

## Sovietinių biurokratų darbo etika, neformalios rutinos ir planavimo sistemos trūkumai (Lietuvos atvejis)

Vilius Ivanauskas

*XX a. istorijos skyrius,  
Lietuvos istorijos institutas,  
Kražių g. 5, LT-01108 Vilnius  
El. paštas: vilius.ivanauskas@gmail.com*

Nagrinėjant biurokratijos reiškinį socialinių mokslų literatūroje nemažai dėmesio skiriama jos vaidmens, funkcionavimo bei efektyvumo aspektams aptarti. Šiandieniniai sociologai pripažįsta, jog M. Weberio suformuluota „idealios biurokratijos“ samprata praktiškai yra nerealizuojama: formaliomis taisyklėmis grįsta ir teisiškai apibrėžta biurokratinė struktūra dažniausiai yra užpildyta ir neformaliais santykiais, nerašytomis taisyklėmis, praktikoje nusistovėjusiomis organizacijos valdymo rutinomis. Tokia situacija skatina pažvelgti į biurokratijos reiškinį taikant antropologinę perspektyvą.

Šiame straipsnyje atkreipiant dėmesį į neformalią biurokratijos pusę, joje susiraizgiusius asmeninius tinklus, nusistovėjusias rutinas analizuojamos sovietmečio biurokratinės rutinos. Sovietinės Lietuvos institucijose dirbusių asmenų prisiminimais pagrįsti svarstymai padeda atkreipti dėmesį į nusistovėjusias biurokratų veiklos, požiūrio į darbą ir motyvacijos modelius, kartu įvertinant ir institucijoms keliamų formalų tikslų realizavimo galimybes.

**Raktažodžiai:** biurokratija, sovietinė sistema, planavimas, neformalios praktikos, darbo etika, socialiniai tinklai

### IVADAS

Tiriant sovietmetį biurokratijos tyrimų tematika lietuviškoje istoriografijoje nėra pakankamai išplėtotą. Biurokratijos tema iš dalies buvo paliesta K. Antanaičio darbuose, kuriuose nagrinėjama aukščiausio jos sluoksnio – nomenklatūros – specifika, taip pat I. Matonytės sociologinėje studijoje apie posovietinį elitą, kurioje trumpai užsimenama ir apie sovietinės biurokratijos bei elito pagrindinius bruožus. Tuo tarpu kiti atskiri pastebėjimai sovietinės biurokratijos tematika tarp Lietuvos autorių paskęsta sovietinės sistemos politinių procesų, valdžios institucijų ar kai kurių politinių veikėjų veiklos analizėje per daug nesigilinant į pačios biurokratijos konjunktyvos funkcionavimą, o labiau nagrinėjant tautines ir socialines problemas ar svarbesnius politinius įvykius.

Kadangi sovietinėje sistemoje privati iniciatyva buvo minimizuota, komunistinės ideologijos įgyvendinimas buvo patikėtas įvairaus lygio ir pobūdžio biurokratinėms organizacijoms. Būtent, biurokratinės partinės, administracinės ir gamybinės struktūros buvo pagrindinės oficialiai pripažįstamos sovietinės sistemos vystymo jėgos. Sistemoje, kurioje buvo proteguojama visuomeninė nuosavybė ir interesai bei slopinama privati veikla, biurokratinis aparatas buvo monopoliškas, todėl jo veiklos efektyvumas galėjo lemti pačios sistemos ekonominės, politinės ir socialinės raidos sėkmę ar nesėkmę.

Šiandien žinant sovietinės sistemos žlugimo faktą ir tai, jog skirtinguose užsienio autorių moksliniuose tekstuose atsakomybė už jos nusilpimą dažnai prikišama ne-

efektyviems valdymo modeliams bei komandinės planinės ekonomikos trūkumams, sovietinės biurokratijos tyrimai padeda suprasti pačios sistemos vidinius trūkumus.

Šiame straipsnyje nebus stengiamasi pateikti skaičiais ir rezultatų suvestinėmis pagrįstos biurokratijos efektyvumo analizės, ne mažiau svarbu, ypač tyrimus atliekant kokybiniais metodais, suprasti pačios sovietinės biurokratijos veikimo logiką, išsiaiškinti nusistovėjusias biurokratinės rutinas, kurios iš esmės veikė minėtų rezultatų pasiekimo lygį ir konkrečioms institucijoms išskeltų uždavinių įgyvendinimą.

Tokia sovietinės biurokratijos analizė bus atliekama vartojant *darbo etikos* sąvoką, kuri turėtų padėti išsiaiškinti: 1) biurokratijos formalios ir neformalios aplinkos perskyrą, 2) biurokratinėse struktūrose dirbančių asmenų santykį su planavimo sistema bei 3) šių asmenų tarpusavyo ryšių ir interesų poveikį jų organizacijoms išskeltų tikslų įgyvendinimui.

Ši tema bus gvildinama tiriant sovietinės Lietuvos atvejį, apžvelgiant ir naudojant daugiausiai lauko tyrimais pagrįstą antropologinę perspektyvą. Antropologinę perspektyvą tikslinga naudoti sovietmečio reiškinų tyrimuose, susijusiuose su galios, prestižo, tapatumo, konfliktų, neformalių tinklų ir socialinių praktikų aspektais. Tokia sovietmečio tyrimų perspektyva, taikanti etnografinio tyrimo metodą, dėl galimybės tiesiogiai tirti asmenį ar jų grupes turbūt labiau nei kitos disciplinos padeda atskleisti minėtų reiškinų formavimąsi, funkcionavimą, reikšmę.

Naudojami maždaug 1975–1988 m. šaltiniai, tuo tarpu iš kitų mokslinių tekstų pasitelkiama ir ankstesnio laikotarpio duomenų. Tokie šaltiniai apimtų: interviu su lietuviškoje biurokratijoje sovietmečiu dirbusiais asmenimis, apklausas bei Lietuvos archyvuose surinktą medžiagą apie partijos ir vykdomosios valdžios aparato veiklą.

Tarp straipsnyje naudojamų šaltinių taip pat paminėtini sovietinio laikotarpio atsiminimai, parašyti to meto nomenklatūroje arba šalia nomenklatūros buvusių asmenų. Paminėtini V. Butėno, L. Šepečio, G. Ferensienės bei V. Naviko autobiografiniai darbai, parodantys „valdžios kuluaruose“ buvusių žmonių kasdienybę. Taip pat gana svarbūs Lietuvos mokslininkų, pavyzdžiui, I. Matonytės, K. Antanaičio, darbai, apimantys kai kuriuos su šiuo darbe nagrinėjama tematika susijusius valdžioje esančių asmenų veiklos aspektus.

Teorinė literatūra daugiausiai paremta *Soviet Studies* mokyklos bei socialinės antropologijos atstovų, atlikusių visuomenės tyrimus Sovietų Sąjungoje arba kitose socialistinėse šalyse, darbais. Tarp pastarųjų išskirčiau K. Verdery samprotavimus. Akcentuojant antropologinės perspektyvos taikymą organizacijos tyrimuose taip pat paminėtini tokie autoriai kaip G. M. Britanas, R. Cohenas, C. Alexander bei M. Heintz.

## TEORINIAI TEKSTAI IR KONTEKSTAI TIRIANT SOVIETINĘ BIUROKRATIJĄ

### Biurokratijos analizė antropologinėje perspektyvoje

Analizuojant sovietinę biurokratiją svarbu aptarti teorinius biurokratijos apibūdinimus. Iš jų svarbiausias būtų Maxo Weberio biurokratijos modelis, kuris yra nukreiptas į „formalųjį racionalizmą“, reiškiantį, jog biurokratijos veikla griežtai reglamentuota nustatytais taisyklėmis. M. Weberis išskiria pagrindinius biurokratijos bruožus (1947), iš kurių paminėtini šie:

- biurokratinio aparato tarnautojai išlaiko asmeninę nepriklausomybę ir yra pavaldūs vadovybei tik dėl savo nuasmenintų oficialių pareigų;
- biurokratinio aparato tarnautojai sudaro aiškiai apibrėžtą pareigybių hierarchiją;
- kiekviena pareigybė turi teisiniu požiūriu aiškiai apibrėžtą kompetencijos sritį;
- biurokratinis aparatas sukuria prielaidas karjerai. Egzistuoja paaukštinimo, remiantis darbo stažu ir nuopelnais, sistema. Paaukštinimas priklauso nuo viršininkų sprendimų;
- tarnautojas dirba visiškai atskirtas nuo administravimo priemonių nuosavybės ir negali pasinaudoti savo padėtimi;
- tarnautojas, vykdydamas savo pareigas, turi paklusti griežtai ir sistemingai disciplinai ir yra jos kontroliuojamas.

Toks „nuasmenintas“ biurokratijos apibūdinimas šiandieninės organizacijos teorijos studijose laikomas „uždaros sistemos“ ir praktiškai nerealizuojamu modeliu (Britan, Cohen 1980), net pats M. Weberis šį modelį laikė

idealiu modeliu, apibūdinančiu labiau siekiamybę nei konkrečią biurokratinę instituciją. Weberio kritikai argumentuoja, jog toks modelis ignoruoja daugybę struktūriškai neapibrėžtų elementų, turinčių įtaką biurokratijos veiklai. Tokie elementai galėtų būti asmens prisitaikymas biurokratinėje struktūroje, jų privatus interesai, kolegų tarpusavio ryšiai ir pan. Taip pat akivaizdu, jog biurokratijos funkcionavimas negali būti atsietas nuo išorinės aplinkos, pvz., politikų ir klientų lūkesčių.

Tokios pastabos organizacijos teorijoje būdingos neoklasikiniam požiūriui, atkreipiančiam dėmesį į biurokratiją ir kaip į neformalią organizaciją. Nors tipinėmis neformaliomis organizacijomis galima laikyti paauglių grupes ar kitus neformalius susibūrimus, tačiau toks požiūris aktualus ir biurokratijai tirti, nes joje irgi susiformuoja savotiški socialinių santykių ir elgesio modeliai, dažnai neatitinkantys formalių reikalavimų. Šiuo atveju tiriant biurokratiją dėmesys privalo būti nukreiptas ne vien į jos formaliąją, tačiau ir į neformaliąją pusę.

Biurokratijos išorinės aplinkos įvertinimas aktualus siekiant suprasti tai, kas gali turėti įtakos biurokratijai iškeltiems tikslams, personalo įtraukimui, skiriamams ištekliams. Reikia įvertinti biurokratiją sąlygojančią valstybės sistemą, joje nusistovėjusias elgesio normas (pvz., landumas, klientelizmas), galimus asmeninių ryšių tinklus, vyraujančią ideologiją, valstybės valdymo modelius. Šio darbo kontekste sovietinės biurokratijos tyrimas neįmanomas be jos sąsajų su kitais sovietinės sistemos elementais. Biurokratinės etikos modelių, biurokratinio aparato vaidmens sovietinėje sistemoje analizės.

Tokia perspektyva gali būti labiau išskleista ne organizacijos teorijos disciplinomis, o antropologinio tyrimo metodais. Geraldo M. Britano bei Ronaldo Coheno pasiūlyta (1980) antropologinė biurokratijos analizė iš esmės apima minėtus reikalavimus biurokratijai tirti. Anot jų, antropologinė perspektyva, taikoma konkrečiai biurokratinei organizacijai tirti, atsižvelgia į tam tikrus elementus.

Pirma, dėmesys atkreipiamas į *organizacijos pobūdį*. Šiuo atveju būtina įvertinti, kokios yra organizacijos funkcijos, jai iškelti tikslai ir uždaviniai, kokiomis aplinkybėmis ji atsirado, kokia yra organizacijos struktūra. Antra, apžvelgiamos tiriamos organizacijos *formalios ir neformalios taisyklės*. Formalias taisykles gana lengva nustatyti, nes jos paremtos konkrečiais teisės aktais, tuo tarpu neformalias taisykles padeda nustatyti organizacijos stebėseną, dalyvavimas jos veikloje, institucijos darbuotojų apklausoje. Tam tikros nerašytos taisyklės gali būti nusistovėjusios tiek visos organizacijos, tiek tam tikrų grupių mastu. Trečia, yra atsižvelgiama į *organizacijos veiklą, jos rezultatus*. Analizuojant organizaciją būtina atsižvelgti ne vien į jos struktūrą, bet ir į konkrečią jos veiklą. Būtina suvokti visą veiklos grandinę nuo iškeltų uždavinių, jų vykdymo bei pasiektų rezultatų. Ketvirta, įvertinama organizacijos *kasdienė veikla-rutiniškumas*. Aktualu išsiaiškinti, kaip ši veikla atsispindi kasdieniame organizacijos gyvenime, kaip ji yra organizuojama, kaip ji kinta skirtingais metų laikais, kokia ji yra

skirtinguose padaliniuose. Tokia informacija gali būti gauta pasitelkus apklausas, taip pat analizuojant įrašus veiklos dokumentuose (ataskaitose, susirašinėjimo, protokoluose). Penkta, identifikuojami organizacijos *socialiniai tinklai*. Nors organizacijos veikla ir socialiniai ryšiai biurokratinėje institucijoje yra išdėstyti aplink jos formaliąją struktūrą, tačiau svarbu atkreipti dėmesį ir į neformalius asmeninius ryšius organizacijoje, kurie dažnai turi didelę įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams bei kurie neretai peržengia organizacijos ribas, apimdami ir kitoms institucijoms ar kai kurioms visuomenės grupėms priklausančius tarpusavyje susijusius asmenis. Šešta, atliekant antropologinę organizacijos analizę įvertinama ir *išorės aplinka*. Organizacija su išorine aplinka visų pirma susijusi planų nustatymu bei organizacijos pasiektais rezultatais. Viršesnės institucijos, politinės institucijos, Vyriausybė, politinio elito grupės daro poveikį planuojamai organizacijos veiklai, nustato keliamus tikslus, gaires, paskiria reikalingus išteklius, kartu jie vertina ir pasiektus rezultatus. Išorinės aplinkos veikėjai taip pat neretai daro poveikį (pvz., per socialinius tinklus) veiklos įgyvendinimo procesui, vykdydami stebėseną, teikdami informaciją ir pan.

Šiais aspektais analizuojama biurokratinė institucija padeda įvertinti biurokratijos veiklos kasdienę aplinką bei joje išsidėsčiusius socialinius ryšius, be to, tokia perspektyva atskleidžia ir biurokratijos veiklos veiksmingumą planuojamų uždavinių atžvilgiu, taigi ir valstybės vykdomos politikos atžvilgiu. Kaip pažymėjo C. Alexander (2002: 3–28), biurokratinis aparatas dėl savo gana sudėtingo valdymo ir kontrolės bei valdomos informacijos turi galimybę manipuliuoti administracinėmis procedūromis ir iškraipyti politinio elito formuluojamus uždavinius. Į agresyvų konservatyvumą linkusi biurokratija neretai niekais paverčia valdžios formuluojamas iniciatyvas, kartu sudarydama gana neaiškų vaizdą, kurioje veiklos grandyje buvo padarytos pražangos. Atsižvelgiant į tai, jog sovietinėje sistemoje biurokratinis aparatas apėmė visų viešumos sferų sričių reguliavimą, biurokratijos veikla darė didelį poveikį valstybės ekonominei-politinei raidai. Taigi tiriant sovietinę biurokratiją, antropologinis žvilgsnis į jos kasdienę aplinką turėtų padėti suprasti, ne tik kaip biurokratija funkcionavo, bet ir kokį santykį ji išlaikė su išorine aplinka.

Neformaliai biurokratijos aplinkai tirti vartojama *socialinių tinklų* kategorija turėtų būti kiek plačiau paaiškinta. Socialinių tinklų analizė dėmesį sutelkia ties socialiniais ryšiais bei išteklių srautais socialiniuose tinkluose dalyvaujančių asmenų, tuo parodydama šiuose tinkluose nusistovėjusius elgesio bei socialinės tvarkos modelius (Schweizer, White 1998: 1–15). Ryšiai yra svarbūs gaunant reikiamą informaciją, išteklius, jie veikia kaip kanalai, sukuriantys „saviškumo“ jausmą. Socialinis tinklas per asmeninius ryšius apraizgęs individus, suteikia galimybę vieni kitiems naudotis tik jiems prieinamais išteklių, resursais, galimybėmis. Antropologinėje tradicijoje socialinių tinklų kategorija susijusi su struktūrinio funkcionalizmo tradicija, kuria remiantis siekiama pažvelgti

į socialinės struktūros formas. A. R. Radcliffe-Brownas pažymėjo, jog tiriant socialinę struktūrą pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas individų bei grupių tarpusavyje santykių elgesio modeliams ir taisyklėms (moralė, teisė, etika), kuriomis paremti šie modeliai (Radcliffe-Brown 1977: 226–227). Šie asmenų ryšiai gali būti apibūdinami ir kaip socialinis tinklas, tam tikra socialinės struktūros forma (p. 223). Socialinių tinklų analizė paprastai skiria dėmesio giminystės, draugystės, kaimynystės, kolegiskumo ryšiams įvertinti. Tokia analizė remiasi asmenis, grupių galimybėmis per tinklus gauti naudą, pasiekti ir paveikti reikiamą asmenį, taip pat tokio bendradarbiavimo naudojamomis komunikacijos formomis (pvz., informacijos srautai) ir metodais įvertinti asmenų mobilumą (Mitchell 1969: 1–44).

### Darbo etikos apibrėžimas

Minėta biurokratijos analizė visų pirma gali būti taikoma joje dirbančių asmenų darbo etikai nagrinėti. Angliškame žodyne *etikos* sąvoka apibrėžta kaip moralinių principų ir vertybių visuma, kuri taip pat sąlygoja individo bei grupės taikomas nusistovėjusias elgesio taisykles darbe (Merriam-Webster's Collegiate Dictionary 1998: 398).

Darbo etikos samprata dažniausiai nagrinėjama organizacijų valdymo ir administravimo srityje, kai yra analizuojami darbuotojų požiūriai, elgesys ar lojalumas įmonei, įvertinamos organizacijos darbuotojų elgesio taisyklės ar kodeksai. Kaip mokslinė kategorija, nors ir rečiau, *etikos* kategorija yra aptinkama ir sociologinėje, ir antropologinėje tradicijoje. Ko gero, žinomiausias būtų M. Weberio darbas apie protestantiškąją darbo etiką, kuriame autorius pateikė kapitalizmo vystymosi sąlygomis susiformavusį etikos požiūrį. Anot jo, puritoniškais religiniais vertybėmis pagrįstas požiūris pagrindine vertybe laiko sunkų darbą (*hard work*), darbo tikslumą (Weber 1997). Toks darbo išaukštinimas turi dievišką prigimtį. Weberis minėjo, jog protestantai darbą laikė bausme žmonijai už pirmąją nuodėmę. Nepaisant tokio negatyvumo, protestantiškoji darbo etika kapitalizmo sąlygomis ne vien reiškia patį darbą savaime, bet ir išreiškia tokio darbo rezultatus – ekonominės gerovės siekimą.

Ši Weberio etikos samprata vartojant *darbo etikos* sąvoką vėliau tapo dažnai aptinkama vadybos disciplinoje, nagrinėjant organizacijų kultūros ir darbo aspektus, tačiau ji išlieka aktuali ir kituose socialiniuose moksluose.

Kitas darbas, susijęs su darbo etikos tematika, apimtų antropologinius postsocialistinės Rumunijos visuomenės tyrimus. M. Heintz, darbe „Darbo etikos kaita postsocialistinėje Rumunijoje“ papildžiusi darbo etikos apibrėžimą egzistuojančių darbo praktikų įtakomis darbo vertybėms, analizavo požiūrį į darbą išryškindama skirtumus tarp darbdavių ir darbuotojų bei parodydama skirtumus tarp pageidaujamos (idealos) ir praktikoje aptinkamos darbo etikos (Heintz 2002). Kalbėdama apie dabarties laikotarpį, autorė pripažino, jog jį vis dar veikia socialistinė darbo etika. Formaliame lygmenyje ją

apibūdino komunistine „darbo ideologija“, kuri darbą iškelė kaip vieną pagrindinių vertybių, skelbė, jog kiekvienas asmuo turi teisę į darbą ir dirbantieji yra savo darbo šeiminkai (Heintz 2002: 102–103). Propagandos palaikoma ideologija iškelė „stachanoviečių“ (darbo pirmūnų) vaidmenį kaip pavyzdį ir skelbė, jog dirbantis asmuo galės patenkinti savo poreikius. Tačiau, anot Heintz, tokia idealistinė samprata buvo nutolusi nuo realybės susiformavusio darbuotojų elgesio, kuri dažnai nulemdavo su ideologija nieko bendro neturinčios priemonės. Tokiu elgesiu ji laikė nesavarankiškumą, laiko švaistymą, korumpuotumą.

Nagrinėjant sovietinės biurokratijos atvejį, darbo etikos apibrėžimą galima taikyti plačiau. Šiuo atveju darbo etika būtų ne vien nusistovėjusios darbo taisyklės ir vyraujančios normos. Atsižvelgiant į deklaratyvų sovietinės sistemos, kurioje realybė dažnai prasilenkdavo su ideologija, pobūdį reikalingas platesnis požiūris, paaiškinantis konkrečią darbuotojo elgseną. Taigi darbo etika apimtų ir konkrečioje organizacijoje dirbančių asmenų principus, požiūrius į darbą bei pačią organizaciją, taip pat jai keliamus tikslus. Darbo etika taip pat apibūdina asmenų elgesį, pasirinkimus, motyvus ir tikslus, susijusius su jų veikla darbo aplinkoje.

Heintz užfiksuotas ideologines darbo etikos pastabas nesunkiai galima aptikti ideologiniame sovietinės sistemos diskurse. Pavyzdžiui, rašytojas M. Gorkis ištarė žymią frazę: „gyvenimo prasmė yra darbas“, o vienas pagrindinių ankstyvųjų sovietų ideologų N. Bucharinas savo klasikiniame darbe „Komunizmo ABC“ minėjo: „Darbo diena po truputį augs ir žmonės turės galimybę skirti daugiau laiko dvasiniam tobulėjimui. Žmogiškoji kultūra užkops taip aukštai kaip niekada iki tol“ (Pereira 2003). Tuo tarpu vadinamojoje L. Brežnevo 1977 metų TSRS konstitucijoje įtvirtinta nuostata: „Kiekviena sveiko TSRS piliečio pareiga ir garbė yra sąmoningas darbas. Vengimas socialinę naudą nešančio darbo nėra suderinamas su socialistinės visuomenės principais“. Kadangi sovietinė sistema buvo sumodeliuota komandinės planinės ekonomikos principu, iškeliamos darbo vertybės turėjo rezultatyviai prisidėti prie planų įgyvendinimo.

Tačiau šiuo atveju sovietinės sistemos kritikai nematė, jog sovietinė sistema, ypač vėlyvajame jos raidos laikotarpyje buvo efektyviai valdoma. Kadangi postalininiu periodu, kai susilpnėjo teroras, valdymas buvo labiau pagrįstas ne konkrečių asmenybių valios išraiška, o biurokratinio principu, aktualu įvertinti biurokratijos darbo etikos vertybes, kurios galėjo turėti įtakos veiklos sėkmingumui ar silpnumui.

### Planavimas sovietinėje sistemoje

Planavimas sovietinėje sistemoje buvo siejamas su ekonomiais ir socialiniais uždaviniais, kylančiais iš marksistinės-lenininės ideologijos. Šį idealą F. Engelsas įvardijo darbe „Anti-Diuringas“ kaip įmanomiausia lygybę paremtą modernios industrijos paskirstymą visoje šalyje“ (Sampson 1984). Toks principas remiasi siekiais sukurti beklasę visuomenę, užtikrinti socialines garantijas

visiems jos nariams, kartu garantuoti spartų ekonominį bei technologinį vystymąsi, modernizaciją.

Šių tikslų realizavimas sovietinėje sistemoje turėjo remtis komandine planine ekonomika, pasižyminčia tuo, jog valstybės institucijų kontroliuojamas išteklių ir produkcijos paskirstymas turėjo būti nukreiptas ne konkrečių klasių, o visos visuomenės labui. Konkrečiam periodui skiriami planai turėjo užtikrinti ekonominę-socialinę nuolatinę pažangą, vykdomą tol, kol bus pasiektas galutinis tikslas – sukurtas socializmas.

Sovietų Sąjungoje naudotą planinę sistemą ir jos taikymo raidą galima apibūdinti keliais aspektais: struktūra ir planavimo organizavimu, išskylančiais planavimo trūkumais ir iniciatyvomis jį tobulinti bei išskylančiais praktiniais veiklos uždaviniais, tiesiogiai veikiančiais visuomenės gyvenimą.

Planavimo struktūra ir planavimo procesas – tai visų pirma metodologinė valstybės administravimo schema, apimanti dalyvaujančias institucijas, skirtingus planavimo ir jo įgyvendinimo etapus, centrinių bei vietinių organų tarpusavio santykį.

Sovietinės sistemos planavimas rėmėsi ilgalaikio pobūdžio bei metiniais planais. Daugiausia dėmesio sovietų ideologai ir ekonomistai skyrė nuo 1928 m. rengiamiems ilgalaikio pobūdžio 5 (kartais 7) metų planams, turėjusiems nutiesti kelią į pažangą. Pastarųjų planų gairės būdavo nubrėžiamos centriname komunistų partijos aparate Maskvoje, taip pat svarbų vaidmenį atliekant planinio darbo administravimą ir kontrolę vaidino centrinio lygmens Plano komiteto (Gosplano), Valstybinio banko (Gosbanko) bei Materialinio-techninio aprūpinimo komiteto (Gossnabo) institucijos, ministerijos, kurios pagal veiklos sritis tolesnį planavimą ir administravimą „nuleisdavo“ į respublikinį lygmenį.

Išskiriama tokia planų sudarymo schema. TSKP Centro komitete, o dažnai ir vien Politbiure, būdavo nustatomos pagrindinės veiklos kryptys, svarbiausi investiciniai projektai, bendro pobūdžio finansų politika. Tokios gairės būdavo tvirtinamos TSKP suvažiavime. Patvirtinti prioritetai buvo persiunčiami į Ministrų Tarybą, kuri sau pavaldžių ministerijų, komitetų ir kitų institucijų lygmenyje suformuluodavo konkrečius veiksmus (uždavinius) nustatytoms gairėms įgyvendinti.

Už galutinį tikslų bei pagrindinių veiksmų (priemonių) nustatymą būdavo atsakingas Plano komitetas – svarbiausia planų kontrolę ir administravimą atliekanti institucija. Plano komitete kai kurie planai buvo rengiami kiekvienai pagrindinei plėtros kryptčiai, pvz., mašinų gamybai, anglių, geležies gavybai ir pan. Rengiant planus buvo numatomi laukiami rezultatai, jiems pasiekti reikiami ištekliai. Parengtus planus, grąžindavo ministerijoms ir komitetams, kurie derindami su pavaldžiomis įmonėmis ir organizacijomis pagal savo kuravimo sritis nustatydavo konkrečias 5-mečio veiklos priemones. Nuo „viršaus iki apačios“ suplanavus veiklą, Plano komitetas planą galutinai peržiūrėdavo ir pateikdavo Centro komitetui tvirtinti. Už suplanuotos veiklos vykdymą būdavo atsakingi įmonių, organizacijų bei gamyklų vadovai.

Sovietinės respublikos neturėjo ekonominio savarankiškumo. Nepaisant to, jog į jų kompetenciją patekdavo ir nemažos respublikinio pavaldumo organizacijų dalies priežiūra, planavimas buvo sutelktas centre, t. y. TSKP ir TSRS institucijose – Ministrų Taryboje, Plano komitete.

Tiesa, sovietinės respublikos turėjo analogiškas planavimą vykdančias ar jame dalyvaujančias institucijas kaip ir Maskva (pvz., Plano komiteta), tačiau jų kompetencija būdavo apibrėžiama iš viršaus, atiduodant vietinės reikšmės ir didelės įtakos svarbesniems Sovietų Sąjungos projektams neturinčias sritis.

Ši planų sudarymo schema skirtingais sovietmečio periodais buvo nuolat pataisoma ir papildoma. Tačiau pagrindinis jos bruožas buvo tai, jog komandinė sistema beveik visą laiką išliko centralizuota, išskyrus N. Chruščiovo decentralizacijos iniciatyvą, kuomet didelė dalis kompetencijos buvo perkelta į vietinį lygmenį.

Planų parengimu planavimo procesas nesibaigavo. Ne mažiau svarbūs planų įgyvendinimo ir kontrolės etapai. Juos įgyvendinant tarpusavyje susipindavo įmonių (organizacijų), ministerijų, Gosplano, Gosbanko, Gosnabo ir partijos struktūrų veikla. Įmonės tapdavo atsakingos už tiesioginį planų vykdymą, ministerijos už jų veiklos koordinavimą, Gosbankas už kreditavimą, Gosplanas už kasmetinį priemonių planų rengimą ir jų sudarymo koordinavimą, Gosnabas už įmonių aprūpinimą žaliavomis. Partija sau prisiimdavo partinės kontrolės vaidmenį, tačiau dažnu atveju ji turėdavo tiesioginę įtaką ir kasdienei planų vykdymo veiklai.

Svarbiausia planavimo grandimi, išskyrus N. Chruščiovo valdymo laikotarpį, tapo įmonių bei ministerijų santykiai (ypač tai sustiprėjo L. Brežnevo valdymo laikais), kurie reikėsi ne tik planų nustatymu, bet ir ministerijų įtaka įmonės vidaus veiklai, jos kontrolei. Ministerija taip pat prisiimdavo tarpininko tarp įmonės ir Gosplano, Gosnabo ir kitų institucijų vaidmenį. Tiesa, įmonės išlaikė tiesioginius ryšius su joms kreditus teikusiais Gosbanko padaliniais (Ryavec 1969: 208–229), tačiau apskritai įmonių savarankiškumas buvo labai apribotas.

Konkrečių metodinių reikalavimų taikymas buvo svarbi planų įgyvendinimo dalis. Galima paminėti rezultatų, pagamintos produkcijos vertės nustatymo, darbe panaudotų išteklių apskaitos, atskaitomybės už rezultatus taikomus metodus ir būdus. Produkcijos apimčiai nustatyti buvo naudojami rodikliai. Jie užėmė svarbią vietą planavimo sistemoje, nes netinkamų rodiklių parinkimas galėjo sąlygoti planuotų rezultatų iškraipymus, klaidingą įspūdį apie įmonės veiklą.

*Sovietologams* analizuojant planavimo sistemą buvo pastebėta, jog ji suteikia galimybių manipuliavimui, ypač įmonių ir ministerijų lygmenyje. R. W. Daviesas išskyrė keletą galimų situacijų, vedančių prie neracionalaus valdymo (Davies 1957: 426–436). Viena jų susijusi su netinkamų rodiklių parinkimu nustatant produkcijos gamybos apimtį. Pavyzdžiui, tekstilės produkcija matuojama pagal pagamintą medžiagos ilgį, o ne pagal jos plotą.

Šiuo atveju, gamintojai, siekdami parodyti didesnę produkciją, yra linkę gaminti siauresnės apimties medžiagą. Arba geologijos srityje: planuose nurodomas kasinėtasis plotas, o ne aptiktų mineralų skaičius, o tai kartu paskatina ir ne visai tikslingus kasinėjimus. Antra, kuomet produkcijos gamyba vertinama pagal sukurtą prekės vertę, iškyla pavojus, jog gamintojas gali padidinti prekės vertę, įtraukdamas ne vien konkrečioje gamykloje (organizacijoje) sukurtą pridėtają vertę, bet ir žaliavų ar jau prieš tai kitoje gamykloje sukurtos ir atiduotos šiai gamyklai užbaigti pradėtos gaminti produkcijos kainą. Trečia, į apskaitą dažnai yra įtraukiamos ir nebaigtos gaminti arba brokuotos prekės.

Kai kurie sovietologai kylančias problemas taip pat kildino iš perdėm centralizuoto valdymo. Viena, planus sudarančios ir jas kontroliuojančios institucijos buvo per daug nutolusios nuo kasdienės įmonių veiklos, nesuteikė pastarosios didesnio savarankiškumo sprendžiant praktines problemas, geriausiai žinomas pačioms įmonėms. Tokiu atveju iškyla grėsmė planų įgyvendinimui. Tai atsitinka, kuomet skirtingi planai, tačiau pasiekiantys tas pačias gamyklas ar organizacijas, nėra tarpusavyje integruoti. Žaliavų, įrenginių ar darbo jėgos aprūpinimas neretai buvo atskirai planuojamas, neatsižvelgiant, kiek žmonių reikia darbui su įrengimais, ar kiek žaliavos galima perdirbti su esamais technologiniais ir žmogaus ištekliais. Taip pat pastebėta, jog nemažai sunkumų iškyla, kuomet aukštesniame lygyje yra planuojamas gamyklos personalo išdėstymas ir gamyklos vadovai negali pilnai skirstyti išteklių pagal esamus gamybos poreikius.

N. Jasny pažymėjo, jog Gosplanas nepajėgė užtikrinti, kad metinis planas padėtų įgyvendinti ilgalaikius sektoriaus plėtros planus (1961). Panašiai teigė ir vienas sovietinės valdžios atstovas: „Dabartiniai ketvirtiniai ir metiniai planai, jau eilę metų stokojantys tinkamo ekonominės veiklos koordinavimo ir nesukuriantys reikiamų perspektyvų ekonominiam augimui garantuoti, tapo skirti labiausiai matomų skylių užkamšymui arba ypač rizikingų eksperimentų, nesukuriančių jokių garantijų dėl jų efektyvumo, pradėjimui“ (Kaser 1962: 109–131).

Nors siūlydami panašias reformas inciatoriai neminė, jog blogai atsižvelgti į rinkos dėsnius, nes kapitalistinės sistemos pagrindinis trūkumas ne gaunamas pelnas, o jo paskirstymas, tačiau vis dėlto daugeliu šių atvejų nugalėdavo tradicinis požiūris, nepatikliai vertinęs galimas permainas. E. Zaleskis, analizuodamas 1962–1966 m. keltas iniciatyvas ir diskusijas dėl planavimo gerinimo ir įvertindamas atliktus pakeitimus, pabrėžė, jog daugelis centrinės valdžios vykdytų pakeitimų neturėjo ryškesnių pasekmių: „kuo daugiau buvo keitimų, tuo dažniau jie buvo vienodi“. Jis teigia, jog atlikti keitimai iš esmės nebuvo nauji, dažniau paremti ne turinio, bet procedūriniais pakeitimais (Schroeder 1969: 382–383). Tokią tendenciją jis aiškino tuo, jog tradicionalistinės krypties ekonomistai nebuvo linkę daryti radikalesnių permainų, kurios, ypač orientuotos į rinką, galėjo kenkti režimo stabilumui ir legetimumui. E. Zaleskio

nuomone, tokie ekonomistai buvo linkę remti esamos planavimo sistemos „tobulinimo“ iniciatyvas, kurios neatnešė esminių kokybinių pokyčių, tačiau labiau lėmė centrinės kontrolės stiprinimą.

Nesugebėjimas įveikti išskylančių planinės sistemos sąlygojamų trūkumų ir „įklimpimas“ į biurokratinę procedūrą galutinai privedė šalį prie stagnacijos, kuri pasižymėjo biurokratine rutinizacija, iniciatyvų slopinimu, visuotiniu deficitu.

## SOVIETINIŲ BIUROKRATŲ LIETUVOJE DARBO ETIKA

### • Neformalios rutinos Alytaus organizacijose sovietmečiu

Remiantis etnografinių lauko tyrimų medžiaga galima kalbėti apie Alytaus miesto sovietmečio organizacijų biurokratiją bei jos išorinę aplinką – ryšius su ją kuruojančiomis institucijomis.

Šios organizacijos būtų Alytaus miesto partijos komitetas, vykdomasis komitetas, kelios vykdomajam komitetui pavaldžios organizacijos bei viena sąjunginio pavaldumo gamykla. Analizuojant atliktų interviu su jose maždaug 1975–1988 m. dirbusiais atsakingais asmenimis medžiagą matyti, kaip šie asmenys suvokė ir projektavo savo veiklą šioje aplinkoje, kokie veiksniai lemdavo jų karjerą ir veiklos vertinimą, kokie buvo šių aukštas pareigas užėmusių asmenų tarpusavio ryšiai. Tokios pastabos suteikia taip pat informacijos apie šių organizacijų viduje ir išorėje egzistavusias neformalias taisykles bei darbo etiką.

Partijos komitetas, vykdomasis komitetas bei jam pavaldžios organizacijos lokaliaje erdvėje (Alytuje) praktiškai atitiko aukštesniame (sąjunginiame, respublikiniame) lygmenyje nusistovėjusį valdymo modelį. Partijos komitetas įgyvendino partinę kontrolę, t. y. vietiniame lygmenyje turėjo pagrindinę sprendžiamąją galią, tuo tarpu vykdomasis komitetas atliko administracinę įmonių ir organizacijų priežiūrą. Gamyklos, įmonės ar kitos organizacijos atliko gamybinę funkciją. Miesto lygmenyje šios organizacijos iš dalies priklausė viena nuo kitos. Partijos komitetas ir vykdomasis komitetas sprendė atsakingų kadru skyrimo, bendresnius penkmečio ir metinių planų įgyvendinimo, išteklių paskirstymo klausimus. Nors kai kurių sąjunginio (pvz., Alytaus šampano gamykla) ar respublikinio pavaldumo organizacijų finansavimo bei kadru skyrimo klausimai buvo sprendžiami Vilniuje ar netgi Maskvoje, tačiau partijos komitetas turėjo savų svertų kadru skyrimo klausimais. Vystoma pramonė (šaldytuvų, gėrimų, mašinų gamyba, tekstilės pramonė) buvo svarbi ne tik konkrečios ūkio šakos, bet ir miesto plėtros lygmenyje.

Jų veiklos sėkmė buvo svarbi miesto prestižui ir gerovei, jų darbuotojai buvo miesto gyventojai, todėl konkrečios gamyklos ar įmonės aplinka išsiskverbavo ir į jų šeimų gyvenimą, darbuotojai gaudavo komunalinius butus dažniausiai pagal jų darbovietei skiriamas vietas, tuo labiau statant gyvenamuosius namus iš anksto buvo

numatoma, kurių įmonių darbuotojai taps būtų šeiminkais, o neretai ir kaimynais. Įmonės, turėdamos savo nuosavybėje įvairias laisvalaikio (kultūros, sporto) leidimo vietas, atverdavo duris ir kitiems miestiečiams (pvz., medvilnės kombinato kultūros rūmai).

Kai kuriais atvejais pavaldumo ryšiais tiesiogiai nesusiaistytos mieste veikusios organizacijos per lokalią miesto erdvę turėjo nemažai tarpusavio ryšių. Tokie ryšiai reikšdavo konkrečių asmenų formalų ir neformalų bendravimą.

Atkreipsiu dėmesį ne į paprastų darbuotojų, bet į šioms organizacijoms viešai atstovavusių ir atsakingas pareigas užėmusių asmenų tarpusavio ryšius. Šie asmenys, priklausę partijos komitetui, vykdomajam komitetui ar minėtai organizacijai, gali būti apibūdinami kaip biurokratai, vaidinę vadovaujantį, koordinuojantį ar prižiūrintį vaidmenį dėl savo vadovaujamos organizacijos. Taip pat svarbu pažymėti, jog dauguma jų priklausė vadinajamajai kadru nomenklatūrai, t. y. jie buvo partijos atrinkti asmenys.

Aukštas pareigas Alytuje užėmę pareigūnai tarpusavio bendrumą konstravo ne vien darbo ryšiais, įgytos darbo pažintys buvo pagrindas ir privačiam bendravimui. Neretai būdavo bendraujama medžioklėje, žvejyboje, kartu švenčiamose šventėse ir kitose neformaliam bendravimui tinkamose aplinkose. Analizuodamas 2003–2005 m. atliktų lauko tyrimų medžiagą, išskirčiau šiuos privataus bendravimo kontekstus: medžioklę ir žvejybą, dalyvavimą viešose šventėse, kaimynystę bei šeimų bendravimą.

*Medžioklė ir žvejyba.* Šios nomenklatūrai būdingos laisvalaikio formos (Antanaitis 1998) buvo būdingos ir Alytaus nomenklatūros darbuotojams. Tarkime, keli pateikėjai iš Alytaus prisimena, kaip nuolat žvejojė Žuvinčio rezervate (kuriame žvejoti reikalingi specialūs leidimai). Kas keletą savaitių organizuojamos žvejybos metu buvo galima aptarti reikalus.

*Viešos šventės.* Lankymasis Alytaus kultūrinuose renginiuose, miesto ir miesto įmonių ar gamyklų šventėse būdavo gera proga šiems asmenims neformaliai pabendrauti. Užimamos pareigos ir pažintys padėdavo jiems gauti kvietimus į svarbesnius renginius, juolab dažnai tokie pareigūnai kontroliavo konkrečių organizaciją (pvz., dirbant vykdomajame komitete). Renginių metu valdžios atstovai dažnai sėdėdavo geriausiose vietose.

*Kaimynystė.* Kaimynystė buvo dar vienas svarbus nomenklatūrininkų bendrumą sutvirtinantis veiksnys. Kiekvieno miesto ar rajono prestižinėse vietose būdavo statomi specialūs gyvenamieji namai, kuriuose butus (namus) gaudavo nomenklatūrininkai. Atliekant tyrimą Alytuje, pastebėtos panašios tendencijos. Pavyzdžiui, viename iš sovietmečiu prestižiniais laikytų gyvenamųjų daugiabučių namų (miesto centre) gyveno miesto vykdomojo komiteto pirmininko, jo pavaduotojo šeimos. Netoli jų privačius namus buvo pasistatę Alytaus stambių įmonių vadovai. Galima pažymėti, jog šių šeimų bendrumas buvo sutvirtintas bendromis talkomis, ūkinių reikalų, susijusių su gyvenamąja teritorija, aptarimais. Kaimynystė

sąlygojo ir tai, jog neformalioje aplinkoje buvo gana patogu aptarti kai kuriuos darbo ir asmeninius klausimus.

*Šeimų bendravimas.* Tai patys stabiliausi ryšiai, nes nomenklatūrininkai pajungiami gana tvirtiems asmeniniams ryšiams, kurie įtvirtinami šeimos rato tradicijomis, rūpinimusi vaikais ir padedant vieni kitiems. Keli Alytaus pateikėjai priklausė vienam šeimų draugų ratui. Šių ryšių glaudumą galima pastebėti per kartu su šeimomis švenčiamas šventes: gimtadienius, vaikų gimtadienius, Naujuosius metus, vardines ir kitas šventes. Pastebima, jog asmeniniai ryšiai neapsiriboja vien bendru „baliavojimu“. Šiam draugų rateliui priklausantys asmenys „jautė“ pareigą vieni kitiems padėti vaikų išsilavinimo, medicinos paslaugų, deficitinių prekių įsigijimo srityje ir pan.

Tokio socialinio tinklo išskyrimas padeda suprasti pagal užimamas pareigas „svarbesnių“ mieste asmenų tarpusavio sukibimą, kuris iš dalies nulemdavo ir pačių organizacijų sąsajas, nepaisant to, ar jos visada buvo susijusios pavaldumo ryšiais.

Tokie ryšiai turėjo reikšmės tiek įmonių, tiek pačių biurokratų veiklai, tačiau visų pirma svarbu pažvelgti į pačių minėtų organizacijų darbotvarkes ir joms keliamus tikslus. Analizuojant laukų tyrimų medžiagą, galima pastebėti, jog pateikėjai save suvokė kaip didelius miesto pokyčius išgyvenusius dalyvius, svariai prisidėjusius prie šių pokyčių. Šie pokyčiai – Alytaus industrializacija, staigi miesto urbanizacija. Praktiškai kiekvienas jų atranda savo vaidmenį vykusiame plėtroje: koordinuojant gamybinių įmonių steigimąsi ir jas vėliau kontroliuojant (vykdomojo komiteto darbuotojas), statybų planavimą ir jų priežiūrą (kitas vykdomojo komiteto darbuotojas), vystant miesto kultūrinį gyvenimą (partijos komiteto instruktorius), plečiant paslaugų gyventojams sektorių (įmonių susivienijimo direktorius) ir pan. Toks pateikėjų susitapatinimas su vykusia modernizacija ir pažanga sukūrė jiems svarumo ir prestižo socialinio statuso prasme. *Svarbūs ir dideli* darbai turėjo pateisinti užimamas svarbias pareigas.

Kita vertus, biurokratinė aplinka įgyvendinant iškelto plano uždavinius – mieste įgyvendinamus projektus sukūrė nemažai erdvės atsirasti neformalioms rutinizuotoms tvarkoms. Vieną jų pavadinčiau – *jokiu būdu nesugadinti santykių*. Pavyzdžiui, vykdam planus kartais išskildavo nuomonių neatitikimas tarp įmonių vadovų ir juos kontroliuojančių vykdomojo komiteto, partijos atstovų ar netgi Vilniuje veikusių atskirų valdybų, ministerijų ir kitų žinybų. Nuomonės galėjo susikirsti dėl iškeltų ambicingų planų, kuriems įgyvendinti buvo nepakankamai racionaliai paskirstyti išteklių, dėl konkrečių asmenų paskyrimo į atsakingas pareigas ir pan. Vis dėlto, kaip pastebima iš pateikėjų medžiagos, į atvirą konfrontaciją, nors ir užimant teisingą poziciją, tiek su viršesniais, tiek su lygiaverčiais kolegomis buvo vengiama eiti. Tai galėjo turėti neigiamos įtakos karjerai. Įsigyti priešų, veikiančių už nugaros, nenorėta. Riziką būti perkeltas į prastesnę vietą turėjo asmuo, kuris „buvo per-

dėm ambicingas, ieškodavo teisybės“, nors ir geriau atliekantis savo pareigas nei veiklos trūkumų savo darbe turintis, tačiau su visais gerai sutariantis asmuo.

„Patekusių į mūsų tarpą žmonių staigiai neatsikratydavome, tačiau panaudodavome pagal jų galimybes“ (vykdomojo komiteto pirmininkas), kitas pateikėjas prisimena: „prieš tai mano pareigose buvo žmogus, kuris nelabai kaip dirbo, todėl jį kitur perkėlė. Lyg tai jį perkėlė į kitą įstaigą partiniu sekretoriumi dirbti. Kadru tais laikais taip greitai nepaleisdavo, bet juos prižiūrėjo ir kontroliavo“ (vyr. inžinierius).

Pateikėjų nuomone, logiška strategija buvo laviruoti, ieškoti neformalių sąsajų su konkrečiu sprendimų priėmimu, pasinaudojant asmeniniais ryšiais pabandyti spręsti žaliavų, planų įgyvendinimo ar karjeros darymo klausimus. Keli pateikėjai prisimena „važinėjimus“ į Vilnių bandant surasti geresnį sprendimą. Sąjunginio pavaldumo gamyklos vadovas prisimena, kaip su dovanėlėmis važiuodavo į Maskvą. Laviravimas galėdavo reikšti ir planų įgyvendinimo blefavimą, pritempinėjimus. Vienas pateikėjas prisimena situaciją, jog Alytaus miesto partijos komiteto I sekretorius kolūkių pirmininkams liepdavo padidinti primelžiamo pieno skaičių priskaičiuojant veršeliams skirtą pieną. Panašūs gudravimai leisdavo įgyvendinti planus ir netgi pademonstruoti gerus rezultatus, o tai galėjo turėti įtakos tiek partijos komiteto, tiek pačių organizacijų vadovams. Tokios pastabos atkreipia dėmesį ir į tai, kaip reikia „apžaisiti situaciją“, kad ir miesto rodikliai būtų geri, ir patys gudrautojai nenukentėtų. Gaunant tokius nurodymus, nebuvo protinga skųstis, nes partijos komiteto atsakingi pareigūnai turėjo ryšių „aukščiau“ ir galėdavo rasti ne vieną būdą pakenkti besipriešinančiam, nebent pastarasis „turėjo labai tvirtą užnugarį“. Vienas pateikėjas prisimena, jog ryšių ministerijose ir pačiame CK turintis vienos organizacijos pirmininkas „nebijo-davo netgi Pirmajam rėžti į akis savo nuomonę“. Tačiau tai turbūt labiau buvo išimtis. Kai veiklai trukdydavo viršesnis asmuo, dažniau tekdavo *laviruoti* ir *iškęsti* ir *taip nesugadinti santykių*.

Kita rutinizuota neformalia praktika laikyčiau jau minėtą *rodiklių imitavimą*. Kaip jau minėjau, planas sovietinėje sistemoje buvo nesvarstytinas, praktiškai plačiau diskutuoti dėl iškeltų tikslų ir uždavinių buvo neįmanoma. Ypač tai galiojo gamybinio ir paslaugų sektoriaus, t. y. žemesniosios grandies, organizacijoms. Kita vertus, tarp vykdytojų ir „planų nuleidinėtojų“ vyravo tam tikras supratimas, jog planas dėl tam tikrų priežasčių galėdavo būti neįgyvendintas arba atsiskaitant už jo įgyvendinimą pateikti netikslūs, „pritempti“ rezultatai, kurie ne kartą buvo Vilniuje „užskaityti“. Keli pateikėjai pripažino, jog ir jiems yra tekę galvoti, kaip „gražiau pateikti savo rezultatus“. Tam buvo pasitelkiami įvairūs rezultatų skaičiavimo metodai. Iš esmės tokia rezultatų imitavimo strategija iliustravo parodomąją sovietinės sistemos pusę, kurioje *forma turėjo pirmenybę prieš turinį*. Mokejimas pasiremti biurokratinėmis taisyklėmis, tačiau formaliai nenusižengiant, buvo dažnas reiškinys.

Su tuo susijusi ir kita nusistovėjusi rutina, apimanti delsimą ir gana lėtą darbų vykdymą. Tai, ką skirtingi pateikėjai įvardijo kaip sistemos trūkumą, jog sprendimų ir raštų derinimas užimdavo daug laiko, iš esmės nebuvo vien sistemos problema, ji pateko ir į biurokratų kasdienybę. Vieno pateikėjo pasakyta frazė, jog „*raštas turi pagulėti*“, gana taikliai atspindi laukimo logiką, reikia išitikinti, ar iš tiesų sprendimas bus vykdomas, gal pasikeis situacija. Delsimo priežastis galėjo nulemti ir kai kurių asmenų neveiklumas, ir prastovos dėl trūkstamų žaliavų ir įrengimų. Vyravo požiūris „darbas ne vilkas, į mišką nepabėgs“. Tokiose situacijose, be abejonės, nukentėdavo planų vykdymas.

**Trūkstami ištekliai**, pateikėjų paminėti kaip vienas svarbesnių planų įgyvendinimo trukdžių, buvo gana dažnas reiškinys. Ištekliai ne visada buvo racionaliai paskirstomi, taip pat reikėjo tinkamai juos saugoti, nes neretai pačiose įmonėse pasitaikydavo grobstymo atvejų. Ištekliai išsigijimo būdai būdavo realizuojami per **asmeninius ryšius** (socialinius tinklus) ieškant išeičių ministerijose, kitose atsakingose organizacijose. Vienas pateikėjas prisimena, jog trūkstamų išteklų išsigijimą kartais tekdavo spręsti („tekdavo netgi apsiukeisti“) ir su kolegomis, dirbančiais panašaus pobūdžio organizacijose. Socialiniai tinklai veikdavo ir kita linkme. Trūkstami ištekliai ar pagaminta produkcija neretai būdavo labai svarbi ir asmeniniam naudojimui. Deficito sąlygomis atsakingi darbuotojai, turėdami priėjimą prie tokių išteklų, galėjo aprūpinti jais ne tik šeimos narius, tačiau ir kitų organizacijų svarbesnius asmenis, kurie reikalui esant atsilygindavo tuo pačiu. Pavyzdžiu galėtų būti atvejais, kai prekybinėje organizacijoje dirbęs asmuo gaudavo maisto produktų, o gavėjas atsiskaitydavo jam statybos darbuose.

Minėtų rutinų logiką iš esmės apibendrina tam tikrą biurokratinės veiklos veikimo pobūdį parodantis požiūris. „Stengdavomės paspausti, jog pats nekompetentingas žmogus atsistatydintų. Jei pensijinio amžiaus buvo, stengdavomės jam greičiau personalinę pensiją suteikti arba į gamyklą partijos sekretoriumi išsiųsti. Galima buvo rasti formą“. Šiuo atveju, „*rasim formą*“ parodo sovietinėje biurokratijos dažnai aptinkamą veikimo būdą, pagrįstą labiau voliuntaristiniais sprendimais nei iš konkrečių taisyklių kylančiais reikalavimais. Šiuo atveju priimamas sprendimas ir po to ieškoma taisyklių jam įgyvendinti. „Rasim formą“ maniera galima buvo įgyvendinti tiek pozityvias, tiek negatyvias biurokratijų strategijas. Viena, jis galėjo veikti kaip biurokratijos nepaslinkumą apeinantis būdas. Prieš tai minėtuose pavyzdžiuose matyti, jog valios išraiška dažnai nulemdavo konkrečius veiksmus (asmeninių tikslų veikimas apsirūpinant žaliavomis). Kita vertus, „rasim formą“ biurokratijoje gali reikšti galimybę manipuluoti taisyklėmis ir teisės aktais, įgyvendinant asmeninio pobūdžio strategijas (minėtas Pirmojo nurodymas) ir įforminant užkulisiuose priimtus sprendimus. Ji parodo galimybę ir sugebėjimus išvengti nemalonios situacijos, atsikratyti nepageidaujamo asmens. „Rasim formą“ galima sieti ir su asmenine motyvacija siekiant karjeros. Pa-

teikėjas prisimena: „Į partijos komitetą atėjau iš komjaunimo komiteto, į kurį mane buvo atsivedusi kurso draugė. Mokyklos laikais nepriklausęs komjaunimui, universitete supratau, jog siekti karjeros be partijos nario statuso neįmanoma. Todėl gavęs pasiūlymą stoti į komjaunimą bei pagirtas, jog turiu organizacinių sugebėjimų, reikalingų komjaunimui, taip ir padariau. Aktyvi veikla komjaunime praktiškai atvėrė kelius į partkomą.“ Partiškumo susitvarkymas esant garantijai, jog bus sulaukta pagalbos iš aukščiau, parodo, jog šiuo atveju buvo pasirinkta tinkama forma siekti karjeros. Kitokia formos panaudojimo galimybė buvo, kuomet postų dalybose partiškumo korta kartais buvo pasinaudojama siekiant užkirsti kelią konkurentams. Pasiremiant turimais ryšiais partijoje, buvo galima užkirsti kelią ar bent kuriam laikui sutrukdyti nepageidaujamam asmeniui tapti partiečiu. Lygiai taip pat turimi ryšiai galėjo padėti kur kas greičiau susitvarkyti „partiškumo“ klausimus.

Taigi „rasim formą“ – tai konkrečių administravimą vykdančių, išteklių skirstančių ar sprendimus priimančių asmenų voliuntaristinis apsisprendimas išspręsti situaciją taip, kaip yra susitarta, nors šiam susitarimui ir gali trūkti racionalumo ar juridinio pagrindimo. Šiuo atveju formos radimas pažymi biurokratiname aparate atliekamo veiksmo juridinį pagrindimą, būdą legaliai įteisinti ir pagrįsti konkrečias strategijas įgyvendinančius veiksmus. Tokia su visomis anksčiau minėtomis rutinomis susijusi sovietinės biurokratijos veikimo maniera iš esmės iliustruoja savotišką plyšį tarp oficialios biurokratinės aplinkos ir neformalių biurokratinių rutinų, kurios turėjo didžiulę įtaką planų įgyvendinimui.

Taigi, nagrinėjant aplink skirtingas Alytaus organizacijas išsidėsčiusius aukštas pareigas užimančių ir tarpusavyje susijusių asmenų tinklus, galima pastebėti, jog jie daugiausia per nusistovėjusias neformalias sukurdavo neapibrėžtas situacijas, kuriose būdavo patenkinamos asmeninės strategijos. Kartu, nors kai kurie asmenys savo veiklą ir grindė planuose numatytais darbais bei deklaravo stiprius išsipareigojimus juos įgyvendinant, pačioje sistemoje nusistovėję veiklos modeliai sudarė nemažai prielaidų nutolti nuo plano. Taigi tokia Alytaus atvejo analizė aktuali tęsiant bendresnio pobūdžio svarstymus biurokratinės darbo etikos tema.

#### • Deklaratyvus sovietinių dokumentų pobūdis

Tiriant socialistines visuomenes ir bandant atskirti tikrą gyvenimą nuo sovietinės propagandos, nemažai archyvinių dokumentų istoriniuose tyrimuose yra atmetami, laikomi nereikalinga medžiaga. Tokių dokumentų pagrindinis bruožas – jie yra persisėmę komunistine ideologija, doktriniški, nuolat duoda nuorodas į sistemos ideologų ir vadovų mintis ir kalbas, stokoja dalykinės esmės. Jiems galima priskirti ne tik oficialiai prezentuojančius dokumentus, kaip antai ataskaitas, bet ir tarp skirtingų institucijų ar jų padalinių „vaikščiojančius“ dokumentus, kuriuose prieš einant „prie reikalo esmės“ iš pradžių atiduodama pirmenybė komunistinėje programoje numatytiems tikslams, Lenino ar Brežnevo žodžiams, kokio nors



lemtingo TSKP suvažiavimo nutarimo formuluotei bei kitoms ritualinio pobūdžio prezentacijoms.

Kita vertus, jie tampa labai puikia medžiaga oficialaus diskurso konstravimo ir palaikymo kontekste, kuriame galima analizuoti, pavyzdžiui, tam tikrų institucijų, organizacijų veiklos pristatymus aukštesnėms institucijoms. Planų įgyvendinimo kontekste ypač aktualu įvertinti dokumentų, kuriuose kalbama apie neįvykdytų planų priežastis, stilių. Galima pažvelgti į žemesnio ir aukštesnio (kontroliuojančios) rango institucijų susirašinėjimo korespondencijos stilių. Lietuvos atveju kaip pavyzdį paimsiu miestų ir rajonų partijos komitetų raštus, adresuotus LKP Centro komitetui ar jiems pavaldžioms partinėms struktūroms.

Vienas iš pavyzdžių susijęs su TSKP XXV ir Lietuvos kompartijos XVII suvažiavimų nutarimais, numatančiais aktyvo, t. y. platesnio visuomenės narių, įtraukimą į visuomeninę veiklą, darbo metodų gerinimą. Ryšium su tuo LKP CK Biuras 1977 m. gruodį priėmė nutarimą, kuriuo įpareigojo miesto ir rajonų partijų komitetus peržiūrėti sudarytas komisijas ir tarybas. Reaguodami į šį pavedimą, 1978 m. pavasarį miestų ir rajonų komitetai reziumavo atliktus darbus. Kaip pavyzdį galima pateikti ir paanalizuoti Rokiškio *rajomo* raštą (LYA, f. 1771, ap. 256, b. 165, p. 43–45).

„Lietuvos KP Rokiškio rajono komitetas pažymi, kad sutinkamai su TSKP XXV suvažiavimo išdavomis dėl tolesnės partinės demokratijos išvystymo ir kuo platesnių visuomenės sluoksnių įjungimo į valstybės valdymą, yra atliekamas tam tikras darbas.

Partijos rajono komitetas ir rajono Liaudies deputatų tarybos vykdomasis komitetas savo darbe vis plačiau remiasi visuomene, partiniu-tarybinu aktyvu, pastoviai tobulina savo darbo formas ir metodus dėl platesnio eilinių komunistų įjungimo, vykdam partijos ir vyriausybės išskeltus uždavinius.

Gerai pateisino save tokia darbo forma kaip komisijų ir tarybų sudarymas prie partijos rajono komiteto, Liaudies deputatų tarybos ir komjaunimo rajono komiteto. Tinkamai nukreipiant ir koordinuojant jų darbą, siekiama gilesnės ir konkretesnės partinio-organizacinio darbo, ideologinių problemų, atskirų liaudies šakų bei visuomenės vystymosi analizės ir išskylančių uždavinių savalaikio ir konkretaus sprendimo“.

Pateiktas Rokiškio rajono partijos komiteto raštas užfiksuoja kelis bendrai sovietiniams dokumentams būdingus bruožus. Viena, iš pradžių deklaruojamą pritarimą viršuje įtvirtintiems sprendimams ir nuomonėms (ideologijai, aukštesnių institucijų ir asmenų sprendimams ir nutarimams, patvirtintiems planams). Po to patvirtinama, jog institucija vykdo numatytus sprendimus, taiko nustatytas priemones:

„Viso rajone yra sudarytos 63 komisijos ir tarybos, tame skaičiuje: prie partijos rajono komiteto – 21, prie rajono Liaudies deputatų tarybos – 26 ir prie rajono komjaunimo komiteto – 16“.

Trečia, būtinai paminima, jog taikomos priemonės, sprendimai duoda pozityvius rezultatus, padėjo pagerinti kokią nors sritį:

„Šios komisijos planuoja savo darbą, atsižvelgiant į perspektyvinį partijos rajono komiteto darbo planą, pa-

stoviai analizuoja ir apibendrina padėtį rajono pirminėse partinėse organizacijose, pateikia pasiūlymus ir rekomendacijas ruošiant plenumus ir partijos rajono komiteto biurų posėdžius. Didelę paramą, ruošiant priėmimui į partiją ir nagrinėjant komunistų personalines bylas, partijos rajono komitetui teikia partinė komisija. Šios komisijos sistemingas ir kruopštus darbas padeda gerinti stojančių į partiją atranką, didina jų atsakomybę, giliau nagrinėjamos ir principingiau sprendžiamos komunistų personalinės bylos“.

Tik atidavus duoklę šioms deklaracijoms rašte galima atsargiai dėstyti reikalo esmę, identifikuoti esamus trūkumus:

„[...]partijos rajono komitetas pažymi, kad greta teigiamo darbo, dar yra dalis komisijų, tarybų bei grupių, kurių darbe yra nemažai trūkumų. Dažnai jų darbas dubliuojasi, neturi savo nuostatų, nepilnai žino kokius uždavinius turėtų spręsti, kokia kryptimi tobulinti savo darbą. Todėl šių komisijų darbas praktiškai neduoda laukiamų rezultatų. Be to, esant dideliame kiekiui komisijų dažnai tie patys atsakingi darbuotojai vadovauja 3–4 komisijoms ir įeina dar į keletos komisijų sudėtį. Visa tai dalinai skaido jėgas, trukdo sukcentruoti pajėgas ir jėgas pagrindinių problemų sprendimui“.

Pateiktame rašte taip pat pastebima, jog *rajkomui* aprašyti komisijų trūkumus nėra rizikinga, partijos suvažiavimuose tai buvo įvertinta visos TSKP mastu kaip bendra problema, tačiau net ir šiuo atveju neskubama parodyti komisijų, o kartu ir savo, kaip tiesiogiai kontroliuojančio organo, darbo neefektyvumą. Kadangi minėtame pavyzdyje esamų trūkumų identifikavimas pastebimai nebuvo laikomas grėsme ir, be to, tai buvo taikoma visiems partijų komitetams, todėl minėta institucija gana lengvai sutiko su kritika.

Taigi analogiški tokio stiliaus dokumentai vyravo sovietinės sistemos biurokratiniam aparate ir jie iš esmės buvo savotiškos viešojoje erdvėje vyraujančio diskurso išraiškos, tarp kurių buvo ne tik dokumentai, bet ir viešos kalbos, propagandiniai filmai ir pan. Aišku, neteigių, jog sovietiniuose dokumentuose buvo vien deklaracijos, juose būdavo paliečiama ir reikalo esmė, ypač vykdomosios sferos institucijose, tačiau dauguma jų išlaikė gana atsargų priėjimą prie reikalo esmės. Viena, raštą siunčiančiai institucijai reikėjo būti atsargiai pristatant savo atvejį konkrečioje situacijoje, antra, negalima buvo tiesiai kritiškai vertinti aukštesnės institucijos sprendimo, net jeigu tai nepritaikoma konkrečios institucijos veikloje. Todėl teisingiausiu būdu siuntėjai laikė visų pirma akcentuoti konkrečių sprendimų ir veiksmų sėkmingumą, savo klaidas pripažinti tik tada, kai specialiai reikia pastebėti trūkumus, arba esami trūkumai yra lengvai pastebimi iš šalies.

Pastarąją perspektyvą dar norėčiau šiek tiek paryškinti, pailustruoti. Ne visuomet konkrečios organizacijos, partinės struktūros turėdavo galimybę nekaltai pasiteisinti, ar esant neaiškumams perkelti atsakomybę kitiems. Kartais būdavo labai aišku, ypač jeigu tai konstatuodavo konkrečią organizaciją vizitavusi komisija, jog organizacija neįvykdė konkrečių planų ir būtent ji

kalčiausia dėl to. Tačiau net ir tokiu atveju siuntėjai būtinai rasdavo svarbių priežasčių, kodėl kažkas nepavyko. Tiesa, jokių būdų nebūdavo kritikuojama ir kvestionuojama plano ar aukštesnio sprendimo idėja kaip nerealistinė. Galima apeliuoti į žaliavų trūkumą, laiku negautą techniką, darbininkų nepakankamumą, tačiau geriausia strategija būdavo, kuomet kaltininkas pasiklysdavo „tarp kėdžių“. Turima omenyje situacijos, kai gana supainiotai ir neaiškiai buvo pateikiamos planų neįvykdymo priežastys ir aplinkybės, kuomet yra manipuliuojama skaičiais ir rodikliais ir gana sudėtinga atsekti organizuotų darbų eigą, ypač tai buvo ryšku, kai įgyvendinant konkretų darbą dalyvavo kelios organizacijos.

Vėlgį matyti tendencija, atspindinti tam tikrą neformalią taisyklę, biurokratinę rutiną. Galimų negandų kaltininko įvardyti nebuvo norima, nes iš esmės galiojo nerašyta taisyklė „jokiu būdu nesugadinti“ tarpusavio santykių. Buvo suvokiama kontroliuojančiojo, vykdančiojo, tiekėjo, partinio ideologo tarpusavio priklausomybė, juo labiau ji dažnai buvo grindžiama ne tik darbine pažintimi, bet ir asmenine draugyste, todėl dokumentuose atidavus pirmenybę formaliam stiliui, reikalingi sprendimai ir santykiai būdavo išsiaiškinami, priimami už uždaru durų.

## IŠVADOS

Planų įgyvendinimo atžvilgiu racionalumo stokojančios neformalios biurokratinės rutinos sovietmečiu gali būti ne vien randamos sovietologų tekstuose, bet ir smulkiau apibūdintos bei paaiškintos nagrinėjant konkrečias organizacijas, jas supančius socialinius tinklus. Kaip jau minėta, Alytaus atvejis bei kai kurių sovietų biurokratijos dokumentų analizė parodo, jog egzistavo nemažai biurokratinių neformalių rutinų, kurios iš esmės rėmėsi principais „nesugadintų santykių“, „formos prieš turinį“, „raštas turi pagulėti“, „veikimo socialiniuose tinkluose“, „rasim formą“. Tokių viena kitą papildančių ir apimančių rutinų sąsajos gali būti parodomos ir planavimo įgyvendinimo kontekste. Planų įgyvendinimą išdėliojant kaip savotišką procesą, kuriame dalyvauja vykdytojai, nustatomi rodikliai ir laikas, paskiriami išteklių, numatomi veikimo būdai ir taisyklės, kiekviena iš minėtų neformalių rutinų suranda savo vietą. Pavyzdžiui, vykdytojams, t. y. įgyvendinimo dalyviams, buvo svarbu „nesugadinti santykių“, įgyvendinimo rezultatai ir jų rodikliai neretai pateikiami „forma prieš turinį“ stiliumi, planų įgyvendinimo laikas dažnai buvo ištempiamas dėl gulinčių raštų, išteklių valdyme įtakos galėjo turėti socialiniai tinklai, veiklos organizavimo stilių neretai nulėmdavo tinkamos formos konkrečiai valios išraiškai ir interesams parinkimas.

Tokie antropologiniai faktai iš dalies pratęsia mintis sovietologų, kurie prastus rezultatus ir netinkamą planų įgyvendinimą laikė iš pačios planavimo sistemos kylančiais metodiniais trūkumais. Šiuo atveju pateiktuose pavyzdžiuose rutinos atrodytų yra biurokratų reakcijos į netinkamą valdymą, t. y. susiformavusi biurokratų darbo etika yra determinuojama sistemos. Panašiai mąstė ir

K. Verdery, teigdama, jog komandinės-planinės ekonomikos sąlygomis mums iracionalūs atrodantys biurokratijos veiksmai yra nulemti sistemos pobūdžio, ji nesutiko, jog biurokratai savo veiksmus grindė iš anksto apgalvotais savo interesais (Verdery 1991). Anot autorės, visuotinio deficito sąlygomis kai kurių veiksmų logiką sąlygojo prekių ir žaliavų nepakankamumas, todėl tam tikri biurokratų veiksmai veikiau kilo iš stengimosi įgyvendinti jiems keliamas užduotis. Šiuo atveju biurokratų taikoma „skirstomosios galios“ strategija padeda užsitikrinti materialinį aprūpinimą savo veiklai. Asmeniniai ryšiai, korupcija bei mainai buvo svarbūs veiksniai įgyvendinant panašias strategijas. Įmonės vadovas, vietinės valdžios atsakingas pareigūnas ar knygu leidėjas norėjo, jog būtent jo organizacija būtų tinkamai aprūpinta visais reikiama ištekliais, todėl stengimasis patekti į įtakingesnius sluoksnius buvo logiškas.

Tokia mąstymo logika apibūdino daugiausiai komandinės planavimo sistemos trūkumus, kurie parodė nepakankamą vartojimo ir gamybos poreikių patenkinimą, neracionalų išteklių paskirstymą. Tačiau teigti esą nusistovėjusi darbo etika, apimanti veikimą per socialinius tinklus ir atsargų planų įgyvendinimą, buvo vienpusiškai nulemta planavimo sistemos būtų nevisiškai tikslu. Ne visada biurokratinis elgesys buvo visiškai nulemtas planavimo trūkumų. Iš esmės, kaip parodyta anksčiau, pati biurokratija irgi tiesiogiai gamino planų įgyvendinimo iškraipymus. Jeigu nerealistinių uždavinių įgyvendinimo imitavimą ir neformalų apsirūpinimą trūkstantomis žaliavomis ir produkcija laikysime planavimo sistemos trūkumu, tai rutinizuotą atidėliojimą, formalumą – pačios biurokratų darbo etikos bruožu, neigiamai veikusiu planavimo procesus.

Taigi biurokratinėje darbo etikoje įsikūnija tiek iš planavimo sistemos, tiek iš pačio biurokratinio valdymo mechanizmo kylantys elgesio modeliai, kurie vėlgį tarpusavyje susipina ir dažniau neigiamai nei teigiamai veikia planuotų rezultatų pasiekimą.

Per biurokratinės rutinas suvokiama darbo etika praktiškai ne vien paaiškina planavimo ir biurokratinio valdymo trūkumas, bet ir padeda suprasti oficialaus (ideologinio) diskurso ir praktikos gyvenime perskyrą. Tarkime, ekonomikos ir ūkio sferoje ekonominiai augimo rodikliai realybėje dažniausiai būdavo mažesni nei pateikiama oficialiose ataskaitose. Turbūt ne be pagrindo Jungtinės Tautos, įvertindamos Tarybų Sąjungos ekonomikos augimo tempus, 2% sumažindavo TSRS pateiktus rodiklius (Misiunas, Taagepera 1993). Tokia parodomoji pozicija iš esmės maskavo planinės ekonomikos ir ūkio valdymo nesugebėjimą ne tik atlikti išsikeltas užduotis, bet ir patenkinti visuomenės vartojimo poreikius. Tam sąlygas sudarė pati sistema.

Pabandžius įsijausti į sovietinę, planinės ekonomikos persunktą kontekstą, matyti, jog eilinis žmogus sunkiai galėjo tikėtis, kad milžiniškas biurokratinis aparatas lanksčiai atsižvelgs į jo poreikius. Racionalus planavimas ir prekių bei paslaugų išskirstymas sovietinėje sistemoje galėjo tenkinti tik naivuolius. Laukti tol, kol vals-

tybė išdalins jiems priklausančią gėrovės dalį, norėjo tik mažuma. Logika, kodėl laukti, jei galima pačiam pasiimti ją, buvo natūrali visuotinio deficito sąlygomis, kuomet žmonių poreikiai buvo sunkiai patenkinami. Tokia logika praktiškai iliustruoja Verdery aprašytą išteklių ir atsargų kaupimo principą, kuris parodo, jog išteklius valdantieji (partijos viršūnėlė) ir juos kontroliuojantieji (vykdomas aparatas, biurokratija) galėjo nesunkiai užsitikrinti savo gerovę (1991). Biurokratinė struktūra sudaro sąlygas manipuluoti ištekliais, personalu, veiklos rezultatais. Sovietinės sistemos aplinkoje nomenklatūros galimybės vykdyti totalią visuomenės kontrolę igyvendinant marksistinę-lenininę ideologiją nebuvo iki galo realizuojamos. Tai parodo: pirma, sovietinė nomenklatūra buvo labiau suinteresuota savo pozicijų išsaugojimu bei interesų patenkinimu, antra, šešėlinė ekonomika „brandžiojo socializmo“ sąlygomis buvo linkusi didėti ir apimti didesnę visuomenės dalį, ypač dirbusius vykdomojoje sferoje (biurokratijoje) bei turėjusius galimybes persikirstyti prekes ir paslaugas.

Gauta 2006 10 30  
Parengta 2006 11 30

#### Literatūra

- Alexander, C. 2002. *Personal States: Making Connections between People and Bureaucracy in Turkey*. Oxford: Oxford University Press.
- Antanaitis, K. 1998. „Lietuviškoji sovietinė nomenklatūra“, *Darbai ir dienos* 7(16): 88.
- Britan, G. M.; Cohen, R. 1980. “Toward an anthropology of formal organizations”, in *Hierarchy and Society: Anthropological Perspectives on Bureaucracy*. Philadelphia.
- Davies, R. W. 1957. “Industrial plan reconsidered”, *Soviet Studies* 8(4): 426–436.
- Ellman, M. 1969. “Optimal planning revisited. Soviet Studies”, *Soviet Studies* 21(2): 243–250.
- Heintz, M. 2002. *Changes in Work Ethic in Postsocialist Romania*. PhD thesis. University of Cambridge.
- Jasny, N. 1961. “A note on rationality and efficiency in the soviet economy I”, *Soviet Studies* 12(5): 353–375.
- Kaser, M. C. 1962. “The nature of soviet planning”, *Soviet Studies* 14(2): 109–131.
- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*. 1998. 10<sup>th</sup> ed. Springfield, Mass.: Merriam-Webster.
- Mitchell, J. C. 1969. “The concept and use of social networks”, in *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*. Manchester.
- Misiunas, R.; Taagepera, R. 1993. *The Baltic States: Years of Independence 1940–1990*. London.
- Pereira, L. H. March–June, 2003. “Work ethics and the collapse of the Soviet system”, *Canadian Slavonic Papers* 45: 61–94.
- Radcliffe-Brown, A. R. 1977 [1940]. “On social structure”, *Journal of the Royal Anthropological Society of Great Britain and Ireland* 70: 1–12.
- Richman, B. M. 1963. “Formulation of enterprise operating plans in soviet industry”, *Soviet Studies* 15(1): 8–71.
- Ryavec, K. W. 1969. “Soviet industrial managers, their superiors and the economic reforms: A study of an attempt at planned behavioural change”, *Soviet Studies* 21(2): 208–229.
- Sampson, S. 1984. *National Integration through Socialist Planning: an Anthropological Study of a Romanian New Town*. New York.
- Schroeder, G. E. 1969. “Planning reforms in the Soviet Union, 1963–1966. An analysis of recent trends in Economic organizations and management”, *Soviet Studies* 20(3): 382–383.
- Schweizer, T.; White, D. R. 1998. “Revitalizing the study of Kinship and exchange with network approaches”, in *Kinship, Networks and Exchange*. Cambridge: 1–15.
- Verdery, K. 1991. “Theorizing socialism: a prologue to the “transition”, *American Ethnologist* 18(3): 423–427.
- Verdery, K. 1991. *National Ideology under Socialism. Identity and Cultural Politics in Ceausescu's Romania*. Berkeley: University of California Press.
- Vorobyova, A. 1950. “Budgetary control in soviet factories. Soviet Studies”, *Soviet Studies* 2(1): 94–108.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Tr. by A. M. Henderson & Talcott Parsons. New York.
- Weber, M. 1997. *Protestantiškoji etika ir kapitalizmo dvaisia*. Vilnius: Pradai.

#### Vilius Ivanauskas

#### WORK ETHICS OF SOVIET BUREAUCRATS, INFORMAL ROUTINES AND SHORTAGES OF THE PLANNING SYSTEM: THE CASE OF SOVIET LITHUANIA

#### Summary

This paper focuses on the bureaucratic routines in the soviet system and the shortfalls of the planning system. The analysis was based on soviet documentary and fieldwork material collected among former soviet bureaucrats and “nomenklatūra” members of Alytus, the 6<sup>th</sup> biggest city of Lithuania.

In the anthropological approach, the everyday context of bureaucratic life has its informal networks, strategies and routines. This everyday perspective (*microlevel*) identifies the contrasts between rational and planned bureaucracy with ambitious 5-year plans (*macrolevel*) and bureaucratic performance in reality facing a lack of raw materials or necessary technologies. The term “work ethics” which means (1) the employees’ attitude to the work, (2) understanding how “things need to be done” and (3) their obligations to achieve the aims of organization in the soviet context had some contradictory features. Firstly, it illustrated the different ways not to be strictly attached to the Plan, and it resulted to the situation when the aims and objectives of planning among bureaucrats were not always taken seriously into account. Participation in social networks, mutual interdependence, motivation for career were the driving forces in bureaucratic performance, and in the conflict between

planning requirements and “upper boss” expectations, the latter was more important. Therefore, such metaphoric bureaucratic routines as “the paper needs to lie a little bit”, “we’ll find a form” and “do not break good relations” show the informal side of soviet bureaucracy where soviet “work ethic” pretending to keep *work* as a top value was replaced by the view that *work* depends on various circumstances.

Otherwise, the planning aims and mechanism were in the dominant position in official discourse and political rhetoric. Still, bad performance and inappropriate results could mean the end of a successful career. Thus, the same “bureaucratic routi-

nes” expressing social relations could be used to provide required raw materials or to push necessary decisions among decision-makers.

Nevertheless, these informal bureaucratic routines could be used both to disturb a performance or to improve it. Such tendency shows that analysis of the planning system and official discourse and their outcomes in reality cannot be understood without an everyday view to bureaucratic life.

**Key words:** bureaucracy, soviet system, planning, informal practices, work ethic, social networks