZ OOUR SKLADIŠTE	
7 RO POLY	▶ OOUR RELAKS OOUR PLASTIPOL OOUR BORIPOL OOUR ODŽAK		15 RO DRUŠTVENI STANDARD	▶ OOUR RADNIČKI DOM OOUR DRUŠTVENE DJELATNOSTI	
8 RO KEMOGRAF	▶ OOUR AMBALAŽA OOUR ŠTAMPARIJA OOUR KEMIJSKI PROIZVODI OOUR PRERADA PLASTIKE		16 RO DOM ZDRAVLJA		

**SOUR** = Složena organizacija udruženog rada

**RZ** = Radna zajednica

**RO** = Radna organizacija

**OOUR** = Osnovna organizacija udruženog rada

## KOMBINAT: ORGANIZACIJA I FUNKCIJA

Ovdje ćemo ponuditi kratak nacrt organizacije Kombinata i života oko njega, a za lakše snalaženje u terminologiji korisno je konzultirati samoupravni rječnik na kraju knjige. Tijekom razdoblja zabilježenoga u knjizi mijenjat će se organizacija kombinata koju ovdje opisujemo. Ipak, nadamo se da će ovaj kratki pregled olakšati praćenje događaja koji slijede.

Na početku naše priče kombinat Borovo nosi naziv SOUR Borovo, što se odnosi na činjenicu da je Kombinat bio organiziran kao Složena organizacija udruženog rada. Logika organizacije kombinata bila je otprilike sljedeća: osnovne organizacije udruženoga rada (OOUR-i) bili su najniža ekonomska i politička kategorija unutar sustava. OOUR-i su odluke donosili neposredno na zborovima radnika ili posredno, preko delegata u vlastitome radničkom savjetu. OOUR-i su se udruživali u Radne organizacije (RO) koje su funkcionirale na istom principu. Više RO unutar kombinata imalo je i neke zajedničke službe koje su se nazivale Radnim zajednicama (RZ). Krajem 1988. Kombinat je imao sedamnaest radnih organizacija. Među njima su bile najveće borovske tvornice: Tvornica kožne obuće (TKO, Obučara), Tvornica Gumene obuće (Gumara), Gumeno tehnička roba (GTR), Proizvodnja auto guma, Tvornica strojeva (Strojara), Poly, ali i organizacije nužne za razvoj šire društvene

tisuće i tisuće novih radnika. Širenje proizvodnje u Borovu odvijalo se paralelno sa stalnim podizanjem radničkoga standarda: građene su nove stambene zgrade, sagrađena je ambulanta, dvorana kulture, internat i olimpijski bazen, uređen je nogometni i teniski stadion. Osjećaj vezanosti za Borovo i njegovo naselje, koji se u našim intervjuima često ispoljavao kroz ponosno isticanje veličine i važnosti Kombinata, bio je povezan s činjenicom što su radnici znali da njihov rad izravno doprinosi izgradnji i prosperitetu ne samo njihova naselja, već i grada, općine, pa i čitave zemlje. Ubrzanom industrijalizacijom i napuštanjem poljoprivrede u kombinatu Borovo radno su mjesto pronalazili radnici od Slavnskoga Broda do Sombora. Na vrhuncu razvoja Kombinat je zapošljavao oko 18.000 ljudi u samome krugu tvornice, a ako tome pridodamo isturene pogone i trgovine približno 23.000 radnika. Borovo je izgradilo pogone u Prijedoru, Somboru, Donjem Miholjcu, Odžaku i Lovasu, a trgovinsku mrežu činile su 622 prodavaonice diljem Jugoslavije. Krajem 1980-ih pretpostavljalo se da je egzistencija približno 100.000 ljudi posredno ili neposredno ovisila o Borovu. Najvažniji dio proizvodnje odvijao se u trima tvornicama: Tvornici kožne obuće, Tvornici autoguma i Tvornici strojeva i tehničkog servisa. Uz njih su Kombinat činili i samostalni Građevinski pogon, Institut za primijenjena istraživanja, Energana, Transport, Štamparija i niz manjih pogona. Proizvodi ovih pogona bili su 1980-ih prisutni u preko sedamdeset zemalja svijeta. Borovo je u to vrijeme proizvodilo preko dvadeset milijuna pari obuće i gotovo 600.000 automobilskih guma godišnje. Veličina industrijskoga sistema Borova omogućavala je i velika izdvajanja ne samo za lokalnu, već i za širu društvenu zajednicu, bilo da se radilo o generalnom sponzorstvu Olimpijskih igara u Sarajevu, Mediteranskih u Splitu, Univerzijade u Zagrebu ili pak o sufinanciranju izgradnje zagrebačke Sveučilišne knjižnice. U 1985. Borovo je po prihodima bilo sedamnaesto poduzeće u SFRJ (na vrhu liste bila je zagrebačka INA, za njom

je slijedila naftna industrija Naftagas iz Novoga Sada, pa rudarsko-metalurški kombinat Zenica).<sup>7</sup> Zahvaljujući Borovu, koje je na vrhuncu rasta vukovarskoj općini donosilo gotovo tri četvrtine prihoda, Vukovar je postao jedna od općina s najvišim standardom u bivšoj Jugoslaviji. Iako su obučarska i gumena industrija radno intenzivne i iako su plaće radnika bile čak nešto ispod republičkoga prosjeka (mnogi su radnici primali minimalac), ukupna infrastruktura izgrađena za radnike, socijalna davanja i izdvajanja za tzv. društveni standard podigli su razinu života oko Borova na zavidnu razinu. Pojam „društvenoga standarda“ pomaže nam da bolje razumijemo prioritete ekonomskoga razvoja u socijalizmu. Ovaj se pojam odnosi na širu društvenu infrastrukturu namijenjenu radnicima poduzeća. Ona se financirala iz dohotka poduzeća (u vidu „društvenoga doprinosa“), a uključivala je u prvome redu stanovanje, uređenje i održavanje naselja, zatim zdravstvenu skrb, kulturu, obrazovanje (uključujući i stipendije za školovanje i doškolovanje), sport i sl. Ulaganje u razne oblike društvenih servisa i usluga za radnike bilo je bitnije i od ulaganja u tehnološki razvoj samoga kombinata. (Moglo bi se reći da je ovo predstavljalo jednu od bitnih kontradikcija jugoslavenskoga socijalizma.) U citiranoj borovskoj monografiji iz 1971. o razvojnoj strategiji kombinata čitamo sljedeće: „Naglašeno je da ulaganja u privredne investicije ne smiju ići na štetu ulaganja u objekte društvenog standarda, tim prije jer se kroz vlastito iskustvo došlo do spoznaje da ulaganja u društveni standard imaju dalekosežnih efekata na proizvodnju, pa u krajnjoj konsekvenci imaju karakter privrednih ulaganja.“<sup>8</sup> Problematika društvenih stanova (odnosno stanova koje su za svoje radnike gradila poduzeća, ili za koje su im pak davala povoljne kredite) pokazuje da briga za radnika u socijalizmu nije bila tek prazna fraza. U tablici niže prikazana je dinamika izgradnje stanova u Borovu naselju.<sup>9</sup>

infrastrukture oko Kombinata: Energana, Transport, Izgradnja, Štamparija, Ugostiteljstvo i Dom zdravlja. Sve su njih servisirale zajedničke radne organizacije: Kadrovska, Ekonomika, Društveni standard, Organizacija za istraživanje i, naravno, Prodaja. Svaka radna organizacija unutar kombinata imala je određeni tip autonomije: vlastiti radnički savjet, sindikalnu organizaciju i direktora. Svi su organi zastupali svoju radnu organizaciju na razini kombinata (SOUR-a): u centralnome radničkom savjetu kombinata, kolegiju direktora ili konferenciji sindikata. U radnim su se organizacijama također birali politički predstavnici radnika, ne samo za radničke savjete, već i općinska tijela u čijemu su radu sudjelovali predstavnici udruženoga rada. Iz svojih osobnih dohodaka radnici su izdvajali dio sredstava koja bi se današnjim rječnikom mogla nazvati porezom: za zadovoljavanje zajedničkih potreba na razini općine (izdvajanja koja idu općinskim SIZ-ovima za školstvo, zdravstvo, i sl.) i općih potreba, tj. izdvajanja koja se odnose na republičku i federalnu razinu (pravosuđe, narodna obrana, federacija i sl.). Kada u knjizi govorimo o tome da je Kombinat bio motor koji je pokretao vukovarski kraj, to je zato što je zapošljavao ogroman broj ljudi (približno 23.000, od kojih 18.000 u Vukovaru), čija su izdvajanja iz osobnoga dohotka omogućavala visok životni standard i razvoj za grad i općinu.

Vremensko razdoblje	Broj izgrađenih stanova
1931. – 1940.	504
1940. – 1950.	261
1950. – 1960.	126
1960. – 1970.	667
1970. – 1978.	513
1979. – 1984.	736

Osim toga, stanovi se grade i drugdje u Vukovaru, Somboru i drugim mjestima gdje Borovo ima prodavaonice. Uz ulaganje u obrazovanje, dostupnost kulture, sporta i opći porast standarda, ovakva je stambena politika nesumnjivo doprinijela poboljšanju životnih uvjeta za ogroman broj ljudi koji su živjeli od vlastitoga rada. No, problem društvenih stanova također pokazuje kako utopijske projekcije radničke države ne uspijevaju doseći ideale koje si društvo zadaje: stanovi se neprekidno grade, i u Borovo naselju i u Vukovaru, ali ih nikada nema dovoljno, o čemu se u tvorničkim novinama stalno izvještava i raspravlja.

## SAMOUPRAVLJANJE I TRŽIŠTE

Ono što je bilo karakteristično za jugoslavensku socijalističku kulturu općenito na djelu je i u Borovu: o problemima i poteškoćama društvenoga razvoja – uključujući i neke njegove temeljne principe, poput samoupravljanja – prilično se otvoreno razgovara i piše. Rasprave o pojedinim socijalnim pitanjima tako su

trajno prisutne u borovskim tvorničkim novinama. U novinama iz 1966. čitamo kako se te godine planiralo izgraditi 188 stanova, dok je molbi za stan bilo čak 1.200 (u tome je trenutku Borovo svojim radnicima već raspodijelilo 1.661 stan). Nadalje, organizirane kampanje opismenjanja koje traju od svršetka rata do sredine 1960-ih dovele su do toga da je u kombinatu, koji tada broji oko deset tisuća radnika, stotinjak radnica i radnika nepismeno (prilikom isplate plaće potpisuju se – palcem), dok ih je još toliko polupismeno (oni znaju napisati svoje ime i prezime). Ovakva se situacija u tvorničkim novinama ocjenjuje neprihvatljivom.<sup>10</sup> Uz pitanje dodjele stanova, rasprave se vode i o problemima u proizvodnji, o radnoj disciplini, o alkoholizmu,

POGLED NA  
KOMBINAT S  
DUNAVA

IZVOR: privatni  
arhiv Ivica  
Žabića



o fluktuaciji radne snage (tj. o odnosu između broja radnika koji napuštaju Borovo i onih koji se u njemu zapošljavaju: sveukupno broj zaposlenih progresivno raste), o raspodjeli dohotka (tj. o plaćama u poduzeću). O svakoj se temi u novinama iznose podaci, mišljenja i različita gledišta. Ova je praksa zasigurno bila posljedica samoupravljanja koje je, unatoč ograničenjima o kojima ćemo govoriti kasnije, svejedno stavljalo radništvo u poziciju da se u najmanju ruku informira o tekućim problemima poduzeća i lokalne zajednice te da na neke od njih utječe putem delegata ili referendumskoga odlučivanja. Kao što se o raspodjeli društvenih stanova odlučivalo na radničkim savjetima, tako su i o raspodjeli koeficijenata, tj. plaća u poduzeću, odlučivali sami radnici direktnim referendumskim izjašnjavanjem.

No, praksa samoupravljanja, koja je počivala na logici interesa, također je mogla dovesti do produblivanja podjela među radništvom. Poznato je, recimo, da su radnici jačih i uspješnijih poduzeća (smještenih u razvijenijim republikama) općenito bili u boljem materijalnom položaju od zaposlenih u slabijim poduzećima (u istim ili nerazvijenijim republikama). Samoupravno odlučivanje, spuštено na razinu tvorničkih pogona, također je moglo stvoriti podlogu za podjele između zaposlenih u istome poduzeću, pogotovo kod velikih i složenih sustava poput kombinata. Osim toga, iako su do određene mjere mogli utjecati na odluke u krugu poduzeća, radnici nisu imali istinske mehanizme za uključivanje u procese donošenja političkih odluka koje su se ticale cjeline društva. Sociolog Neca Jovanov početkom će 1980-ih upravo ovaj problem vidjeti kao ključ za razumijevanje klasnih razlika u jugoslavenskoj socijalizmu.<sup>11</sup> O ovome će više riječi biti kod opisa konkretnih problema Borova u 1980-ima. Zasad, spomenimo samo da borovsko radništvo, kao i jugoslavensko radništvo općenito, nije bilo ni približno homogeno: podjele na proizvodnju (pogon) i režiju (administraciju), na nekvalificirane i visokoobrazovane radnike, na radnike koji žive samo od borovske plaće (obično u naselju ili Vukovaru) i one koji uz plaću imaju zemlju i vlastitu kuću (obično na selu), na mušku i žensku radnu snagu (od kojih je potonja generalno bila manje kvalificirana i puno slabije zastupljena u rukovodećim strukturama) – stvarale su interesne pozicije unutar radničke klase koje su mogle naći svoj izraz kroz (često složene i tromе) mehanizme samoupravljanja.

Ovdje nam nije namjera ulaziti u raspravu o efikasnosti samoupravnoga odlučivanja ili o drugim temeljnim principima jugoslavenskoga socijalizma, već želimo naglasiti nešto drugo. Samoupravljanje, društveno vlasništvo i drugi bitni elementi ovoga društvenog uređenja proizveli su specifične društvene odnose unutar kojih se formirala naša industrijska radnička klasa. Drugim riječima, socijalizam je stvorio određeni tip radnice i radnika. Vežanost radnika za poduzeće – koja u naknadnim sjećanjima, iz perspektive ratom i deindustrijalizacijom opustošene egzistencije, često zadobiva romantične tonove – sasvim je razumljiva ako uzmemo u obzir socijalnu ili društvenu logiku kojom je poduzeće bilo vođeno, a koja se okretala upravo oko rada i radništva.

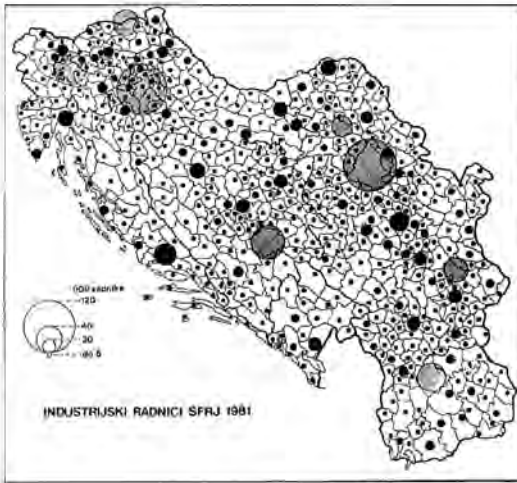


No, ne treba zaboraviti da je, unatoč socijalističkim društvenim odnosima u zemlji, borovsko radništvo bilo itekako izloženo utjecajima svjetskoga tržišta jer je socijalistička Jugoslavija funkcionirala unutar širega, svjetskoga kapitalističkog sistema. Ovome je djelomično pokušavala doskočiti posebnim ekonomskim odnosima sa zemljama Istočnoga bloka, posebno Sovjetskoga saveza, ali činjenice govore da je kontradikcija između socijalizma u zemlji i kapitalizma u svijetu bila važna sila koja je djelovala i na jugoslavensko radništvo.

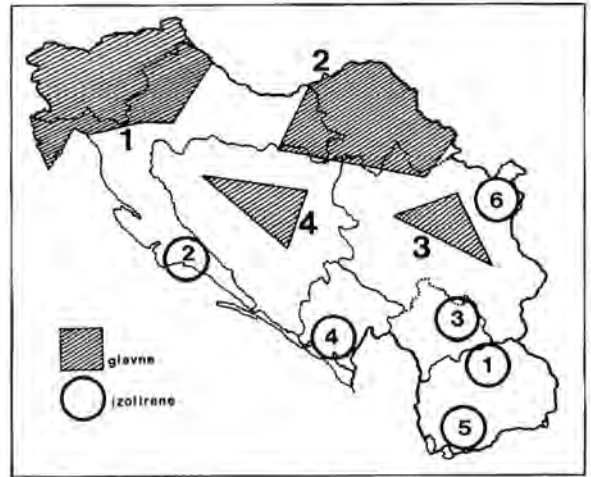
To možemo vidjeti već po tome što određeni problemi u Borovu započinju s otvaranjem jugoslavenske ekonomije svjetskome tržištu nakon 1965. godine. Osim što je dovela do pada standarda, porasta nezaposlenosti i odlaska velikoga broja ljudi na rad u inozemstvo, ova je ekonomska reforma diljem zemlje izazvala i radničke pobune u obliku štrajkova. U ovome razdoblju, nakon uspona u vrijeme planske ekonomije, u poslovanju Borova dolazi do oscilacija. Borovo je prisiljeno natjecati se sa stranim, npr. talijanskim poduzećima čije se cipele sada mogu kupiti i kod nas. Osim toga, restriktivna kreditna politika Narodne banke tjera Borovo da se za pribavljanje deviza, koje su poduzeću nužne za nabavku sirovina, okrene izvozu. Uz to, ekonomska kriza koja je 1970-ih pogodila svijet, pa tako i velik dio borovskoga tržišta, itekako se osjetila u smanjenoj potražnji proizvoda jugoslavenskoga kombinata gume i obuće. Pred kraj 1970-ih Borovo je prisiljeno na svjetskome tržištu prodavati i vlastitu radnu snagu. Ovo je vrijeme kada velika zapadna poduzeća u borbi za profit proizvodnju sele ondje gdje mogu pronaći jeftiniju radnu snagu. Jedna je od tih destinacija i Jugoslavija. Stoga, Borovo krajem 1970-ih počinje raditi tzv. *lohn* poslove, odnosno poslove u kojima od stranoga (zapadnog) partnera dobiva gotov materijal od kojega se onda u borovskim tvornicama proizvodi obuća. Od 1979. je tako Borovo primjerice proizvodilo Puma patike. (O *lohn* poslovima nešto opširnije u sljedećem poglavlju.)

## **REPREZENTATIVNOST BOROVA I „NACIONALNI POREDAK STVARI“**

Važno je imati na umu da je model društvenoga razvoja socijalističke Jugoslavije počivao upravo na industrijskim poduzećima. Iako se danas često naglašava tek njezina geografski nejednaka razvijenost, Jugoslavija je bila industrijska zemlja: udio industrijske proizvodnje u BDP-u zemlje 1983. iznosio je 41 posto. Borovo je u socijalističkoj Jugoslaviji od Batine tvornice preraslo u jedan od velikih industrijskih sustava kakvi su predstavljali temelje društvenoga razvoja čitave zemlje. Razlog zbog kojega se Borovo često i opravdano nazivalo „Jugoslavijom u malom“ nije bila samo njegova multietnička radna snaga i prisutnost diljem Jugoslavije, već i činjenica da je njegov razvoj bio neodvojiv od razvojnoga puta jugoslavenskoga socijalizma koji je uvelike bio baziran na ubrzanju industrijalizaciji i urbanizaciji nakon Drugoga svjetskog rata. U Borovu, kao modelu društvene logike čitavoga jugoslavenskoga socijalističkog projekta, tako možemo pratiti procese bitne za zemlju u



PROSTORNI RASPORED BROJA INDUSTRIJSKIH  
RADNIKA U SFRJ 1981. GODINE, PO OPĆINAMA  
PREMA: Feletar 1986.



GLAVNE I SEKUNDARNE („IZOLIRANE“)  
INDUSTRIJSKE REGIJE U SFRJ 1981. GODINE  
PREMA: Feletar 1986.

cjelini. Borovo zato predstavlja reprezentativan slučaj, ali ne zato što bi ono reflektiralo neke vanjske društvene procese, već zato što je bilo strukturno i materijalno povezano s cjelinom jugoslavenskoga socijalističkog projekta. Zato specifičnosti borovskoga slučaja možemo promatrati i kao simptome općih društvenih kretanja unutar SFRJ. Ako logički dosljedno izvedemo misao koju smo naveli ranije – da se jugoslavensko industrijsko radništvo uistinu počinje formirati u razdoblju između dva svjetska rata – onda je socijalizam predstavljao drugu, dužu fazu njegova razvoja. Ovi nas uvidi mogu navesti na zaključak da je udar na jugoslavensku radničku klasu i njezino fragmentiranje pred kraj dvadesetoga stoljeća bilo povezano s raspadom čitave jugoslavenske političke zajednice. Kriza koja je uzdrmala temelje jugoslavenskoga poretka – čiji je, ponovimo, važan dio bilo industrijsko radništvo – dogodila se 1980-ih godina, te će kulminirati radničkim otporom i pobunama u dotada neviđenim razmjerima.

Prije nego se okrenemo kriznim 1980-ima valja napomenuti još jednu stvar, ma koliko bila očita. Gotovo sve o čemu je u ovome poglavlju bilo riječi ostaje nevidljivo iz perspektive prevladavajućih shvaćanja u Hrvatskoj danas (ili: iz perspektive današnje vladajuće ideologije). Štoviše, okvir za bilo kakav razgovor o Vukovaru danas strogo je zadan te otežava razmišljanje i razgovor o pitanjima o kojima je ovdje bilo riječi: o problemima rada i iskustvu onih koji žive od vlastitoga rada. Ranije smo naveli kako je ove teme zasjenio rat s početka

1990-ih i naknadno uspostavljena dominacija nacionalne problematike i perspektive kao okvira za razumijevanje svih aspekata suvremenosti i prošlosti. To je okvir kroz koji se danas pristupa i Vukovaru, ali i našem iskustvu socijalizma. Budući da je takav okvir temeljito institucionaliziran i uvelike pounutren u proteklih tridesetak godina, on se može učiniti prirodnim, normalnim, objektivnim, pa i jedinim mogućim, no on to, dakako, nije. Nametanje nacije ili nacionalne države kao svrhe čitavoga povijesnog razvoja, kao i sagledavanje društvenih odnosa jedino kao izraza etničke pripadnosti, načini su na koje se prošlost preispisuje u korist sadašnjosti. Jednostavno rečeno, prošli se događaji i iskustva odabiru i prikazuju u skladu s ideološkim prioritetima sadašnjega trenutka: povijest se „čita unatrag“. Ovdje ćemo za svoje potrebe prilagoditi koristan termin sociologa Krune Kardova i reći kako ovakvo čitanje povijesti unatrag predstavlja oblik retrospektivnoga nametanja „nacionalnog poretka stvari“ događajima iz prošlosti.<sup>12</sup> Kako smo već spomenuli, posljedica ovoga nametanja, osim što ograničava historijsku analizu razdoblja jugoslavenskog socijalizma, jest i to da se iz naše prošlosti briše iskustvo rada i radničkih borbi. Ono što je posebno zanimljivo, i ono što želimo pokazati ovom knjigom, jest da se inzistiranjem na pitanjima nacionalne države i etničke pripadnosti iz naše prošlosti briše radnički otpor začecima upravo onoga sustava (kapitalističkoga) koji bitno određuje sudbinu i budućnost svih država nastalih na ruševinama socijalističke Jugoslavije, pa tako i svih njihovih stanovnika, bez obzira na etničku ili nacionalnu pripadnost.

**Prijevod s njemačkog na hrvatski**  
Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Bollier, David, Helfrich, Silke (2019). *Frei, fair und lebendig: die Macht der Commons*.  
Bielefeld: transcript Verlag, S. 17-32.

<https://doi.org/10.14361/9783839445303>

## Prvo poglavlje

### Zajednička dobra i zajedničko upravljanje

Mogu li ljudi međusobno surađivati? Ne samo zato što nas je netko zamolio ili natjerao na to, nego takoreći prirodno, rutinski, u malim i velikim razmjerima? Znanost kaže da možemo. Dosad nije pronađen urođen „samotnjački” gen koji bi priječio ljudsku suradnju. Upravo suprotno. Američki antropolog Michael Tomasello opisuje dojmljiv eksperiment u kojem odrasla osoba s punim naramkom knjiga neprestano udara o vrata ormara pod budnim okom malog djeteta. Očito je da ne može sama otvoriti vrata ormara, na što dijete djeluje zabrinuto. Dijete odlazi do ormara, otvara vrata i poziva nespretnu odraslu osobu da odloži knjige u ormar. U drugom eksperimentu odrasloj osobi ne polazi za rukom staviti pisaći blok na hrpu drugih blokova. Dijete koje sjedi nasuprot nespretnom čovjeku uzima srušene blokove s poda i slaže ih na hrpu. U trećem primjeru odrasla žena napušta prostoriju nakon što je klamericom spojila papire. Pri povratku u prostoriju primjećuje da je netko premjestio klamericu. Dijete od godinu dana razumije njezin problem i pomaže joj pokazujući na klamericu na polici.

Tomasello i njegov tim iz ovih su eksperimenata došli do važnog zaključka da ljudi intuitivno prepoznaju smisao i potrebu pomaganja i surađivanja s drugima pri postizanju određenog cilja čak i kad nitko to od njih ne zahtijeva. U pomnom nastojanju da odgonetnu porijeklo ljudske suradnje, znanstvenici su htjeli identificirati impuls ljudske suradnje i mehanizme koji iz njega proizlaze, kako bi otkrili u čemu se ljudsko ponašanje razlikuje od drugih vrsta. Nakon dugogodišnjeg istraživanja došli su do sljedećeg rezultata: „Otprilike nakon što napune godinu dana pa nadalje – kad počnu govoriti i hodati i razvijati se u kulturna bića - ljudska su djeca u brojnim situacijama sklona suradnji i pomaganju, ali očito ne u svim. To pritom ne uče od odraslih, već to dolazi samo od sebe.” Već i u djece stare 14 do 18 mjeseci vidimo sposobnost dohvaćanja predmeta izvan dosega, sklanjanja prepreka s puta drugim ljudima, ispravljanja greški odraslih i odgovarajućeg ponašanja u skladu sa specifičnim zadatkom. Naravno, situacija postaje kompliciranija čim djeca porastu i počnu se prilagođavati socijalnom okruženju. Tada uče da ne mogu vjerovati svim ljudima, da dobrota i prijateljske geste neće uvijek biti uzvraćene. Počinju preuzimati društveno usađene norme i očekivanja: školovanje uče povezivati s ekonomskim uspjehom, počinju isticati individualnost dizajnerskom odjećom i pronalaziti zadovoljstvo u kupnji i prodaji predmeta. Toj dramatičnoj individualizaciji usprkos ipak ostajemo sposobni za suradnju. Mi ljudi imamo jedinstven potencijal verbaliziranja zajedničke namjere i djelovanja u skladu s njom. „Ono što nas istinski razlikuje od primjerice primata, sposobnost je da udružimo intelekt i zajedno postizemo nešto što sami ne bismo mogli postići, te stvaramo stvari koje sami ne bismo mogli stvoriti”, tvrdi Tomasello. „Sve se vrti oko komunikacije, međudjelovanja i suradnje.” Imamo tu sposobnost jer razumijemo da drugi također imaju bogat duševni život, s vlastitim osjećajima i namjerama, jer imamo empatiju. Naša ideja postojanja nadilazi puku orijentiranost prema samome sebi. Individualni identitet uvijek je dio kolektivnih identiteta. Oni oblikuju način na koji pojedinci razmišljaju, kako se ponašaju i rješavaju probleme. Odnosi s nama sličnima i sudjelovanje u društvu oblikuju nas u istoj mjeri kao što jezik, rituali i tradicije oblikuju određenu kulturu. Ukratko: „izolirano ja” ne postoji. Ideja ljudi kao samostalnih individualaca puka je iluzija. Kao što ćemo vidjeti, svatko od nas zapravo je „međuovisno ja”. Ne samo da živimo u odnosima, već naš identitet proizlazi iz odnosa. Pojam „međuovisno ja” pomaže nam zadržati tu perspektivu u fokusu i vodi nas korak bliže prema ispunjavanju našeg jedinstvenog potencijala. Ljudi su ipak jedna istinski „suradnička vrsta”, kao što

tvrde ekonomisti Samuel Bowles i Herbert Gintis. Suvišno je pitati postoji li takav duboko usađeni ljudski instinkt. Pravo je pitanje kako promicati potpuni razvoj suradničkog instinkta? Kada je riječ o promicanju suradničkih sposobnosti, valja postaviti i pitanje je li njihova svrha služiti svima, ili samo sebičnim ciljevima?

## Nesporazum

Zamišljanje i oblikovanje svijeta zajedničkih dobara znači oslanjanje na našu sposobnost suradnje tako da se nitko ne osjeća prevareno ili isključeno.

U knjigama „Commons - Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat (2012.)”<sup>1</sup> i „Die Welt der Commons - Muster gemeinsamen Handelns (2015.)”<sup>2</sup> opisali smo brojne vrijedne primjere zajedničkog upravljanja koji dokazuju široki raspon i utjecaj ovih praksi u današnjem svijetu. Sposobnost samoorganizacije i zadovoljavanja potreba neovisno o državi ili tržištu vidljiva je u projektima poput zajedničkih šuma, zadružnih poljoprivrednih i ribolovnih područja, dizajnerskih projekata otvorenog koda, globalno umreženih zajednica proizvodnje, projekata lokalnih i regionalnih valuta, i brojnih drugih primjera koji sežu u sva područja života. Ovakvi ohrabrujući projekti ukazuju na osnovnu ljudsku motivaciju koja je u nama od rođenja: težnja k istom cilju i međusobna suradnja. Ta motivacija dolazi do punog izražaja u obliku stabilnih društvenih ili institucionalnih struktura u brojnim varijacijama koje zajedno čine zajedničko dobro. Ljudi slijede impuls produktivnog zajedništva od same ideje zajedničkog dobra prema aktivnom prakticiranju zajedničkog upravljanja u najrazličitijim oblicima, počevši od vlastitih gradskih četvrti, preko područja pogođenih prirodnom katastrofom, do samoodrživih farmi diljem svijeta te socijalnih mreža u kibernetičkom prostoru. Ipak, na zajedničko upravljanje se rijetko gleda kao na društvenu strukturu koja je sveprisutna te joj se ne priznaje društvena snaga jedne samostalne strukture. Razlog tome leži vjerojatno u njihovoj neupadljivoj prirodi, odnosno njihovom položaju u sjeni države i tržišta.

No, bavljenje zajedničkim dobrima znači življenje slobode u zajedništvu; to znači stvaranje prostora s pozamašnom dozom autonomije, te ponovno otkrivanje sebe kao ljudskog bića u cijelosti. Diskurs o zajedničkim dobrima i zajedničkom upravljanju omogućava nam sagledavanje svijeta u drugačijem svjetlu. On nam pokazuje put prema stabilnom, postkapitalističkom poretku te nas navodi na razmišljanje o tome kako doprinijeti humanijem društvu i očuvanju društva za buduće generacije. Intenzivnijim bavljenjem i raspravljanjem o zajedničkom upravljanju širimo mogućnosti svojeg djelovanja. O tome je riječ i u ovoj knjizi.

Jednostavno rečeno: Zajednička dobra nisu utopijska fantazija. Ona postoje i mijenjaju se, danas jednako kao i prije tisuću godina, u selima i gradovima, na jugu i sjeveru, u jednostavnim izvornim zajednicama, kao i u visoko modernim kompleksnim kibernetičkim zajednicama. Postojeća zajednička dobra obuhvaćaju ponekad nekoliko desetaka ljudi, a ponekad nekoliko desetaka tisuća. Prvi zadatak pred nama jest prepoznavanje različitih praksi zajedničkog upravljanja, njihovo imenovanje te poopćavanje. Ukoliko želimo zaštititi, ojačati i umnožiti zajednička dobra, tada ih najprije moramo prepoznati i razumjeti. Time se bavimo u predstojećim poglavljima. Stoga smo konstruirali novi, općeniti okvir za tumačenje kako bismo bolje razumjeli zajednička dobra i prakse zajedničkog upravljanja.

Zajedničko upravljanje ne znači samo dijeliti nešto ili zajedno koristiti, kao što to imamo običaj činiti u svakodnevnom životu. To znači dijeliti tj. zajedno koristiti i istovremeno razvijati trajnu

---

1 hrv. „Commons – Za politiku onkraj tržišta i države” (op. prev.)

2 hrv. „Svijet commonsa – obrasci zajedničkog djelovanja” (op. prev.)

društvenu strukturu u kojoj možemo surađivati i istovremeno stvarati nešto od opće koristi. U tzv. „Tragediji zajedničkog dobra” (eng. „Tragedy of the Commons”) zajednička dobra su predstavljena u zbnjujućem svjetlu. Izraz „tragedija zajedničkog dobra” skovao je biolog Garret Hardin i pod istoimenim nazivom je 1968. godine objavio članak u utjecajnom stručnom časopisu *Science*. U istom periodu izašla je knjiga „Die Bevölkerungsbombe”<sup>3</sup> Paula Ehrlicha - maltuzijanistički prikaz svijeta koji je preplavljen količinom ljudi koja na njemu obitava. U tom duhu Hardin ilustrira imaginarnu priču o zajednički korištenom pašnjaku koji postaje žrtva sebičnih motiva. Prema Hardinu neki od pastira nisu osjećali „racionalni” impuls da ograniče broj ovaca na zajedničkom pašnjaku u odgovarajućoj mjeri. Svaki pastir koristio bi onoliko zajedničkih resursa koliko je to moguće, rezultirajući neizbježnim iscrpljivanjem ili uništavanjem pašnjaka – u čemu se oslikava tzv. „tragedija zajedničkog dobra”. Kako bi doskočio tom problemu, Hardin predlaže dodjeljivanje privatnih vlasničkih prava nad pojedinim resursom ili državno upravljanje istim – bilo to kao javno dobro ili zemljište dodijeljeno po načelu prvenstva. „Tragedija zajedničkog dobra” je nategnuta priča koja je bezbroj puta ponovljena u ekonomskim i društvenim znanostima te u političke svrhe. Hardinov članak je s vremenom postao najcitiranijim člankom u povijesti časopisa *Science*, a fraza „tragedija zajedničkog dobra” postala je šlagvort. Posljedica toga je da se na zajednička dobra danas u velikoj mjeri gleda kao na neuspjeli režim upravljanja. Pritom Hardinova analiza sadrži ozbiljne nedostatke. Najveći nedostatak nalazi se u tome što predmet njegova promatranja nije ni almenda (njem. *Allmende*<sup>4</sup>), ni zajedničko dobro. Hardin u svojoj paraboli govori o borbi svih protiv svih, u kojoj ništa nikome ne pripada i svi si mogu uzeti sve – što je praktički „borba za ničiju zemlju”. Autor i znanstvenik Lewis Hyde zbog toga je u šali predložio da Hardinovu tezu preimenujemo u „Tragediju laissez-fairea u kojoj sebični pojedinci bez komunikacijskih sposobnosti imaju lak pristup zajednički korištenim resursima bez dogovora o upravljanju istima.” U stvarnom zajedničkom dobru stvari funkcioniraju drugačije. U njemu postoji jasno definirana zajednica koja regulira zajedničko upravljanje i korištenje zajedničke imovine. Korisnice i korisnici vode pregovore te definiraju vlastita pravila. Oni među sobom dodjeljuju pojedine odgovornosti i ovlasti te kontroliraju pridržavaju li se svi pravila, kako bi identificirali i sankcionirali slučajeve „parazitiranja”. To je neophodno kako sam temelj cjelokupnog zajedničkog dobra ne bi bio potkopan.

Nad prirodnim resursima uvijek je moguće vršiti pljačku, što je obično praksa divljeg tržišnog gospodarstva, a ne rezultat zajedničkog upravljanja. Činjenica da se šesto masovno izumiranje u povijesti planeta Zemlje, neviđeno uništavanje plodnog tla i kritično zagrijavanje Zemljine površine događaju u razdoblju dominacije kapitalističkih tržišta i privatnih prava na vlasništvo nije nipošto slučajnost.

Kao što ćemo vidjeti u ovoj knjizi, zajednička dobra imaju više aspekata, stoga ne bi bilo fer objašnjavanju tog fenomena prići iz samo jednog ugla. No, prije no što u trećem poglavlju ipak ponudimo jednu sveobuhvatnu definiciju pojma, najprije ćemo pojasniti još nekoliko pojmova, koji se često upotrebljavaju u kontekstu zajedničkih dobara, no u stvarnosti znače nešto drugo.

## Što zajednička dobra jesu, a što nisu

---

3 hrv. „Populacijska bomba” (op. prev.)

4 Pojam *Allmende* u njemačkom jeziku odnosi se na javno dobro u obliku zemljišta, pašnjaka, šumske ili vodene površine koja je u prošlosti u obliku zajedničkog dobra stajala čitavom stanovništvu na korištenje. U hrvatskom jeziku postoji izraz gemajda ili gmajna, tj. almenda koji se odnosi na isti pojam. (op. prev.)

Zajednička dobra su žive društvene strukture u okviru kojih ljudi rješavaju zajedničke probleme na samoorganiziran način. Nažalost, često ih se poistovjeđuje s resursima koji nikome ne pripadaju – poput mora, svemira i Mjeseca, odnosno s dobrima koja pripadaju zajednici – voda, šume i zemlja. Dakle, zajednička dobra se često dovode u značenje s drugim pojmovima koji se odnose na nešto drugo te se s njima brkaju. Stoga, u nastavku nudimo objašnjenje navedenih pojmova, kako bismo spriječili nesporazume i još jednom izložili modernu, ekonomsku viziju svijeta koja inzistira na stvarima i pojedincima, umjesto na odnosima i sustavima.

*Zajednička dobra* (njem. *Gemeingüter*, eng. *common goods*): pojam dolazi iz ekonomije koja prema „vrsti dobra” razlikuje između zajedničkih, klupskih, javnih i privatnih dobara. Teorija neoklasične ekonomije tvrdi da je pristup zajedničkim dobrima gotovo nemoguće ograničiti, te ih sukladno tome označava kao „neisključiva”. Pritom su ona iscrpljiva, te ih se zbog toga definira kao „suparnička”. Kada zajednička dobra dijelimo ili koristimo, ona se troše, te ih je obično manje na raspoloženju. Međutim, definirati zajednička dobra kao „neisključiva” i „suparnička” nema smisla. Iz razloga što nisu dobra ta koja su suparnička, već su ljudi ti koji su međusobno suparnički nastrojeni oko korištenja dobara. Dobra jesu iscrpljiva. Isto tako, isključivost i iscrpljivost kao svojstva nisu sama po sebi inherentna dobrima. Naime, nije dobro ekskluzivno, tj. isključivo, već su ljudi ti koji isključuju jedni druge (ili to ne čine). Pa samim time i iscrpljivost almende ili zajedničkog dobra postaje problem tek onda kada se neprimjereno odlučuje o korištenju vode, zemlje, prostora ili šuma. Naposljetku, ekonomski pojam „dobra” sugerira da zemlju, vodu ili šumu prije svega promatramo kao nešto što se procjenjuje i čime se trguje prema kriterijima tržišta. Brojne kulture protive se takvoj interpretaciji.

*Zajednički resursi* (njem. *Gemeinressourcen*, eng. *common-pool resources*)

Navedeni pojam najčešće koriste znanstvenice i znanstvenici koji proučavaju zajednička dobra u tradiciji Elinor Ostrom. Kada je u njihovim istraživanjima riječ o gospodarenju zajedničkim ribolovnim područjima, crpilištima podzemne vode ili pašnjacima, tada se ta područja, zone i zemljišta promatraju kao zajednički resursi. Pritom je u središtu pitanje kako ljudi barataju tim zajedničkom prirodnim resursom i kako se sprječava njegovo prekomjerno iskorištavanje. Pojam zajedničkih resursa je u konceptualizaciji i primjeni vrlo sličan pojmu zajedničkih dobara. Oba pojma izostavljaju činjenicu da se sve što dijelimo uvećava kada to činimo, kao primjerice znanje ili programski kod, i tada ono doprinosi čitavoj zajednici.

*Zajedničko vlasništvo* (njem. *Gemeineigentum*, eng. *common property*): Dok se *zajednički korišteni resursi* ili *zajednička dobra* odnose na samu stvar koja se nalazi u središtu interesa (ribolovno područje, crpilište vode, pašnjak), kod zajedničkog vlasništva riječ je o pravnom sustavu, koji dodjeljuje formalna prava na pristup ili korištenje. Zajednički resurs i zajedničko dobro odnose se primjerice na samu vodu, dok se zajedničko vlasništvo odnosi na pravni sustav koji regulira kako ljudi smiju koristiti vodu. Režimi vlasništva predstavljaju jedan potpuno drugačiji model zastupanja od pukog referiranja na vodu, zemlju, ribolovna područja, softverski kod i znanje. Svima njima je moguće gospodariti kroz vrlo različite pravne regulacije. Dakle, tu se opet radi o dva različita pojma. Ljudi koji prakticiraju zajedničko upravljanje često se odlučuju za jedan oblik zajedničkog vlasništva ili za kombiniranje nekoliko oblika vlasništva. Međutim, valja naglasiti da aktualni režim vlasništva u nekom zajedničkog dobru ne predstavlja njegovu srž.

*Zajedničko* (njem. *das Gemeinsame*, eng. *the common*): Knjiga „Commonwealth” Michaela Hardta i Antonija Negrija bavi se pojmom *zajedničko*. I ne, to nije tipfeler, oni istražuju što je *common*, a ne



*commons*. Common, odnosno zajedničko odnosi se na ono što dijelimo, zajedno proizvodimo i uređujemo. Kao politički projekt ono se ne nalazi jednostavno između privatnog i javnog, već se razvija na drugačijoj osnovi, između ostalog afektivnoj. Zajedničko je prema Hardtu i Negriju početak i ishod njihove „biopolitičke ekonomije”. Doista, neke od ključnih misli Hardta i Negrija su bliske onima u našoj knjizi. Ipak njihov pojam zajedničkog je zbunjujuć te nedostatan – zajedničko može naime biti i zajedničko mafije.

*Opće dobro* (njem. *Gemeinwohl*, eng. *the common good*): Pojam seže još u antičku Grčku, a odnosi se na ideju brige za dobrobit svih članova društva. *Opće dobro* je sjajan primjer klišeja bez jasnog značenja, u službi gotovo svih političkih i ekonomskih sistema koji tvrde da će se zalagati za dobrobit svih ljudi.

## Primjeri zajedničkih dobara

U razumijevanju zajedničkih dobara pomoći će nam sljedećih pet primjera iz svakodnevnog života. Navedeni primjeri služe kao teorijski okvir za društvenu suradnju, solidarnu ekonomiju i samoupravljanje. Unatoč brojnim sličnostima, svako je zajedničko dobro jedinstveno. S obzirom na to da univerzalni model, patentirani recept ili šablona zajedničkog dobra i propisani način zajedničkog upravljanja ne postoji, za inspiraciju će nam poslužiti konkretna iskustva i praktični obrasci.

U **izbjegličkom kampu Zaatari** u Jordanu, koji je s vremenom prerastao u naselje, živi 85 tisuća izbjeglih Sirijaca i Sirijki koji onamo pristižu od 2012. godine. Zaatari možda djeluje kao neobičan primjer za tumačenje ideja ove knjige, ali on je primjer ljudi koji su usred napuštene zemlje izgradili opsežne i dobro promišljene sustave privremenih skloništa, gradskih četvrti i ulica sa sustavom adresa (glavna ulica nosi naziv Champs Élysées). Prema riječima Kiliana Kleinschmidta, UN-vog dužnosnika i nekadašnjeg voditelja kampa, 2015. godine postojalo je „14 tisuća kućanstava, 10 tisuća spremnika vode i privatnih zahoda, 3 tisuće perilica rublja, 150 privatnih vrtova i 3,5 tisuće novoosnovanih tvrtki i trgovina”. Novinar koji je imao priliku obići kamp ustvrđuje da su među najkompleksnije izvedenim gradnjama u kampu građevine „skrpene od privremenih smještaja, šatora, betonskih blokova i brodskih kontejnera, s dvorištima, privatnim zahodima, i provizorno ugrađenim kanalizacijskim cijevima.” Naselje ima frizera, trgovinu za kućne ljubimce, cvjećarnicu i slastičarnicu s domaćim sladoledom. Postoje još i dostava pizze i putnička agencija koja nudi prijevoz taksijem do zračne luke.

Naravno, uz ionako oskudnu, lošu infrastrukturu Zaatarija, mjesto je puno problema. Glavna odgovornost dakako leži u rukama države Jordana i Ujedinjenih Naroda. Ipak, ono čime se Zaatari posebno ističe kao izbjeglički kamp jest samoorganizacija koja ima značajnu ulogu u izgradnji ovog improviziranog, ali ipak stabilnog grada. Zaatari nije običan privremeni kamp u kojem ljudi preživljavaju, stoje u redu za pomoć kako bi dobili namirnice, u kojem administrativno osoblje pruža

profesionalne usluge i ljude u kampu prije svega doživljava kao bespomoćne žrtve. Štoviše, riječ je o mjestu u kojem izbjeglice imaju mogućnost vlastitom energijom i maštom doprinijeti izgradnji naselja. Samim time što im je pružena mogućnost preuzimanja dijela odgovornosti za samoorganizaciju, stanovnici su mogli povratiti svoje ljudsko dostojanstvo kao i dio moći i kontrole oko oblikovanja vlastitog života. Stanovnici Zaatarija preuzeli su neke kvalitete zajedničkog upravljanja. Ako mislite da smo u slučaju Zataarija otišli predaleko, razmislite što taj primjer govori o snazi samoorganizacije kao jednom od ključnih koncepata zajedničkih dobara.

Jos de Blok medicinski je njegovatelj iz Nizozemske kojemu je dozlogrdilo konstantno pogoršavanje kućne njege u njegovu gradu Almelu: „Kvaliteta je postajala sve lošija, zadovoljstvo ljudi je opadalo, a troškovi su rasli”. De Blok i mali tim profesionalnih njegovatelja i njegovateljica odlučili su osnovati vlastitu organizaciju za kućnu njegu – **Buurtzorg Nederland**. Umjesto shvaćanja njege prema modelu pokretne trake, u kojoj njega postaje tržišna usluga sa strogom podjelom rada koji se može mjeriti, Buurtzorg je podijeljen u male, samoupravne timove visoko kvalificiranog njegovateljskog osoblja koje brine za 50-60 ljudi u susjedstvu (Buurtzorg na nizozemskom znači njega susjedstva). Buurtzorg pruža cjelovitu njegu usmjerenu prema osobnim potrebama i stanju pacijenata, uzimajući u obzir njihove socijalne prilike. Prvi susret pacijenta ili pacijentice s njegovateljem ili njegovateljicom zamišljen je kao razgovor uz šalicu kave, s idejom da se dobra njega ne može isprogramirati, nego dogovoriti. „Ljudi nisu bicikli koje možemo rastaviti i sastaviti prema nekakvom dijagramu”, tvrdi de Blok. Njegovatelji i njegovateljice Buurtzorga slijede logiku davanja vremena (koja je sveprisutna u zajedničkim dobrima). To je puka suprotnost logike štednje vremena, koja nalaže da sve mora biti organizirano prema načelu efikasnosti i konkurentnosti – dok ljudi padaju u drugi plan. Buurtzorg je dobar primjer jednog od obrazaca zajedničkog upravljanja kojima smo se detaljnije posvetili u poglavljima 4, 5 i 6. Naš slikovit opis takve prakse je: „Kako njegom otrgnuti rad iz ralja tržišta”.

Zanimljivo je da, što se pacijentima posveti više vremena, to se smanjuje vrijeme potrebno za profesionalnu njegu. To nas ne treba čuditi ako uzmemo u obzir da se njegovateljsko osoblje trudi smanjiti svoju ulogu što je više moguće kako bi ohrabрили pacijentice i pacijente da budu što neovisniji – iz čega posljedično proizlazi korelacija koja samu sebe osnažuje. Istraživanje provedeno 2009. godine pokazalo je da se pacijente i pacijentice Buurtzorga s njege otpušta dvostruko brže nego kod drugih pružatelja usluga kućne njege, i u konačnici koriste samo 50 % propisanih sati kućne njege. Njegovateljsko osoblje pruža čitav spektar usluga skrbi, od medicinskih postupaka do pomoći pri obavljanju osobne higijene. Uz to pronalaze neformalne mreže njege u susjedstvu ili ih pomažu uspostaviti, podupiru društveni život pacijenata i pacijentica i potiču korisnice i korisnike na brigu o sebi i neovisnost. Njegovateljice i njegovatelji samostalno upravljaju Buurtzorgom, zahvaljujući

jednostavnoj, horizontalnoj organizacijskoj strukturi i informacijskoj tehnologiji (primjerice, inspirativnim tekstovima koje von de Blok piše na blogu). Buurtzorg posluje na velikom području, pri čemu ne treba hijerarhiju ili konsenzus. Odluke se donose decentralizirano, na temelju zajedničkih kriterija – to su elementi obrasca zajedničkog dobra pod nazivom zajedničko odlučivanje. Krajem 2018. godine Buurtzorg je zapošljavao preko 10 tisuća njegovatelja i njegovateljica raspoređenih u 870 kvartovskih timova, koji u čitavoj državi njeguju otprilike 110 tisuća ljudi. Slične inicijative pokrenute su u SAD-u i drugim zemljama Europe. U Njemačkoj se deset godina nakon osnivanja prve takve inicijative šire ogranci „ravnopravne njege”, a jedna od njih je tvrtka Care4Me. 1. listopada 2018. godine u Njemačkoj je održana prva konferencija Buurtzorga. Dugogodišnja uspješna praksa pokazala je da Buurtzorgov model njege uspješno spaja kućnu njegu orijentiranu prema ljudskim potrebama s relativno niskim troškovima i visokom kvalitetom njege. Prema istraživanju revizorsko-konzultantske tvrtke KPMG zbog ovakvog su pristupa njezi do 2015. broj odlazaka na odjel hitne pomoći kao i iznos potrošen na sredstva za kućnu njegu, koja su financirana novcem poreznih obveznika, pali za 30%. Osim toga, prema istraživanju revizorsko-konzultantske tvrtke Ernst & Young Buurtzorg ima najzadovoljnije radnike i radnice među svim nizozemskim tvrtkama s više od 1000 zaposlenih i drži ovaj rekord već nekoliko godina zaredom.

Dva arhitekta u londonskom arhitektonskom uredu Zero Zero Architecture od 2011. godine eksperimentiraju s otvorenim dizajnom. U želji da pomognu graditi kuće ne samo onima koji si mogu priuštiti vlastitog arhitekta ili arhitekticu, već i običnim ljudima, Alastair Parvin i Nicholas Ierodionou pokrenuli su sjajan projekt s ciljem redefiniranja procesa gradnje kuće. Krenuvši od digitalnog dizajna i obrade velikih, ravnih komada šperploče ili drugog materijala uz pomoć CNC strojeva<sup>5</sup>, Parvin i Ierodionou svoje su nacрте za kuće objavili kao datoteke otvorenog koda koje je moguće besplatno preuzeti i nadograditi ili prilagoditi svojim okolnostima. Ovaj se projekt s vremenom razvio u zbirku alata otvorenog koda koji omogućava izgradnju stambenog prostora na jednostavan, jeftin i energetski štedljiv način, prvenstveno namijenjen laicima koji žele brzo i povoljno sagraditi tzv. Rohbau, odnosno kostur kuće. Parvin i Ierodionou svoj su sustav gradnje nazvali **WikiHouse**. Nakon skromnih početaka WikiHouse se razvio u globalnu dizajnersku zajednicu, koja je 2018. imala desetak podružnica i laboratorija na svim kontinentima. Zajednicu čine ljudi iz više od 30 zemalja koji djeluju autonomno. Zajedno s neprofitnom zakladom koju je pokrenuo WikiHouse zalažu se za isti cilj: „Svakom građaninu i građanki, svakoj tvrtki na ovom planetu želimo omogućiti besplatan pristup nacrtima za gradnju isplative, energetski štedljive, visokokvalitetne kuće”. WikiHouse zalaže se za tzv. „kozmo-lokalnu” proizvodnju jer se na taj način razvija, kako stoji na njihovoj web stranici, „nova, decentralizirana industrija stanogradnje sačinjena od mnoštva ljudi,

---

5 Proizvodnja uz pomoć tehnologije računalno numeričkog upravljanja (op. prev.)

zajednica i malih poduzeća koji grade stambene objekte i četvrti za vlastite potrebe”. Članovi i članice WikiHousea tvrde: „Ovaj pristup daje nam neovisnost od visokozadužene masovne stanogradnje, u kojoj se odluke donose odozgo prema dolje.”

U statutu WikiHousea pojašnjena je filozofija iza primjene tehnologije, načina upravljanja i organizacijskih procesa. Dokumenti koji objašnjavaju pristup i načela rada jedan su od brojnih načina pomoću kojih se ljudi koji prakticiraju zajedničko upravljanje mogu usuglasiti unatoč različitim mišljenjima. Upravo je to ključni element svjesne samoorganizacije, čemu ćemo se posvetiti u petome poglavlju. Statut WikiHousea sadrži 15 temeljnih načela, među kojima su osnovne ideje poput: dijeli znanje globalno, proizvodi lokalno, ne izmišljaj toplu vodu, pojednostavi proizvodnju stvari (tako da zahtijeva što manje vremena, napora, energije i posebnih vještina), prakticiraj standarde i licence otvorenog pristupa, omogući korisnicima da poprave ili promijene dijelove kuće samostalno (vodeći se principom da ti ne pripada ono što ne možeš samostalno promijeniti). Ovaj način ophođenja u kojem su dizajn i tehnologija prilagođeni individualnim potrebama podsjeća na koncept „konvivijalnog<sup>6</sup> alata” Ivana Illicha. Konvivijalni alat daje ljudima slobodu da se prepuste mašti i pruža im više autonomije. Ljudi upravljaju alatom, a ne obrnuto, suprotno od tehnologija koje nije moguće popraviti, ili vlasničkog softvera, tj. softvera zatvorenog koda, koji nam određuje što možemo činiti, a što ne.

Članovi i članice **grupe solidarne razmjene SoLaWi** u njemačkom gradu Heilbronnu sastaju se svakog četvrtka kako bi odnijeli povrće do obližnjeg skladišta. Jedno skladište nalazi se u podrumu obiteljske kuće. Pristup je jednostavan, a znatiželja svakog tjedna velika: tu su gajbe sa svježim povrćem, od krumpira, paprike, rajčice, luka, pak choija, vlasca, graha, artičoka, radiča i drugih sezonskih proizvoda – ljeti jednom tjedno, a zimi svaka dva tjedna. Pokraj gajbi leži popis koji određuje koliki udio povrća pripada kojem kućanstvu. Pakiranje povrća u gajbe istovremeno je kombinacija sreće i iznenađenja. Ljeti se gajba šareni, a zimi dominiraju zemljani tonovi. Svatko pakira svoju gajbu povrća iz biodinamičkog uzgoja i prekriži svoje ime s papira, da bi ostali znali što je već podijeljeno. Ako se nekome neko povrće ne sviđa, može ga ostaviti ili zamijeniti u kutiji razmjene. Količina povrća koju svaka osoba dobiva ne ovisi o količini novca, već o urodu. Uspješna berba ovisi o nekoliko čimbenika: od kvalitete sjemena i tla, vremenskih i klimatskih uvjeta, o stanju, stručnom znanju pa čak i raspoloženju radnika i radnica na farmi. Svatko u gajbi dobiva odgovarajući udio povrća ovisno o uspjehu berbe, kao što to nalaže geslo SoLaWi-ja: „Dijelimo urod!” No prije nego što proizvodi dođu do mjesta raspodjele, prvo treba posijati sjeme, održavati biljke pa ubrati

---

6 Konvivijalnost (lat. *convivere* znači suživot) pojam je iz srednjeg vijeka koji se koristio u Španjolskoj kako bi opisao miran suživot muslimana, židova i kršćana temeljen na međusobnom pomaganju, učenju i dijeljenju. Konvivijalno se u njemačkom jeziku koristi kao sinonim za zajedništvo, gostoljubivost i druželjubivost. U svojoj knjizi „Tools for Conviviality” Ivan Illich piše o pravilnoj uporabi tehnologije u suvremenom društvu. (op. prev.)

plodove – sve to zahtijeva novac. Upravo u tome leži ključ uspjeha ovog modela: svi se sudionici prije početka sezone obvezuju na novčani doprinos u trajanju od godinu dana. Time su osigurane plaće svih radnika i radnica na farmi, kao i troškovi za poljoprivredne potrepštine i alate. Na sastanku se svim članovima i članicama definira i prezentira godišnji proračun potreban za proizvodnju. Potom slijedi anonimna aukcija, gdje svatko ponudi novčani doprinos prema vlastitim mogućnostima. Konkretni primjer aukcije iz jednog SoLaWi-ja: članovi i članice uz pomoć mobitela anonimno definiraju iznos koji žele dati, dok se ukupni iznos zbraja na velikom platnu da ga svi mogu vidjeti. Ukoliko u prvoj rundi nije dosegnut traženi ukupni iznos, kreće se u drugu rundu, pa u treću, sve dok se iznos ne dosegne. Pritom se često predlaže minimalni iznos doprinosa koji je znatno ispod prosječnog doprinosa.

Aukcijske runde, za razliku od definiranih doprinosa, omogućuju solidariziranje ne samo s proizvođačima, već i s članovima i članicama. Budući da je iznos doprinosa uglavnom samodefiniran, ljudi s malim primanjima također se mogu priključiti. Tko ima manje, nudi manje, tko ima više, nudi više – to je osnovna ideja koja funkcionira začuđujuće dobro. Definiranje referentnog iznosa na početku aukcije pomaže pri izračunavanju prosječnog iznosa doprinosa. U našem SoLaWi-ju to je u poslovnoj godini 2017./2018 bilo 83 € po osobi mjesečno. Pristup ovim informacijama u okviru aukcijske runde doprinosi transparentnosti u izračunu troškova proizvodnje i osvještavanju članova i članica koji nisu izravno uključeni u proces poljoprivredne proizvodnje o troškovima. Obavještava ih se primjerice o potencijalnom oštećenju staklenika, popravku traktora ili velikom računu za vodu zbog ekstremne suše. Ono što iz ekonomske perspektive ovu grupu čini posebnom, jest udruživanje članova i članice prije proizvodnje, i dijeljenje prinosa nakon berbe, kakva god da ona ispadne. Tako to funkcionira u Njemačkoj, ali i u tisućama drugih grupa solidarne razmjene diljem svijeta. Ova nas je praksa inspirirala da „udruživanje, ograničavanje i raspodjelu” formuliramo kao obrazac brižnog i autonomnog gospodarenja (v. poglavlje 6). Svojim novčanim doprinosom članovi i članice pružaju nužni poslovni kapital radnicima i radnicama farme. To u suštini znači da zajednički snose rizik proizvodnje i istovremeno financiraju proizvodnju zajedničkog dobra (v. poglavlje 5). Zato na povrću nema ni cijene ni etikete, u čemu se ova vrsta ekonomija bitno razlikuje od ekonomije kakvu poznajemo. Sličnost između njih je to što obje imaju podjelu rada u proizvodnji. Cilj ove solidarne ekonomije nije da svatko sam peče svoj kruh ili cijepa drvo. Radi se o međusobnom dijeljenju, odnosno snošenju rizika proizvodnje i prakticiranju drugih obrazaca zajedničkih dobara, koje smo pojasnili u šestom poglavlju. Time se mijenjaju odnosi među svim sudionicima i prema cjelokupnom procesu poslovanja. Seljak sa SoLaWi farme ne mora od države tražiti novac za odštetu zbog propalog uroda jer se rizici snose zajednički (u slučaju prirodnih nepogoda, bolesti biljaka ili pokvarenih strojeva). Pritom valja naglasiti da tu odgovornost preuzimaju ljudi koji se isprva i ne poznaju. Svi se članovi i članice okupljaju na godišnjoj sjednici tj. fešti, gdje imaju priliku sudjelovati u aukcijskoj

rundi ili se priključiti radovima na imanju. Drugim riječima, imaju se priliku upoznati. Kao u svakom drugom zajedničkom dobru, i u ovom se slučaju toplo preporuča praktimirati „uspostavljanje rituala zajedništva” (v. poglavlje 4). Grupe solidarne razmjene nisu tek još jedan „alternativni poljoprivredni poslovni model”, nego primjer sasvim drugačijeg načina proizvodnje koji rezultira regionalizacijom i ekologizacijom u proizvodnji hrane. Poljoprivrednik iz Heilbronna koji već dva desetljeća pospješava plodnost tla prije nekoliko se godina priključio lokalnoj SoLaWi grupi. Njegovo se povrće izgledom i okusom vidno razlikuje od kupovnog. Za malčiranje tla koristi okolno bilje i korov. Njegova su tla zdravija, a okolna vegetacija raznolikija te se jasno vidi koje njive pripadaju SoLaWi-ju.

Grupe solidarne razmjene SoLaWi u Njemačkoj su se razvile inspirirane američkim modelom tzv. „poljoprivrede koju podržava zajednica” (eng. Community Supported Agriculture). Prva CSA grupa osnovana je 1986. u SAD-u, a kasnije je prerasla u međunarodni pokret. Sličan razvoj je vidljiv i u Njemačkoj, gdje se mreža solidarne poljoprivrede SoLaWi neprestano širi i svoje grupe bilježi i ažurira na online karti, te putem newslettera šalje vijesti o novim inicijativama.

#### *Razvoj mreže solidarne poljoprivrede u Njemačkoj između 1988. i 2018. godine*

<b>Godina</b>	<b>Broj SoLaWi grupa</b>
1988.-1998.	1
1998.-2003.	3
2007.	9
2013.	39
2015. (travanj)	79
2016.	>100
2018. (prosinac)	Ca. 200

Samo u SAD-u 2018. zabilježeno je 1700 CSA grupa. Iako su neke od njih komercijalne, većina ih se zalaže za nove oblike suradnje između poljoprivrednika, zaposlenika i članova. Valja spomenuti da je američki CSA model inspiriran sličnim modelom pod nazivom Teikei, koji se u velikoj mjeri proširio u Japanu sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Teikei na japanskom znači suradnja ili zajedničko poslovanje. I ovaj se model sastoji od malih poljoprivrednika, ekološkog uzgoja i direktne suradnje između seljaka i potrošača. Japanski savez za ekološki uzgoj, koji je osnovan 1971., jedna je od osnivačkih grupa Teikeija koja se zalaže za „razvijanje alternativnog sustava raspodjele neovisnog o konvencionalnim tržištima”. Organizacija koja se bavi novim oblicima ekonomije Schumacher Center for a New Economics pokrenula je prvu sjevernoameričku CSA grupu, a budući da se taj model pokazao solidnim, trenutačno radi na izradi koncepta za „industriju koju podržava zajednica”

(eng. Community Supported Industry). Zašto društvenu uzajamnost i suradnju ne bismo primijenili i na proizvodnju namještaja, bicikala i alata, ako je dokazano da dobro funkcionira?

Što je potrebno kako bi se izgradila infrastruktura za funkcionalnu bežičnu mrežu i tko ju može izgraditi? Često mislimo da to mogu izvesti samo velike kableske ili telekomunikacijske korporacije s političkim vezama i velikim kapitalom. Međutim, građanska inicijativa **Guifi.net** iz Barcelone dokazuje suprotno – zajedničkim upravljanjem također je moguće izgraditi visokokvalitetnu i pristupačnu internetsku vezu, održavati ju i upravljati njome. Pristup internetu od iznimne je važnosti u slabije razvijenim regijama, koje su zbog premale gustoće naseljenosti, a time i tržišne vrijednosti, nedovoljno zanimljive komercijalnim pružateljima internetskih usluga. Jedan od prvih poduhvata Guifi.net-a bio je povezivanje farme svinja s farmom krava. Ideja Guifi.net-a je omogućiti internetski pristup svima, prema načelima zajedničkog vlasništva, neutralnosti interneta i zajedničke kontrole. Prema podacima iz srpnja 2018., iz jednog mrežnog čvora postavljenog 2009. godine, mreža Guifi.net proširila se prije svega u ruralnim područjima Katalonije na više od 35 tisuća čvorova te 63 tisuće kilometara bežične veze. Sve je krenulo kada je Ramon Roca, inženjer iz Španjolske, uzeo nekoliko komercijalno dostupnih routera, spojio ih u čvorove i povezo u mrežni sustav. Sustav je priključio na jednu DSL vezu koja je pripadala Telefonici, pružatelju usluga koji opskrbljuje internetom općinu u kojoj Roca živi. Uz pomoć tako sastavljenog sustava „alternativnih” routera koje je Roca hakirao, ne kako bi načinio štetu, već kako bi iskoristio njihov potencijal, ljudi su sada mogli slati i primiti mrežne podatke. Roca živi na farmi okružen njivama, a do tamo ne dopire interes konvencionalnih pružatelja usluga. Stoga je njegovo rješenje problema nedostatne internetske veze vrlo brzo naišlo na odobravanje. Roca u časopisu *Wired* tvrdi da je projekt Guifi.net zaživio zahvaljujući inicijativi „improviziranog” skupnog financiranja: „Mi smo iznijeli svoj plan i troškove potrebne za realizaciju i pozvali ljude da doniraju novac.” Donirani novac nije išao direktno projektu Guifi.net, već dobavljačima uređaja i pružateljima internetskih usluga. Svi donatori koji su se odazvali skupnom financiranju zaslužni su za postavljanje temelja za izgradnju mreže, kao i za pružanje usluge individualno prilagođenog i povoljnog pristupa internetu najrazličitijim korisnicima. Osnovni obrazac koji se krije iza ovog zajedničkog dobra glasi: „Doprinijeti i dijeliti dalje” (v. poglavlje 6). Svi koji su podržali ovaj projekt udruživanjem pojedinačnih resursa omogućili su da se pokriju internetom ona područja u kojima je tržište zakazalo. Godine 2008. Guifi.net osnovao je zakladu koja se brine o volonterima i održavanju mreže, a uz to nadzire i podupire upravljanje cjelokupnim sustavom. *Wired* navodi da je zaklada Guifi.net zaslužna za: „upravljanje prijenosom podataka do i između pružatelja usluga; povezivanje na glavni mrežni čvor koji širokopojasnom internetskom vezom spaja jug Španjolske s ostatkom svijeta; planiranje ugradnje svjetlovodnih niti; i, od ključne važnosti, razvoj sustava koji bi osigurao da pružatelji internetskih usluga plaćaju svoj udio troškova za ukupnu

količinu podataka i upravljanje mrežom.” Prava i slobode korisnika i korisnica, kao i načela definirana su Guifi.net-ovim *Sporazumom o slobodnoj, otvorenoj i neutralnoj mreži*: Svatko ima slobodu koristiti mrežu u bilo koju svrhu, dokle god ne ometa rad mreže i ne krši prava drugih korisnica i korisnika, i postupa u skladu s načelom neutralnosti.

- Svatko ima pravo analizirati mrežu i njezine komponente i dijeliti drugima znanje o njezinom funkcioniranju i načelima.
- Svatko ima pravo nuditi usluge i sadržaje mreži prema vlastitim uvjetima.
- Svatko ima pravo priključiti se na mrežu, pod uvjetom da navedena prava pod istim uvjetima dijeli dalje drugima.

Svatko tko želi koristiti infrastrukturu Guifi.net-a, bile to pojedinačne osobe, mala poduzeća, državne institucije ili nekolicina manjih pružatelja internetskih usluga, obvezuje se „razvijati slobodnu, otvorenu i neutralnu telekomunikacijsku mrežu temeljenu na ideji zajedničkog dobra”. Rezultat toga je puno bolja širokopojasna opskrba Guifi.net internetom, koja je uz to i jeftinija od komercijalnih internetskih pružatelja. U SAD-u 2017. jedan je širokopojasni oligopol naplaćivao korisnicima interneta oko 80 \$ mjesečno za sporiju internetsku vezu i lošiju korisničku podršku. Pružatelji internetskih usluga koji koriste infrastrukturu Guifi.net-a početkom 2017. obračunavali su 18-35 € mjesečno za 1 Gb optičkog interneta, a cijena bežičnog interneta je bila još povoljnija. Zaključak priče: Zajednička dobra su „financijski isplativa”. Ona nam pružaju veću financijsku neovisnost, i na taj način slobodu od strukturnih prisila tržišta. Aktivist za otvorenu tehnologiju, Sascha Meinrath, tvrdi da je Guifi.net primjer kako je svugdje moguće izgraditi „širokopojasnu infrastrukturu u velikom stilu i u lokalnom vlasništvu, a ne samo tamo gdje su prisutni telekomunikacijski divovi”. Ovaj uspješan primjer dokazuje da svi koji su uključeni u strukture zajedničkih dobara imaju korist od njih.

Primjeri koje smo dosad naveli pokrivaju posve različita područja te imaju različitu svrhu. Solidarna poljoprivreda bavi se selom, tlom, vodom, bioraznolikošću, a fokusira se na proizvodnju namirnica. Guifi.net bavi se IT-infrastrukturuom, tu se radi o podacima, informacijama, kablovima i struji. WikiHouse želi iznova otkriti način kako graditi na novčano i resursno efikasan način, te se bavi građevinskim materijalom, prostornim konceptima i dizajnom. Umjesto naglašavanja razlika i stavljanja različitih resursa u središte svakog od ovih projekata, smislenije je potražiti sličnosti među gore navedenim fenomenima. Tako, primjerice, na svako zajedničko dobro utječu čimbenici kao što su kvaliteta društvenih procesa, prakse dijeljenja znanja, i pristup materijalnim resursima. Zatim, svako zajedničko dobro suočava se s izazovom integracije socijalnog, političkog (upravljanje) i ekonomskog (orijentiranost ka potrebama i osiguravanju nužnosti za život) u jednu holističku cjelinu.



Slikovito opisano, imamo jagode, jabuke i banane, koje izgledaju različito, imaju različit okus i rastu u različitim klimatskim zonama i na različitim tlima. Ipak, ono što ih povezuje je što pripadaju voću i pod taj skupni pojam sve ih možemo svrstati. Slično je i s pojmom zajedničkog dobra.

**Svako zajedničko dobro temelji se na prirodnim resursima.**

**Svako zajedničko dobro temelji se na znanju.**

**Svako zajedničko dobro je društveni proces.**

Bilo to namjerno ili nenamjerno, kada se ljudi udruže kako bi zajednički koristili komad zemlje ili dio prirode, odnosno kako bi riješili neki zajednički problem, te djeluju zajedničkim snagama, dijele pripadajuće znanje i usput rješavaju konflikte koji se javljaju među njima – tada oni prakticiraju i stvaraju zajedničko dobro.

## Holističko shvaćanje zajedničkih dobara

Većinu ljudi zbunjuje to što se mnoštvo različitih fenomena svrstava pod kategoriju *zajedničkog dobra*, iako su sličnosti među njima jasno vidljive. Stoga, predlažemo da svatko za sebe izoštrava vlastitu percepciju obrazaca zajedničkog upravljanja. Svi znamo dobro što je slobodno tržište, iako su burze, tržnice, trgovine, filmska industrija, rudarstvo, zdravstveni sektor, tržište rada itd. u istoj mjeri međusobno različiti kao što su i zajednička dobra. Različite inačice tržišta podrazumijevamo kao normalnost i kao dio šireg koncepta, dok zajednička dobra ne raspoznavamo zbog njihove nedovoljne vidljivosti i njihovog položaja u sjeni dominantnog tržišnog razmišljanja i djelovanja. Pritom su zajednička dobra stara koliko i samo čovječanstvo. Unatoč tome, koliko god to neobično zvučalo, gotovo da ne postoji uvriježeni jezik kojim bismo mogli opisati i razumjeti suvremena zajednička dobra (v. poglavlje 3). Osim toga, znanstveni radovi o zajedničkim dobrima u pravilu su visoko specijalizirani, a relevantni ekonomski tekstovi često se temelje na teorijskom okviru koji zajednička dobra u suštini promatra kao resurse, a ne kao kompleksne društvene sustave koji strukturiraju naše međuljudske odnose i odnose prema svijetu.

Stoga je izazov kojeg smo se prihvatili u ovoj knjizi nanovo otkriti ukupnost zajedničkih dobara i približiti ju postojećem kontekstu. Kako bismo uspjeli u tom naumu, potreban nam je konceptualni okvir, nekoliko primjera i novi vokabular. S pojmovima kapitala, ekonomije i dominantnog shvaćanja znanosti ne možemo smisleno govoriti o zajedničkom upravljanju, niti objasniti širinu ovog fenomena. To je otprilike kao da koristimo industrijske metafore i govorimo o strojevima, a želimo oslikati složene, žive sustave. Ukoliko uistinu želimo razumjeti kako zajednička dobra uspješno funkcioniraju, moramo ih redefinirati. Upravo je to glavni cilj drugog

dijela ove knjige. U njemu razvijamo interpretativni okvir koji nam pomaže prepoznati zajedničko upravljanje, razumjeti njegove dinamike i izraziti ih na adekvatan način. Pri tome nećemo koristiti jedinstvenu, univerzalnu šablonu, kako bismo definirali što zajednička dobra jesu, a što nisu. Svako zajedničko dobro u sebi nosi neizbrisive specifičnosti svog nastanka, kulture i okolnosti. Naš cilj je identificirati sličnosti među različitim praksama, kako bismo donijeli pažljiva poopćenja, nešto poput dobrih praksi, koja nam pomažu u širenju zajedničkih dobara u svijetu. Koliko god različiti se činili pri površnom gledanju, skicirani projekti i prakse koje susrećemo u ovoj knjizi u tolikoj su mjeri izuzetno slični u načinu na koji prakticiraju samoupravljanje, dijele stvari, štite se od prisvajanja i pridržavaju se zajedničkog cilja. Zajednička dobra nisu poput strojeva koje je moguće izgraditi na temelju tehničkog nacrtu. To su živi sustavi koji se prilagođavaju novim uvjetima te nas iznenađuju svojom kreativnošću, raznolikošću i opsegom.

Na ovom mjestu pojasnit ćemo pojam *obrazac* koji u ovoj knjizi koristimo, a koji se referira na arhitekta i filozofa Christophera Alexandera. On je ovaj pojam uz pomoć nekoliko koautorica i koautora razvio u svojoj poznatoj knjizi „A Pattern Language”<sup>7</sup> objavljenoj 1977. u SAD-u. Alexanderov pristup filozofski je i matematički u isto vrijeme, što je vidljivo iz njegovog glavnog djela u četiri sveska „The Nature of Order”<sup>8</sup>, koje je nastalo kao rezultat 27-godišnjeg intenzivnog promatranja, pomnog opisivanja i kreativnog, interdisciplinarnog razmišljanja. On na briljantan način povezuje empirijsko-znanstvene perspektive s idejama društvenog oblikovanja (formativnu ulogu u tome imaju ljepota i cjelovitost); uz stalni fokus na ono što mi u ovoj knjizi poput Alexandera zovemo životnost. Obrazac u prvom redu opisuje neki „problem koji se uvijek iznova pojavljuje u određenoj okolini”. On potom nudi „srž rješenja tog problema na način da se to rješenje može primijeniti milijune puta, u nebrojeno mnogo varijacija”. Razmišljanje u obrascima i na tome temeljene ideje društvenog oblikovanja, uronjeni su u specifični kontekst i povezani s našim mislima i osjećajima. Upravo to čini neprocjenjivu kvalitetu obrazaca, stoga nećemo predstavljati primjere tzv. dobre prakse i time savjetovati njihovo preuzimanje. Umjesto toga, uzet ćemo osnovne obrasce uspješnog zajedničkog upravljanja kao inspiraciju, i pritom imati na umu, da ih nije moguće primijeniti na različite kontekste metodom „kopi-pejsta”. Svako zajedničko dobro mora razviti vlastita, odgovarajuća, lokalna i kontekstualno specifična rješenja. Svako zajedničko dobro mora riješiti praktične probleme, pritom uzimajući u obzir individualne želje i različite interese. U ovoj knjizi bavimo se traženjem obrazaca zastupljenih posvuda u svijetu zajedničkih dobara. Naš pristup karakteriziraju stručnost i ambicioznost – stručnost u opisivanju funkcioniranja različitih zajedničkih dobara u sadašnjem svijetu, i ambicioznost u pokušaju zamišljanja širenja dinamika zajedničkog upravljanja, njihovog povezivanja i inkorporiranja u samostalno područje kulture i političke

---

7 hrv. „Jezik obrazaca” (op. prev.)

8 hrv. „Priroda poretka” (op. prev.)

ekonomije. U tu svrhu hvatamo se u koštac sa spoznajama iz društvenih znanosti te istovremeno crpimo znanje iz svojeg dugogodišnjeg iskustva. Svaki susret s najrazličitijim zajedničkim dobrima za nas je inspirativan, gdje god na njih naišli – u gradovima, platformskim zadrugama, duhovnom životu, umjetnosti ili kulturi. Naš je naum opisati to raznovrsno, široko područje ljudske kreativnosti i društvene organizacije, kako bismo ohrabрили druge ljude da se odvaže na slično. Zajednička dobra nisu nipošto toliko komplicirana i nerazumljiva da bi ih isključivo stručnjaci mogli razumjeti. Do njihovog nastanka, naime, dolazi kada obični ljudi rade relativno obične stvari, koje u tržišno orijentiranom društvu djeluju ponešto neobično.

Bilo da svijetom zajedničkih dobara navigiramo realno ili intelektualno, uvijek nas iznova zapanjuje raznolikost okolnosti u kojima nailazimo na prakse zajedničkog upravljanja. Zbog toga se i pitamo zašto toliko diskusija o zajedničkim dobrima polazi od ekonomskih kategorija (vrsta robe, raspodjela, produktivnost, transakcijski troškovi), kada je riječ o fenomenima koji obuhvaćaju socijalne, kulturne pa čak i spiritualne dimenzije. Na tragu toga smo još jednom objasnili što znači razmišljati o zajedničkim dobrima i stvarati ih. Redefinirani koncept zajedničkih dobara ima potencijal da potakne veliku transformaciju. Kroz njega stječemo novu predodžbu ekonomije i na taj način produbljujemo demokraciju na svim razinama. Jednostavno rečeno: Svrha zajedničkih dobara je zadovoljavanje potreba. Međutim, zajednička dobra istovremeno ulaze u sferu politike, zato što mijenjaju samu narav političkog i način na koji se bavimo politikom. Prakse, etike i pogled na svijet iz prizme zajedničkog upravljanja utječu na kulturu i identitete, oblikuju ih i mijenjaju. Zbog toga nam je potreban širi teorijski okvir, kako bismo dokučili i istražili ovu temu – kako funkcioniraju dinamike svjesne samoorganizacije, kako polazi od ruke solidarna ekonomija temeljena na potrebama, i kako zajedničko upravljanje može funkcionirati, a da pritom imamo dobar osjećaj. Sintezu našeg razmišljanja pretočili smo u teorijski okvir koji smo nazvali *trijada zajedničkog upravljanja*, i predstavili smo ju u drugom dijelu ove knjige.

**Njemački izvornik**  
Deutscher Ausgangstext

# Kapitel 1

## Von Commons & Commoning

---

Können Menschen miteinander kooperieren? Nicht nur als Folge einer Bitte oder Aufforderung, sondern quasi selbstverständlich im kleinen wie im großen Maßstab? Vieles deutet darauf hin. Zumindest konnte bislang kein Eigenbrötler-Gen nachgewiesen werden, das sinnvolle Kooperation verhindern würde. Ganz im Gegenteil! So beschrieb der US-amerikanische Anthropologe Michael Tomasello ein denkwürdiges Experiment, in dem ein Kleinkind wachen Auges eine Erwachsene beobachtet, die einen Armvoll Bücher trägt und damit immer wieder gegen eine Schranktür stößt. Sie kann offensichtlich den Schrank nicht öffnen. Das Kleinkind wirkt besorgt. Es geht zum Schrank, öffnet die Tür und fordert die unbeholfene Erwachsene auf, die Bücher in den Schrank zu stellen. In anderen Experimenten gelingt es einem Erwachsenen nicht, einen Schreibblock auf einen Stapel anderer Blöcke zu legen. Ein Kleinkind, das dem ungeschickten Mann gegenüber sitzt, greift die heruntergefallenen Blöcke und legt sie auf den Stapel. Und noch ein Beispiel: Eine Erwachsene, die Papiere zusammengeheftet hat, verlässt den Raum. Bei ihrer Rückkehr stellt sie fest, dass jemand den Hefter weggelegt hat. Ein einjähriges Kleinkind scheint das Problem sofort zu erfassen, will helfen und zeigt auf den gesuchten Hefter, der auf einem Regal liegt.

Tomasello und sein Team ziehen aus solchen Experimenten einen grundlegenden Schluss: Menschen erkennen in konkreten Situationen intuitiv den Sinn und die Notwendigkeit, anderen Menschen zu helfen und mit ihnen auch ohne Aufforderung für das Gelingen eines nützlichen Ziels zu kooperieren. In ihrem akribischen Bemühen, den Ursprüngen der menschlichen Kooperation auf den Grund zu gehen, wollten die Forscher den entsprechenden Impuls und die daraus folgenden Mechanismen identifizieren und so herausfinden, worin sich das menschliche Verhalten von dem anderer Spezies unterscheidet. Nach Jahren der Forschung kamen sie zu dem Ergebnis: »Etwa vom ersten Geburtstag an – wenn Menschenkinder anfangen zu sprechen und zu laufen und sich zu wahrlich kulturellen Wesen entwickeln – sind sie in vielen Situationen kooperativ und hilfreich, aber offensichtlich nicht in allen. Und sie lernen dies nicht von Erwachsenen, sondern es kommt von allein.«<sup>1</sup> Aber auch 14 bis 18 Monate alte Kleinkinder zeigen, dass sie außer Reichweite liegende Gegenstände holen, anderen Menschen Hindernisse aus dem Weg räumen, Fehler von Erwachsenen korrigieren und das richtige Verhalten für

eine vorgegebene Aufgabe an den Tag legen. Selbstverständlich wird alles viel komplizierter, sobald sie älter werden und beginnen, sich an ihre soziale Umgebung anzupassen. Sie lernen, dass manche Menschen nicht vertrauenswürdig sind. Sie erfahren, dass Güte oder freundliche Gesten nicht immer erwidert werden. Sie beginnen, Normen und Erwartungen zu übernehmen, vor allem solche, die sich tief in die Gesellschaft eingegraben haben: Sie lernen Bildung mit wirtschaftlichem Erfolg zu verknüpfen, das eigene Ansehen durch Marken zu unterstreichen und Befriedigung im Kaufen oder Verkaufen zu finden. Doch während diese dramatische Prägung des Einzelnen vonstattengeht, bleiben wir doch zur Kooperation fähig. Wir Menschen haben ein einzigartiges Potenzial. Wir können eine gemeinsame Absicht ausdrücken und entsprechend handeln. »Was uns wirklich unterscheidet [z.B. von den Primaten], ist die Fähigkeit, unsere Köpfe zusammenzustecken und Dinge zu tun, die niemand allein tun könnte, und Neues zu schaffen, das wir allein nicht schaffen könnten«, sagt Tomasello. »Im Grunde dreht es sich darum, zu kommunizieren, zusammenzuwirken und zusammenzuarbeiten.« Wir sind zu all dem fähig, weil wir begreifen können, dass Andere auch ein Seelenleben mit Emotionen und Intentionen haben, weil wir Empathie besitzen. Unsere Idee vom Dasein geht, sobald wir darüber etwas genauer nachdenken, über eine reine Selbstbezogenheit hinaus. Individuelle Identität ist immer *auch* Teil kollektiver Identitäten. Sie prägen mit, wie eine Person denkt, sich verhält und Probleme löst. Unsere Beziehungen mit unseresgleichen und als Teil der Gesellschaft drücken uns ebenso den Stempel auf wie die Sprache, Rituale und Traditionen, die eine Kultur ausmachen. Kurz: es gibt kein isoliertes Ich. Die Vorstellung, wir seien »Self-Made«-Individuen, ist eine Illusion. Wie wir noch zeigen werden, ist jede und jeder von uns tatsächlich ein *Ich-in-Bezogenheit*. Wir leben nicht nur in Beziehungen, sondern unsere Identität entsteht aus Beziehungen heraus. Der Begriff *Ich-in-Bezogenheit* hilft, dies im Blick zu behalten und unserem besonderen Potenzial besser gerecht zu werden. Schließlich sind wir, wie die Ökonomen Samuel Bowles und Herbert Gintis sagen, eine wahrlich »kooperative Spezies«. <sup>2</sup> Die Frage ist nicht, ob es diesen tiefen menschlichen Instinkt gibt. Die Frage ist, ob und wie seine Entfaltung gefördert wird. Und wenn unsere Kooperationsfähigkeit gefördert wird, geschieht dies dann um allen zu dienen, oder wird sie stattdessen auf engstirnige Anliegen gerichtet?

## Ein Missverständnis

Die Welt als Commons zu denken und zu gestalten bedeutet, unsere Kooperationsfähigkeit so zu nutzen, dass sich niemand über den Tisch gezogen fühlt, aber auch niemandem ein Platz am Tisch verweigert wird.

In unseren Büchern *Commons – Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat* (2012) und *Die Welt der Commons – Muster gemeinsamen Handelns* (2015) dokumentierten wir Dutzende bemerkenswerte Commons, die die große Bandbreite und Wirkkraft des Commoning in der Gegenwart zeigen. Die Fähigkeit, selbstorganisiert und unabhängig von Staat oder Markt unsere Bedürfnisse zu befriedigen, ist in Gemeinschaftswäldern, kooperativ betriebenen Landwirtschafts- und Fischereigebieten, in unzähligen Open-Source-Design-Projekten und global vernetzten Fertigungsgemeinschaften, in lokalen und regionalen Währungen und zahllosen weiteren Beispielen in allen Lebensbereichen sichtbar. In solchen ermutigenden

Projekten zeigt sich diese fundamentale menschliche Motivation, mit der wir geboren werden: mit anderen an einem Strang zu ziehen und einander zu unterstützen. Sie reift zu einer stabilen sozialen oder institutionellen Struktur in zahllosen Variationen: zu einem Commons. Menschen folgen diesem Impuls zum produktiven Miteinander in einem Commons – zum Commoning – unter den unterschiedlichsten Gegebenheiten: in ihren Stadtvierteln; in von Naturkatastrophen betroffenen Regionen; auf Subsistenzfarmen weltweit oder in den sozialen Netzwerken des Cyberspace. Dennoch werden Commons selten als omnipräsente soziale Struktur betrachtet, und Commoning wird nicht als eigenständige, soziale Kraft anerkannt. Das mag an ihrem unauffälligen Dasein im Schatten von Staat und Markt liegen.

Über Commons zu sprechen bedeutet aber, Freiheit in Verbundenheit zu erleben; das heißt, einen Raum mit einem gerüttelt Maß an Selbstbestimmung zu eröffnen und uns darin als Mensch im Ganzen neu zu erfahren. Der Diskurs um Commons und Commoning lässt uns die Welt in einem anderen Licht sehen. Er zeigt einen Weg in eine stabile, postkapitalistische Ordnung. Er macht plausibel, wie wir zu einer humaneren und enkeltauglichen Gesellschaft beitragen können. Wenn Akte des Commoning stärker wahrgenommen und diskutiert werden, können sie unsere Handlungsmöglichkeiten erweitern. Darum geht es auch in diesem Buch.

Um es ganz deutlich zu sagen: Commons sind keine utopische Fantasie. Sie existieren, sie verändern sich – heute wie seit Tausenden von Jahren. Es gibt sie in Dörfern und Städten, im Süden und im Norden, in ursprünglichen, überschaubaren Communities sowie in hochmodernen, unüberschaubaren Cyber-Gemeinschaften. Existierende Commons umfassen manchmal einige Dutzend Menschen, manchmal einige Zehntausend. Die erste Aufgabe, der wir uns stellen wollen, besteht also darin, die vielen Akte des Commoning zu erkennen, sie zu benennen und allgemein lesbar zu machen. Denn um Commons zu schützen, zu stärken und zu vervielfältigen, müssen wir sie zunächst wahrnehmen und verstehen. Das ist die Aufgabe der folgenden Kapitel. Zunächst geht es darum, einen neuen, allgemeinen Deutungsrahmen – ein sogenanntes »Framework« – für das Verständnis von Commons und Commoning zu entwerfen.

Commoning bedeutet nicht einfach, etwas zu *teilen* oder *gemeinsam zu nutzen*, wie wir das aus dem Alltag kennen. Es bedeutet, zu teilen beziehungsweise gemeinsam zu nutzen *und zugleich* dauerhafte soziale Strukturen hervorzubringen, in denen wir kooperieren und Nützliches schaffen können. Bei Commons geht es auch nicht um die irreführende Bedeutung in der sogenannten »Tragik der Allmende« (der *Tragedy of the Commons*). Diese Wendung wurde durch den gleichnamigen, 1968 in der einflussreichen Fachzeitschrift *Science* veröffentlichten Aufsatz des Biologen Garrett Hardin allgemein bekannt.<sup>3</sup> Paul Ehrlich hatte gerade *Die Bevölkerungsbombe* publiziert, die malthusianische Darstellung einer Welt, die von der schiereren Zahl der Menschen überwältigt wird. Vor diesem Hintergrund beschrieb Hardin die fiktive Parabel einer gemeinsam genutzten Weide, die dem Eigennutz zum Opfer fällt. Die einzelnen Hirten würden, so Hardin, keinen »rationalen« Anreiz haben, die Anzahl ihrer Schafe auf der gemeinsamen Weide sinnvoll zu begrenzen: jeder Hirte würde so viel der gemeinsamen Ressource wie möglich nutzen, mit dem Ergebnis, dass sie unweigerlich übernutzt und zerstört würde – das sei die »Tragik der Allmende«. Nach Hardins Argumentation ist sie nur zu lösen, indem entweder private Eigentumsrechte an der betreffenden Ressource gewährt werden oder sich der Staat der Verwaltung annimmt – sei es als öffentliches Eigentum oder

durch Landvergabe nach dem Prinzip: wer zuerst kommt, mahlt zuerst. Diese überzogene Geschichte wurde in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie in der Politik endlos wiederholt. Hardins Artikel wurde im Laufe der Zeit zum am häufigsten zitierten Artikel in der Geschichte von *Science*, und die Wendung »Tragik der Allmende« ist zu einem Schlagwort geworden. Auch dies begründet, warum Commons heute weithin als gescheitertes Managementregime betrachtet werden. Dabei weist Hardins Analyse schwerwiegende Mängel auf. Der gravierendste darunter: was er beschrieb, war keine Allmende, kein Commons. Vielmehr handelt die Parabel vom Kampf aller gegen alle, in dem nichts jemandem gehört und sich alle alles nehmen können – es ist eine Art »Kampf ums Niemandsland«. Der Autor und Wissenschaftler Lewis Hyde hat deshalb (mit einem Augenzwinkern) vorgeschlagen, Hardins These umzubenennen, und zwar in »Die Tragik des Laissez-faire, der nicht bewirtschafteten, gemeinsam genutzten Ressourcen mit einfachem Zugang für nicht kommunizierende, eigennützige Individuen«. <sup>4</sup> In einem wirklichen Commons funktionieren die Dinge anders. Eine klar umrissene Gemeinschaft regelt die gemeinsame Bewirtschaftung und Nutzung gemeinsamen Vermögens. Nutzerinnen und Nutzer verhandeln ihre eigenen Regeln. Sie weisen Verantwortlichkeiten und Berechtigungen zu und überwachen die Regeleinhaltung, um Trittbrettfahrerinnen und Trittbrettfahrer zu identifizieren und zu sanktionieren. Dies ist wichtig, damit nicht die Grundlage des ganzen Commons erodiert.

Man kann immer an endlichen Ressourcen Raubbau betreiben – aber das ist eher der Effekt einer ungezügelter Marktwirtschaft als ein Ergebnis von Communing. Es ist kein Zufall, dass das sechste Massensterben der Erdgeschichte <sup>5</sup>, ein noch nie dagewesener Verlust an fruchtbarem Boden und eine gefährliche Erderwärmung in einer Zeit stattfinden, in der kapitalistische Märkte und private Eigentumsrechte dominieren.

Wie wir in diesem Buch sehen werden, haben Commons so viele Facetten, dass eine einzige Art, sie zu beschreiben, dem Phänomen kaum gerecht werden kann. In Kapitel 3 werden wir dennoch eine allgemeine Definition anbieten, doch zunächst sind einige Begriffe zu klären. Sie werden häufig mit Commons in Zusammenhang gebracht werden, bedeuten jedoch nicht dasselbe.

### Was Commons sind und nicht sind

Commons sind lebendige soziale Strukturen, in denen Menschen ihre gemeinsamen Probleme in selbstorganisierter Art und Weise angehen. Leider werden sie häufig als Ressourcen beschrieben, die niemandem gehören – etwa Meere, das Weltall und der Mond – oder die sich in Gemeinschaftseigentum befinden – Wasser, Wälder und Land. Commons wird also mit Begriffen zusammengebracht, die etwas Anderes bedeuten und dabei oft mit diesen verwechselt werden. Wir stellen solche Begriffe hier vor, um nicht nur Missverständnisse zu verhindern, sondern auch, um noch einmal die moderne, ökonomische Weltsicht darzustellen, die sich auf Dinge und Individuen kapriziert statt auf Beziehungen und Systeme.

*Gemeingüter*<sup>6</sup> (»common goods«): Der Begriff kommt aus der Wirtschaftswissenschaft. Sie unterscheidet zwischen bestimmten »Güterarten« – Ge-



meingüter, Klubgüter, öffentliche Güter und private Güter. Der Zugang zu Gemeingütern soll schwierig zu begrenzen sein. Im Jargon der Neoklassik gelten sie daher als »nicht ausschließbar«. Zudem sind sie nicht in unerschöpflicher Fülle vorhanden. Sie gelten daher als »rival«. Tatsächlich werden sogenannte Gemeingüter oft weniger, wenn wir sie aufteilen oder nutzen. Sie werden aufgebraucht. Dennoch ist es irreführend, Gemeingüter als »nicht ausschließbar« und »rival« zu bezeichnen. Zum einen *sind* Güter nicht rival. Nicht Güter rivalisieren, sondern Menschen rivalisieren um deren Nutzung. Güter sind erschöpflich. Zum anderen sind Ausschließbarkeit und Erschöpflichkeit nicht einem Gut selbst inhärent. Nicht das Gut ist exklusiv – also ausschließbar –, sondern Menschen werden von anderen Menschen ausgeschlossen (oder nicht). Auch die Erschöpflichkeit eines Allmendeguts ist nur dann problematisch, wenn wir unangemessene Entscheidungen über die Nutzung von Wasser, Land, Raum oder Wäldern treffen. Und schließlich verführt der wirtschaftswissenschaftliche Begriff »Gut« dazu, Land, Wasser oder Wald in erster Linie als etwas zu sehen, das nach Kriterien des Marktes bewertet und gehandelt werden kann. Viele Kulturen lehnen eine solche Interpretation ab.

*Gemeinressourcen* (auch: *Gemeinsam genutzte Ressourcen*, »*common-pool resources*«, CPRs) Dieser Begriff wird meist von Commons-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftlern in der Tradition von Elinor Ostrom verwendet. Wenn sie die Bewirtschaftung gemeinsamer Fischgründe, Grundwassereinzugsgebiete oder Weiden erforschen, sprechen sie von diesen Gründen, Gebieten und Ländereien als CPR, als Gemeinressource. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie Menschen mit diesem gemeinsamen Naturvermögen umgehen und wie sie dabei Übernutzung vermeiden können. Der Begriff Gemeinressource (CPR) ist dem der Gemeingüter in Konzeptualisierung und Anwendung sehr ähnlich. Beide klammern aus, dass auch das, was mehr wird, wenn wir es teilen – so wie Wissen oder Code –, uns gemeinsam zukommen kann.

*Gemeineigentum* (»*common property*«): Während ›gemeinsam genutzte Ressource‹ oder ›Gemeingut‹ sich auf die im Zentrum stehende Sache als solche bezieht (den Fischgrund, das Wassereinzugsgebiet, das Weideland) geht es beim *Gemeineigentum* um ein Rechtssystem, das formale Rechte auf Zugang oder Nutzung gewährt. *Gemeinressource* und *Gemeingut* verweisen beispielsweise auf das Wasser selbst, während *Gemeineigentum* sich auf das Rechtssystem bezieht, das reguliert, wie Menschen das Wasser nutzen dürfen. Von Eigentumsregimen zu sprechen bedient ein ganz anderes Register als Verweise auf Wasser, Land, Fischgründe, Softwarecode und Wissen als solche. Letzere können in sehr unterschiedlichen rechtlichen Regelungen bewirtschaftet werden. Es handelt sich also um zwei unterschiedliche Dinge. Commoners mögen sich für eine Form des Gemeineigentums entscheiden oder mehrere Eigentumsformen kombinieren. Das jeweilige Eigentumsregime bildet jedoch nicht den Kern des Commons.

*Gemeinsame*, das (»*the common*«): Vom *Gemeinsamen* ist zum Beispiel im »Common Wealth« von Michael Hardt und Antonio Negri die Rede. Und das ist kein Übersetzungsfehler. *The common* statt *commons*, heißt es dort. Das Ge-

meinsame ist das, was wir teilen, gemeinsam produzieren und gemeinsam regeln. Als politisches Projekt existiert es nicht einfach neben dem Privaten und dem Öffentlichen, sondern entfaltet sich auf einer anderen, unter anderem affektiven, Grundlage. Das Gemeinsame gilt Hardt/Negri als Beginn und Ergebnis ihrer »biopolitischen Ökonomie«. Tatsächlich kommt das vielen Grundgedanken in diesem Buch sehr nah. Und doch verwirrt der Begriff, vor allem im Deutschen, weil er unzureichend ist – das Gemeinsame kann auch das Gemeinsame der Mafia sein.

*Gemeinwohl* (»*the common good*«): Der Begriff ist bereits seit der griechischen Antike bekannt und bezieht sich auf die Idee, für das Beste aller Mitglieder einer Gesellschaft zu sorgen. Es ist ein schillernder Gemeinplatz ohne klare Bedeutung, denn praktisch jedes politische und ökonomische System behauptet, es schaffe die meisten Vorteile für alle.

## Commons in Beispielen

Sich mit Commons vertraut zu machen, gelingt am besten über einige aus dem Leben gegriffene Beispiele wie die folgenden fünf. Diese Beispiele werden uns helfen, Commons als theoretischen Rahmen für soziales Miteinander, eine bedürfnisorientierte Ökonomie und sogar für Governance, also eine gelingende Selbstorganisation, zu begreifen. Dabei ist jedes Commons einzigartig. Es gibt keine Universalmodelle oder Patentrezepte, keine Best Practices oder Schablonen für Commons und Commoning, denn jedes Commons ist bei aller Gemeinsamkeit einzigartig; doch es gibt konkret nachvollziehbare Erfahrungen und aufschlussreiche Muster, die uns inspirieren können.

Das **Flüchtlingslager Zaatari** in Jordanien ist zu einer Siedlung gewachsen. Dort leben 85.000 vertriebene Syrerinnen und Syrer, die seit 2012 nach und nach eingetroffen sind. Es mag merkwürdig erscheinen, dass wir an diesem Beispiel die Ideen dieses Buches erläutern wollen. Doch mitten in einer desolaten Landschaft haben die Menschen große und durchdachte Systeme von Notunterkünften, Stadtteilen und Straßen entwickelt – die Hauptstraße heißt »Champs Élysées« –, und es gibt sogar ein Adresssystem. Nach Angaben des UNO-Beamten Kilian Kleinschmidt, der früher die Leitung des Lagers innehatte, gab es dort im Jahr 2015 »14.000 Haushalte, 10.000 Abwasserbehälter und private Toiletten, 3.000 Waschmaschinen, 150 private Gärten und 3.500 neue Firmen und Geschäfte«. Ein Reporter, der das Lager besuchte, stellte fest, dass manche der aufwendigsten Häuser dort »ein Flickwerk aus Notunterkünften, Zelten, Betonsteinen und Schiffscontainern sind, mit Innenhöfen, privaten Toiletten und notdürftig zusammengeschusterten Abwasserrohren«. Die Siedlung hat ein Friseurgeschäft, eine Zoohandlung, einen Blumenladen und eine Eisdiele mit hausgemachter Eiscreme. Es gibt einen PIZZA-Lieferdienst und ein Reisebüro, das einen Abholservice zum Flughafen anbietet.

Natürlich ist die ohnehin spärliche Infrastruktur von Zaatari in schlechtem Zustand, leidet der Ort unter etlichen Problemen. Und natürlich liegt die oberste Verantwortung beim Staat Jordanien und den Vereinten Nationen. Was Zaatari

ri jedoch als Flüchtlingslager so bemerkenswert macht, ist die bedeutende Rolle der Selbstorganisation beim Aufbau dieser improvisierten, aber dennoch stabilen Stadt. Es handelt sich nicht einfach um ein behelfsmäßiges Camp zum Überleben, wo erbarmungswürdige Menschen Schlange stehen, um Nahrungsmittel zu bekommen, wo Verwaltungspersonal professionelle Dienstleistungen erbringt und die Menschen in erster Linie wie hilflose Opfer behandelt werden. Vielmehr ist es ein Ort, an dem Geflüchtete ihre eigene Energie und Fantasie einbringen konnten, um die Siedlung aufzubauen. Sie haben einen Teil der Verantwortung für die Selbstverwaltung übernehmen und dadurch die Macht über die Gestaltung ihres eigenen Lebens wie auch ihre Menschenwürde wiedererlangen können. Man könnte sagen, dass die Menschen, die Zaatari verwalten und bewohnen, einige Vorzüge des Commoning erkennen konnten. Wenn Sie meinen, dass wir hier etwas zu weit gehen, bedenken Sie, was das Beispiel über die Macht der Selbstorganisation erzählt – einem Kernkonzept der Commons.

Der niederländische Krankenpfleger Jos de Blok war von der ständigen Verschlechterung der häuslichen Pflege in seiner Stadt Almelo erschüttert: »Die Qualität wurde immer schlechter, die Zufriedenheit der Menschen nahm ab, und die Kosten gingen in die Höhe«, stellte er fest. De Blok und ein kleines Team professioneller Pflegekräfte beschlossen daraufhin, eine eigene Organisation für häusliche Pflege zu gründen: **Buurtzorg Nederland**. Anstatt die Pflege am Fließbandmodell auszurichten und als Marktdienstleistung zu konzipieren, die unter strikter Arbeitsteilung in messbaren Einheiten geliefert werden muss, setzt Buurtzorg auf kleine, selbstverwaltete Teams hochqualifizierter Pflegekräfte, die sich um 50 bis 60 Personen in einer Nachbarschaft kümmern (der Name »Buurtzorg« bedeutet auf Niederländisch »Nachbarschaftspflege«). Die Pflege ist ganzheitlich. Sie orientiert sich an den vielen persönlichen Bedürfnissen, der sozialen Situation und den Bedingungen der einzelnen Patientinnen und Patienten. Wenn eine Pflegekraft jemanden das erste Mal aufsucht, gibt es zunächst ein Gespräch bei einer Tasse Kaffee. Gute Pflege lässt sich nicht vorprogrammieren. Sie muss besprochen werden. »Menschen sind keine Fahrräder, die sich anhand eines Organigramms organisieren lassen«, findet de Blok. Buurtzorg-Pflegekräfte folgen daher einer (in Commons allgegenwärtigen) Zeitverausgabungslogik. Sie praktizieren damit das Gegenteil der Zeiteinsparungslogik, nach der alles immer effizienter und wettbewerbsfähiger organisiert werden muss – und die Menschen vergessen werden. Buurtzorg ist ein gutes Beispiel für eines der Commoning-Muster, die wir in Kapitel 4-6 detaillierter beschreiben. Wir nennen es: (FÜR-)SORGE LEISTEN & ARBEIT DEM MARKT ENTZIEHEN.<sup>7</sup>

Interessanterweise führt die Idee, mehr Zeit mit den Patientinnen und Patienten zu verbringen, dazu, dass diese *weniger* professionelle Pflegezeit benötigen. Das ist nicht wirklich überraschend, denn die Pflegekräfte versuchen im Grunde, sich möglichst überflüssig zu machen, was die Patientinnen und Patienten ermutigt, unabhängiger zu werden. Ein sich selbst verstärkender Zusammenhang. Eine Studie aus dem Jahre 2009 zeigte auf, dass die Buurtzorg-Patientinnen und -Patienten doppelt so schnell aus der Pflege entlassen werden wie die Klienten anderer Pflegedienste, und sie benötigten letztlich nur 50 Prozent der Pflegestunden, die ihnen verschrieben worden waren. Die Pflegekräfte leisten das volle Spektrum an Betreuung, von medizinischen Maßnahmen bis hin zur Unterstützung der Kör-

perpflege. Sie machen zudem informelle Pflegenetzwerke in der Nachbarschaft ausfindig oder helfen sie aufzubauen, unterstützen das soziale Leben und fördern die Selbstpflege und Unabhängigkeit.<sup>8</sup> Buurtzorg wird von den Pflegekräften selbst verwaltet, was durch eine einfache, flache Organisationsstruktur sowie durch Informationstechnologie u.a. inspirierende Blogposts von de Blok unterstützt wird. Buurtzorg arbeitet im großen Maßstab, ohne dass Hierarchie oder allgemeiner Konsens nötig wären. Entscheidungen werden dezentral getroffen, auf Grundlage gemeinsamer Kriterien. Das ist ein Muster. Wir nennen es: GEMEINSTIMMIG ENTSCHIEDEN. Ende 2018 waren bei Buurtzorg über 10.000 Pflegekräfte in 870 Nachbarschaftsteams beschäftigt, die im ganzen Land circa 110.000 Menschen pflegten. Ähnliche Initiativen starteten in den USA und anderen Ländern Europas. In Deutschland entstehen zehn Jahre nach der Gründung des Originals Ableger dieser »Pflege auf Augenhöhe,« etwa Care4Me.<sup>9</sup> Die erste Buurtzorg-Konferenz fand hierzulande am 1. Oktober 2018 statt. Nach Jahren erfolgreicher Praxis steht fest: das Buurtzorg Modell ermöglicht, an menschlichen Bedürfnissen orientierte häusliche Pflege zu relativ geringen Kosten in hoher Qualität. Einer KPMG-Studie zufolge wurden über diesen Ansatz die Besuche in der Notaufnahme bis 2015 um 30 Prozent gesenkt und die Ausgaben von Steuergeldern für häusliche Pflege um 30 Prozent reduziert.<sup>10</sup> Zudem hat eine Studie von Ernst & Young ergeben, dass die Zufriedenheit der Belegschaft von Buurtzorg die höchste aller niederländischen Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten ist. Diesen Rekord hält die Organisation über mehrere Jahre in Folge.

Seit 2011 experimentieren die beiden Architekten Alastair Parvin and Nicholas Ierodionou vom Londoner Architekturbüro Zero Zero Architecture mit offenem Design. Sie wollten herausfinden, was geschieht, wenn Architektinnen und Architekten nicht nur jenen beim Entwerfen und Bauen ihrer Häuser helfen, die sich die Beauftragung eines Architekten leisten können, sondern auch einfachen Menschen. Diese Idee wurde zum Kern eines erstaunlichen Projektes: dem Versuch, den Hausbau neu zu erfinden. Parvin und Ierodionou begannen, per CNC-Fabrikation<sup>11</sup> große, flache Werkstücke aus Sperrholz oder anderem Material digital zu entwerfen und zu bearbeiten. Sie veröffentlichten Open-Source-Dateien mit Entwürfen für Häuser, die von Interessierten verbessert sowie an unterschiedliche Lebenssituationen angepasst werden konnten. Mit der Zeit entstand ein Open-Source-Baukasten für die Schaffung von Wohnraum: einfach, günstig und energiearm. Er sollte Laien helfen, schnell und kostengünstig den Rohbau eines Hauses voran zu treiben. Die jungen Vordenker nannten das System **WikiHouse**.<sup>12</sup> Seit seinen bescheidenen Anfängen hat sich WikiHouse zu einer globalen Designgemeinschaft weiterentwickelt. 2018 gab es mehr als ein Dutzend Verbände und Laboratorien auf allen Kontinenten. Sie alle arbeiten unabhängig. Menschen aus über 30 Ländern tragen zum Gelingen bei. Gemeinsam mit der von WikiHouse gegründeten gemeinnützigen Stiftung verfolgen sie alle dasselbe Ziel: »jeder Bürgerin und jedem Bürger, jedem Unternehmen auf diesem Planeten die Entwürfe für kostengünstige, energiesparende, Hochleistungshäuser in die Hand zu geben«. WikiHouse lädt ein, kosmo-lokal zu produzieren. In kosmo-lokaler Produktion entstehe, so ist auf der Website zu lesen, »eine neue, dezentralisierte Wohnungsbaubranche, die aus vielen Menschen, Gemeinschaften und kleinen Unternehmen besteht, die für sich selbst Wohnraum und Nachbarschaften schaffen. Das macht

uns unabhängiger vom hochverschuldeten Massenwohnungsbau, bei dem Entscheidungsprozesse von oben nach unten verlaufen.«

Die Philosophie für den Einsatz von Technologien, die Art des Wirtschaftens sowie die organisatorischen Prozesse sind in der WikiHouse-Charta erläutert. Eine solche Charta ist eine von vielen Möglichkeiten, wie Commoners SICH IN VIELFALT GEMEINSAM AUSRICHTEN. Das wiederum ist ein Schlüsselement bewusster Selbstorganisation, wie wir in Kapitel 5 sehen werden. Die WikiHouse-Charta listet 15 Grundprinzipien auf. Sie enthält Kernideen wie »Wissen global weitergeben, lokal produzieren«; »faul wie ein Fuchs sein« und das Rad nicht immer wieder neu erfinden, das Herstellen von Dingen einfacher machen (so, dass es weniger Zeit, Aufwand, Energie und spezifischer Fertigkeiten bedarf); auf »offene Standards« und Lizenzen setzen; und Nutzerinnen und Nutzer befähigen, Teile ihrer Häuser reparieren und modifizieren zu können, denn »Was Du nicht verändern kannst, gehört Dir nicht«. Der Umgang mit Entwürfen und Technologien, die an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden sollen, erinnert an das von Ivan Illich beschriebene Konzept der »konvivialen Werkzeuge«. KONVIVIALE WERKZEUGE NUTZEN setzt Kreativität frei und bringt mehr Autonomie. Hier kontrollieren die Menschen die Werkzeuge und nicht umgekehrt. Das ist bei nicht reparierbaren Technologien oder proprietärer Software anders. Sie schreiben uns vor, was wir tun können und was nicht.

Jeden Donnerstag machen sich die Mitglieder der **Solidarischen Landwirtschaft** (SoLaWi) Heilbronn<sup>13</sup> auf den Weg zum nächstgelegenen Gemüsedepot. Das Depot der Autorin befindet sich im Keller eines Einfamilienhauses. Der Zugang ist einfach, die Neugier allwöchentlich groß. Denn dort stehen – im Sommer einmal pro Woche, im Winter alle vierzehn Tage – frisch bestückte Kisten mit Kartoffeln, Paprika, Tomaten, Zwiebeln, Pak-Choi, Schnittlauch, Schnittbohnen, Artischocken, Radicchio und anderen saisonalen Produkten. Daneben hängt eine Liste, der zu entnehmen ist, welcher Anteil jedem Haushalt zukommt. Die Kiste zu füllen ist Freude und Überraschung zugleich. Im Sommer leuchten die Erzeugnisse bunt, im Winter dominieren erdigere Töne. Ich packe alles ein, hake meinen Namen ab – so dass alle wissen, was bereits verteilt ist – und fahre mit einem Gemüsevorrat aus biodynamischem Anbau nach Hause. Mag ich etwas nicht, lege ich es vorher noch flugs in die Tauschkiste. Wieviel ich in meine Kiste packe, hat im Moment der Abholung wenig mit Geld zu tun. Es hängt davon ab, wie die Ernte ausgefallen ist. Die Ernte wiederum hängt ab vom Zusammenspiel vieler Faktoren: von Saatgut- und Bodenqualität, Wetter und klimatischen Bedingungen, von der Lage, dem Fachwissen und sogar von der Stimmung auf dem Hof. In die Kiste kommt mein Anteil an der Ernte, entsprechend dem SoLaWi-Motto: Die Ernte teilen! Geteilt werden kann selbstredend nur was da ist, was vorher ausgesät, gepflegt, geerntet und in die Depots gebracht wurde. Das kostet natürlich auch Geld. Und hier liegt ein Schlüssel des Modells: alle Beteiligten geben *vor* dem Anbau ein monatliches Beitragsversprechen ab, das in der Regel für ein Jahr gilt. Damit sichern sie das Einkommen derjenigen, die auf den Höfen arbeiten, sowie die Finanzierung all dessen, was in der Landwirtschaft gebraucht wird. Oft geschieht das im Rahmen einer anonymen Bieterunde. Das Budget, welches für die Finanzierung einer Jahresproduktion gebraucht wird, wird aufgestellt und allen Mitgliedern erklärt. Dann geht es los: zum Ersten, zum Zweiten, zum Dritten. Alle überlegen sich, was sie

monatlich beitragen wollen und können und geben ihr Gebot ab. In meiner SoLaWi kommt dabei das Smartphone zum Einsatz. Für einen Moment schauen alle auf ihr Display, kurz darauf auf die Leinwand. Dort wird in Echtzeit angezeigt, wie sich die Beiträge aufsummieren. Ist der benötigte Betrag nach einer Runde erreicht, kann der Vorgang abgeschlossen werden. Meist aber gibt es zwei, manchmal auch drei Runden. Nicht selten wird zudem ein Mindestbeitrag festgelegt, der deutlich unter dem Beitragsdurchschnitt liegt.

Bieterrunden – statt festgelegter Preise – ermöglichen es, nicht nur gegenüber den Produzierenden, sondern auch unter den Mitgliedern solidarisch zu sein. Da die Beiträge im Wesentlichen selbstbestimmt sind, können auch Menschen mit niedrigen Einkommen dabei sein. Wer weniger hat, bietet weniger. Wer mehr hat, bietet mehr. Das ist die Grundidee. Und sie funktioniert erstaunlich gut. Über die Nennung des Richtbetrages zu Beginn des Bietverfahrens erfahren alle, welcher Betrag im Durchschnitt aufgebracht werden müsste. In unserer SoLaWi waren dies 83 Euro pro Einheit und Monat im Wirtschaftsjahr 2017/2018. Die Informationen rund um eine solche Bieterrunde bringen nicht nur Transparenz in die Produktionskosten, sondern schaffen auch ein Bewusstsein bei denjenigen, die nicht direkt mit Landwirtschaft zu tun haben. Sie erfahren, ob das Gewächshaus Schaden erlitten hat, der Traktor repariert werden muss oder welche Wasserrechnung bei extremer Trockenheit ins Haus steht. Ökonomisch gesehen ist also das Besondere an den SoLaWis, dass Menschen vor der Produktion zusammenlegen und nach der Ernte, wie immer sie ausfällt, den Ertrag aufteilen. So geschieht das in Deutschland, aber auch in Tausenden von sogenannten »gemeinschaftstragenen Landwirtschaften«, im Englischen »Community Supported Agricultures« (CSA), weltweit. Diese Praxis hat uns inspiriert, POOLEN, DECKELN & AUFTEILEN als Muster eines sorgenden und selbstbestimmten Wirtschaftens zu formulieren (Kapitel 6). Wenn Mitglieder ihre Gebote abgeben, geben sie den Landwirten und Gärtnerinnen das erforderliche Betriebskapital. Dies bedeutet im Kern, dass sie DAS PRODUKTIONSRISSIKO GEMEINSAM TRAGEN UND COMMONS-PRODUKTION FINANZIEREN (Kapitel 5). Im Depot hole ich deshalb keine Ware<sup>14</sup> ab, auf der ein Preisschild klebt<sup>15</sup>. Das ist ein wichtiger Unterschied zu dem Wirtschaften, wie wir es kennen. Eine Gemeinsamkeit ist, dass auch hier arbeitsteilig produziert wird. Schließlich geht es nicht darum, dass jeder sein eigenes Brot bäckt und jede ihr eigenes Holz hackt. Es geht darum, das Produktionsrisiko zu teilen und weitere Muster umzusetzen, die wir in Kapitel 6 vorstellen. Dies verändert die Beziehungen zwischen allen Beteiligten und dem gesamten Wirtschaftsprozess. Kein SoLaWi-Bauer muss bei Missernten Entschädigungen beim Staat beantragen. Die Risiken – schlechtes Wetter, Pflanzenkrankheiten, kaputte Maschinen – werden gemeinsam geschultert. Und zwar von Menschen, die sich zunächst nicht kennen. Hoffeste, die jährliche Mitgliederversammlung mit der Bieterrunde oder die Möglichkeit auf dem Hof mitzuarbeiten – das sind Gelegenheiten zum Kennenlernen. Wie in jedem anderen Commons gilt auch hier: RITUALE DES MITEINANDERS ETABLIEREN (Kapitel 4) ist immer eine gute Idee. SoLaWis sind nicht einfach ein »anderes Geschäftsmodell für die Landwirtschaft«, sondern Beispiel für eine andere Produktionsweise, aus der sich eine Regionalisierung und Ökologisierung der Lebensmittelproduktion ergeben kann. Seit nunmehr zwei Jahrzehnten verbessert »unser Bauer« die Bodenfruchtbarkeit, seit einigen Jahren tut er dies als »SoLaWi-Bauer«. Wir können es schmecken und auf den Feldern sehen. Gemulcht wird

mit Beikräutern. Die Böden sind gesund. Die Randvegetation ist vielfältiger. Rund um den Hof ist offensichtlich, welche Äcker zur SoLaWi gehören und welche nicht.

Die SoLaWis in Deutschland sind auch von den Community Supported Agricultures inspiriert. Seit der Gründung der ersten CSA in den USA im Jahr 1986 ist eine internationale Bewegung entstanden. Das SoLaWi-Netzwerk in Deutschland ist dafür ein beredtes Beispiel.

Das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft aktualisiert fortlaufend eine Karte, auf der alle SoLaWis verzeichnet sind, und informiert in einem Rundbrief über neue Initiativen.<sup>16</sup>

*Entwicklung der solidarischen Landwirtschaft in Deutschland zwischen 1988 und 2018 (eigene Zusammenstellung)*

Jahr	Anzahl der SoLaWis
1988-2003	1
1998-2003	3
2007	9
2013	39
2015 (April)	79
2016	>100
2018 (Dezember)	Ca. 200

Allein in den USA gibt es 2018 circa 1700 CSAs.<sup>17</sup> Zwar sind einige davon kommerziell orientiert, doch auch sie suchen nach neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Landwirten, Beschäftigten und Mitgliedern. Die CSAs wiederum sind von Teikei inspiriert, einem ähnlichen Modell, das in Japan seit den 1970er Jahren enorme Verbreitung gefunden hat. Das Wort bedeutet »Kooperation« oder »Gemeinschaftsgeschäft«. Auch hier geht es um kleinbäuerliche Landwirtschaft, ökologischen Landbau und direkte Partnerschaften zwischen Bäuerinnen und Verbrauchern. Die 1971 gegründete Japanische Vereinigung für Ökologischen Landbau, die zu den Gründungsgruppen gehört, beschreibt ihre Motivation für Teikei mit dem Wunsch, »ein alternatives Vertriebssystem zu entwickeln, das nicht von konventionellen Märkten abhängt«. <sup>18</sup> Das CSA-Modell ist so solide, dass das Schumacher Center for a New Economics, welches die erste nordamerikanische CSA mit aus der Taufe hob, derzeit am Konzept einer Community Supported Industry (CSI) arbeitet. Warum sollte gemeinschaftstragende Gegenseitigkeit nicht auch für das Herstellen von Möbeln, Fahrrädern oder Werkzeugen nützlich sein?

Viele Menschen glauben, dass nur ein kapitalstarker Kabel- oder Telekommunikationskonzern mit guten Beziehungen in die Politik die Infrastruktur für WLAN-Dienste aufbauen kann. Die beherzten Aktiven von **Guifi.net** aus Barcelona haben gezeigt: auch Commoners können hochwertige, erschwingliche Internetanschlüsse aufbauen, unterhalten und betreuen. Das ist gerade für strukturschwache Regionen wichtig, die mangels Dichte – und damit Marktwert – uninteressant für kommerzielle Anbieter sind. Tatsächlich hat Guifi.net zunächst einen »Schweinebauernhof mit einem Kuhbauernhof« verbunden.<sup>19</sup> Internetzugang für alle, und

zwar verknüpft mit einer Verpflichtung auf Gemeineigentum, Netzneutralität und gemeinschaftliche Kontrolle – das ist die Idee von Guifi.net. Von einem einzigen WLAN-Knoten 2009 ist das Netz insbesondere in den ländlichen Gebieten Kataloniens auf mehr als 35.000 Knoten sowie 63.000 Kilometer drahtlose Verbindung angewachsen (Juli 2018). Die Geschichte nahm ihren Anfang, als der spanische Ingenieur Ramon Roca einige handelsübliche Router dazu brachte, als Knoten in einem netzwerkartigen System zu fungieren. Dieses System war an eine einzige DSL-Verbindung angeschlossen, die Telefonica gehörte und über die Rocas Gemeinde versorgt wurde. Mit diesem zusammengeschusterten System konnten nun Menschen Internetdaten senden und empfangen, indem sie andere Router benutzten. Roca hatte die Router gehackt, nicht um Schaden anzurichten, sondern um ihr Potenzial zu nutzen. Er lebt auf einem Gehöft, umgeben von Feldern statt von Infrastruktur. Das Interesse konventioneller Anbieter reicht nicht bis dorthin. Rocas Idee zur Lösung des Problems mangelnder Internetverbindungen fand rasch Anklang. »Wir gaben den Plan bekannt, beschrieben die Kosten und baten um Spenden«, wird Roca in *Wired* zitiert. So ist das Netz über eine Art improvisiertes Crowdfunding gewachsen. Die Zahlungen gingen jedoch nicht an Guifi.net selbst, sondern an die Gerätelieferanten und Internetanbieter. All Beteiligten legten das Fundament dafür, nicht nur das Netzwerk auszubauen, sondern auch sehr verschiedenen Kundinnen und Kunden einen individuell angepassten und kostengünstigen Internetzugang anbieten zu können. Das Grundmuster ist einfach: BEITRAGEN & WEITERGEBEN (Kapitel 6). Die Partner haben ihre Ressourcen zusammengelegt und so eine allen zugängliche Internetversorgung geschaffen, wo der Markt versagt. Im Jahre 2008 hat Guifi.net eine Stiftung gegründet, die sich um die Betreuung der Freiwilligen und des Netzwerkbetriebs kümmert. Zudem unterstützt sie das Nachdenken über die Governance des Gesamtsystems. In *Wired* ist zu lesen, dass die Stiftung »den Datenverkehr an die Provider und zwischen ihnen abwickelte, für die Verbindungen zum großen Datenknotenpunkt mit enormen Bandbreiten zwischen Südspanien und dem Rest der Welt sorgte, den Einsatz von Glasfaserleitungen plante und – ganz entscheidend – Systeme entwickelte, die gewährleisten sollten, dass die Internetanbieter ihren fairen Anteil an den Kosten für Daten und Netzwerkmanagement insgesamt bezahlten.«<sup>20</sup> Worauf sich Guifi.net beruft, steht in einer »Übereinkunft für ein freies, offenes und neutrales Netzwerk«. Danach sollen Guifi.net-Nutzerinnen und -Nutzer eine Reihe von Rechten und Freiheiten genießen: Sie haben die Freiheit, das Netzwerk für jeglichen Zweck zu nutzen, sofern sie den Betrieb des Netzwerks selbst, die Rechte anderer Nutzerinnen und Nutzer und die Prinzipien der Neutralität nicht beeinträchtigen.

- Sie haben das Recht, das Netzwerk und seine Komponenten zu analysieren und das Wissen über seine Wirkungsweise und Prinzipien weiterzugeben.
- Sie haben das Recht, dem Netzwerk Dienste und Inhalte zu ihren Bedingungen anzubieten.
- Sie haben das Recht, dem Netzwerk beizutreten, verbunden mit der Pflicht, diese Rechte zu denselben Bedingungen auf alle anderen auszuweiten.

Wer immer die Guifi.net-Infrastruktur nutzt – Einzelpersonen, kleine Unternehmen, staatliche Einrichtungen oder Dutzende kleiner Internetanbieter – ist somit der »Entwicklung eines commons-basierten, freien, offenen und neutralen Tele-



kommunikationsnetzwerks« verpflichtet. Das Ergebnis ist eine weitaus bessere Breitbandversorgung über Guifi.net, die zudem günstiger ist als etwa in den USA. Dort zahlten Kundinnen und Kunden 2017 im Schnitt 80 \$ pro Monat an ein Breitbandoligopol für langsamere Konnektivität und schlechten Service. Internetanbieter, die die Infrastruktur von Guifi.net nutzen, berechneten Anfang 2017 zwischen 18 und 35 € pro Monat für 1-Gigabyte-Glasfaserverbindungen und viel niedrigere Preise für das WLAN. Fazit: Commons sind »geldeffizient«<sup>21</sup>. Sie ermöglichen uns, geldunabhängiger und somit auch freier von den strukturellen Zwängen des Marktes zu sein. Guifi.net zeigt, dass es durchaus möglich ist, »nicht nur dort, wo die Telekommunikations-Platzhirsche Präsenz zeigen, eine Breitbandinfrastruktur in großem Stil und lokalem Besitz« aufzubauen, wie Open-Technology-Aktivist Sascha Meinrath formulierte.<sup>22</sup> Dass alle Beteiligten von den Vorteilen einer Commons-Struktur profitieren, hat mit diesem Erfolg viel zu tun.

Die Beispiele, die wir bislang kennengelernt haben, gehören nicht nur zu vollkommen unterschiedlichen Bereichen, sie drehen sich auch um Unterschiedliches. Solidarische Landwirtschaften drehen sich um Land, Boden, Wasser, Artenvielfalt und konzentrieren sich auf die Lebensmittelproduktion. Guifi.net beschäftigt sich mit IT-Infrastruktur; hier geht es um Daten, Informationen, Kabel und Strom. WikiHouse will neu erfinden, wie wir geld- und ressourceneffizient bauen; hier geht es um Baustoffe, Raumkonzepte und Design. Anstatt nun die Differenzen hervorzuheben und die unterschiedlichen Ressourcen im Mittelpunkt jedes Projektes in den Blick zu nehmen, finden wir es sinnvoller herauszuarbeiten, worin sich die Phänomene gleichen. So ist jedes Commons von der Qualität sozialer Prozesse abhängig, der Weitergabe von Wissen sowie vom Zugriff auf physische Dinge. Alle Commons teilen die Herausforderung, das Soziale, das Politische (Governance) und das Ökonomische (bedürfnisorientiert schaffen und bereitstellen, was wir zum Leben brauchen) zu einem integrierten Ganzen zu verbinden. Oder, um eine Analogie zu benutzen: Wir kennen Erdbeeren, Äpfel und Bananen. Sie sehen unterschiedlich aus, schmecken unterschiedlich und wachsen in unterschiedlichen Klimazonen und auf unterschiedlichen Böden – und doch sind sie alle Früchte, Obst. Und dieser Sammelbegriff ist hilfreich, um sie einordnen zu können. So verhält es sich auch mit dem Begriff *Commons*.

**Jedes Commons beruht auf natürlichen Ressourcen.**

**Jedes Commons ist ein Wissens-Commons.**

**Jedes Commons ist ein sozialer Prozess.**

Ganz gleich, ob sie es wollen oder darauf angewiesen sind: Wenn Menschen sich zusammentun, um ein Stück Natur oder einen Raum zu nutzen beziehungsweise ein Problem zu lösen, das sie gemeinsam betrifft, wenn sie an einem Strang ziehen, ihr diesbezügliches Wissen teilen und die auftretenden Konflikte miteinander lösen, dann handeln sie als Commoner und schaffen ein Commons.

## Commons ganzheitlich verstehen

Die meisten Menschen sind perplex, dass so viele unterschiedliche Phänomene dem Begriff »Commons« zugeordnet werden. Und doch sind die Gemeinsamkeiten klar erkennbar. Wir schlagen daher vor, die eigene Wahrnehmung für die Muster des Commonings zu schulen. Jede und jeder kennt den »freien Markt«, obwohl Börsen, Wochenmärkte, Supermärkte, die Filmbranche, der Bergbau, Gesundheitsdienstleistungen, Arbeitsmärkte und so weiter mindestens so vielgestaltig sind wie Commons. Dennoch erscheinen uns die vielen Spielarten von Märkten als normal und als Teil *eines* größeren Konzepts. Commons hingegen genießen wenig Sichtbarkeit, auch weil sie vom Marktdenken und -wirken unterdrückt werden. Dabei sind Commons so alt wie die Menschheit. Und so merkwürdig es angesichts dessen klingt, gibt es praktisch keine weitverbreitete Sprache, mit der man zeitgenössische Commons verstehen und beschreiben könnte (Kapitel 3). Zudem sind wissenschaftliche Arbeiten zum Thema in der Regel hochspezialisiert und einschlägige wirtschaftswissenschaftliche Texte bauen oft auf einen Bezugsrahmen auf, der Commons im Kern als Ressourcen betrachtet und nicht als komplexe soziale Systeme, die unsere Beziehungen zueinander und zur Welt ordnen.

Eine Herausforderung für uns ist daher, das Ganze der Commons wiederzuentdecken und im gegenwärtigen Kontext nachvollziehbar zu machen. Dafür brauchen wir einen konzeptionellen Rahmen, einige Geschichten und eine neue Ausdrucksweise. Mit dem Vokabular des Kapitals, der Wirtschaft und des dominierenden Wissenschaftsverständnisses können wir weder sinnvoll über Commons sprechen noch die vielfältigen Phänomene erklären. Es wäre so, als verwendete man Maschinenmetaphern, um komplexe lebendige Systeme ins Bild zu setzen. Wenn wir verstehen wollen, wie Commons tatsächlich gelingen, müssen wir uns neu orientieren. Eben dies ist der Hauptzweck von Teil II des vorliegenden Buches. Darin entfalten wir einen Deutungsrahmen, der uns ermöglicht, Commoning zu erkennen, seine Dynamiken zu verstehen und angemessen auszudrücken, wobei wir nicht mit einer einzigen, allgemeingültigen Schablone bewertet werden, was Commons ist und was nicht. Jedes trägt ohnehin die unverwechselbaren Zeichen seiner Ursprünge, Kultur und Umstände. Es geht uns darum, die Gemeinsamkeiten zwischen unterschiedlichen Praktiken zu identifizieren. Das wird uns zu behutsamen Verallgemeinerungen führen, empfehlenswerten Handlungslogiken ähnlich, die helfen können, mehr Commons in die Welt zu bringen. So unterschiedlich die eingangs skizzierten Projekte und die Praktiken, denen Sie in diesem Buch noch begegnen werden, bei oberflächlicher Betrachtung auch erscheinen; so bemerkenswert ähnlich sind sie in der Art sich zu verwalten, Dinge aufzuteilen, sich gegen Einhegungen zu schützen und eine gemeinsame Ausrichtung zu pflegen – Commons sind keine Standardmaschinen, die auf Grundlage einer Blaupause zusammengebaut werden können. Es sind lebendige Systeme, die sich an neue Bedingungen anpassen und uns mit ihrer Kreativität, ihrer Vielfalt und ihrem Umfang überraschen.

Der Begriff »Muster« muss an dieser Stelle erläutert werden. Wir nutzen ihn im Sinne des Architekten und Philosophen Christopher Alexander, so wie er gemeinsam mit Ko-Autorinnen und Ko-Autoren in seinem berühmten Buch *Eine Muster-Sprache* (1977, Deutsch: 1995) entwickelt wurde. Alexander begründet diesen Ansatz philosophisch und mathematisch zugleich, insbesondere in seinem

vierbändigen Hauptwerk *The Nature of Order*. Es ist das Ergebnis von 27 Jahren intensiver Beobachtung, akribischer Beschreibung und kreativen, interdisziplinären Denkens. Er verschmilzt in brillanter Weise eine empirisch-wissenschaftliche Perspektive mit gesellschaftsgestaltenden Ideen (darunter die prägende Rolle von Schönheit und Ganzheit); immer auf das gerichtet, was wir (wie Alexander) Lebendigkeit nennen.<sup>23</sup> Ein Muster beschreibt zunächst »ein Problem, das in einer bestimmten Umgebung immer wieder auftaucht«. Es beschreibt dann »den Kern der Lösung dieses Problems in einer Weise, dass man diese Lösung millionenfach – in unaufhörlichen Variationen – einsetzen kann«.<sup>24</sup> Das Musterdenken und die darauf basierenden Gestaltungsideen sind weder kontextfrei noch von unseren Gedanken und Gefühlen abgekoppelt. Das ist eine wertvolle Qualität von Mustern, und deshalb werden wir keine »Best-Practices« ins Zentrum stellen und damit nahelegen, man könne sie übernehmen. Wir werden stattdessen Grundmuster gelingenden Commonings zur Inspiration heranziehen und dabei im Hinterkopf behalten, dass sie nicht im Copy-and-Paste-Verfahren auf unterschiedliche Kontexte übertragen werden können. Jedes Commons muss eigene, angemessene, lokal- und kontextspezifische Lösungen entwickeln. Jedes muss praktische Probleme lösen, individuellen Wünschen gerecht werden und Interessen ausgleichen. In diesem Buch arbeiten wir Muster heraus, die überall in der Welt in Commons wirken. Wir gehen dabei sowohl sachlich als auch ambitioniert vor. Sachlich in der Beschreibung dessen, wie unterschiedliche Commons gegenwärtig funktionieren, und ambitioniert beim Versuch, uns vorzustellen, wie Commoning-Dynamiken plausibel wachsen, sich verbünden und zu einem eigenständigen Bereich der Kultur und der politischen Ökonomie werden können. Wir greifen dabei Erkenntnisse aus den Sozialwissenschaften auf und schöpfen zugleich aus langjährigen eigenen Erfahrungen. Dabei ist es für uns – und hoffentlich auch für Sie – inspirierend, immer wieder Commons aller möglichen Schattierungen zu begegnen: in der Stadt, in Plattform-Kooperativen, im Geistesleben, in Kunst und Kultur. Wir möchten ein facettenreiches, breites Feld menschlicher Kreativität und sozialer Organisation beschreiben und Ihnen Mut machen: Commons sind keineswegs so kompliziert und unbegreiflich, dass nur Fachleute sie verstehen. Tatsächlich entstehen sie, wenn gewöhnliche Menschen recht gewöhnliche Dinge tun, die nur in marktorientierten Gesellschaften etwas ungewöhnlich erscheinen.

Wenn wir real oder intellektuell durch die Welt der Commons reisen, erstaunt uns immer wieder, unter welch außerordentlich vielfältigen Bedingungen wir Commoning begegnen. Auch deshalb haben wir uns gefragt, warum so viele Commons-Diskussionen auf ökonomischen Kategorien beruhen (»Güterarten«, »Allokation«, »Produktivität«, »Transaktionskosten«), obwohl es doch um Phänomene geht, die auch soziale, kulturelle, ja spirituelle Dimensionen umfassen. Wir haben daraufhin noch einmal erörtert, was es bedeutet, über Commons nachzudenken und sie in die Welt zu bringen. Diese Neukonzeption kann zu einem größeren Wandel beitragen. Sie erlaubt uns, eine neue Vorstellung von »Wirtschaften« zu gewinnen und Demokratie auf allen Ebenen zu vertiefen. Commons befriedigen Bedürfnisse. Ganz konkret. Zugleich berühren und verändern sie das Wesen des Politischen und die Art des Politikmachens. Praktiken, Ethiken und Weltansichten des Commoning beeinflussen, prägen und verändern Kultur und Identitäten. Wir brauchen deshalb einen reichhaltigeren Bezugsrahmen, um das Thema zu ergründen. Sonst können wir weder die Dynamiken bewusster Selbstorganisation erklä-

ren noch beschreiben, wie bedürfnisorientiertes Wirtschaften gelingt; und wir können nicht darüber nachdenken, wie Commoning so gelingt, dass es sich auch gut anfühlt. Die Synthese unseres Denkens – der Bezugsrahmen – findet sich in Teil II dieses Bandes. Wir bezeichnen sie als »Triade des Commoning« und stellen diese dort vor.

## Literatura

### Literaturverzeichnis

#### A. Primarna:

Cvek, Sven, Račić, Jasna, Ivčić, Snježana (2019). *Borovo u štrajku: rad u tranziciji 1987. – 1991.* Zagreb: Baza za radničku inicijativu i demokratizaciju. Str. 17-38.  
URL: <https://borovo1988.radnickaprava.org/hr/borovo-u-strajku>

Bollier, David, Helfrich, Silke (2019). *Frei, fair und lebendig: die Macht der Commons.* Bielefeld: transcript Verlag. S. 17-32.  
URL: <https://doi.org/10.14361/9783839445303>

#### B. Sekundarna:

Hansen-Kokoruš, Renate; Matešić, Josip; Brozović Rončević, Dunja; Pečur-Medinger, Zrinka; Znika, Marija (2005): *Deutsch-kroatisches Universalwörterbuch = Njemačko-hrvatski univerzalni rječnik.* Zagreb. Nakladni zavod Globus: Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje.

Jakić, Blanka; Hurm, Antun (2004): *Hrvatsko-njemački rječnik = Kroatisch-deutsches Wörterbuch.* Zagreb: Školska knjiga.

#### Mrežne stranice:

Borovo. URL: <https://borovo1988.radnickaprava.org/hr/borovo-u-strajku> [30. kolovoza 2024.]

Bundeszentrale für politische Bildung. URL: <https://www.bpb.de/> [30. kolovoza 2024.]

DER SPIEGEL. URL: <http://www.spiegel.de/> [30. kolovoza 2024.]

Deutschlandfunk. URL: <http://www.deutschlandfunk.de/> [30. kolovoza 2024.]

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache. URL: <https://www.dwds.de/> [30. kolovoza 2024.]

Duden. URL: <http://www.duden.de/> [30. kolovoza 2024.]

Elektroničke knjige. URL: <https://elektronickeknjige.com/> [30. kolovoza 2024.]

FES Bibliothek. URL: <https://www.fes.de/bibliothek/> [30. kolovoza 2024.]

Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/> [30. kolovoza 2024.]

Goethe Institut. URL: <https://www.goethe.de/de/index.html> [30. kolovoza 2024.]

guifi.net. URL: <https://guifi.net/> [30. kolovoza 2024.]

Hrčak. URL: <http://hrcak.srce.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Hrvatski jezični portal. URL: <https://hjp.znanje.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Hrvatski pravopis. URL: <http://pravopis.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Institut za političku ekologiju. URL:<https://ipe.hr/en/> [30. kolovoza 2024.]

Jura Forum. URL:<https://www.juraforum.de/> [30. kolovoza 2024.]

Narodne Novine. URL:<https://www.nn.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Poslovni dnevnik. URL: <http://www.poslovni.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Slobodna domena. URL:<https://slobodnadomena.hr/> [30. kolovoza 2024.]

SoLaWi. URL: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/startseite/> [30. kolovoza 2024.]

struna. Hrvatsko strukovno nazivlje. URL: <http://struna.ihjj.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Süddeutsche Zeitung. URL: <http://www.sueddeutsche.de/> [30. kolovoza 2024.]

Taz.de. URL: <http://www.taz.de/> [30. kolovoza 2024.]

Tehnički leksikon. URL:<https://tehnicki.lzmk.hr/Projekt> [30. kolovoza 2024.]

Udruga ZMAG. URL: <https://www.zmag.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Večernji list. URL: <http://www.vecernji.hr/> [30. kolovoza 2024.]

Wiki Zajedničko. URL: <https://wiki.zajednicko.org/> [30. kolovoza 2024.]

WikiHouse. URL: <https://www.wikihouse.cc/> [30. kolovoza 2024.]

Wikipedia. URL: <https://www.wikipedia.de/> [30. kolovoza 2024.]

Zajedničko.org. URL: <https://zajednicko.org/> [30. kolovoza 2024.]