

DANIEL BELL

# PRACA I JEJ GORYCZE

(Kult wydajności w Ameryce)

INSTYTUT

PARYŻ



LITERACKI

1957

π 323.937

π 1.232.603 (A) CS

**PRACA I JEJ GORYCZE**

**BIBLIOTEKA „KULTURY”**  
**Tom XXV**

IMPRIME EN FRANCE

---

**Wydawca: Edition et Librairie «Libella»,  
12, rue Saint-Louis-en-l'Île, Paris (4<sup>e</sup>)**

DANIEL BELL

# PRACA I JEJ GORYCZE

(Kult wydajności w Ameryce)

INSTYTUT

PARYŻ



LITERACKI

1957

Tytuł oryginału:

*Work and Its Discontents*  
(Beacon Press, Boston, USA, 1956)

Przekład z amerykańskiego  
Czesława MIŁOSZA

*Mojej matce,  
która wie co znaczy praca w pocie czoła.*





## O POCHODZENIU PRACY

*Przed czasami Jowisza pług żaden gleby nie orał,  
Swoim znaczyć imieniem czy dzielić granicą pole  
Nikt się wtedy nie ważył; plon mieli wspólny a ziemia  
Niosła im dar łaskawie, prośbami nieprzymuszana.  
Jowisz to czarnym węzom zabójcze jady zaszczerpił,  
Wilkom płądrować rozkazał i falą wełnić się morzu,  
Miody z liści otrząsnął i ogień ukrył przed ludźmi,  
Winu wszędzie zabronił z wodami strumieni płynąć,  
Aby potrzeba w różnych musiała ćwiczyć się sztukach,  
Bruzdy w ziemi drążyła czekając pszenicznej trawy  
I wykrzesać ogień schowany w żyłach krzemienia.  
...Wtedy się nauczono jak w sidła chwytać zwierzynę,  
Lepem ją brać, ostępy osaczać sforą ogarów.  
Z czołna już jeden siecią o wielką rzekę uderza,  
Z morza wyciąga drugi ciężkie ciekące niewody.  
Wtedy sztywność żelaza i ostrze świszczące piły  
(Bo pierwsi ludzie klinem łamliwe drzewo łupali)  
Wtedy i inne sztuki poznano: trud podbił świat,  
Znojny trud i gniołące w dniach przeciwności ubóstwo.*

Wirgiliusz, «Georgiki», księga I.

(Przekład Czesława Miłosza)

Starsza niż wszystkie głoszone Ewangelie była ta niegłoszona, niewyrażona ale niezniszczalna, wiecznie trwająca Ewangelia: praca, a z nią dobrobyt.

Carlyle «Past and present».



## WSTĘP DO WYDANIA POLSKIEGO

Niniejsze „noty o pracy” opierają się na przykładach wziętych z Zachodu, najczęściej ze Stanów Zjednoczonych. Nie chciałbym jednak stwarzać wrażenia, że polski czytelnik zagląda tutaj w świat zupełnie mu obcy. Powiedziałbym raczej, że patrzy w lustro. Pomimo różnic pomiędzy systemami społecznymi — różnice są w pierwszym rzędzie polityczne — niejasno uświadamiamy sobie już fakt, że teraz, w okresie kiedy dawne ideologie straciły swoją treść (w każdym razie treść intelektualną), wszystko to, co uchodziło za specyficzne cechy kapitalistycznego społeczeństwa — jak alienacja pracy, nierówność wynagrodzeń, depersonalizacja życia, odejście od tradycji — powinno być uznane za cechy przemysłowego społeczeństwa w ogóle, czy będą to Stany Zjednoczone, czy dźwigające się Indie czy Związek Sowiecki.

Dopiero teraz, kiedy kraj za krajem wchodzi na nową drogę historii, da się odczytać znaczenie przemysłowego społeczeństwa. Po raz pierwszy, jak daleko wstecz sięgniemy pamięcią, każde społeczeństwo, uprzemysławiając się i stosując właściwe przemysłowi metody, zyskuje dzisiaj tę samą technologiczną podstawę. Nie twierdząc, że ta podstawa „determinuje” naturę danego społeczeństwa, możemy jednak wyliczyć problemy jakie stawia sama technika: potrzeba technicznego wykształcenia i stworzenia kadr inteligencji technicznej; rozwój różnych szczebli hie-

rarchii spowodowany przez planowanie i nadzór pracy; zmiany w składzie siły roboczej, z coraz większym przyrostem grup złożonych z administratorów i pracowników w białych kołnierzykach etc., etc. Owe problemy istnieją niezależnie od tego, czy przemysł jest „własnością” akcjonariuszy oddaną w zarząd menadżerom, czy też „własnością” państwa oddaną w zarząd menadżerom.

To mając na myśli, staram się w tym szkicu zwrócić uwagę na pewien problem humanistyczny, przeoczany od dłuższego czasu na Zachodzie i, o ile wiem, rzadko dyskutowany w krajach komunizmu: chodzi o związek pomiędzy techniczną organizacją pracy i satysfakcjami jakie może mieć robotnik. Zarówno na Zachodzie jak w krajach komunistycznych kładzie się nacisk na produkcję ale chyba tylko retorycznie wspomina się o tym, co Henri de Man nazwał niegdyś „radością w pracy”. Na Zachodzie „odpowiedź” brzmi: dać robotnikowi więcej pieniędzy i więcej wolnego czasu; ale pominięty jest wtedy konkretny problem treści jaką powinna mieć praca, w miejscu gdzie się odbywa. „Odpowiedź” w krajach komunistycznych brzmi: robotnik zidentyfikuje się z „szerszym” społecznym dążeniem i będzie czuł się dzięki temu zadowolony; ale również wtedy pomija się badanie samej roboty i daje się tylko obietnicę, co zawsze kosztuje tanio.

Te pominięcia stanowią zaprzeczenie wszystkich nadziei jakie cały wiek ideologii ofiarowywał robotnikowi. Interes robotnika zostaje podporządkowany innym celom. W pismach słynnego rosyjskiego socjalisty, Aleksandra Herzena, znajdujemy datujące się sprzed z górą stu lat „rozwiązanie” naprawdę brzemienne w rewolucyjne konsekwencje. Zwracając się do przyjaciela, który wskazywał na konieczność ofiar w imię przyszłości, Herzen tak powiada w swoich listach „Z drugiego brzegu”:

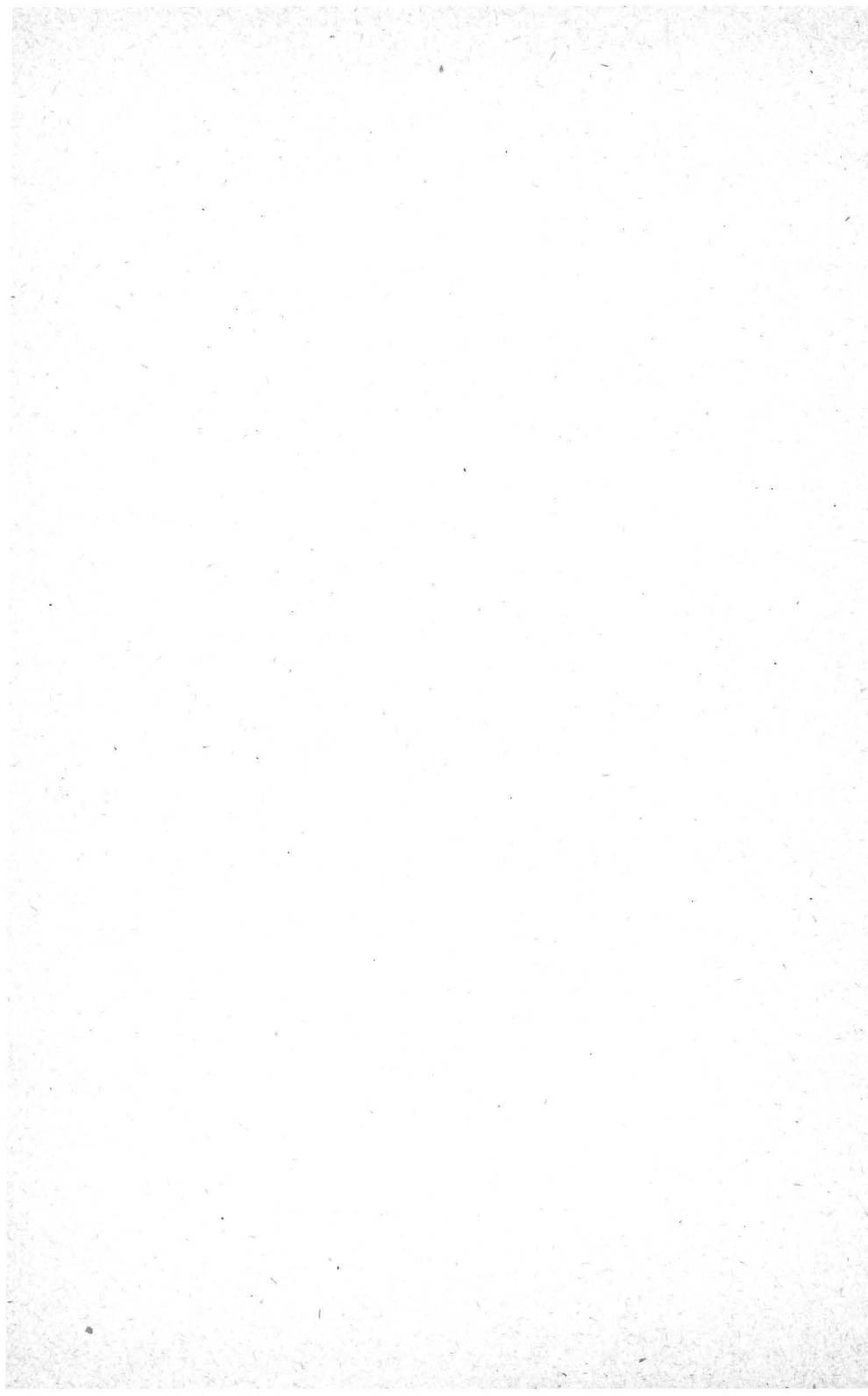
„Czy naprawdę chcesz skazać wszystkie żywe ludzkie istoty na smutny los kariatyd, podtrzymujących piętro na którym inni kiedyś będą tańczyć ... albo na los galerników, po kolana w błocie, ciągnących barkę wyladowaną tajemniczymi skarbami, z pokornym napisem na dziobie: „postęp w przyszłości”? Jedni, wyczerpani, padają, inni, ze świeżą siłą, chwytają za liny; ale zawsze pozostaje, jak sam mówisz, tyle samo drogi do przebycia co na początku, bo postęp jest nieskończony. Już to powinno służyć za przestrożę dla ludu: cel nieskończenie odległy nie jest celem, ale, jeżeli chcesz, pułapką; cel musi być

bliżej — musi nim być przynajmniej zapłata pracownika albo zamiłowanie do wykonywanej pracy. Każda epoka, każda generacja, każde życie miały i mają swoją własną pełnię; w miarę jak idziemy dalej, powstają nowe żądania, nowe doświadczenia, nowe metody...”

Szkic niniejszy jest więc, w duchu Herzena, obroną życia teraz, wysuwając propozycję, aby uznać pracę za to, czym być powinna, za podniecie ducha ludzkiego, a nie za środek który go miazdży.

Taki punkt widzenia nie jest romantyczny. Jak wskazują niektóre z tych „not”, istnieją możliwości przekształcenia pracy, poczynając od tak, zdawałoby się, drobnych zmian jak „rozszerzony” cykl ruchów przy danej robocie, a kończąc na nowej koncepcji samej fabryki. Trzeba tylko chcieć znów pomyśleć o pracującej jednostce ludzkiej. Trzeba — że użyję socjologicznego żargonu — zmienić „bieg wymagań”. We wszelkiej przemysłowej hierarchii wymagania płyną z góry na dół, od menadżera do nadzorca, do majstra, do robotnika. Rzadko wymagania zmieniają swój bieg, poza wypadkami „dzikich strajków” i innymi spontanicznymi objawami niezadowolenia. Czy jednak ma się to dokonać poprzez „rady robotnicze” czy poprzez wspólną konsultację czy inaczej, potrzeba jest jasna: warunkiem osiągnięcia zadowolenia z pracy jest demokracja przemysłowa zarówno w praktyce jak w teorii. Aby jednak dokonać tej zmiany należy starać się „odtworzyć” w wyobraźni sam proces pracy, występując przeciwko podstawowemu pojęciu, jakie mu towarzyszy we wszystkich przemysłowych ustrojach, zarówno kapitalistycznych jak komunistycznych — mianowicie pojęciu „wydajności”. To właśnie jest skromną intencją moich „not o pracy”.

Paryż, w sierpniu 1957.



## PRZEDMOWA

Są to „noty o pracy”, refleksje, *aperçus*, uwagi. Noty są dla czytelnika nieco dziwną formą. Chce on zwykle znać tezę autora albo przynajmniej jego punkt widzenia. Niniejszy szkic nie ma żadnej tezy, w przyjętym sensie tego słowa i nie stara się rozwiązywać problemów, jakie zwykle stawia menadżer, inżynier czy socjolog pisząc o pracy. Punkt widzenia? „Tylko z niechęcią zabierają się do pracy, jak się to mówi, jednym poślakiem”, powiedział Montaigne. I jest to nieunikniona postawa w przemysłowym społeczeństwie, a wszelkie moralne oceny muszą być wątpliwe. Równie łatwo jest potępiać „dehumanizację” spowodowaną przez maszynę, jak śpiewać hymny na cześć obietnic techniki. Nie próbuję być ani ideologiem ani moralistą.

Moje noty łączy w jedno pewien nastrój i gatunek zadawanych pytań. To prawda, że sposób w jaki zadaje się pytania zakreśla granice odpowiedziom. Jednak wiedzę zdobywamy, jak zauważył (i nie on jeden) Herbert Butterfield, nie dzięki nowym obserwacjom i eksperymentom, ale ciągle zmieniając pytania, patrząc ciągle na nowo na znane fakty, czy chodzi o problem ruchu czy o interpretację snów. Ten szkic, bez szczególnych ambicji, zajmuje się najbardziej znanym faktem nowoczesnego przemysłowego życia — pojęciem wydajności. W geometrii najkrótszym dystansem pomiędzy dwoma punktami jest linia prosta. Co się jednak dzieje, jeżeli natrafia ona na przeszkodę? Niedawno, w ciągu jednego tygodnia, powstało takie zagadnienie w dwóch różnych miejscach. Wytycząc wielką autostradę z Nowej Anglii do New Yorku, natknięto się w New Rochelle na stary cmentarz Hugonotów, miejsce, gdzie grzebano francuskich założycieli miasta. Czy należało drogę wytyczyć inaczej, czy cmentarz przenieść? W Anglii okazało się, że olbrzymie, dwupiętrowe autobusy nie przejdą się przez niską, gotycką bramę w murze pewnego historycznego

miasta. Czy należało przebudować bramę, czy obniżyć autobusy, czy też powiększyć ich trasę o parę mil? Co było racjonalnym wyjściem w każdym z tych dwóch wypadków? Pod New Yorkiem przeniesiono cmentarz. W Anglii puszczono autobusy drogą okrężną. W dwóch decyzjach znalazły wyraz kontrastujące ze sobą poglądy na koszt i wartość.

Kontrastujące ze sobą definicje tego co jest racjonalne i koszt wydajności — w zastosowaniu do pracy — to temat mojego szkicu.

„Wielka jest praca, bo zaszczyt spływa na pracownika” — mówi Talmud. Proszę więc, aby przyjęli moje podziękowania ci przyjaciele, którzy „pracowali” nad rękopisem i pozwolili mi korzystać z ich rad: Irving Kristol, któremu zawdzięczam formę „not”; Nathan Glaser i Sol Stein; Janet Finnie, z domu wydawniczego The Beacon Press, za jej skrupulatność i dokładność; oraz Kathleen Jett Schwarzschild, która przepisywała kilka razy te „noty”.

Maj, 1956.



## I. Nowy rachunek czasu.

Patriarcha nowoczesnej reformy, Jeremy Bentham, przez niemal dwadzieścia lat swego pracowitego życia zużywał wiele energii opracowując w najdrobniejszych szczegółach plan doskonale wydajnego więzienia. Miało to być słynne *panopticon*, budynek w kształcie gwiazdy, skonstruowany tak przemyślnie, że «każdy więzień spędzałby życie w stałej samotności, a jednak pozostając bez ustanku pod nadzorem strażnika ustawionego w centrum».

Bentham, przywódca filozoficznych radykałów, zapożyczył pomysłu *panopticon* od swego ruchliwego brata, Sir Samuela Benthama, słynnego budowniczego okrętów, który, będąc w służbie Katarzyny Wielkiej i budując okręty dla rosyjskiej floty, nakreślił taki mniej więcej plan fabryki.

Przez wiele lat Jeremy Bentham starał się wydostać pieniądze od Parlamentu, żeby wznieść «pięciopiętrowe» *panopticon*, połowa którego byłaby więzieniem a druga połowa fabryką. *Panopticon*, jak mówił, byłoby lekarstwem na lenistwo, «młynem, który mógłby mleć urwipolców i próżniaków, robiąc z nich uczciwych i pracowitych ludzi» (w 1813 roku uzyskał wreszcie 23.000

funtów, jako rekompensatę za pieniądze wydane podczas doświadczeń nad budową modelu). To utożsamienie fabryki z więzieniem było zapewne czymś zupełnie naturalnym dla Benthama. Więzienie i fabryka łączyły się w jego filozoficznym umyśle, przejętym utylitarnymi koncepcjami: porządku i wydajności. Korzeniem utylitaryzmu, tej nowej zasady jaką wypracował Bentham, jest pasja ładu. Należało sporządzić rachunek bodźców, które, umiejętnie dozowane, wyrobiłyby w jednostce prawość i zmusiły do pracy w pożądanym stopniu. Utylitaryzm dostarczał nowej definicji tego, co jest racjonalne: rządzić miał już nie rozum ale wymierność. Można było odtąd regulować samego człowieka. Kiedy tę zasadę zastosował inżynier — utylitarysta par excellence — nie tylko rozbito pracę na części, ale zaczęto ją mierzyć według części i płacić za nią cząstkami czasu, obliczonymi w ilościach metrycznych.

Wraz z tą nową regularnością następuje jedyne w swoim rodzaju i nagle zerwanie z rytmem pracy, tak jak go znano dotychczas. Zmienia się zupełnie rola czasu. Dotychczas dwie odmiany czasu dawały znać o sobie poprzez różne środki, jakimi go wyrażano: czas jako funkcja przestrzeni i czas jako *d u r é e*. Czas jako funkcja przestrzeni podlega rytmowi ruchu naszej planety: rok jest elipsą zaginającą się wokół słońca; dzień równa się obrotowi ziemi dokoła swojej osi. Tarcza zegara też jest okrągła; godzina oznacza przesunięcie się linii o 360 stopni w przestrzeni<sup>1</sup>. Czas jednak — jak wiedzą filozofowie, powieściopisarze i zwykli ludzie — bywa też trudniej uchwytny. Istnieją stany psychiczne, które rozstrzygają o niejednakowych percepcjach: chwile gnuśne i chwile szybkie, chwile czarne i chwile błogostanu, męka czasu rozciągniętego i czasu, który znika bez śladu, czas przypomniany i czas przewidywany — czyli czas występuje już nie jako chronologiczna funkcja przestrzeni ale jest odczuwany jako funkcja doświadczenia. Utylitarna racjonalność nie wiele wie o czasie jako *d u r é e*. Dla niej i dla całego nowoczesnego przemysłu czas i wysiłek spojone są z regularnym, «metrycznym» tykaniem. Nowoczesna fabryka jest zasadniczo siedzibą ładu, w którym bodziec i od-

1. Co do dyskusji o czasie jako funkcji przestrzeni patrz C.F. Veizaecker, «The History of Nature», University of Chicago Press, 1949, str. 12-13, 48-50.

zew, same rytmy pracy, pochodzą z narzuconego mechanicznie poczucia czasu i tempa<sup>2</sup>. Nic więc dziwnego, że Aldous Huxley może stwierdzić: «Dzisiaj każde sprawnie działające biuro, każda dobrze urządzona fabryka jest panoptikalnym więzieniem i pracownicy cierpią... mając świadomość, że są w środku maszyny». To stwierdzenie, potępiające jeżeli jest prawdziwe, stosuje się przede wszystkim do Stanów Zjednoczonych. Współczesna Ameryka jest w pierwszym rzędzie maszynową cywilizacją. Obraz dziesiątków tysięcy robotników, wylewających się z mnóstwa fabryk, tak nierozzerwalnie łączy się z dzisiejszą Ameryką, jak kurtka z jeleniej skóry i karabin z zachodnią granicą w dziewiętnastym wieku, a peruka i koronki z kolonialną Wirginią. Większość Amerykanów może wcale nie pracować w fabrykach, tak jak większość Amerykanów nigdy nie była na Dalekim Zachodzie ani nie mieszkała w domach georgiańskiego stylu. Niemniej wyraźny etos każdego okresu zawarty jest w tych pra-typach.

Jakie więc jest właściwie *miejsce pracy* w życiu dzisiejszej Ameryki?

## II. Czuwająca ręka bóstwa.

Współczesne przedsiębiorstwo zostało założone, aby działać w myśl trzech gatunków technicznej logiki. Są to: logika rozmiarów, logika «metrycznego czasu» i logika hierarchii. Każda z nich, będąc wytworem inżynierskiej

---

2. „Ład — mówi Freud — jest to rodzaj powtarzalnego przymusu, za pomocą którego ustanawia się na stałe kiedy, jak i gdzie należy daną rzecz wykonać, tak, aby przy każdej podobnej okazji unikać wątpliwości i wahań. Dobrodziejstwa ładu są niewątpliwe: pozwala on nam używać czasu i przestrzeni z jak największą korzyścią i unikać wydatkowania umysłowej energii. Usprawiedliwione jest więc oczekiwanie, że ład obejmie od razu i bez sprzeciwu wszelką działalność człowieka; i wolno się dziwić, że tak się nie dzieje, że, przeciwnie, istoty ludzkie przejawiają wrodzoną skłonność do niebaldstwa, nieregularności i niechlujstwa w ich pracy, że trzeba je z wysiłkiem szkolić, aby naśladowały przykład swoich niebiańskich wzorów”.

„Civilization and its discontents”, Hogarth Press, London, 1946, str. 55-56.

racjonalności, narzuciła szereg ograniczeń robotnikowi i musi on zmagać się z nimi codzień. Ograniczenia te rozstrzygają o codziennych faktach jego życia. Dla człowieka, którego dzień pracy trwa od ósmej rano do piątej po południu, ranek zaczyna się o wiele wcześniej niż godzina przybycia na miejsce zatrudnienia. Po śpiesznym umyciu się i krótkim śniadaniu, jedzie swoim samochodem, tramwajem, autobusem czy kolejką podziemną; często musi zużyć godzinę albo więcej na dotarcie do fabryki (zdaje się, że działa tu szczególne prawo, jak zauważył Bertrand Russell: ulepszenia w transporcie nie zmniejszają czasu podróży, jedynie rozszerzają obszar, jaki ludzie muszą przebyć).

Chociaż jest to najbardziej rzucający się w oczy fakt w nowoczesnej pracy, niewielu autorów zajmowało się nim czy też jego oczywistą przesłanką: że wielkie masy siły roboczej muszą być przewożone na wspólne miejsce pracy. Inżynier uważa, że koncentracja jest technicznie wydajna: pod tym samym dachem gromadzi się siłę pędną, surowce, części i taśmy montażowe. Widzimy więc takie giganty jak Willow Run, obecnie w użyciu Generals Motors, gmach ciągnący się trzy czwarte mili i szerokości ćwierć mili. Czy też takie, pokryte jednym dachem, milowej długości hale, jak fabryka Boeing w Wichita, stan Kansas.

Przekonanie, że o wydajności decydują rozmiary, było uwarunkowane przez rodzaj energii z jakiej korzystano na początku — maszyny parowe dawały ograniczoną ilość siły. Ponieważ para ulatnia się szybko, inżynier starał się zgromadzić jak najwięcej produkcyjnych jednostek w samym warsztacie czy też w zasięgu ciśnienia pary, tak aby rozprzewadzić ją rurami bez strat, jakie mogłaby spowodować zbytnia kondensacja. Te względy prowadziły też do stłoczenia robotników w zakładzie, bo maszyny rozmieszczano wzdłuż prostolinijnych rozgałęzień.

Wprowadzenie elektryczności i motorów elektrycznych pozwoliło na większą elastyczność i wewnątrz fabryk nątychmiast z tego skorzystano. W nowych wzorcach urządzeń unikano przestarzałych wąskich hal przebiegających w linii prostej charakterystycznych dla dawnej fabryki. A jednak nikt nie kwestionował zewnętrznych rozmiarów fabryki. Dlaczego? Częściowo dlatego, że inżynier pojmu-

je wydajność wyłącznie w kategoriach techniki. Może sobie na to pozwolić, bo wielki koszt jaki stanowi czas podróży robotnika nie jest brany w rachubę. Wolno jednak postawić pytanie: czy należy przewozić wielkie masy na wspólne miejsce pracy? Co taniej transportować: zatrudnionych ludzi dwa razy dziennie, czy materiały i części mechaniczne, powiedzmy, dwa razy tygodniowo? Jak słusznie Percival i Paul Goodman notują w swojej książce «Communities»: «Czekanie na ciężarówkę nie skraca życia kawałka metalu; kawałkowi metalu jest zupełnie obojętne, jeżeli wcisną go między inne jak sardynkę». Goodmanowie zalecają produkcję w «okruchach i częściach» zamiast wytwarzania i montażu na jednym miejscu. Gdyby fabryki umieścić koło robotniczych osiedli, ludzie nie musieliby dojeżdżać. Obrobione materiały przewoziłoby się na różne miejsca do dalszej obróbki, a następnie zabierałoby się je do montażu. Zagadnienie jest jednak rzadko rozpatrywane, bo tylko nieliczne zakłady płacą bezpośrednio za czas dojazdu swoich robotników. Obliczenia w kategoriach samych rynkowych kosztów nie zmuszą przedsiębiorstwa do wzięcia pod uwagę takich elementów, jak czas zużyty na dojazd do pracy i powrót z pracy czy koszt utrzymania dróg względnie środków komunikacji, które pokrywa albo sam pracownik albo cała społeczność w formie podatków. W swojej podróży do pracy i z pracy robotnik jest niewolnikiem czasu. Czas rządzi ekonomią pracy, samym jej rytmem i ruchami, jakie się przy niej wykonuje. (Dowiedziawszy się od Guliwera do czego służy mu zegarek, Lilipuci doszli do wniosku, że zegarek jest jego bogiem).

Jednym z proroków nowoczesnej pracy był Frederick W. Taylor, a zegarek-stopper był jego biblią. Jeżeli wolno tak wielki wstrząs społeczny uznać za dzieło jednego człowieka, kult wydajności jako reguła życia jemu zawdzięcza swoje istnienie. Wraz z «naukowym menadżerstwem», tak jak je określił Taylor, wykraczamy daleko poza przybliżone obliczenia podziału pracy. Zaczyna się podział samego czasu.

Frederick W. Taylor urodził się w 1856, w tym samym roku co Freud. Biograf jego, Roger Burlingame, pisze że Taylor jeszcze w dzieciństwie rozbił swój świat na najdrobniejsze cząstki składowe. Grając w kroieta męczył swoich towarzyszy obliczając kąty swoich uderzeń. Cho-

dząc, liczył kroki, aby nauczyć się jak maszeruje się najbardziej wydajnie. Nerwowy, zawsze w napięciu, całe życie był ofiarą bezsenności i koszmarów, choć nie palił i nie pił, nawet kawy i herbaty. Bojąc się leżeć na wznak, mógł spać spokojnie tylko w pozycji siedzącej, na łóżku albo w fotelu. Nie mógł znieść widoku próżnującej obrabiarki czy próżnującego człowieka. Nigdy nie był bezczynny i doprowadzało go do wściekłości, jeżeli zauważył czyjąś bezczynność.

Ten swój represyjny charakter Taylor narzucił całej cywilizacji. W zakładzie gdzie zaczął pracować, robotnik obsługujący maszynę dokonywał operacji «na zdrowy rozum». Szybkość maszyny, wybór narzędzi, metody pracy ustalano jak się da. Taylor postawił sobie za zadanie dowieść, że te leniwe rytmy, odziedziczone po erze rzemiosła, należy zastąpić wyższą racjonalnością rozbitego na części czasu. Stopper nie był niczym nowym. Już przed Taylorem pracę chronometrowano. Ale tylko robotę jako całość. Taylor natomiast rozbił robotę na jej składowe operacje i zmierzył czas trwania każdej z nich. W tym tkwi cała istota naukowego kierownictwa: systematyczna analiza i rozbitcie pracy na najmniejsze mechaniczne składniki, następnie ułożenie tych składników w najbardziej wydajną kombinację. Taylor pierwsze swoje odczyty dla amerykańskich inżynierów wygłosił w 1895 (w roku, jak ktoś może zauważy kwaśno, kiedy Freud i Breuer opublikowali swoje «Studia o hysterii», a więc w roku «przebicia się» psychoanalizy na widownię publiczną). Dopiero jednak w 1899 roku Taylor zyskał rozgłos nauczycielski Holendra, nazwiskiem Schmidt, ładować 47 ton rudy żelaznej dziennie zamiast 12 ton. Każdy szczegół roboty tego człowieka został opracowany: wymiary szufli, głębokość zanurzenia jej w stos rudy, waga zaczerpniętego ładunku, dystans do przejścia, łuk rozmachu i chwile przerw, jakie musiał robić dla odpoczynku. Systematycznie zmieniając każdy czynnik, Taylor otrzymał optymalną zawartość ładowanej rudy. Dokładny obrachunek dał poprawny wynik. Taylor jednak wiedział również co taki mechaniczny regulamin zrobi z człowieka — albo raczej, jaki rodzaj człowieka potrafi żyć w podobnym kaftanie bezpieczeństwa. «Od człowieka, który ma być zatrudniony na stałe przy rudzie żelaznej — pisał — należy przede wszystkim wy-

magać, aby był tak głupi i flegmatyczny, że przypomina raczej wołu niż jakikolwiek typ ludzki»<sup>1</sup>.

Logika taylorizmu była oczywista: robotę każdego człowieka da się zmierzyć oddzielnie. Czas, w którym można dokonać operacji da się ustalić «bez targów» jako «czas standardowy». Zapłatę da się wtedy obliczyć na podstawie wykonanej pracy i zużytego na nią czasu<sup>2</sup>. W nowocześniejszej gospodarce oszczędność czasu ma tak wielkie znaczenie (Benjamin Franklin, ten prototyp etycznego protestanta z dzieł Maxa Webera, powiedział przecież: «czas to pieniądz»), że wielki koncern, taki jak General Motors, zawiera kontrakty ze swoimi robotnikami, biorąc sześć minut za podstawę. (Aby ułatwić obrachunki płac, General Motors dzieli godzinę na dziesięć sześciominutowek i, poza gwarantowaną płacą «z tytułu zatrudnienia» za trzy godziny, robotnik jest płatny za ilość sześciominutowek jakie przepracuje).

Znaczenie taylorizmu polega na jego próbie wprowadzenia w czyn fizyki społecznej. Z chwilą, kiedy praca została naukowo rozplanowana, nie mogło już być, zdaniem Taylora, sporów o to, jak ciężko dany człowiek pracuje i ile powinien otrzymać za swój wysiłek. «Z równą słusnością moglibyśmy się targować o czas i miejsce wschodzącego czy zachodzącego słońca» — powiedział. Dla sfer menadżerów, które na przełomie stulecia przeżyły upadek wiary w ich mistyczne «przyrodzone prawa» do rządzenia, naukowe pojęcie administracji samej w sobie stało się nową podstawą dla ich autorytetu.

Podczas kiedy Taylor analizował stosunek pracy do czasu inny inżynier, Frank Gilbreth (1868-1924), posunął proces o krok dalej: oderwał ruchy ludzkie od osoby ro-

---

1. Taylor nie pierwszy zrozumiał te konsekwencje. Sto pięćdziesiąt lat wcześniej Adam Smith pisał: «Umysł większości ludzi jest siłą rzeczy kształtowany przez ich codzienne zatrudnienia. Człowiek, który całe życie wykonuje kilka prostych czynności... nie ma okazji ćwiczyć swego umysłu... Staje się zwykle tak głupi i ciemny jak to dla ludzkiej istoty jest możliwe». «The Wealth of Nations», Modern Library, 1937, str. 734.

2. Dlatego też «protestancki» przemysł nie może stosować systemu «płac rodzinnych» spotykanych we Włoszech i innych krajach, gdzie istnieją wpływy katolickiej doktryny społecznej. Według tego systemu człowiek posiadający dzieci otrzymuje wyższą płacę niż jego bezdzietny kolega, chociaż obaj wykonują pracę taką samą.

botnika i nadał im abstrakcyjną formę wizualną. Nie tylko wzór maszynowej pracy da się rozbić na elementy, również ludzkie mięśnie mogą być «sfunkcjonalizowane» a naturalnym ruchom rąk i nóg można narzucić ład pozwalający na «jak najlepszy» ich użytek.

Gilbreth (którego sława u współczesnych opiera się, w czym jest szczypta ironii, na filmie o frenetycznej organizacji, jakiej poddał życie swojej licznej rodziny, «Cheaper by the dozen») wydzielił osiemnaście zasadniczych jednostek kinetycznych czy ruchów, na przykład sięganie, posuwanie się, chwytanie i nazwał je skromnie *t h e r b l i n g s* (czyli Gilbreth czytane na odwrót). Następnie analizując kombinacje *t h e r b l i n g ó w* doszedł do swoich zasad «ekonomii ruchu». Na przykład dwie ręce nie powinny być bezczynne w tym samym momencie z wyjątkiem przerw na odpoczynek; ręce powinny się poruszać w przeciwnych i symetrycznych kierunkach, i tak dalej. Karą za pogwałcenie tych zasad jest marnotrawstwo.

Zrobiono jeszcze jeden krok na drodze nieubłaganej logiki, dążąc do racjonalizacji. Podczas kiedy Taylor systematyzował fabryczne operacje, a Gilbreth starał się zmniejszyć marnotrawstwo ruchów, Charles Bedeaux wprowadził jednostkę miary, służącą do mierzenia ludzkiej siły i nazwał ją, co nas zbytnio nie zaskakuje, «B». Miał to być odpowiednik «dynu» czyli jednostki do mierzenia mechanicznej siły w fabryce. Tak określone B «jest to ułamek minuty pracy plus ułamek minuty odpoczynku zawsze łączące się w jedno, ale występujące w różnych proporcjach, zależnie od natury wysiłku». Posługując się tak szczególnym rachunkiem, Bedeaux stworzył skomplikowany, ale matematycznie poprawny system płac, który brał pod uwagę nie tylko wykonaną pracę, ale zmienne ułamki czasu, potrzebne w poszczególnych operacjach na zatrzymanie się i wytchnienie — stosownie do tego podwyższał albo obniżał płacę<sup>3</sup>.

3. System Bedeaux w szczytowym punkcie swojej kariery był stosowany w Stanach Zjednoczonych przez 720 koncernów, zatrudniających 675.000 robotników. Podczas drugiej wojny światowej oskarżenia o współpracę z Vichy, z jakimi spotkał się Bedeaux, oraz zaciekle wrogosc związków zawodowych wobec tej metody mechanicznego obrachunku płac, wyrugowały ten system z amerykańskiego przemysłu.



Fragmentaryzacja pracy, jakkolwiek atomizowała robotnika, wprowadzała również zależność i hierarchię, bo nierozłączne z podziałem pracy jest to, co Marks nazwał «żelaznym prawem proporcjonalności». Tak więc w wytwórczym procesie stosunek pomiędzy różnymi liczbami robotników, potrzebnych w procesach składowych, zależy od złożonego charakteru techniki. Marks podawał przykład z odlewni czcionek: jeden odlewacz może wytopić 2.000 czcionek w ciągu godziny, rozbijacz może ich rozbić 4.000 a polerownik wykończyć 8.000 w tym samym czasie. Aby więc jeden polerownik był ciągle zajęty, przedsiębiorstwo potrzebuje dwóch rozbijaczy i czterech odlewaczy i będzie zatrudniać oraz zwalniać się roboczą zawsze w tej proporcji. W wielu innych operacjach, zwłaszcza na taśmie montażowej, ustalają się podobnie sztywne stosunki a zatrudnianie i zwalnianie ludzi zależy od stałych mnożników. Taka jednak zależność zakłada koordynację, a co za tym idzie rozwój hierarchii. Logika hierarchii, trzecia z logik jakie zrodził nowoczesny przemysł, jest w ten sposób nie tylko socjologicznym faktem powiększania się nadzoru, którego wymaga każde złożone przedsiębiorstwo, ale również nakazem ściśle technicznym. Przy prostym podziale pracy na przykład, robotnik mógł w sporej mierze kontrolować warunki własnej pracy, to jest przygotowania, początek, czyszczenie i reperację maszyn, troskę o materiały i tak dalej. Przy złożonym podziale pracy te zadania wymykają się jego kontroli i musi już polegać na zarządzie, który dba, aby były one właściwie wypełniane. Zależność ta rozciąga się na cały proces produkcji. W wyniku tego nowoczesny przemysł musiał wyłonić całą nową *nadbudowę menadżerów*, która organizuje produkcję i nią zarządza. Ta nadbudowa usuwa poza obręb hali fabrycznej w możliwie najwyższym stopniu wszelką pracę mózgu. Wszystko jest skupione w biurach planowania, koordynacji i projektów. A w tej nowej hierarchii ma swoje miejsce postać nieznaną ani ręcznemu rzemiosłu ani przemysłowi w dobie jego niemowlęctwa — technik. Z jego pojawieniem się podział produkcji jest już zupełny. Robotnik na samym dole, doglądając tylko szczegółów, jest oderwany od jakiegokolwiek decyzji czy modyfikacji, mającej za przedmiot produkt nad którym pracuje.

Trzy te gatunki logiki: logika rozmiarów, czasu i hierarchii łączą się w tym wielkim osiągnięciu przemysłowej techniki jakim jest taśma montażowa: długie, równoległe linie wymagają przestronnych hal; szczegółowe rozbięcie pracy na części narzuca szereg określonych ruchów o mechanicznym tempie; wysoki stopień koordynacji stwarza nową techniczną jak również społeczną hierarchię<sup>4</sup>.

### III. Szychta i wahadło.

Czterdzieści lat po śmierci Taylora pogoń za magiczną harmonią królestwa skrzętności przybrała na sile. Stara purytańska moralność kapitana Johna Smitha, według której ten kto nie chce pracować nie będzie i jeść, została przetłumaczona na inżynierską moralność, według której ten, kto nie przepracuje «przyzwoitego dnia» nie otrzyma «przyzwoitej zapłaty». W całym przemyśle Stanów Zjednoczonych życiem milionów osób władają standardy produkcji, tak oczywiste dla większości inżynierów i menadżerów jak «czas i miejsce wschodzącego słońca».

Ale jak logika przekształca się w praktykę? Co to znaczy konkretnie, że ustala się «przyzwoity dzień pracy»? Czego żąda się od robotnika? Kontrakt podstawowej płacy, zawarty pomiędzy U.S. Steel Corporation i C.I.O. Steel Workers może posłużyć za przykład. Kontrakt, po raz pierwszy uzgodniony 8 maja 1946 roku, określa «przyzwoity dzień pracy» jako «tę ilość pracy, jaką może wykonać kwalifikowany pracownik pracując w normalnym tempie ... normalne tempo równoznaczne jest z marszem

---

4. Ciekawe, jak bardzo nowym nabytkiem jest taśma montażowa i jako operacja i jako termin w słownikach. Oliver Evans wprowadził linię nieprzerwanej produkcji w swoim młynie w 1800 roku a przemysł mięsny użył w 1870 roku konwejerów, przesuwających się nad głowami robotników, do ćwiartowania zabitych zwierząt. Jako nowoczesne osiągnięcie taśma montażowa zawdzięcza swoje sukcesy głównie Fordowi, który zastosował ją do samochodów w Highland Park, stan Michigan, w 1914 roku. I dopiero w 1933 roku Oxford English Dictionary uznał ten termin (*assembly line*) kiedy w swoim dodatku podał dzisiejsze znaczenie słowa. Patrz: Siegfried Giedion «Mechanization takes command».

człowieka, bez obciążenia, po gładkim, równym terenie, z szybkością trzech mil na godzinę».

Ta nieco uczuciowa definicja staje się wzorcem czy centymetrem do sprawdzania w jakim stopniu wydatkuje się energię przy różnych rodzajach roboty. Na przykład:

#### *Ładowanie piasku*

Materiał: piasek rzeczny, wilgoć około 5.5. Waga na stopę kubiczną 100-110 funtów.

Ekwipunek: bosak (stal) do ładunku materiałów przy wzniesieniu ponad podłogę, szuffa 32 cale, piec Nr 2.

Warunki pracy: pod dachem, gładka podłoga betonowa, inne warunki normalne.

Szybkość produkcji: ładowanie piasku ze stosu do lory — przeciętna waga piasku na szuffi — 15 funtów; 12.5 szuffi na minutę.

#### *Pakowanie spoidel*

Materiał: spoidła 3/4 na 14; 1 funt na tekturowe pudło.

Ekwipunek: metalowa łyżka zawartości trzech funtów, płaska waga, składane pudła tekturowe, otwarte z jednej strony dla napełnienia; powierzchnia dla pracy pokryta metalem.

Warunki pracy: wewnątrz, pozycja siedząca.

Szybkość produkcji: Napełnić łyżkę czerpiąc ze stosu spoidel, wysypać jeden funt na wagę, wziąć talerz wagi i wysypać zawartość do pudełka, zamykając pokrywę pudła, ustawiając koło siebie w odległości mniej więcej 24 cale — 5.9 pudeł na minutę.

Wypełniając program racjonalizacji plac U.S. Steel Corporation, co ukończono dopiero w 1947 roku, opracowano z równą dokładnością opisy 1.150 wzorcowych robót w ramach 152 zasadniczych podziałów. Ogółem te specyfikacje objęły 75.000 robotników i program premii koncernu jest oparty na tych standardach.

W całym amerykańskim przemyśle znajdujemy wiele systemów określających szybkość pracy (niektóre z nich przedstawiono obrazowo na filmach), tomy «standardowych danych» o poszczególnych robotach i inne próby stwo-

rzienia obiektywnych, zrozumiałych a jednak prostych wzorców do mierzenia pracy. System studiów nad czasoruchem pracowników umysłowych, wynaleziony przez Paula Mulligan (partnera byłego ministra lotnictwa Harolda Talbott) przedstawia wszystkie operacje na «flow chart», schematycznej tablicy czynności biurowych. Tablica ta szybko wykazuje każde dublowanie zajęć, każde powracanie do tego, co już zostało zrobione czy zaczynanie prac niekoniecznych. Czerpiąc ze swego «Manual of standard time data for the office», Mulligan określa czas standardowy różnych ręcznych i maszynowych operacji dokonywanych w biurze które badał. Posługując się zwolnionym filmem, ekspert wydajności potrafi na przykład orzec, czy urzędniczka wypisująca rachunki pracuje z szybkością jakiej należy oczekiwać. Każdy jej ruch jest filmowany, następnie analizowany i chronometrowany przy pomocy «winkcounter», elektrycznego zegara, który jest stale w polu widzenia obiektywu. Każdy ruch notuje się w dziesiętnych ułamkach godziny.

Być może za Ultima Thule racjonalizacji należy uznać matematyczną formułę opracowaną niedawno przez Aluminum Corporation of America. Pozwala ona uchwycić drobne odcienie zręczności przy wykonywaniu różnych robót i różnice w zarobkach ująć naukowo. Na badania nad 56.000 robót zużyto trzy i pół lat a kosztowało to 500.000 dolarów. Końcowe równanie, na trzech stroniczkach, żongluje 59 zmiennymi. Żeby je wyprowadzić, trzeba było przez trzydzieści pięć godzin operować elektroniczną maszyną do liczenia Univac, co kosztowało 10.000 dolarów<sup>1</sup>.

Jak wyzywająco stwierdziła Aluminum Corporation of America, formuła jest po prostu «matematycznym narzędziem do rozstrzygania codziennych problemów płacy, racjonalnie i bez dyskusji».

Inżynier, ulegając niemal przymusowi, niby teolog który szuka doskonałego metafizycznego systemu obejmującego wszelką myśl, sięga dalej niż zwykłe rozbitcie czasu na najprostsze szczegóły. Dąży on do prostego, zrozumia-

---

1. Jeżeli, żeby określić strukturę płac jednego koncernu, potrzeba tak wielu zmiennych, zważmy przed jakim problemem stoją nauki społeczne, które starają się zanalizować tak złożone zmienne jak decyzje w sprawach międzynarodowych i w polityce ekonomicznej.

łego systemu obejmującego cały czas i ruch — czy będą to poprawne gesty dozorczy ze szczotką, czy miganie palców sekretarki bębniącej na klawiszach elektrycznej maszyny do pisania. W każdym wypadku poszukuje się nie dającego się już dalej zredukować atomu, jądra, które, na sposób alchemików, można układać w nieskończone niemal wariacje, jednak zawarte w dwóch wymiarach stronicy papieru. Jeżeli takie zasadnicze jednostki da się wydzielić, badania czasu poszczególnych prac będą już czymś przestarzałym i wystarczy już *periodic table* elementów z której będzie się odczytywać, jak powinno się mierzyć każdą złożoną z nich robotę. Że nie jest to tylko literacka przenośnia, łatwo się przekonać na przykładzie najambitniejszej próby ułożenia takiej tablicy. Jest to system zwany «Methods-Time-Measurement» (M-T-M). Dzieło inżynierów zatrudnionych jakiś czas przez Westinghouse, nazwiskiem Maynard, Schwab i Stegmerton, M-T-M jest zwięzłym katalogiem określonych ruchów przy pracy (np. sięganie, przesuwanie, obrót, uchwyt, kładzenie), wraz ze skalą przewidzianych z góry wartości czasu dla każdego ruchu, wszystko zgrabnie umieszczone na jednej poręcznej karcie. Przy jej pomocy, jak powiadają autorzy, standardowy czas wykonania może być ustalony dla każdej roboty w przemyśle.

Inżynier, spostrzegając, że robotnik niechętnie przyjmuje taką definicję «przyzwoitego dnia pracy», widzi w tym tylko dowód, jak głęboko zakorzenione są irracjonalne skłonności. Zdumiony menadżer nie pojmuje też dlaczego robotnicy uparcie utrzymują swoją wydajność w pewnych granicach i zmniejszają w ten sposób swoje zarobki. Jednak bunt przeciwko pracy jest szeroko rozpowszechniony i przybiera liczne formy. Nierzadko zdarza się napotkać w literaturze albo protesty powieściopisarzy, którzy zwiedzili fabryki, albo robotników opisujących swoje doświadczenia.

«Ten wynalazek był obliczony na wypuszczanie ośmiuset par butów, już spojonych, w ciągu godziny» — pisze w swoich wspomnieniach działacz związkowy Clayton Fountain. «Aby nadążyć, wykwalifikowany pracownik musiał ruszać się prawie bez ustanku. Wymagało to takiej zręczności, że początkujący nie wierzył, żeby ktokolwiek to potrafił, a jednak miał przed oczami starszych kolegów

którzy to umieli. Żeby opanować chwyt, trzeba było naprawdę powtarzać starą sztuczkę: jedną ręką gładzić się po brzuchu a drugą klepać się po głowie w tym samym czasie. Inaczej mówiąc, trzeba było się nauczyć jedną ręką robić jedno, a drugą co innego. Maszyna tak się poruszała, że po prostu nie można było sobie pozwolić, żeby mieć jedną rękę bezczynną kiedy druga była w ruchu. Kiedy sztance były stare i zużyte, buty lgnęły do nich po spojeniu i to zwiększało trudność. Wtedy należało dodawać jeszcze jeden ruch, uderzając butem o drugi, żeby go zluzować».

«Zdawałoby się, że kiedy wszystko będzie automatyczne można będzie sobie pomyśleć poważnie o różnych rzeczach przy pracy», zauważy robotnik z Chicago, Kazimierz Pantowski. — «Ale potrzeba dużej uwagi kiedy wkłada się stal pod prasę. Więc nawet zamyślenie się jest niebezpieczne. Sześciu chłopcom z mojej zmiany brakuje palców».

Nawet chwile wytchnienia nie przynoszą ulgi. «Po kilku miesiącach, regularność z jaką wracają krótsze dni robocze, a także to, że liczymy na przerwę jako na sposób dania sobie rady z dniem, odbiera odpoczynkowi cel» — notuje młody autor, Edward Wahl. — «Pierwsza przerwa we środę oznacza, że pozostało jeszcze sześć godzin tego dnia i dwadzieścia dwie do końca tygodnia. Nie upłynęło jeszcze przepisowych czterdzieści godzin i tylko jedna czwarta środy».

Większość jednak robotników nie wypowiada się na ogół tak jasno o swojej pracy. Samo ich zachowanie się wystarcza za opinię. Uciekają ciągle myślą od pracy, oddają się przy robocie obsesyjnym marzeniom i szukają komfortowych rozrywek po dniu wysiłku. Zdarzają się jednak i bardziej niepokojące objawy. Przybierają one formę szaleńczych wyścigów z zegarem żeby przerwać dławiącą monotonię, zwolnień tempa — cicha wojna przeciwko standardom produkcji — a najjaskrawiej sprzeciw wyrażają nagłe wybuchy dzikich strajków przeciwko «speed-up», to jest zmianom czasu wyznaczonego na dany typ roboty.

Jeżeli «wydatna konsumpcja» była znamieniem dźwigającej się klasy średniej, to wydatne nieróbstwo jest wrogim odruchem zmęczonej klasy robotniczej. W wielu

zakładach, jak to opisuje socjolog Donald Roy, robotnicy uprawiają grę w «make-out», to jest pracując na złamanie karku żeby wypełnić akordową normę i być wolnym przez resztę dnia. Wolą często akord od dniówki czy od płacy zależnie od ilości godzin. Przy dniówce, tylko przerwa na śniadanie pozwala pracownikowi przełamać bezsensowny wpływ czasu sypiącego się jak piasek w klepsydrze. Robiąc na akord i prześcigając zegar, można urozmaicić czas i wprowadzić pauzy. Robotnik wtedy ma serię co-godzinnych osiągnięć, które wskazują mu gdzie się znajduje w stosunku do całodziennnej roboty. Jeżeli uda się wcześniej uporać z pracą, osiąga się zwycięstwo nad zniecierpliwionym człowiekiem ze stopperem. Im dłuższy odpoczynek jest stawką, tym cenniejsze zwycięstwo. Kończąc wcześniej, ciska się też swoją wolność w twarz majstromi. «Ponieważ bezczynność robotnika, nawet po skończeniu przyzwoitego dnia pracy, zdaje się gwałcić tradycyjny przepis nadzoru, który nakazuje, żeby utrzymywać pozory pracowitości nawet jeżeli nie ma nic do roboty» — pisze socjolog Roy — «wykonując zadanie w ciągu czterech czy pięciu godzin wyrównuje się rachunek z majstrami, bo płaci się im tak za naciski, używane przez nich kiedy norma była niewykonalna».

Nawet jednak takie gry jak «make-out» natrafiają szybko na oczywiste przeszkody i bywa, że niezadowolenie z przymusu wybucha nagle jak gejzer. Uderzającym tego przykładem było spontaniczne porzucenie roboty w River Rouge, w lipcu 1949 roku, spowodowane oburzeniem robotników na nakaz przyspieszenia tempa taśm montażowych u Forda. Ponieważ podobne kryzysy pozwalają nieraz odkryć źródła napięć, warto zatrzymać się nad paroma szczegółami tego epizodu w River Rouge.

Powodem sporu był stwierdzony fakt, że w niektórych porach dnia koncern Forda puszczał swoje taśmy montażowe z szybkością większą niż uzgodnione tempo. Na sześciu spośród taśm montażowych budynku B w River Rouge szybkość była o 3 do 5 procent wyższa niż normalna. Zakład Lincoln w Highland Park puszczał taśmy o 10 procent szybciej<sup>2</sup>. Jednakże to przyspieszenie, jak twierdził

2. Jak szybko powinna posuwać się taśma? Nie istnieje ideał czasu, bo szybkość będzie się zmieniać zależnie od zamówień i od «mieszanki robót», to jest zależnie od tego czy jeden, czy dwa, czy

koncern, wyrównywało jedynie czas stracony w momentach, kiedy taśma się zatrzymywała. P r z e c i ę t n e tempo pracy wymagane od robotnika w ciągu ośmiogodzinnej zmiany, nie było wyższe niż tempo uzgodnione. Tu było sedno sprawy. Czy Ford miał prawo sam, z własnej woli,

trzy różne modele, każdy wymagający innego nakładu pracy, będą produkowane na tej samej taśmie. Ogólnie biorąc, szybkość taśmy będzie zależęć od trzech czynników: ilość samochodów, jaką chce się wyprodukować, ilość robotników i odległość pomiędzy jednostkami technicznymi na taśmie. Kiedy zmienia się jeden czynnik, tym samym zmieniają się inne.

Weźmy prostą operację na taśmie, bez zakłóceń i zastojów. Zarząd chce produkować 267 wozów w ciągu ośmiogodzinnego dnia (to jest w ciągu 480 minut). Każdy wóz ma 18 stóp długości i specjaliści obliczyli, że jego złożenie powinno zająć 147.48 minut. Każdy robotnik ma wyznaczoną czynność przy taśmie. Stoi przy stacji obsługi, która równa się długości wozu plus odległość od następnego wozu. Ponieważ 267 samochodów należy wyprodukować w 480 minut, każdy wóz na taśmie będzie mijał stację obsługi przez 1.8 minut. Długość stacji obsługi wyniesie w tym wypadku 21 stóp (długość wozu 18 stóp plus 3 stopy przestrzeni pomiędzy nim i następnym). Możemy teraz obliczyć szybkość taśmy. Ponieważ 21 stóp taśmy będzie mijać punkt obsługi w ciągu 1.8 minut, taśma będzie się posuwać z szybkością 11.67 stóp na minutę. I w tym rytmie, co 1.8 minut, cały dzień będzie zjeżdżać z taśmy wykończony samochód.

Jeżeli zmniejszą się przestrzeń między jednostkami technicznymi, a taśma posuwa się tak szybko jak poprzednio, robotnik musi przyspieszyć swoje czynności żeby zdążyć, zanim wóz minie jego stację obsługi. Jeżeli przestrzeń pozostaje ta sama, ale taśma idzie szybciej, człowiek musi skończyć swój cykl czynności w czasie krótszym niż 1.8 minut, żeby dotrzymać kroku taśmie.

Firma może też przyspieszyć operacje bez puszczania taśmy szybciej i bez zmniejszania przestrzeni między wozami, jedynie zmniejszając ilość ludzi. Zwykle ta ilość zależy od ocenionego z góry wkładu pracy czyli czasu potrzebnego na zmontowanie całego samochodu. Na naszym przykładzie ocena dawała 147.48 minut. Ponieważ jednak cykle czynności poszczególnych robotników nie mogą być równo rozłożone (np. niektóre czynności zajmą tylko 1.6 minut), zawsze kryje się gdzieś zwłoka i oblicza się ją na 7.32 minut na jeden samochód. Nowy czas, czyli 154.80 minut, podzielony przez 1.8 minut przy każdej stacji obsługi, daje w rezultacie 86 robotników. Ponieważ jednak każdy robotnik ma prawo do 30 minut odpoczynku dziennie (i robotnik zastępczy też ma prawo do 30 minut odpoczynku), jeden robotnik zastępczy, pracując 450 minut, może wyręczyć 15 ludzi dziennie. Do 86 robotników trzeba więc dodać zastępców, co da w sumie 92 robotników przy taśmie, jeżeli się chce wyprodukować 267 samochodów. Dane te, zarówno przykład jak obliczenia, zawdzięczam Robertowi Kanter, wicedyrektorowi wydziału Research and Engineering w związku zawodowym United Auto Workers.)



orzekać o chwilach wytchnienia i chwilach pośpiechu swoich pracowników?

Tłem sporu była następująca sytuacja. Wkrótce po drugiej wojnie światowej koncern Forda przeprowadził studia nad trwaniem wszystkich wykonywanych w jego zakładach czynności. Każda robota została zbadana i otrzymała czas standardowy. Taki czas jest jednak wyznaczony bez oglądania się na szybkość taśmy. Jest to po prostu wzorzec. Zasadniczo taśma powinna być tak urządzona, żeby rozdzielać równe zadania pomiędzy wszystkich robotników. W praktyce nie pozwalają na to techniczne przeszkody. W rezultacie, nawet kiedy taśma posuwa się normalnie, podział roboty jest nierówny, tak że wielu robotników kończy swoje zadania wcześniej niż ich sąsiedzi i musi czekać. Nawet jednak wtedy taśma nie długo przesuwa się normalnie. Chociaż Ford tak wytypował szybkość taśmy, żeby otrzymać określoną ilość samochodów przy końcu dnia, specjalne zamówienia — kolor karoserii, biało-brzeżne opony i tak dalej — czynią uzgodnienie czasu rzeczą bardzo trudną i taśma musi natrafić na zwłokę albo się zatrzymać.

Że zwłoka zdarzy się w ciągu dnia, da się przewidzieć. Ale pora i długość tej zwłoki już przewidzieć się nie dadzą. Stąd momenty przyspieszenia taśmy, żeby wyrównać dzienną produkcję. Kiedy jednak tempo się zwiększa, ludzie już pracujący z wymaganą szybkością muszą pracować szybciej niż wymaga wystudiuwana norma czasu, żeby dotrzymać kroku swoim sąsiadom. O tę właśnie grupę powstał spór. Koncern argumentował jak następuje: «Nie ma nic w kontrakcie, co by w jakikolwiek sposób wskazywało, że nie wolno nam ustalić standardów produkcji biorąc za podstawę pracę całego dnia, zamiast brać za podstawę pracę godziny czy pracę wykonywaną przez pracownika przy poszczególnej robocie».

Argumentacja Forda starała się w istocie oderwać pracę *j a k o c a ł o ś ć* od *t e m p a* pracy. Pismo koncernu powiada dalej: «Nie ma nic w kontrakcie czy w standardach co by nam nakazywało żądać pracy wykonywanej stale i bez przerwy, w ustalonym tempie — ta sama praca może być wykonana w nieco szybszym tempie, z przerwami jakie zdarzają się w ciągu dnia jako kompensatą za zmęczenie». Co więcej, mówi koncern, robota nie

mogłaby być podzielona w nowy sposób ze względów technicznych a koszt pomocniczej siły extra, żądanej przez związek zawodowy, wyniósłby około 5.000.000 dolarów rocznie, podwyższając o 5 procent ogólne wydatki na siłę roboczą.

Związek zawodowy zakwestionował pojęcie «standardu produkcji». Definicja pracy jako całości, pracy jaką koncern chciałby otrzymać w ciągu dnia, nie jest, zdaniem związku, standardem produkcji, jedynie zakreśla cel. Jeżeli można osiągnąć cel w ramach czasu przewidzianego na poszczególne roboty, to dobrze. Jednak w wypadku zwłoki powstałej nie z winy robotników, nie wolno ich uważać za odpowiedzialnych za błędy planowania i żądać, żeby nadrabiali zwłokę, pracując w tempie szybszym, niż wymaga wystudiuwany czas na każdą robotę. Koncern w odpowiedzi na to utrzymywał, że chwile unieruchomienia taśmy dostarczają równoważnych chwil odpoczynku. Takie rozumowanie, odpowiedział związek, jest możliwe tylko wtedy człowiek wykonuje indywidualną robotę i kiedy zależy od niego samego, czy przyspiesza rytm czy pracuje wolniej. Przy taśmie montażowej robotnik nie ma takiej swobody.

Komisja rozjemcza rozstrzygnęła na korzyść związku. Orzekła, że puszczając taśmę montażową koncern musi utrzymać zadania każdego robotnika w ramach 100 procent czasu produkcji wyznaczonego na jego robotę i poza ten procent nie wykraczać.

Niezależnie od sprzeciwu samych związków, niektórzy inżynierowie zatrudnieni w przemyśle zaczęli kwestionować naukową poprawność taylorizmu. Najostrzejszą być może krytykę przeprowadzili Adam Abruzzi (w książce «Work measurement») i William Gomberg, dyrektor techniczny I.L.G.W.U. (w «Trade union analysis of time study»). Abruzzi śmiało podaje w wątpliwość całą metodę ustalania «standardowych danych» wynalezioną przez inżynierów. Takie standardowe dane, warto przypomnieć, otrzymuje się dzięki rozbiciu cyklu pracy przy danej robocie na zasadnicze elementy, które się chronometruje i następnie opracowuje się standardy dla mnóstwa zbliżonych czynności. Abruzzi szukał odpowiedzi na pytanie, czy każdy z tych elementów jest naprawdę statystycznie niezależny, to jest czy da się ustalić, tak atomizując, czas dla każdej czyn-

ności, czy też, przeciwnie, każdy element zależy od innych, tych które go poprzedzają i tych które po nim następują. Doszedł do wniosku, że statystyczna niezależność jest nie do obronienia, że nie ma stałości stosunków pomiędzy czynnościami. Wariacje w trwaniu poszczególnych elementów są tak duże w zależności od robotnika, że cały obiektywizm danych standardowych zostaje podważony.

Z chwilą, kiedy podało się w wątpliwość dane standardowe, musiało się też podać w wątpliwość «najlepszy sposób pracy» ustalony przez Gilbretha (figurujący obecnie w każdym fachowym podręczniku). Jak zauważył Abruzzi, nie można dodawać «okruszyn ruchu» i twierdzić że mechaniczna suma okruszyn złoży się na najbardziej wydajny ruch. W każdym połączonym ruchu, w każdym «G e s t a l t», całość jest większa, niż suma części.

To samo podkreślił w swojej świeżo wydanej książce James Gillespie, jeden z najwybitniejszych inżynierów brytyjskich. «Studium ruchu — pisze — stało się studium mikro-ruchu i ze wszystkimi swymi aparatami filmowymi, therblingami, mikro-zegarami... bezużytecznymi wykresami czasu, zmieniło się w złożoną i niewygodną metodę. Co gorsza... głosząc takie zasady jak «minimum-ruchu», oderwało się od praktycznej, humanitarnej wiedzy. A ta «praktyczna, humanitarna wiedza» to nic innego jak odkrycie, że właściwe człowiekowi czy «naturalne» rytmy przy posługiwaniu się rękami mogą w ostatecznym rachunku okazać się bardziej wydajne, niż mechaniczne pojęcie jednego «najlepszego sposobu».

#### IV. *Forma bez funkcji.*

Radykał-filozof zdefiniował nową racjonalność ale radykalnie wprowadził ją w życie inżynier. Można by się było spodziewać, że artysta, a więc człowiek który przeżywa czas jako *d u r é e*, zgłosi swój sprzeciw. Aż do ostatniego piętnastolecia «maszyna» budziła wiele zainteresowań i dawała okazję do namiętnych sporów. Niektórzy myśliciele społeczni jak Veblen dostrzegali racjonalność i prawidłowość w «procesie maszynizacji». Inni, jak Karl

Jaspers, zajmowali wręcz przeciwne stanowisko i potępiali jego mechaniczny charakter. Dzisiaj artysta i intelektualista zobojętnieli na ten spór i na zagadnienia postępu, które dały mu początek.

Inaczej było sto lat temu. Wiek dziewiętnasty był erą kształtowania, erą nowych materiałów, dzięki którym fantazje rysunkowe Leonarda da Vinci mogły przyoblec się w konkretny kształt inżynierskich tworów. Każdy myśliciel oddawał się wizjom postępu. «Ze powstanie wreszcie idealny typ człowieka, jest rzeczą logicznie pewną — pisał Herbert Spencer — tak pewną, jak każdy inny wniosek nie ulegający dla nas wątpliwości». Mark Twain na siedemdziesięciolecie urodzin Walta Whitmana przysłał życzenia, pełne entuzjazmu — przypomina nam Lewis Mumford — dla gigantycznych osiągnięć mechanicznego postępu, jak parowiec, kolej, telegraf, światło elektryczne i tak dalej. Twain kończył okrzykiem triumfu: «Poczekajcie trzydzieści lat a wtedy spójrzcie na ziemię! Zobaczycie cuda nad cudami dodane do tych, których narodziny dane nam było oglądać. A wśród nich zobaczycie ich wspaniałą, potężny wynik — nareszcie człowieka w całej prawie okazałości! — i w waszych oczach będzie rósł, ciągle rósł...»

Takim samym optymizmem buchał Winwood Reade, kiedy we wnioskach swojej bardzo poczytnej wiktoriańskiej broszury, «The martyrdom of man», przepowiadał trzy wynalazki — płynne paliwo zamiast węgla, komunikację napowietrzną i syntetyczną żywność. Końcowym zadaniem człowieka na ziemi, zanim rozpocznie podboje innych planet, miała być tylko zwycięska walka z chorobą i śmiercią.

Plastycy i architekci zareagowali na te wizje. W roku 1901 Frank Lloyd Wright napisał panegiryk na cześć «wieku stali i pary». «W maszynowym wieku... lokomotywy i motory wchodzą na miejsce zajmowane przez dzieła sztuki w dotychczasowej historii» — zapewniał. Wright wzywał artystę dwudziestego wieku, aby włączył w swój styl maszynę.

«Nowoczesny styl» powstał w odpowiedzi na to wezwanie. Pierwszeństwo zyskał tutaj słynny Bauhaus w Weimarze i w Dessau, gdzie, dzięki pracom Gropiusa, Klee, Kandinskiego i Moholy-Nagy, zaczęła się rewolucja plastyczna. «Bauhaus uważa maszynę za nasz nowoczesny

wyraz w plastyce i stara się do niej dostosować» — pisał Gropius. Przeciwno Art Nouveau — frywolnym ornamentom, niepotrzebnej dekoratywności, sentymentalnym przedmiotom, Bauhaus wystąpił pod sztandarem funkcjonalizmu. Projektując budynki, zastąpił łukowy barok i kręte rokoko zwykłymi, geometrycznymi płaszczyznami i nagością murów. Wystarczyło życia jednego pokolenia żeby «nowoczesny styl» zwyciężył — chociaż został potępiony przez niektórych swoich ojców, jak Wright.

Podczas jednak kiedy Bauhaus uznawał racjonalność maszyny, ta powodowała rewolucję w rysunku, w materiałach i w produktach — ale nie w organizacji pracy. Nowy nakaz estetyki: «forma idzie za funkcją» rzadko skłaniał do zastanawiania się nad funkcją. Uważano ją za oczywistą. Co więcej, podobnie jak techniczny podział pracy, plastyka odrywała się od ludzkiego wymiaru i rozpadała się na fragmenty. Chrono-cyklografiy Gilbretha, utrwalając na kliszy ruchy robotnika, chwytają abstrakcyjne krzywe ruchu oddzielone od ludzkiego sprawcy. Tak samo lotne wybuchy kolorów w Kandinskiego czy piészczotliwe łuki u Klee oddzielały się od rozpoznawalnych przedmiotów i stawały się czystą abstrakcją<sup>1</sup>. «Akt schodzący ze schodów» Marcela Duchamp, obraz symboliczny dla buntu przeciwko akademizmowi, chwycił w swoich spazmatycznych oscylacjach sens ruchu ale gubił po drodze kształt ludzki.

Jeżeli sztuka gubi ludzki wymiar a w architekturze epi-goni Mies i Gropiusa tworzą aseptyczną i jałową formę bez funkcji, to literacki protest również się wyczerpał. Rozwiał się oczarowanie maszyną, tak modne w latach dwudziestych i trzydziestych. Nie ma już takich gryzących satyr jak «Modern Times» Chaplina i «A nous la liberte» René Clair'a, z ich wspólnymi motywami fabryki i więzienia. Hart Crane w poemacie «The Bridge» próbował pogodzić się z maszyną i wyrazić jej rytmy w wierszu. Ale poeci od maszyn uciekli. Fabryka jest dziś domeną socjologa i psychologa. I oni jednak nie interesują się pracą.

---

1. Związek pomiędzy spojrzeniem inżyniera i formami wyrazu nowoczesnej sztuki został żywo przedstawiony w książce: Siegfried Giedion «Mechanization takes command».

## V. Krople w społecznej rzece.

Stopniowo i socjolog, podobnie jak inżynier, zaniechał wszelkich wysiłków odwrócenia procesu pracy. Robotnik, niby mityczny Ixion, jest przykuty na zawsze do swego wiecznie kręcącego się koła. Ale widowisko ma swoje denerwujące aspekty i poczucie dehumanizacji jest przykre. Przemysłowi więc zaczęto tłumaczyć, że produkcja może ucierpieć jeżeli tylko mechaniczne strony produkcji będą brane pod uwagę. Stąd w ostatnich latach powodzenie tak zwanych «stosunków między-ludzkich», czyli «human relations». Tak uzasadnia je socjolog Uniwersytetu Cornell, William F. Whyte: «Twórcza satysfakcja, jaką dawało rzemiosło przeminęła na zawsze i nikt jej nie potrafi przywrócić. Gdyby jedynie taki rodzaj satysfakcji ludzie czerpali ze swojej bezpośredniej pracy, praca z pewnością byłaby jałowym przeżyciem. Jednakże istnieją dzisiaj inne, istotne źródła zadowolenia, płynące ze stowarzyszenia się ludzi i z rozwiązywania technicznych oraz ludzkich problemów pracy».

Ta opinia jest charakterystyczna dla całej, dominującej dzisiaj, szkoły, która wyłoniła się dzięki badaniom Eltona Mayo z Harvard Business School i jego zwolenników. Mayo, idąc za francuskim socjologiem Emilem Durkheimem, za charakterystyczny rys naszych czasów uważa stałe, destrukcyjne przemiany. Rodzina, ta podstawowa komórka społecznego ładu, ulega rozpadowi jako ośrodek pracy i wychowania. Więzy sąsiedzkie tracą swoje korzenie a społeczna solidarność, bez której jakiegokolwiek ludzkie satysfakcje są trudne do pomyślenia, ustępuje miejsca a n o m i i. Jeżeli da się odtworzyć solidarność, to tylko w obrębie przedsiębiorstwa czy fabryki. «Menadżer — powiada — Fritz Roethlisberger, w którym Mayo znalazł najwierniejszego następcę — nie zarządza ludźmi ani pracą ... zarządza społecznym ustrojem».

I tutaj, podobnie jak w wielu innych wypadkach, technika społeczna naśladuje sztukę. Dwadzieścia lat temu pierwszy «hymn solidarności» wyszedł spod pióra Aldousa Huxleya w jego «Nowym wspaniałym świecie» a re-

fren nucony przez Alfy i Bety mógłby być szkolną piosenką dla socjologów przemysłu:

*Ford, we are twelve; oh make us one  
Like drops within the social river.  
Oh, make us now together run  
As swiftly as thy shining flivver (\*)*

Nie tutaj miejsce na streszczanie licznych krytyk, jakim został poddany Mayo i jego szkoła. Podstawowy punkt, dotyczący robotnika w jego codziennej pracy, można określić następująco: cele produkcji przyjmuje się jako dane z góry i należy «dostosować» robotnika do jego roboty, tak, żeby ludzkie równanie odpowiadało przemysłowemu równaniu. Jeden z doradców przemysłu, Burleigh Gardner, tak to zwięźle ujął: «Im bardziej jest zadowolony robotnik, im bardziej ceni siebie, im lepiej się czuje, tym bardziej jest wydajny we wszystkim co robi». Sentencja, godna raczej krowiej, niż ludzkiej socjologii.

Początków tego zainteresowania «human relations» trzeba szukać w słynnym eksperymencie, jaki przeprowadzono w latach trzydziestych w zakładach Hawthorne chicagowskiej Western Electric Company. Był to najbardziej pracowity eksperyment w historii nauk społecznych. Badacze starali się przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie, jaki związek zachodzi pomiędzy zmęczeniem i wydajnością. Poddano drobiazgowym badaniom grupę pięciu dziewcząt, używając najstaranniejszych, z naukowego punktu widzenia, metod działania i kontroli. Sporządzono listę wszelkich możliwych «zmiennych» mogących wpływać na produkcję, na przykład temperatura, oświetlenie, różne cykle menstruacji u robotnic; co trzynastcie tygodni zmieniano i badano jeden czynnik, utrzymując inne bez zmiany. «Zawodowy statystyk — podaje Roethlisberger — zużył kilka lat starając się powiązać ze sobą zmienne czynniki u tych pięciu pracownic. Na przykład zestawiał ilość godzin jaką każda z dziewcząt spędziła w łóżku z wykresem jej produkcji następnego dnia. Ponieważ, jak niektórzy utrzymują, skutki późnego położenia się spać dają

---

(\*) Fordzie, jest nas dwunastu. O, spraw abyśmy byli jedno, jak krople w społecznej rzece. O, pozwól nam biec razem, tak szybko jak twój lśniący wóz!

się odczuć nie następnego ranka, ale o dzień później, zestawiał wykresy produkcji z ilością odpoczynku, jaką pracownice miały dwie noce wcześniej... Próba powiązania zmian w okolicznościach fizycznych z wahaniami wydajności nie dała jednego łatwo dającego się odczytać wyniku o statystycznym znaczeniu do którego kompetentny statystyk musiałby przywiązywać wagę».

Wtedy spadł grom z jasnego nieba. W XII okresie eksperymentu wzięto dziewczęta, żeby tak się wyrazić, na chleb i wodę — czterdziestoośmiogodzinny tydzień pracy, bez wolnych dni powszednich, bez śniadań, przy oświetleniu takim samym jak wtedy, kiedy zaczynało eksperyment. Produkcja ich rosła. Stało się wtedy rzeczą jasną, że robotnice reagowały nie na fizjologiczne czy fizyczne zmienne, ale na zainteresowanie i uwagę skierowaną w ich stronę. Sam eksperyment, a nie żaden zewnętrzny czynnik, był ogniwem którego dotychczas brakowało, zmienną determinantą.

To doprowadziło do następnej fazy eksperymentu w zakładach Hawthorne: wprowadzono wędrujących po fabryce spowiedników czy doradców, gotowych w każdej chwili zatrzymać się i wysłuchać skarg niezadowolonych pracownic. Takie porady Mayo uznał za «nową metodę ludzkiej kontroli». Tutaj jednak, jak zawsze kiedy stawia się podobne cele, wolno nam zapytać: kontroli nad kim i w imię czego? Odpowiedź podał Roethlisberger: udzielając porady, dąży się do przesunięcia «systemu odniesienia», tak, żeby robotnik zobaczył swoje kłopoty w nowym świetle. Jeden z doradców w zakładach Hawthorne tak opisał ten proces: «W wypadku zdegradowanej pracownicy... reakcją na doznaną w jej pojęciu niesprawiedliwość, krzywdę i poniżenie w fabryce jest zwrot uwagi w kierunku kłopotów i nieszczęść w życiu domowym. Gdy to mija i uwaga powraca do spraw związanych z fabryką, początkowa niesprawiedliwość nie wydaje się jej już tak wielka»<sup>1</sup>.

1. To wyjaśnienie przypomina starą ludową przypowieść. Chłop skarży się rabinowi, że trudno mu żyć z powodu braku miejsca w chacie. Rabin doradza mu, aby umieścił w domu krowę, następnego tygodnia owcę, potem konia. Chłop jeszcze bardziej narzeka. Wtedy rabin doradza mu wyprowadzić krowę, następnego tygodnia owcę, potem konia. Wreszcie chłop dziękuje wylewnie rabinowi za radosne zmiany, jakie ten wprowadził w jego ciężkim życiu.



Chociaż «human relations», wskutek olbrzymiej reklamy rozpętanej dokoła doświadczeń w Hawthorne i dalszych badań prowadzonych przez Mayo, stały się bardzo modne, instytucja spowiedników czy doradców personelu przez długi czas szerzej się nie rozwinęła, nawet w obrębie Bell Telephone System gdzie wzięła początek.

Głównym powodem była nieufność menadżerów, którym trudno było zrozumieć do czego służy. Nie widzieli w niej dotykanej korzyści, możliwej do uchwycenia w znizowanych kosztach czy zwiększonej produkcji. Poza tym porady wydawały się im niepotrzebnym «rozpieszczaniem» ludzi. Począwszy od drugiej wojny światowej, w znacznej mierze wskutek napływu kobiet do fabryk, coraz częściej wprowadzano doradców, jako uzupełnienie opieki lekarskiej przedsiębiorstwa nad robotnikami. Niektóre wielkie koncerny, jak Du Pont i Eastman Kodak, mają swoich psychiatrów. Inne, jak Hughes Aircraft i Raytheon, zatrudniają na stałe pracowników społecznych, których funkcje sprowadzają się do udzielania porad robotnikom w różnych sprawach, finansowych i małżeńskich.

Tutaj jednak przede wszystkim psycholog potrafił skutecznie przekonać menadżerów, że nie powinni lekceważyć «nowoczesnej techniki uczuć», jak ją nazwał Huxley. Coraz większy autorytet doradcy menadżerów robił na nich wrażenie i zgodzili się na stosowanie tych psychologicznych chwytów.

Podczas gdy instytucja doradców robiła powolne tylko postępy, «porozumienie i uczestnictwo» szybko weszły w modę. Teoretycznie rzecz biorąc, «porozumienie» ma otworzyć drogę obustronnej wymianie, to jest ci, którzy są na dole powinni mieć prawo wypowiadać swoje sądy i w ten sposób «uczestniczyć» w przedsiębiorstwie. Tylko w niewielu wypadkach zastosowano to w praktyce. Częściej porozumienie ogranicza się do biuletynów dla pracowników albo przybiera formę «łańcuchowych konferencji», na których wice-dyrektorzy spotykają się z menadżerami, menadżerowie z inżynierami, inżynierowie z majstrami, i tak dalej, aż do samego dołu. Niekiedy system ten wykazuje cechy zapożyczone od agencji reklamowych. Tak na przykład w zakładach Westinghouse komunikaty dotyczące polityki firmy są nagrywane na taśmę magnetyczną i nakreślając numer wewnątrzno-zakładowego telefonu, można

usłyszeć polecenia, przeznaczone dla setek urzędników nadzorczych. Numer oficjalnie był zachowany w tajemnicy, podany do wiadomości tylko 1.200 nadzorcom robót. Pozostał jednak tajemnicą tylko na papierze, ponieważ urzędnikom nadzorczym polecono aby zdradzili go «w sekrecie» różnym robotnikom a ci, dumni z dopuszczenia do konfidencji, szybko przekazali wiadomość innym. Rezultat był ten, że tysiące robotników rzucało się do słuchania monitorujących przemówień, które normalnie przyjmowałyby z zupełną obojętnością.

Dwie jeszcze sprawy wypada podkreślić mówiąc o szacunku, jakim cieszą się «human relations». Po pierwsze, niewątpliwa troska o porozumienie i uczestnictwo świadczy, że menadżerowie zmieniają swoje poglądy. Jest to zmiana równoległa do tej, którą widzimy w całej współczesnej kulturze — od rozkazu zmierza się ku władzy poprzez manipulację. Cele przedsiębiorstwa pozostają te same ale środki są już inne, psychologiczna perswazja zastępuje dawny nagą przymus. Znika brutalny, gniewny majster wykrzykujący rozkazy, pojawia się wyspecjalizowany w «human relations» nadzorca, przemawiający miodowym głosem. Robotnik bez wątpienia uważa te zmiany za korzystne i jego poczucie ucisku w proporcjonalnym stopniu ulega złagodzeniu. Podobnie jak w wielu innych dziedzinach amerykańskiego życia, w przemyśle zamiast konfliktów zaczyna panować rodzaj ugody. Po drugie, to podejście od strony «human relations» staje się namiastką myśli o samym procesie pracy. Wszelką satysfakcję otrzymuje się poza nim: w grupie, w rozrywkach podczas godzin odpoczynku. Problemy pracy są więc rzutowane na zewnątrz i owijane w psychologiczną watę.

Ta tyrania psychologii skłoniła menadżerów do ciekawego niedoceniańia człowieka jako «homo economicus». Słyszymy coraz częściej, że robotnik chce przede wszystkim bezpieczeństwa, uznania, dobrych stosunków w zakładzie i że więcej to go obchodzi, niż inne «szersze, poza-fabryczne, poza-profesjonalne problemy». «Konflikty ze światem pracy — pisze jeden z autorytetów Harvard Business School — wyrażają się często w kategoriach płac, godzin i fizycznych warunków. Czy nie należy przypuścić, że w tych żądaniach kryją się, albo częściowo znajdują symptomatycz-

ny wyraz, jakieś znacznie głębiej sięgające ludzkie sytuacje, których nie nauczyliśmy się jeszcze rozróżniać?» .

Takie stwierdzenie więcej nam mówi o Harvard Business School niż o robotnikach. Świadczy ono, że profesor nie umie mówić z ludźmi przy warsztacie. «Pracownicy w moim zakładzie — pisze inny socjolog, który poszedł do fabryki — zachowywali się jak ludzie ekonomii. Ich rozmowy wskazywały, że są zręcznymi rachmistrzami i że znak dolara powiewa na maszynie każdej maszyny».

I rzeczywiście, powiedzieć, że robotnik amerykański nie jest naprawdę i w pierwszym rzędzie zainteresowany pieniędzmi, to zaprzeczyć, w głębszym sensie, motywom które są siłą napędową ekonomicznego systemu. Z jakich innych powodów ludzie chcieliby się podporządkowywać takim rygorom?

## VI. Miazdzący młyn.

Dlaczego ludzie pracują? A zwłaszcza dlaczego zgadzają się na żmudną, monotonną, powtarzalną robotę, która skuwa ich z kołem Ixiona? Jako konwencjonalną odpowiedź przytacza się dzisiaj protestancką etykę. Pod tym względem Max Weber, ze swoim sugestywnym obrazem człowieka, który ciągle pracuje, odmawia sobie wszystkiego, lekceważy wygodę i walczy z przeciwnościami bo musi dowieść swojej wartości w obliczu Boga, wywarł ogromny wpływ na nauki społeczne.

Być może mieszczański przedsiębiorca był z tego gatunku. Wątpliwe natomiast czy należał do niego robotnik. Na pewno robotnicy z rysunków Hogartha czy ludzie oglądani przez bohatera książki Melville'a «Redburn or the first voyage» w ruderach Liverpoolu, niezbyt troszczyli się o karzącą rękę Boga. Popychał ich do pracy głód i wiele ruchów społecznego protestu można zrozumieć tylko jeżeli się pamięta o tym fakcie.

Sam głód nie zawsze był bodźcem. Od czasów Elżbiety I, ubodzy ludzie w Anglii i ci, którzy nie znajdowali pracy, mogli żyć z publicznych zasiłków. W 1795 roku rząd rozszerzył ten system, przeprowadzając słynne

prawo Speenhamland, zdolne, zdaniem Canninga i innych angielskich mężów stanu, zapobiec rewolucji, zwycięskiej we Francji i zagrażającej Anglii. Jak wykazuje Karl Polanyi, prawo to w istocie wylaczało pracę z ekonomii opartej na wolnym rynku. Jeżeli płace spadały poniżej pewnego minimum, rząd pokrywał różnicę. W ten sposób każdy robotnik miał zagwarantowane minimum egzystencji. W praktyce wszystkie płace szybko spadły poniżej minimum, bo pracodawca oczekiwał od rządu pokrycia brakującej sumy. Żaden też robotnik nie był zainteresowany w zaspakajaniu wymagań pracodawcy. Prawo Speenhamland udzielało premii lenistwu i tym samym zwiększało atrakcyjność pauperyzmu.

Dla duchownych protestanckich (i dla klasy kupców) prawo Speenhamland było przekleństwem. Moralisci wystąpili do boju. William Townsend otwarcie wysławiał zalety głodu. «Głód oswoi najdziksze zwierzęta, nauczy grzeczności i przyzwoitości, posłuszeństwa i pokory najbardziej nawet przewrotnych ludzi ... tylko głód zdoła pobudzić i popchnąć ubogich do pracy. A jednak nasze prawa orzekły, że nigdy nie będą głodni...»

Największy chyba wpływ miał wtedy głos Thomasa Malthusa. Wbrew optymizmowi Godwina i innych utopistów, Malthus utrzymywał, że społeczeństwo może istnieć tylko jeżeli narzuci mu się twardy przymus i kontrolę. Bez takiego przymusu zapanuje rozwiąźłość, będzie zwiększać się ilość ludności, plenić się nędza. Prawa ubogich, grzmiał Malthus, popierają tylko występki. «Jeżeli będziemy stosować łaskawość bez różnicy ... wyniesiemy bezwartościowych ponad wartościowych; udzielimy poparcia niedołęstwu i zahamujemy przemysł; w najjaskrawszy sposób zmniejszymy sumę ludzkiego szczęścia. Prawa natury uczą nas razem ze świętym Pawłem: „Kto nie pracuje, niech nie je”». Jeremy Bentham dorzucił swoje wynalazki, takie jak *p a n o p t i c o n*. Na pytanie: «Co prawo powinno robić, żeby podnieść minimum życiowe?», Bentham odpowiadał: «Bezpośrednio, nic».

W wyniku tych licznych nacisków prawo Speenhamland zostało odwołane w roku 1822. A w roku 1834, z Nowymi Prawami Ubogich, wchodzimy nagle w epokę *l a i s s e z f a i r e* (Warto jednak zauważyć, że angielskie *l a i s s e z f a i r e* było planowane z «drobiaz-

gową utylitarną gospodarnością»). Według nowego prawa człowiek musiał poddać się badaniu jego stanu majątkowego zanim otrzymał zasiłek, a przytułek dla ubogich otrzymał niemiłe moralne piętno. Pogarda otoczenia teraz popychała go do pracy, ale ponieważ zniesiono wyrównanie płac, dostawał to tylko, co zapłacił mu pracodawca. Odtąd cenę robocizny określały fluktuacje rynku i, pomimo protestów, praca stała się towarem (Cokolwiek się powie, gospodarka nie będzie produkować dóbr w obfitości, jeżeli instynkty nie zostaną ujęte w karby, jarzmo regularnej pracy musiało więc być nałożone na robotnika). «Krnąbrne odruchy pracujących ludzi, przyzwyczajonych wpadać niekiedy w paroksyzmy pilności», jak pisał Andrew Ure sto lat temu, uległy przytępieniu a pilność została uregulowana. Nawet robotnik amerykański, ten okaz, według utartych wyobrażeń, hałaśliwości, niezależności i indywidualizmu, poddał się tyranii zegara.

Dzisiaj jednak na pewno nie głód fizyczny jest napędową siłą. Dzisiaj działa inny głód. Ocukrzona marchew, żądza dóbr, zastąpiła kij, stopa życiowa stała się automatycznym napędem. Wspomagana i podżegana przez reklamę i raty, dwa najstraszliwsze społeczne odkrycia człowieka od chwili wynalezienia prochu, sztuka sprzedaży jest najbardziej uderzającą cechą współczesnej Ameryki. Tępi ona skromność potrzeb, zachęca do rozrzutności. Tępi ascetyzm, nakazuje przepych na pokaz. Nigdy nie było w dziejach stworzenia bardziej trzymającego się żoninej spódnicy niż amerykański konsument i ta uległość popycha go do kupowania. «Pozłacany łańcuch» — to dogodne i na długi okres czasu rozłożone raty. Zastawiając swoją przyszłość robotnik może sobie kupić dom, samochód, meble, lodówkę i inne wygody. Posiadając te produkty, wchodzi w sferę zastrzeżoną dotychczas tylko dla h a u t m o n d e. Dzisiejszy h o m o A m e r i c a n u s ma zmysłową chłonność rozwiniętą do torturujących rozmiarów. Obywatel amerykański, jak zauważyło pismo «Fortune», żyje w stanie ciągłego obłąkania, od świtu do nocy. «Wszystko niemal co widzi, co słyszy, co wacha, czego dotyka i smakuje jest próbą namówienia go na kupno. Aby przebić jego obronny pancerz, reklamy muszą go bez ustanku drażnić, łechtać, wabić i irytować, a jeżeli to nie pomoże, męczą go chińską torturą monotennie

spadających kropeł, powtarzania w nieskończoność. Reklama jest niewidzialną ręką piszącą na murze, znakiem na niebie, zapalonym regularnie co noc ognistym krzakiem».

Jeżeli amerykański robotnik został «oswojony», to nie przez dyscyplinę maszyn, ale przez «społeczeństwo konsumpcyjne», przez możliwość lepszego życia, na jakie pozwala mu jego zarobek, zarobek jego zatrudnionej żony i łatwy do uzyskania kredyt. Nigdzie nie widać tego lepiej niż w Detroit. W amerykańskim lewicowym folklorze robotnik samochodowy występował jako sam rdzeń świadomego klasowo radykalizmu — jeżeli w ogóle coś takiego kiedykolwiek istniało w Ameryce. Bez hamulców, bez korzeni (wielu rekrutowało się z dzikiego podgórze Ozark) ze swoim prawie nihilistycznym temperamentem, był gotowym materiałem do rewolucyjnych wybuchów z chwilą kiedy — jak myśleli marksiści — uświadomił sobie, że znalazł się w pułapce bez wyjścia. Niewielu robotników samochodowych ma dzisiaj przyszłość poza swoją robotą. Niewielu może mieć nadzieję społecznego awansu. A jednak nie są nastroszeni radykalnie. Stało się tak dlatego, że dawne cele uległy przesunięciu a Amerykański Sen nabrał nowego blasku. Sukces osobisty, dzięki pracy, jest już mniej ważny niż sukces w zdobywaniu pewnego stylu życia. Robotnik uważa, że «dźwiga się» — powołać się tu można na pracę jaką ogłosił ostatnio Eli Chinoy — nie dlatego, że spodziewa się pójść w górę w hierarchii fabrycznej — wie, że ta drabina jest już niedostępna, chociaż Henry Ford i Walter P. Chrysler zaczęli od pracy fizycznej<sup>1</sup> — nie, on dąży do «ładnego, nowoczesnego domku». Te zmiany w skali wartości znajdują najdobitniejszy wyraz u młodszych robotników. Żądza natychmiastowego nasyceńia — samochód, gotówka, dziewczyna — jest silna. Zamiast spędzić wiele trudnych lat na studiach, młody człowiek idzie od razu do fabryki, znęcony wysoką początkową płacą. Raz znalazłszy się w fabryce, może sobie zdać z przykrością sprawę, że podpisał pakt z diabłem. Jego

---

1. Tak mocno działa stary mit amerykański, że Chrysler, który stworzył trzecie z rzędu wielkie samochodowe królestwo w Stanach Zjednoczonych, zatytułował swoją autobiografię «Życie amerykańskiego robotnika». Czy europejski potentat zdobyłby się na coś podobnego?

awans zależy od wykształcenia — ale tego się wyrzekł. Nurtuje go niepokój. Niezadowolenie z pracy rzadko przeradza się jednak w bojowość, pomimo sporadycznych wybuchów. Przeradza się w eskapistyczne fantazje: mieć swój własny warsztat mechaniczny, indyczą farmę hodowlaną, stację benzynową, «mały prywatny byznes». Doremne marzenia.

## VII. *Za uszy od butów.*

W moim szkicu zajmowałem się wiele robotnikiem fabrycznym i naciskami jakim jest poddany. Wszelkie daleko idące uogólnienia rozplývają się w zetknięciu ze złożoną i płynną rzeczywistością. A praca fabryczna stanowi ostatecznie tylko drobną część pracy wykonywanej w Stanach Zjednoczonych. Inne grupy zawodowe mają swoją własną psychologię pracy i własne problemy. Wykwalifikowany robotnik może uważać swoją robotę za monotonną a pokojówka w hałaśliwym wielkomijskim hotelu wręcz przeciwnie. Zapewne trudno sobie wyobrazić coś nudniejszego niż pustelnicze życie bankowego kasjera w jego szklanej klatce czy windziarza w jego pudełku. Dokerzy są dumni ze swego zawodu, czerpiąc satysfakcję z popisywania się siłą swoich mięśni i z mnóstwa podniet, jakich dostarcza wielki port, gardzą natomiast ludźmi, przykutymi do swoich maszyn i obrabiarek. Muzycy, drukarze, górnicy, marynarze, drwale, murarze mają swoje odrębne typy pracy. Jednak fabryka jest niejako prawzorem, bo jej rytmy w niedostrzegalny sposób wpływają na ogólny charakter pracy w społeczeństwie, tak jak farba nasycy sukno. Te rytmy przenikają nawet do odmian pracy niegdyś wybitnie zindywidualizowanych. Górnictwo, niegdyś noszące nazwę «podziemnej uprawy roli», teraz, z mechanizacją dobywania i przewozu węgla, zbliża się do pracy fabrycznej. W biurach szybkie maszyny do liczenia, sporządzania wykazów i wystawiania rachunków zmieniają pracowników umysłowych w mechanicznie poruszających się trutniów. Ponieważ mechanizacja rozszerza się na «material handling» (domy towarowe

i sklepy samo-obsługi) mechaniczne rytmy zaczynają też rządzić dystrybucyjnym sektorem gospodarki.

Zmiany te wzmacniają też skłonność do ucieczki od pracy, tak charakterystyczną dla robotnika fabrycznego w Ameryce, dzisiaj już obsesję wszystkich robotników. Wielką ponętą ucieczki pozostaje nadzieja, że uda się «być swoim własnym szefem». «Do wiary w „indywidualne przedsiębiorstwo” Ignie coraz bardziej klasa robotnicza», piszą socjologowie Reinhardt Bendix i S.M. Lipset. «Choć w przeszłości wiara ta mogła być właściwa zarówno klasie robotniczej jak klasie średniej, nie jest to już dzisiaj ideał klasy średniej. Ludzie z klasy średniej starają się natomiast zostać fachowcami, albo, jeżeli to możliwe, zyskać stanowiska wyższych pracowników umysłowych». Oczywiście mniej ludzi stara się założyć własny interes niż wynosi ogólna ilość tych, którzy uważają go za swój cel, «jednak i tutaj robotnicy fizyczni dokonują więcej wysiłków w tym kierunku, niż grupa biało-kołnierzykowa».

W jakim stopniu te dążenia można uznać za realistyczne? Wiemy, że siła robocza w gospodarce ulega przekształceniom. Colin Clark w swojej książce «Conditions of Economic Progress» już dawno wykazał, że w miarę jak rośnie dochód, w miarę jak zwiększa się ilość i jakość produkowanych dóbr, duże działy gospodarki muszą przesuwać się na usługi i inne zajęcia «trzeciego sektora». Od 1910 roku proporcja farmerów, właścicieli farm i niewykwalifikowanej siły roboczej obniżyła się gwałtownie (traktujemy tutaj te trzy kategorie jako jedną grupę). Kwalifikowani robotnicy utrzymali się na tym samym poziomie. Ilość usługodawców lekko się zwiększyła. Fachowcy z 4.4 procent podskoczyli do 7.5 procent a właściciele i menadżerzy z 6.5 do 8.8 procent siły roboczej omawianego okresu. Największą zmianę widzimy w kategoriach półkwalifikowanej siły roboczej, drobnych urzędników i sklepowego personelu. Pomiędzy 1910 i 1950 roku półkwalifikowana grupa od 14.7 procent doszła do 22.4 procent a grupa pracowników umysłowych od 10.2 do 20.2 procent.

Zwolennicy Clarka, próbując ulepszyć pojęciowy schemat, mówili o zajęciach «czwartego sektora» (informacja, finanse, transport, handel) i piątego sektora (lecznictwo, wychowanie, prace badawcze, rozrywki). Niewąt-



pliwie rozrost amerykańskiej gospodarki umożliwił nowe rodzaje kariery i te nowe zajęcia są na ogół umieszczone poza obrębem fabryki. Urzeczenie t e m p e m rozwoju nie powinno nam jednak przesłonić faktów: liczba takich zawodów jest ograniczona, poza tym ruch od dołu w górę odbywa się m i ę d z y pokoleniami — dzieci mogą się wybić, ale nie ojciec; ten osiąga pewien punkt i zwykle się tam zatrzymuje. Badania nad zmianą zawodów, jakie przeprowadzili Bendix i Lipset wskazują, że na poszczególnego człowieka przypada przeciętnie 4.8 zajęć w ciągu dwudziestu pięciu lat. Chociaż jednak robotnicy wędrują od jednej roboty do drugiej, «pomiędzy ludźmi, którzy zarabiają na życie swoimi rękami i ludźmi, którzy zarabiają inaczej, jest względnie mało przesunięć». Tędy więc przebiega jeden z najgłębszych podziałów amerykańskiego społeczeństwa. Wszyscy ci, którzy zarabiają własnymi rękami, 80 procent swego zawodowego życia poświęcili na zajęcia fizyczne. Wszyscy ci, którzy zarabiają inaczej, poświęcili 75 procent swego zawodowego życia na zajęcia niefizyczne.

Poczucie, że zajmuje się miejsce, niezależne od naszej woli, jest miazdzące. Nawet w wielkich koncernach, jeżeli ktoś ciągle ma nadzieję pójść do góry, proces jest powolny. Szuka się kompensaty, zdobywając się na ogromne, nieraz patetyczne wysiłki, aby wyciągnąć z bagna za uszy od butów jeżeli nie siebie, to przynajmniej własny zawód. Człowiek potrafi wykonywać niesłychaną ilość fizycznie przykrych pracy, powiada socjolog Everett Hughes, jeżeli jest ona otoczona przez społeczeństwo szacunkiem. W zakres zawodu na przykład lekarza wchodzi cały szereg niezbyt miłych czynności. Głównie przy pomocy fachowych tytułów próbuje się nadać zajęciu honorową etykietkę sprzeczną z naturą danej pracy. Mamy szkoły i hotelowego zarządu i służby społecznej. Garaż zmienia się w «lubratorium», nikt nie powie: «sprzedaję garnki» tylko: «pracuję w sprzedaży», stróż jest «superintendentem», pracownik szpitala «administratorem», sekretarka zmienia się w «asystentkę dyrektora» a duchowny, jeżeli nie może zostać biskupem, za miarę swego sukcesu obiera społeczną rangę swoich parafian.

## VIII. Prorocy zabawy.

Najbardziej znamiennej formą ucieczki od pracy jest rozpaczliwy pęd do «wczasów». Praca jest dokuczliwa i jeżeli nie da się jej uniknąć, można ją przynajmniej ograniczyć. W nowej epoce ideał polega na jak największym złagodzeniu niemiłych stron pracy, przy pomocy środków rozpraszających przyjemnie uwagę (muzyka, kolory ścian, chwile odpoczynku) i na jak najszybszym zostawieniu jej poza sobą, na otrząśnięciu się z jej skutków jak najszybciej. Błyszczące, dwustronnicowe ogłoszenie w piśmie «Life» przedstawia śliczny samochód Lincoln w wewnętrznym podwórzu, w patio wytwornie prostego domu i obwieszcza: «Twój dom ma ściany ze szkła. Twoja kuchnia jest inżynierskim cudem. Twoje ubranie i twoje meble są pięknie funkcjonalne. Pracujesz od niechcenia, baw się zaciekle».

Tematy gry, rozrywki, zabawy dominują w dzisiejszej kulturze. Są niezwykle «sprzedażne». Sportowy strój, podróż, piknik, przenośny telewizor stały się znamionami naszego okresu. W tej bierności kryją się już zarodki rozkładu. A jednak niektórzy poważni krytycy społeczni dopatrują się w rozwoju wczasów nowych możliwości: duch ludzki, nieskrępowany już ani przez jarzmo pracy, ani przez dawne, moralne zakazy, wrogie zbyt swobodnym porywom, zyska wreszcie pełną spontaniczność. David Riesman szydzi z tych, którzy starają się wprowadzić «radość i sens» do nowoczesnego przemysłu. «Wierząc całkiem błędnie, w jakiś mityczny udział pracownika — powiada — chcieliby wprowadzić osobowość, emocje i moralność do fabryki i do biura». «Jednak — powiada dalej — więcej zyska się idąc z nurtem depersonalizacji w nowoczesnym przemyśle, niż płynąc przeciwko niemu; zwiększając automatyzację pracy — ale w imię rozrywki i konsumpcji, nie w imię samej pracy».

Riesman żąda «wolności w zabawie». Zabawa «nie musi być wcale resztką, jaka zostaje po czasie pracy i po przejściu się pracą. Może coraz bardziej stawać się sferą odrębną, gdzie rozwijać się będą uzdolnienia i sztuka życia.

W tej sferze pozostanie miejsce na ochronę indywidualnego charakteru i autonomii człowieka przed coraz większymi żądaniami, stawianymi mu jako członkowi społeczeństwa». Nie widać powodu, żeby zwalczać ten ideał, zwłaszcza, że jest tak mało uchwytny («Z pewnością wiemy niewiele o zabawie — pisze Riesman — bo badano głównie społeczny charakter producenta»). Czy jednak da się oddzielić «zabawę» od pracy? Zabawa, warto przypomnieć, nie jest tym samym co wczasy — przynajmniej nie w klasycznym pojęciu, jaki przekazywano sobie w dziejach, od Platona aż do T.S. Eliota. Cywilizacja «wywczasowana» stawia sobie określone zadanie: pogłębia i rozszerza specyficzne cywilizacyjne dziedzictwo. Pędzić życie bez trosk materialnych to nie znaczy, zauważa Josef Pieper, miotać się i oddawać się kaprysom, ale zużywać wszystkie siły na uprawę sztuk pięknych, «pracować nad rzeczami», które decydują o powołaniu gentlemana. Także odpoczynek nie jest zabawą. Odpoczynek, czy jako rozrywka czy marzenie na jawie, jest przerwą między wysiłkami, opadnięciem krzywej zanim znowu pójdzie ona do góry. Nie jest to «wolny czas», a wie o tym każdy, kto ma «wyjściowe» raz w tygodniu, ale czas, który się zabija, nieodłączna część rytmu pracy.

Zabawa (nie wczasy i nie odpoczynek) wyzwala od napięcia pracy, znajdują w niej użytek, na zmianę, mięśnie i umysł. Ale wynikiem napięcia, jeżeli szarpie ono nerwy czy otępia, może być tylko dzika, agresywna zabawa albo bierne, bezwładne patrzenie. Żeby naprawdę mieć «wolny czas» trzeba podnieć dnia, który jest przed nami, a nie godzin, z którymi nie wiadomo co zrobić. Jeżeli pracując obracamy się codziennie przykuci do koła Ixiona, czyż zabawa może być czymś więcej niż chwilą niepokoju, oczekiwaniem na następny obrót koła?

Edward Bellamy w książce «Looking backward» przewidział sytuację, w której każdy przez dwadzieścia do dwudziestu pięciu lat życia byłby wzięty w tryby nużącej rutyny przez kilka godzin dziennie a później mógłby swobodnie iść za swoimi upodobaniami. Tutaj, w Stanach Zjednoczonych połowy dwudziestego wieku, wizja Bellamy'ego została w szczególny sposób zrealizowana. Przeciętny tydzień pracy skrócono z 70.6 godzin (1850) do 40.8 godzin (w 1950) roku. Dwudniowy week-end jest teraz

w Ameryce regułą, a siedmiogodzinny dzień pracy jest już u progu. Czego jednak odmówiono robotnikom w ich pracy starają się oni nadrobić różnymi środkami. Ostatni dziesiątek lat przyniósł fantastyczny rozrost ręcznych robotów, fotografii, domowych warsztatów z motorami, ceramiki, elektroniki, grzebania się w aparaturze radiowej. Typ «amatora» rozmnożył się jak nigdy jeszcze w historii. I chociaż jest to zasadniczo godne pochwały, osiągnęło się to bardzo wysokim kosztem — tracąc zadowolenie z pracy.

## IX. Wyczerpanie lewicy.

Praca straciła swoją treść w kapitalistycznym, przemysłowym porządku, ale nie odnalazła nowego sensu w ustrojach mniej czy bardziej socjalistycznych. Najbardziej chyba znamiennym socjologicznym faktem jest dzisiaj wyczerpanie socjalistycznej myśli na europejskim kontynencie i w Anglii. Nie jest to tylko wina socjalistów. Europejskie gospodarki narodowe, całkowicie w sobie zamknięte, czy na modłę wyspiarską czy lądową, są wyjątkowo zależne od wahań światowego rynku i przestrzeń dla manewru jest ograniczona. W cicho nadchodzącej «rewolucji menadżerów» decyzje techniczne, jakie zapadają wśród gospodarczych ekspertów, kształtują właściwie każdą wypowiedź polityków.

Doktryna socjalistyczna też jednak jest częściowo winna swoim obecnym nieszczęściu. Socjalizm był przede wszystkim filozofią dystrybucji. Zarówno «Manifest» Marksa jak «Finanzkapital» Hilferdinga i szkice fabiańskie Webbsów beztrąsko przyjmowały za pewnik, że problemy produkcji zostały rozwiązane przez kapitalizm i że zadaniem socjalizmu będzie rozdzielić bardziej sprawiedliwie owoce pracy. Jednak dziewiętnastowieczne problemy wzrostu kapitału, inicjatywy i produktywności są dzisiaj bardzo żywe, natomiast nacjonalizacja jako taka nie może się poszczycić zbyt wieloma cudami.

Co najbardziej zastanawia, to apatia robotników w znacjonalizowanym przemyśle i ich niechęć do uznania fabryk za swoją «własność» (nie więcej wykazują tu och-

ty, niż marynarze brytyjscy, którzy jakoś nie twierdzą, że Marynarka Królewska jest ich «własnością» — zauważa Michael Polanyi). Brytyjski kolejarz i górnik nie krzyczą z zachwytu, kiedy zarządy znacjonalizowanych przedsiębiorstw ogłaszają swoje doroczne sprawozdania. Niektóre tego powody tkwią w przeszłości: na wielu znacjonalizowanych zakładach ciąży przestarzała technika i duże długi. Dotychczasowe metody pracy, zwłaszcza zwiększanie tempa, są trudne do wykorzenia. I po prostu, jak to ujął poseł labourzystowski Austin Albu w «New Fabian Essays»: «problemy ludzkie, przed jakimi stoi znacjonalizowany przemysł, powstają wskutek rozmiarów i złożoności struktur organizacyjnych; takie same ma każdy organizm podobnych rozmiarów».

Niezależnie jednak od przykrych stron ekonomii i biurokracji, zauważonych tak późno przez socjalistów, powstaje kwestia zasadniczego kierunku. Socjalizm, w szczególności zachodni, był w swoich poglądach na pracę wybitnie utylitarny. Zajmował się głównie rynkiem. Przewodniki po ekonomii socjalistycznej, czy autorami ich byli Dickinson czy Lange czy Lerner, starały się dowieść, że kalkulacja rynkowa jest możliwa w gospodarce kierowanej, natomiast Webbowie uzasadniali socjalizm twierdząc, że tylko on potrafi zapewnić wydajność i ład. Zapomniano o humanistycznych impulsach, których bronił William Morris. Morris w swoich «News from nowhere» proponował nowy organiczny porządek, łączący architekturę, rozmieszczenie przemysłu i urbanistykę. Te wizje, rzecz dziwna, były zbyt utopijne dla Fabian. W rozdziale «Przemysł socjalistycznego ustroju» pierwszego tomu «Fabian Essays» Annie Besant (później została znaną teozofką) atakowała tych, którzy chcieliby z powietrza budować «Nowe Jeruzalem». Utrzymywała, że «patrząc realistycznie» organizacja przemysłu w socjalizmie może dokonywać się tylko w oparciu o istniejące tendencje. Również Webbowie widzieli w przemianie społecznej jedynie środek do stworzenia ładu. Nie czuli ludzi. «Jej dusza była koścista» pisał H.G. Wells o Altiorze Bailey (Beatrice Webb) w swoim «New Machiavelli». «Gdyby oni (Altiora i jej mąż) dostali świat w ręce, wiem, że wycięliby wszystkie drzewa, a zamiast nich ustawiliby zielone cynowe daszki i akumulatory słonecznego światła. Altiora uważała drzewa za rozpaczliwie

bezszaftne a skały nadmorskie za duży błąd. Ich wizja była funkcjonalna, jak architektura baraku Ministerstwa Spraw Wojskowych». U sedna ich poglądu na świat był obraz «zorganizowanego państwa, tak zrównoważonego i pięknego jak ciało ludzkie, tak dobroczynnego jak blask słońca ... Indywidualizm oznaczał dla nich zamęt, jakieś kłębowienie się odrębnych, małych ludzi bez dyscypliny, próbujących uparcie i niemądrze robić wszystko na własny sposób... zorganizowane państwo powinno było skończyć raz na zawsze z zamętem. Miało ono objąć władzę nad wszelkimi naszymi ideami i nadać kształt wszelkim naszym ambicjom».

Ta wola skończenia z chaosem, wprowadzenia społecznej dyscypliny, była również charakterystyczna dla temperamentu Lenina. Dość ciekawe jest silne przejęcie się Lenina pracami Fredericka W. Taylora. Kiedy przy końcu Wojny Domowej stanął przed zadaniem organizacji przemysłu, zamierzał zastosować, jak świadczy o tym znane przemówienie z czerwca 1919 roku, pracę akordową i taylorizm. «Możliwość socjalizmu — mówił Lenin — będzie zależała od tego, czy potrafimy połączyć sowiecką władzę i sowiecki zarząd z najnowszymi postępowymi osiągnięciami kapitalizmu. Musimy wprowadzić w Rosji badania nad systemem Taylora, upowszechnić, wypróbować i wprowadzać go w praktyce»<sup>1</sup>.

Nawet w swoich najbardziej ludzkich wypowiedziach współczesna myśl socjalistyczna z trudnością pozbywa się dziedzicznego obciążenia, jakim jest obsesja cen rynkowych i wydajności. Jeden z najbardziej tego świadomych angielskich socjalistów, Austin Albu, martwi się nierozwiązalnym problemem: gdybyż to robotnikom można było dać «poczucie udziału w produkcji, w sensie pobierania decyzji», gdybyż to «mieli poczucie, że są partnerami, że są odpowiedzialni za przemysł w którym pracują»... Ale wie, że «dawne hasła przemysłowej demokracji czy kontroli sprawowanej przez samych robotników nie dostarczają rozwiązania» w biurokratycznych organizmach na wielką skalę.

---

1. Z przemówienia Lenina w czerwcu 1919 roku pt. «Naukowy zarząd a dyktatura proletariatu», przedruk w J.R. Commons «Trade unionism and labor problems», Second Series, 1921; także w «Dzieliach zebranych» Lenina, tom 7.

## X. Mięczak i człowiek.

Czy nie istnieje żadne rozwiązanie problemu nużącej pracy — jeżeli pominiemy wspaniałe plany «rozbitcia» fabryk i umieszczenia małych zakładów w miastach-ogrodach albo nie chcemy czekać na «tektopię», jak to nazywa jeden z brytyjskich autorów, z jej technicznie możliwymi przenosinami wszystkich robotników? Odpowiedź, jakkolwiek może brzmieć skromnie, zdaje się leżeć w ponownym zbadaniu techniki pracy i samego pojęcia wydajności.

Jeżeli nowy duch ma wstąpić w robotników, jeżeli chce się, żeby przystępowali do pracy z zapałem, należy widzieć w robotniku coś więcej niż wypadkową «stosunków między-ludzkich» w fabryce. Robota powinna nie tylko żywić jego ciało ale podtrzymywać jego umysł. Wróćmy do zagadnienia «pracy na taśmie». Charles Walker i Robert Guest w «The man on the assembly line» donoszą o jednym z najciekawszych odkryć amerykańskiej socjologii: ludzie, buntując się przeciwko mechanicznemu kieratowi, w jakim muszą chodzić, starają się choćby odrobine «przegonić taśmę», aby zaakcentować rozmaitość i zaakcentować swój własny rytm pracy. Jednym po temu sposobem jest zakładanie «banków», to jest gromadzenie pewnej ilości wyrabianych przedmiotów albo szczegółów, drugim sposobem jest «biec w górę taśmy» bardzo szybko i następnie złapać chwilę wytchnienia. Najbardziej cenionymi przez ogół są robotami są roboty *u t i l i t y m e n , f o r e m e n i r e p a i r e m e n* (podręcznych majstrów i reparatorów) — a więc najmniej podobne do pracy przy taśmie. *U t i l i t y m a n*, który zastępuje coraz to innych ludzi przy taśmie, opowiadał socjologom, że ma obraz całej taśmy, że spotyka się i rozmawia z różnymi robotnikami i że zna wszystkie roboty. «Dla kogoś, kto roboty przy taśmie nie doświadczył — zauważają autorzy — różnice pomiędzy robotą o pięciu czynnościach i robotą o dziesięciu czynnościach, czy też pomiędzy taką, która wymaga dwóch minut i inną, która wymaga czterech minut, mogą wydać się niegodne wzmianki... najbardziej uderzającym naszym spostrzeżeniem była psy-

chologiczna wartość najdrobniejszych nawet zmian w rutynie dla robotnika»<sup>1</sup>.

Wnioski z badań Walkera i Guesta są bardzo proste. Ponieważ rozbitcie roboty na części jest z punktu widzenia społecznego (i ludzkiego) szkodliwe, odpowiedzią może być rotacja robót, «rozszerzenie» każdej z nich, przedłużenie jej cyklu. Chociaż z punktu widzenia badań nad «czaso-ruchem» — i kosztów — będą z tym połączone straty, większa satysfakcja robotnika jest faktem, który powinien być wzięty pod uwagę.

Zdawałoby się, że menadżer powinien zgodzić się na takie «rozwiązanie». Czyż psycholog nie zapewniał go, że im bardziej zadowolony jest robotnik, tym więcej produkuje? Ale co, jeżeli tak nie jest? Co należy zrobić, jeżeli koszty, jakie pociągnie za sobą większe zadowolenie robotników, nie zostaną pokryte przez większą produkcję? Ostatnio zespół badawczy Uniwersytetu Michigan doniósł o eksperymencie, przeprowadzonym w pewnym wielkim towarzystwie ubezpieczeń<sup>2</sup>.

Eksperyment trwał półtora roku. Dwie grupy urzędników otrzymały szeroką autonomię. Wolno im było decydować o rozkładzie zajęć, a więc o tym, kiedy ma się czas

---

1. Czytając opis nowoczesnego przemysłu u Marksa, znajdujemy tam proste rozróżnienia, które wymykały się pokoleniom socjologów. Zabójczym skutkom maszynowej pracy chciał on zaradzić wprowadzając różnorodność. «Staje się kwestią życia i śmierci dla społeczeństwa ... czy dzisiejszy robotnik pracujący nad szczegółem, ten kaleka, bo powtarza przez całe życie jedną i tę samą drobną czynność, ten nie więcej niż fragment człowieka, zostanie zastąpiony przez rozwiniętą w pełni jednostkę, zdolną do rozmaitych robót, gotową przystosować się do każdej zmiany w produkcji, jednostkę, dla której różne społeczne funkcje jakie wykonuje są tylko wolnym wyrazem jej przyrodzonych i nabytych zdolności».

I, w odnośniku, Marks cytuje z oprobą, jako wzór do naśladowania, opowieść francuskiego robotnika o jego przeżyciach w «nowym świecie», w San Francisco. «Byłem zupełnie przekonany, że nie nadaję się do niczego, z wyjątkiem maszyny drukarskiej... Z chwilą, kiedy znalazłem się w świecie awanturników, którzy zmieniają zawody tak często jak koszule, cóż, robiłem to, co oni. Ponieważ zarobki w górnictwie okazały się za niskie, pojechałem do miasta, gdzie byłem kolejno zecerem, dachówkarzem, monterem itd. Tak odkryłem, że nadaję się do każdej roboty i czuję się dzisiaj mniej mięczakiem a bardziej człowiekiem».

2. Nancy C. Morse i Everett C. Riemer «The experimental change as a major organizational variable», w «Journal of abnormal and social psychology», styczeń 1956.



wolny, jak radzić ze spóźnieniami, kto będzie zostawać na godziny nadliczbowe. Dwie inne grupy, pod każdym względem podobne do pierwszych, były pod ścisłym nadzorem i decyzje zależały wyłącznie od zwierzchników. Opierając się na modnych teoriach Kurta Lewina, badacze zakładali, że «zwiększony udział w decyzjach zwiększy bodźce produkcji». Ku ich rozczarowaniu okazało się, że jest inaczej. «Hierarchicznie zorganizowana» grupa wykazała większy wzrost produkcji. (Nie da się tego wzrostu przypisać czynnikom zewnętrznym, bo podobne grupy poza obrębem eksperymentu nie poszły wcale naprzód w ciągu tego samego okresu). Jednak było rzeczą jasną, że ci, którzy sami decydowali o rutynie swoich zajęć, bardziej lubili swoją pracę, niż ich koledzy poddani ścisłej administracyjnej kontroli. Także owi «hierarchicznie rządzeni» koledzy stanowczo twierdzili, że wolą metodę samorządu.

Tak oto przed inżynierami stosunków między-ludzkich staje problem «wartości». O którą «zmienną» należy przede wszystkim się troszczyć? O zadowolenie pracującej grupy ludzi, czy o produkcję firmy? Ujmując to w sposób bardziej ogólny: czy należy tak organizować pracę, aby wynik był jak największy a koszty jak najniższe a więc, przyjmując, że korzyści są przekazywane dalej, aby otrzymać jak najwyższy produkt społeczny? Czy też pracę powinno się tak organizować, aby najwięcej korzystały na tym jednostki ludzkie? Ponieważ koszty względne są tą zmienną, dokoła której obracają się wszystkie nasze utylitarne obliczenia, kto ma ponosić koszty, konsument czy robotnik?

Historycznie rzecz biorąc, społeczeństwo rynkowe udzieliło odpowiedzi: korzystać powinien konsument. Z tego wywodzi się nasze pojęcie wydajności. W wolno-konkurencyjnej gospodarce jakże może poszczególne firma wziąć na siebie ciężar zwiększonych kosztów, jeżeli jej rywale nie postąpią tak samo? Nawet socjaliści mają tutaj swoje problemy. Kiedy na przykład brytyjska Labour Party zdecydowała, ponad ćwierć wieku temu, że nacjonalizacja będzie się odbywać poprzez «przedsiębiorstwa publiczne» w zarządzie państwa, podlegające prawom rynku, a nie poprzez jakieś formy związkowej kontroli czy cechowego socjalizmu, też godziła się na normy wydajności. Poza naciskiem samych robotników żadna akcja nie potrafi zmusić nowoczesnego przedsiębiorstwa do odwróce-

nia biegu pracy. Nawet jednak związki zawodowe nie umiały zająć się tym problemem. Przez to i dzięki wielu innym swoim posunięciom (zwiększenie dyscypliny, odwrócenie uwagi robotnika od kontroli nad wysokością produkcji i tak dalej) związki zawodowe stały się częścią samego «systemu menadżerskiej kontroli».

## XI. *Arkadia i Utopia.*

W historii ludzkich tęsknot i nadziei biegunowo sprzeczne obrazy *arkadii* i *utopii* spotykają się w jakimś punkcie zakrzywionego wszechświata. Ludzie zawsze patrzyli wstecz, tęskniąc do złotego wieku i naprzód, czekając na złotą idyllę. Dwa tysiące lat temu grecki poeta, współczesny Cyceeronowi, unosił się nad wynalazkiem poruszanego wodą koła do mielenia ziarna, bo dawało ono swobodę niewolnicom. «Spój do późna, nawet jeżeli piejące koguty oznajmią świt... Nimfy wykonują pracę twoich rąk... obracają ciężkie wklęsłe nissyryjskie koła z kamienia». Arystoteles przepowiedział, że niewolnictwo zniknie kiedy warsztat tkacki będzie sam się poruszał, bo główni robotnicy nie będą już potrzebować pomocy, ani panowie niewolników. U romantyków nie znajdziemy żadnych takich wizji. W «Erewhon» Samuela Butlera wynalazki są zakazane. William Morris nazwał książkę Bellamy'ego «Looking backward», z jej zacięzną armią przemysłu, «straszonym snem przedmieścia». Próbując odrodzić gotyk sławiono zarazem prymitywizm: strzelać, chwycić zwierzynę, ścinać drzewa, iść za pługiem, szukać w ziemi metali — tak wyglądały zalety pracy.

Dzisiaj jesteśmy w punkcie, w którym zdają się spotykać te nadzieje i tęsknoty. Podczas gdy taśma montażowa sama podsuwała pracę robotnikowi i narzucała jego ciało swój rytm, rozwój automatycznej kontroli oraz «continuous flow» (nieprzerwany potok) stwarzają możliwość całkowitego wyłączenia robotników z produkcji. Nieprzerwany potok na dzisiejszą, tak dużą i tak złożoną skalę, datuje się zaledwie z roku 1939, kiedy to Standard Oil w New Jersey i M.W. Kellogg Co. zbudowały po raz

pierwszy w dziejach naftowego przemysłu, wielkie aparatury do płynnej katalizy. W tych nowych zakładach surowiec, płynny albo gazowy, wpływa bez przerwy u jednego końca, przechodzi przez różne stadia złożonych procesów i wydostaje się u drugiego końca, jako dwudziesto-czterogodzinny potok produktów. Cały zakład jest utrzymywany w ruchu przez kilku ludzi przy tablicach rozdzielczych w centralnych kamerach kontroli a lotne załogi są gotowe w każdej chwili dokonać naprawy jeżeli coś się zepsuje. Nowa fabryka motorów Forda w Cleveland, otwarta w 1952 roku, pozwala na prawie nieprzerwany ciąg operacji, począwszy od sypania piasku i odlewu form, aż do wędrowki płynnego żelaza i wypadania odlanych już bloków motoru, przy czym ręce ludzkie niewiele mają do roboty, poza regulacją dopływu i kierowaniem wielkimi napowietrznymi dźwigami, które podnoszą masy metalu. Tak więc praca odlewnika, najbardziej żmudna i degradująca, ustąpiła miejsca maszynie.

Symbolem nowej przemysłowej rewolucji jest słowo «automacja». Termin ten został ukuty przez wydział inżynierii Ford Motor Company w roku 1948 na oznaczenie czynności pewnych nowych «maszyn transferu», które automatycznie wyładowują części z prasy i ustawiają je przed odpowiednimi maszynami, a te automatycznie biorą w nich otwory, służące do wmontowania tam innych części. Są wśród inżynierów puryści, którzy uważają ten proces u Forda tylko za «ulepszoną mechanizację», albo niechętnie godzą się na nazwę «automacja z Detroit». Według nich termin «automacja» powinien być zastrzeżony dla procesów, w których szybko działające, samo-korygujące («feedback») instrumenty kontrolują czynności innych maszyn<sup>1</sup>. Ich zdaniem automatyczne urządzenia to stare dzieje. Rzymianie mieli pływającą klapę hydrauliczną do regulowania poziomu wody w zbiornikach. Holendrzy używani takich urządzeń, żeby wiatraki obracać w stronę wiatru. James Watt, chcąc żeby jego maszyna parowa stukała z równomierną szybkością, wynalazł «kulkowy ster». Młyny Jankesów sprzed 150 lat działały według sprytnie

---

1. Maszynka do robienia sucharków jest automatyczna ale powtarza z góry ustalony cykl czynności i nie może przystosować się do wariacji, podczas gdy «automatowana» maszyna natrafiając na wariacje koryguje siebie dzięki «feedback».

obmyślonych zasad prawdziwej «automacji»: zboże z wozów sypano do leja skąd, po mechanicznym zważeniu, odjeżdżało na śrubowej taśmie i dostawało się przy pomocy idących w górę wiader na wyższe piętro; tam dzięki samej sile ciężenia, spadało w leje zsypane, które regulowały dopływ ziarna do kamieni młyńskich, zmielone na mąkę ziarno sita przesiewały mechanicznie do podstawionych beczek; te zabierano na barkę albo wóz.

Niezależnie od tego, jakie są zasługi naszych poprzedników, nowością jest dziś równoczesne zastosowanie wielu różnych procesów, usuwających ludzki wysiłek. Mechaniczne albo elektroniczne przyrządy regulują przebieg pracy. Procesy te są czterech rodzajów:

1) Nieprzerwany potok czyli automatycznie wykonywane czynności, jak na przykład w rafineriach nafty czy w nowych odlewniach motorów. Robotnik tutaj siedzi przed tablicą rozdzielczą, dogląda działania maszyn albo jest wykwalifikowanym reperatorem.

2) Systemy zbierania danych czyli użycie olbrzymich «mózgów» elektronicznych, które mogą przechowywać miliony okruczków informacji i wybierać w ułamku sekundy informację jakiej właśnie potrzeba. The United States Steel Corporation wprowadziła u siebie system zbierania danych, w którym napływające zamówienia idą same, dzięki taśmom rejestrującym, do produkcji, wyznaczając daty i rozmiary zamówień poszczególnym zakładom. Równocześnie idą do wydziału informacji czyli do kartotek produkcyjnych i finansowych a także do rachunków, faktur i zawiadomień wysyłanych klientom. The Bank of America posiada «bankową urzędniczkę» o wadze 25 ton, maszynę elektroniczną zaopatrzoną w 17.000 lamp katodowych i milion stóp przewodów, skromnie nazwaną «Erma». Erma jest zdolna poddać buchalteryjnym operacjom 50.000 rachunków bankowych dziennie. Przyjmuje polecenia wstrzymania wypłat, wyłapuje czeki bez pokrycia i drukuje miesięczne wykazy kont z szybkością 600 linii na minutę.

3) Samo-korygujące przyrządy kontroli, które udzielają «instrukcji» maszynom dzięki dziurkowanym taśmom, bardzo podobnym do tych, jakie widzi się w starych pianolach. Automatyczna transmisja wprowadzona przez

Arma Corporation zużywa cztery minuty na wyprodukowanie, z dokładnością do 0.0003 cala, części którą wykwalifikowany robotnik przy maszynie, pracując według rysunku, wykonywał w trzydzieści minut. Cementownia założona przez Cleveland Builders Supply Company ładuje do automatycznych mieszarek materiały według każdej spośród 1.500 formuł. Przedziurawioną kartę z formułą wkłada się do aparatu elektronicznej kontroli i mieszanka jaką chciało się otrzymać jedzie konwejerami do oczekującej ciężarówki. Mechanizmy kontroli mierzą nawet i kompensują każdy niedostatek albo nadmiar wody w piasku, odrzucają zbyteczny kamień i szlakę zanim trafi do mieszanki.

4) Automatyczna taśma montażowa. Admiral Corporation i szereg innych wielkich przedsiębiorstw elektrotechnicznych używa maszyn, które «wypluwają» całkowicie wykończone aparaty radiowe. Maszyna nazwana Autofab, wyrabiana przez General Mills, składa w ciągu minuty liczbę elektronicznych jednostek, którą poprzednio robotnik musiał dopasowywać cały dzień.

Niektóre z tych zakładów już zbliżają się do obrazu «fabryki robotów» znanego od kilku dziesiątków lat dzięki autorom *science-fiction*. Jednakże brakuje im czegoś do «prawdziwej» automacji. Całkowicie automatyczna taśma montażowa jest dziś możliwa tylko tam, gdzie powstaje potrzeba dużych ilości jednego produktu. Taka nieelastyczna, nastawiona na jeden cel maszyneria kosztuje za dużo przy średnim albo mniejszym cyklu produkcji a, co za tym idzie, wprowadzając podobne maszyny, «zamraża» się modele i techniczny poziom produktów. Prawdziwa automacja, tak jak ją przewidują Eric Leaver i John J. Brown, będzie oparta na modelach realizowanych przy pomocy maszyny, która może być użyta do wielu celów a nie przy pomocy odrębnej maszyny dla każdego celu. Jeżeli uda się stworzyć takie maszyny, będzie to oznaczało nie tylko rewolucję w technice ale i w estetyce. Mogą na przykład zmienić się całkowicie wyobrażenia o tym, jak powinien wyglądać piec czy aparat radiowy. W pierwszej przemysłowej rewolucji estetyczne nabożeństwo rozstrzygały o kształcie maszyn. Kiedy na słynnej wystawie 1851 roku w Crystal Palace zastosowano po raz pierwszy żelazo do budownictwa a nie tylko do maszyn, pierwsze budowle i pro-

jekty, zgodnie z ówczesnym gatunkiem wyobraźni, miały charakter raczej ornamentalny i barokowy niż utylitarny. Tylko powoli wziął górę «nowoczesny» pogląd, że forma powinna uwydatniać a nie maskować funkcję. Chociaż jednak projektodawca-rysownik nie jest już konserwatystą, jest nim nadal inżynier. Łatwiej mu zbudować automatyczną maszynę służącą do jednego celu, bo daje ona od razu sensacyjne wyniki. Ale zastosowanie tych kosztownych maszyn opóźni tylko rozwój bardziej elastycznych maszyn automatycznych zdolnych wytwarzać najrozmaitsze produkty, czyli maszyn od których zależy rewolucja w przemyśle.

Amerykanie, z ich skłonnością do przesady ile razy chodzi o nowość, rozpetali już dziki strach przed zmianami mogącymi być skutkiem automacji. Norbert Wiener przyczynił się poważnie swoją książką o «cybernetyce» do powodzenia, jakim cieszy się «teoria komunikacji», a zarazem malował ponury obraz samoczynnych fabryk, skąd wychodzić będą góry towarów, niepotrzebnych, bo bezrobotna ludność nie będzie mogła ich kupić. Takie wizje są niemądre. Nawet gdyby wprowadzić, nie licząc się z kosztami, automatyczną kontrolę we wszystkich fabrykach gdzie może ona znaleźć zastosowanie, bezpośrednio dotknie to tylko 8 procent siły roboczej.

Oczywiście, że automacja pociągnie za sobą wstrząsy. Wielu robotników, zwłaszcza starszych, może natrafić na trwałe trudności ze znalezieniem odpowiedniej roboty. Wydaje się też rzeczą prawdopodobną, że małe geograficzne enklawy w Stanach Zjednoczonych staną się, z zanikiem albo ucieczką dawnych przemysłów, «obszarami depresji». Nie wydaje się natomiast, żeby gospodarcze skutki automacji mogły być większe, niż na przykład społeczne wstrząsy, wywołane przez zmiany smaku i obyczajów, czy przez pojawianie się nowych produktów. Tak więc choćby funkcjonalny styl w architekturze oznaczał spadek liczby murarzy, malarzy, wytwórców cegieł itd. Użycie ropy zamiast węgla obcięło stan górników do połowy. Fakt, że młodzi żenią się dzisiaj wcześniej, spowodował gwałtowny spadek w przemyśle tekstylnym i ubraniowym, bo kto żeni się wcześniej, mniej troszczy się o strój i wytworność a zużywa większą proporcję rodzinnego budżetu na dom i meble.

Czy naród zdoła wyjść obronną ręką z takich wstrząsów, zależy od ogólnego poziomu gospodarczej działalności a ta z kolei jest funkcją produkcyjnego rozwoju gospodarki. Amerykanie w ciągu ostatnich piętnastu lat nauczyli się regulować gospodarkę i dostarczać jej bodźców, postępując się giętą polityką podatkową i fiskalną. Rząd, działając niby żyroskop, może zrównoważyć nadprodukcję i niedokonsumpcję. Cała kwestia należy raczej do polityki niż do ekonomii, rozstrzyga tutaj gotowość rządu do działania, kiedy to jest konieczne.

Automacja pociągnie jednak za sobą olbrzymie społeczne skutki. Podobnie jak praca fabryczna narzucała swoje rytmy całemu społeczeństwu, rytmy automacji nadadzą nowy charakter pracy, życiu i wczasom.

Automacja zmieni podstawowy skład siły roboczej, stwarzając nowy **salarjat** zamiast **proletariatu**, ponieważ automatyczność procesów zmniejsza liczbę potrzebnych robotników. Na przykład w przemyśle chemicznym produkcja pomiędzy 1947 i 1954 wzrosła o ponad 50 procent, podczas kiedy liczba pracowników w roboczych drelichach wzrosła zaledwie o 1.3 procent. W tym samym czasie liczba pracowników nie-fizycznych a więc fachowców, kontrolerów, urzędników i sprzedawców wzrosła o 50 procent. W 1947 roku stosunek pracowników produkcji do pracowników poza procesem produkcji miał się jak 3:1. Po siedmiu latach spadł do 2:1.

Automacji towarzyszy zjawisko o największej może doniosłości: przedsiębiorstwa nie muszą się już troszczyć o zapewnienie sobie dużego dopływu siły roboczej. Znaczy to, że nowe fabryki mogą być zakładane daleko od dużych miast a bliżej rynków albo źródeł surowca i paliwa. Sylwania, na przykład, ze swoimi czterdziestu trzema zakładami, zbudowała swoje najnowsze fabryki w tak zapadłych miejscowościach jak Nelsonville w stanie Ohio, Burlington w stanie Iowa i Shawnee w stanie Oklahoma. Firma ta doszła do wniosku, że fabryki powinny być mniejsze i wyznaczyła jako maksymalną granicę 700 osób personelu. W ten sposób koncern może sprawować nową odmianę społecznej kontroli. Menadżer będzie znać wszystkich ludzi osobiście a społeczne podziały w małym miasteczku będą odbiciem społecznej hierarchii w fabryce. Nie jest wykluczone, że w takich warunkach powstaje już nowe społe-

czeństwo, powtarzające wzór zależności od wiejskiego dworu.

Decentralizacja przemysłu może również zrewolucjonizować społeczną topografię Stanów Zjednoczonych. Ponieważ buduje się nowe fabryki już na wsi a robotnicy mieszkają na najdalszych krańcach rozrastającego się miasta, zaciera się różnica pomiędzy miastem i podmiejską elegancką okolicą. Zamiast nich może pojawić się jedna sceneria, jeden standard dla miasta, podmiejskiej okolicy, wsi i pustkowiec. Otoczenie, jak zauważył William James, jest przedłużeniem ludzkiego ja. W nowym układzie topograficznym możemy dojść do tego, co redaktorzy brytyjskiej «Architectural Review» nazwali «sub-utopią» (zlepkiem słów).

Zachodzą jednak zmiany nie tylko topograficzne. Zniknie zapewne obyczaj porannej jazdy do pracy. Przy automacji najwięcej kosztuje starzenie się urządzeń a nie robocizna i to jest zasadniczy fakt ekonomiczny. A kiedy robocizna jest względnie tania, byłoby marnotrawstwem trzymać olbrzymią kosztowną maszynę bez użytku. Żeby odbić wysoki kapitał zainwestowany, coraz więcej fabryk rozszerzać będzie swoje operacje i wprowadzać kilka zmian, tak, żeby fabryka działała przez okrągłe dwadzieścia cztery godziny. A zatem coraz więcej robotników będzie pracować «poza godzinami». W tak zatrudnionych zbiorowiskach rytmy snu, jedzenia, rozrywki i życia seksualnego ulegną zakłóceniu. Człowiek ze zwykłej zmiany, od ósmej do czwartej, żyje według schematu: p r a c a, r o z r y w k a, s e n; tego samego dnia jego kolega ze zmiany od czwartej do północy ma inny schemat: r o z r y w k a, p r a c a, s e n; natomiast człowiek z nocnej zmiany przeżywa swoje dwadzieścia cztery godziny jako s e n, r o z r y w k ę, p r a c ę. Tam, gdzie się to zdarza, zmieniają się nagłe wzory stosunków towarzyskich i przyjacielskich. Kiedy żona i dzieci żyją według «normalnej» rutyny a mężczyzna śpi w ciągu dnia, domowe i seksualne życie zaczyna się rozprzęgać.

To przełamanie dnia pracy — a dlaczego ludzie mieliby pracować tylko dopóki świeci słońce? Po co te przydatki wiejskich czasów? — widać wyraźniej, jeżeli spojrzymy na przemiany gospodarcze kraju od innej strony. Dochody rosną, godziny pracy są coraz krótsze i coraz



więcej rodzin wydaje znaczne sumy pieniędzy na rozrywki oraz podróże. Ten rosnący popyt na rozrywki i usługi, na hotele, motele, uzdrowiska, garaże, teatry, restauracje, telewizję — wymaga coraz większej liczby jednostek zatrudnionych «poza godzinami», wieczorem a także w soboty i w niedziele, żeby zaspokoić te pragnienia. W następnym dziesięcioleciu przynajmniej jedna czwarta siły roboczej będzie zapewne pracować w specjalnych godzinach. Wzrost liczebny podobnych specjalnie pracujących grup, z ich własnym wewnętrznym życiem, z ich własnymi odmianami rozrywek, jest jedną z cech konsumpcyjnie zorientowanej kultury.

Robotnikowi jako jednostce automacja może przynieść nowe pojęcie własnej osobowości. Bo przy automacji ludzie ostatecznie tracą styczność z przedmiotem pracy. Niezależnie od ujemnych skutków, ludzie którzy używają narzędzi poruszanych siłą mechaniczną czują te narzędzia, niemal tak, jak kiedy prowadzi się samochód, jako przedłużenie i rozszerzenie ich ciała. Maszyny niemal organicznie są posłuszne ich rozkazom, dodają swoją zwinność i szybkość do zręczności ich mięśni. Teraz, zostawszy tylko nadzorcą maszyny, człowiek jest już poza pracą i została ostatecznie obalona kontrola jaką mógł mieć, uciekając się do «robienia na złość» (czyli zmniejszenia wydajności). Jak powiedział pewien metalowiec: «Automatycznego hartownika stali nie da się puścić wolniej aby trochę odechnąć». Nowe zegarowe kontrole zamiast napięcia mięśni wprowadzają umysłowe napięcie, czuwanie bez przerwy, stałą koncentrację. (Według moralności purytańskiej diabeł umiał zawsze znaleźć robotę dla «próżniaczych rąk» a fabryka dbała, aby ręce nie były nigdy beczynne. Moralność ta nie chciała dostrzec istnienia wyobraźni i jej skutków. Teraz, nadzorując maszynę, będzie się miało niezatrudnione ręce ale nie będzie «próżniaczych umysłów». Postęp w moralności?).

Robotnik jednak również zyskuje na tych nowych procesach. Automacja wymaga robotników, którzy umieją myśleć o zakładzie jako całości. Mniej zawodowych chwytów, mniej specjalizacji, tak, ale trzeba znać więcej niż jedną robotę, trzeba łączyć w myśli kocioł i turbinę, wiedzieć o prasie i wiertarce, o wzajemnym stosunku ich funkcji.

Co ważniejsze (i, kto wie, czy nie najważniejsze) może to być koniec mierzenia pracy. Początkiem nowoczesnego przemysłu nie była fabryka ale właśnie mierzenie pracy. Określając wartość produktu w jednostkach produkcji, podobnie oceniano wartość robotnika. Przyjmując takie założenie specjaliści od badań czasu obliczyli, że robotnik wytworzy więcej jednostek produkcji, jeżeli dostanie więcej pieniędzy. Na tym opierały się systemy płac jako bodźców (bodźców wydajności) i inżynierska moralność: «przyzwoita zapłata za przyzwoity dzień pracy».

Przy automacji, przy nieprzerwanym potoku, wartości robotnika nie da się już obliczyć w jednostkach produkcji<sup>2</sup>. Dlatego obmyślanie bodźców i związana z tym złożona technika pomiarów mogą zniknąć. Ich miejsce, jak przepowiada Adam Abruzzi, może zająć nowa moralność pracy. Wartość będzie się określać już nie suwakiem i stoperem, już nie szukając «najlepszego sposobu» ani robijając czas na okruchy i licząc jednostki produkcji, ale na podstawie umiejętności planowania, organizowania i nieprzerwanego, sprawnego przebiegu operacji. Tutaj zespół a nie indywidualny robotnik, zyska nowe znaczenie a inżynier społeczny odnajdzie swoją dziedzinę. A sama praca?

## XII. *Ananke i Thanatos.*

W świecie zachodnim praca, czy to uważana za przekleństwo czy za błogosławieństwo, zawsze była w centrum moralnej świadomości. «W pocie czoła — mówią

---

2. Chociaż niektórzy inżynierowie nie dają za wygraną. Długi strajk w Westinghouse w 1955-1956 roku był tym spowodowany, że koncern zaczął badania nad czasem u robotników dniówkowych (to jest magazynierów, operatorów, zamiataczy) chcąc ustalić standardy dla czynności tych ludzi. Był to w istocie pierwszy «automacyjny» strajk w przemysłowej historii Stanów Zjednoczonych. Automacja zmienia skład przemysłowej siły roboczej, ograniczając ilość robotników bezpośrednio zaangażowanych w produkcję i zwiększając ilość robotników zatrudnionych w niej pośrednio. Kompania Westinghouse, próbując skontrolować rosnące koszty robocizny tej ostatniej grupy, zaczęła robić pomiary robót, które dotychczas uchodziły za niemożliwe do zmierzenia.

Księga Genezy — chleb swój jeść będziesz». Pierwszych ojców Kościoła intrygowało zagadnienie co Adam robił przed upadkiem. Żaden z nich, choć udzielali różnych odpowiedzi, nie sądził, żeby Adam próżnował. Poświęcał się ogrodnictwu, «przyjemnemu zajęciu rolnika», powiedział święty Augustyn.

Według pojęć protestanckich wszelka praca była drogą do cnoty. «Służąca wykonując swoją pracę nie jest dalej od Boga niż duchowny na kazalnicy» jak wyraził się Luther. Każdy człowiek jest «powołany» a nie tylko kilku z nich i każde miejsce, nie tylko kościół, jest dobre dla bogobojnych. Zwingli a nawet zgorzkniały Kalwin łączyli pracę z radością kreacji i nawet z badaniem cudów Stworzenia.

W dziewiętnastym wieku, począwszy od Carlyle'a, w człowieku widziano *h o m o f a b e r* a inteligencję ludzką określano jako zdolność wynajdywania narzędzi i posługiwania się narzędziami. Jeżeli człowiek w marksiowskim sensie był «wyobcowany» od siebie samego, rozumiano to «siebie samego» jako potencjalną możliwość «robienia» rzeczy i bardziej o to chodziło, niż o wyobcowanie w jakie wpada człowiek jeżeli zostaje zmieniony w rzecz. (Człowiek będzie wolny z chwilą kiedy «natura będzie jego dziełem i jego rzeczywistością» i kiedy «rozpozna siebie w świecie który sam stworzył» — powiada Marks w swoich wczesnych rękopisach filozoficzno-politycznych, posługując się obrazem później użytym za temat do lamentów przez A.E. Hausmana). W tym samym duchu John Dewey twierdził, że człowiek «uczy się robiąc», ale taka szarada szkoły postępowej oznaczała w jego ustach po prostu to, że ludzie rozwijają się ponieważ nie przyjmują gotowych doświadczeń i stawiają problemy domagające się nowych rozwiązań (« W przeciwieństwie do ręcznego narzędzia — powiada Dewey — regulowanie maszyny nie pobudza człowieka i nie może go niczego nauczyć. Toteż człowiek poprzez nią się nie rozwija»).

Wszystko to są koncepcje normatywne. Jednakże praca w historii Zachodu miała zawsze i głębsze, «moralnie podświadome» tło. Był to, wespół z religią, sposób obrony przed absurdem istnienia i absurdem kresu istnienia. Religia, najmocniej zakorzeniona z ludzkich instytucji,

odgrywała szczególną, symboliczną rolę w społeczeństwie, bo wyręczała jednostkę stawiając w jej zastępstwie czoło problemowi śmierci. Dopóki śmierć uchodziła za wstęp do życia wiecznego, niebo i piekło mogły być przedmiotem poważnych dyskusji a władza na ziemi traciła na znaczeniu. Wraz ze schyłkiem wierzeń religijnych osłabła jednak wiara w życie wieczne. Zamiast tej wiary pojawiła się ponura perspektywa śmierci jako całkowitej zagłady naszego ja<sup>1</sup>. (Hamlet, zauważył Max Horkheimer, «jest najpełniejszym wyrazem idei indywidualności, właśnie dlatego, że boi się śmierci jako rzeczy ostatecznej, że jest w nim groza otchłani»).

Wiele z tych trwóg odsuwała na bok praca. Chociaż wpływ religii malał, waga pracy na tym polegała, że mogła ona nadal mobilizować uczuciową energię do zadań twórczych. (Dla Tołstoja, tak jak później dla Syjonistów w izraelskich kibucach, praca była religią. A.D. Gordon, teoretyk gmin spółdzielczych, zalecał odkupienie po przez trud fizyczny). Udawało się wyłączyć ze świadomości śmierć, jeżeli pomniejszało się ją dzięki pracy. Jako h o m o f a b e r człowiek starał się opanować przyrodę i narzucić sobie dyscyplinę. Praca, powiedział Freud, jest dla jednostki głównym środkiem zdobycia kontaktu z rzeczywistością. Co się więc stanie, kiedy nie tylko robotnika ale samą pracę zastąpi maszyna?

## KONIEC

---

1. Od z górą stu lat, wraz z osłabieniem religijnych wierzeń, ta wiara w śmierć jako całkowitą zagładę prawdopodobnie rozpowszechnia się coraz bardziej. Wolno przypuszczać, że jest to jedna z przyczyn inwazji pierwiastków irracjonalnych, tak znamienych dla moralnej aury naszych czasów. Fanatyzm, gwałt i okrucieństwo nie są oczywiście niczym nowym w historii. Ale takie szalały i masowe porwy sfera religii usuwała na margines, zastępowała symbolami, kanalizowała i łagodziła. Teraz jednak istnieje jedynie to życie i uświadamia się sobie, że przez panowanie ziemskie człowiek siebie utwierdza. Potrafi rzucić wyzwanie śmierci, podkreślając wszechpotęgę jakiegos ruchu, na przykład mówiąc o «nieuniknionym» zwycięstwie komunizmu albo pokonać śmierć, jak «nieśmiertelny» kapitan Ahab z «Moby Dicka», przez triumfalną dominację nad innymi ludźmi. Nowoczesne wysiłki przekształcenia świata wyłącznie albo głównie przy pomocy polityki (woli się to, niż przemianę samego siebie) oznaczają, że inne instytucjonalne sposoby zużycia uczuciowej energii muszą ulec atrofii. W istocie dawna sekta i Kościół to dziś partie i ruchy społeczne.

## SPIS RZECZY

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| O pochodzeniu pracy .....          | 9  |
| Wstęp do wydania polskiego .....   | 11 |
| Przedmowa .....                    | 15 |
| I. Nowy rachunek czasu .....       | 17 |
| II. Czuwająca ręka bóstwa .....    | 19 |
| III. Szychta i wahadło .....       | 26 |
| IV. Forma bez funkcji .....        | 35 |
| V. Krople w społecznej rzece ..... | 38 |
| VI. Miażdzący młyn .....           | 43 |
| VII. Za uszy od butów .....        | 47 |
| VIII. Prorocy zabawy .....         | 50 |
| IX. Wyczerpanie lewicy .....       | 52 |
| X. Mięczak i człowiek .....        | 55 |
| XI. Arkadia i utopia .....         | 58 |
| XII. Ananke i Thanatos .....       | 66 |

ACHEVE D'IMPRIMER  
LE 22 OCTOBRE 1957  
SUR LES PRESSES DE  
L'IMPRIMERIE RICHARD,  
24, RUE STEPHENSON,  
PARIS (18<sup>e</sup>).

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trim. 1957.

Dar  
Biblioteka Polska  
Paryż

