

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι κλασικοί οικονομολόγοι ήταν οι πρώτοι που προσέγγισαν θεωρητικά τα προβλήματα της οργάνωσης της εργασίας, όπως αυτή διεξάγεται κάτω από τις καπιταλιστικές σχέσεις παραγωγής. Θα μπορούσε να πει κανείς πως εκείνοι ήταν οι πρώτοι ειδικοί του μάνατζμεντ, το έργο των οποίων συνεχίστηκε κατά την ύστερη περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης από τον Andrew Ure και τον Charles Babbage. Στα πενήντα χρόνια που μεσολάβησαν ανάμεσα σε αυτούς τους δεύτερους και στον τελικό σχηματισμό της θεωρίας του μάνατζμεντ στα τέλη του 19^{ου} και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, η καπιταλιστική ανάπτυξη προχώρησε με άλματα. Από μία η τεράστια επέκταση του μεγέθους των εταιρειών, από την άλλη οι απαιτήσεις της μονοπωλιακής οργάνωσης της βιομηχανίας, και τέλος η εμπρόθετη και συστηματική εφαρμογή της επιστήμης στην παραγωγή, ήταν οι δυνάμεις που αποτέλεσαν το περιβάλλον και τη γενεσιουργό αιτία του κινήματος του επιστημονικού μάνατζμεντ⁽¹⁾, που εγκαινιάστηκε κατά τις τελευταίες δεκαετίες του 19^{ου} αιώνα με πρωτεργάτη τον Frederick Winslow Taylor και κατέληξε στην ανάπτυξη του «τεϊλορισμού». Πρέπει βέβαια να τονιστεί από την αρχή ότι ο τεϊλορισμός ήταν τότε και είναι ακόμη ένα κομμάτι της ανάπτυξης των μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης της εργασίας και όχι της τεχνολογικής ανάπτυξης, στην οποία δεν έπαιξε παρά ελάχισονα ρόλο*.

* Αυτό το σημείο είναι σημαντικό, καθώς από εδώ απορρέει η δυνατότητα καθολικής εφαρμογής του τεϊλορισμού στα διάφορα στάδια ανάπτυξης της εργασίας, ανεξαρτήτως του επιπέδου της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται. Το επιστημονικό

Το λεγόμενο επιστημονικό μάνατζμεντ ήταν μια απόπειρα εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων ελέγχου της εργασίας, τα οποία εμφανίζονταν με όλο και πιο περίπλοκες μορφές στο εσωτερικό των ραγδαία αναπτυσσόμενων καπιταλιστικών επιχειρήσεων, την περίοδο που το «κίνημα» έκανε την εμφάνισή του. Συνεπώς, το λεγόμενο επιστημονικό μάνατζμεντ δεν διαθέτει κανένα από τα χαρακτηριστικά μιας αληθινής επιστήμης, και αυτό γιατί οι αρχικές του υποθέσεις δεν είναι παρά οι απόψεις του καπιταλιστή σχετικά με τις παραγωγικές σχέσεις. Παρά τους περιστασιακούς ισχυρισμούς περί του αντιθέτου, το λεγόμενο επιστημονικό μάνατζμεντ δεν έχει τις αφετηρίες του στην ανθρώπινη αντίληψη και τις ανθρώπινες ανάγκες, αλλά στις αντιλήψεις του καπιταλιστή και τις δικές του ανάγκες, τις ανάγκες δηλαδή που συνεπάγεται η διοίκηση μιας διόλου συνεργάσιμης εργατικής δύναμης μέσα σ' ένα πλαίσιο ανταγωνιστικών παραγωγικών σχέσεων. Το λεγόμενο επιστημονικό μάνατζμεντ δεν κάνει καμιά προσπάθεια να εντοπίσει τα αίτια αυτής της κατάστασης, αλλά τη δέχεται σαν αδιαμφισβήτητο δεδομένο, σαν «φυσική» συνθήκη. Δεν ερευνά την εργασία γενικώς, αλλά την προσαρμογή της εργασίας στις ανάγκες του κεφαλαίου. Και δεν εισέρχεται στους χώρους εργασίας σαν εκπρόσωπος της επιστήμης, αλλά σαν εκπρόσωπος των αφεντικών της παραγωγής που μεταμφιέστηκε άτσαλα σε επιστήμη φορώντας φύρδην μίγδην ό,τι κουρέλια βρήκε μπρος του.

Παρόλ' αυτά, μια συνολική και λεπτομερής περιγραφή των τεϊλορικών αρχών είναι απαραίτητη για τη μελέτη μας, όχι τόσο για το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν οι γνωστές πρακτικές και οι γνωστές επιπτώσεις του τεϊλορισμού – χρονόμετρα, «γκάζωμα»⁽²⁾, κλπ – αλλά γιατί πίσω από αυτά τα γνωστά δεδομένα βρίσκεται μια ολόκληρη θεωρία η οποία στην ουσία της δεν είναι τίποτα λιγότερο από μια συνολική διατύπωση των αρχών του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής. Πριν όμως ξεκινήσουμε αυτή την παρουσίαση, απαιτούνται μερικές εισαγωγικές παρατηρήσεις προκειμένου να ξεκαθαριστεί ο ρόλος του Taylor και των συνεχιστών του – δηλαδή της λεγόμενης τεϊλορικής σχολής – στην ανάπτυξη της θεωρίας του μάνατζμεντ.

μάνατζμεντ, μας λέει ο Peter F. Drucker, «δεν ασχολούνταν με την τεχνολογία. Στην ουσία θεωρούσε ότι τα εργαλεία και οι τεχνικές παραμένουν ως έχουν». [Peter F. Drucker, «Work and Tools» στο *Technology and Culture*, επίμ. Melvin Krantzberg & William Davenport, (Νέα Υόρκη, 1972), σ. 192-193].

Είναι πολύ δύσκολο να εκτιμήσει κανείς την τεράστια συνεισφορά του κινήματος του επιστημονικού μανάτζμεντ στη διαμόρφωση της σύγχρονης ανώνυμης εταιρίας⁽³⁾ αλλά και γενικότερα κάθε καπιταλιστικού θεσμού στα πλαίσια του οποίου διεξάγονται εργασιακές διαδικασίες. Παρόλ' αυτά, οι λαϊκοί μύθοι μας λένε πως ο τεύλοριζμός «ξεπεράστηκε» από τις σχολές βιομηχανικής ψυχολογίας και ανθρωπίνων σχέσεων⁽⁴⁾ που τον διαδέχτηκαν· μας λένε επίσης ότι ο τεύλοριζμός «απέτυχε» λόγω των αφελών αντιλήψεων του Taylor περί ανθρώπινης φύσης και κινήτρων ή λόγω της θύελλας των εργατικών αντιδράσεων ή λόγω του κακού χαρακτήρα του Taylor και των συνεχιστών του που, αντί να ανταγωνίζονται μόνο τους εργάτες κατέληγαν να ανταγωνίζονται και την εκάστοτε διεύθυνση για την οποία δούλευαν· μας λένε τέλος πως ο τεύλοριζμός είναι πια «παρωχημένος», γιατί διάφορες τεύλορικές ιδέες, όπως η λειτουργική επιστασία ή τα προγράμματα παροχής κινήτρων⁽⁵⁾, εγκαταλείφθηκαν για χάρη πιο εξελιγμένων μεθόδων. Χρήσιμα όλα αυτά, στο βαθμό που γίνονται αντιληπτά σαν αυτό που στην πραγματικότητα είναι: θλιβερές παρερμηνείες έως και εσκεμμένη συσκοτίση της πραγματικής δυναμικής που κρύβεται πίσω από την ανάπτυξη του μανάτζμεντ.

Πράγματι, ενώ το αντικείμενο του Taylor ήταν οι θεμελιώδεις αρχές της οργάνωσης και του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας, οι μετέπειτα σχολές του Hugo Münsterberg, του Elton Mayo και των συναδέλφων τους ασχολήθηκαν με την προσαρμογή του εργάτη στις ήδη υπάρχουσες εργασιακές διαδικασίες, όπως αυτές σχεδιάζονταν από τον μηχανικό παραγωγής⁽⁶⁾. Ενώ λοιπόν οι διάδοχοι του Taylor βρίσκονται στα γραφεία παραγωγής, σχεδιασμού εργασίας και στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, οι διάδοχοι των Münsterberg και Mayo αρκούνται στο τμήμα προσωπικού και σε σχολές βιομηχανικής ψυχολογίας και βιομηχανικής κοινωνιολογίας. Ενδσω λοιπόν η εργασία οργανώνεται ακολουθώντας τις τεύλορικές αρχές, τα τμήματα προσωπικού των καπιταλιστικών επιχειρήσεων και τα αντίστοιχα πανεπιστημιακά τμήματα ασχολούνται με την επιλογή, την εκπαίδευση, το χειρισμό, τον κατευνασμό και την προσαρμογή του «ενεργού ανθρώπινου δυναμικού» (manpower) το οποίο όμως, πέρα από όλα αυτά, *προορίζεται να συμμετάσχει στην τεύλορική παραγωγική διαδικασία*. Ο τεύλοριζμός κυριαρχεί στον κόσμο της παραγωγής και οι θεράποντες των «ανθρωπίνων σχέσεων» και της «βιομηχανικής ψυχολογίας» δεν είναι παρά

οι ομάδες συντήρησης των ανθρωπόμορφων μηχανών που, όλο και περισσότερο, ευδοκιμούν στους εργασιακούς χώρους. Αν λοιπόν ο τεϊλορισμός δεν υπάρχει σήμερα ως ξεχωριστή σχολή, αυτό συμβαίνει γιατί, εκτός από την κακή φήμη του ονόματος, ο τεϊλορισμός έχει από καιρό σταματήσει να αποτελεί την προίκα μιας ξεχωριστής κλίκας και οι βασικές του αρχές αποτελούν τα θεμέλια κάθε εργασιακού σχεδιασμού*. Ο Peter F. Drucker, καθοδηγούμενος από την πλούσια πείρα του ως διοικητικού συμβούλου, δίνει έμφαση σε αυτό το σημείο:

Η διοίκηση προσωπικού και οι ανθρώπινες σχέσεις είναι τα θέματα που έρχονται άμεσα στο προσκήνιο οποτεδήποτε αναφέρεται η διοίκηση εργατών και εργασίας. Είναι οι πρώτες ενασχολήσεις του τμήματος προσωπικού οποιασδήποτε επιχείρησης. Όμως, η πραγματική βάση της οργάνωσης και διοίκησης της εργασίας στην αμερικανική βιομηχανία δεν είναι αυτές οι αρχές, αλλά το επιστημονικό μάνατζμεντ. Το επιστημονικό μάνατζμεντ εστιάζει στην εργασία καθεαυτή. Στην καρδιά του βρίσκεται η συστηματική μελέτη της εργασίας, η ανάλυσή της στα απλούστερα στοιχεία της και η συστηματική βελτίωση της ικανότητας του εργάτη στην εκτέλεση καθενός από αυτά τα στοιχεία. Το επιστημονικό μάνατζμεντ διαθέτει εύληπτες βασικές αρχές και εύχρηστα εργαλεία και τεχνικές. Και δεν βρίσκει καμιά δυσκολία στην επίδειξη της συνεισφοράς του· τα αποτελέσματά του είναι ορατά και μετρήσιμα ανά πάσα στιγμή με τη μορφή της αυξημένης παραγωγής.

Πράγματι, το επιστημονικό μάνατζμεντ είναι ό,τι πιο κοντινό διαθέτουμε σε μια πλήρη και συστηματική φιλοσοφία του εργάτη και της εργασίας. Δε θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι πρόκειται για την πιο σημαντική συνεισφορά της Αμερικής στη δυτική σκέψη από την εποχή της Διακήρυξης της Ανεξαρτησίας.¹

* Όπως αναφέρει ο George Soule, «(ο τεϊλορισμός) ως διακριτό κίνημα εξαφανίστηκε κατά τη μεγάλη κρίση της δεκαετίας του '30, αλλά μέχρι τότε ήταν πλέον ευρύτατα διαδεδομένος στη βιομηχανία, ενώ οι μέθοδοι και η φιλοσοφία του ήταν κοινός τόπος σε πολλές ανώτατες σχολές, τόσο στις πολυτεχνικές όσο και σε αυτές της διοίκησης επιχειρήσεων» [George Soule, *Economic Forces in American History* (Νέα Υόρκη, 1952), σ. 241]. Με άλλα λόγια, ο τεϊλορισμός είναι πια «ξεπερασμένος» μόνο με την εξής έννοια: ότι κάθε άρεση που γενικεύεται και γίνεται κοινώς αποδεκτή, παύει να είναι άρεση.

Η χρήση πειραματικών μεθόδων στη μελέτη της εργασίας δεν ξεκίνησε με τον Taylor· για να είμαστε ακριβείς, ακόμη και ο μάστορας χρησιμοποιεί τέτοιες μεθόδους πάνω στη δική του εργασία, αυτό άλλωστε είναι ένα από τα συστατικά της τέχνης του. Αλλά η μελέτη της εργασίας από τα αφεντικά της και τους υπαλλήλους τους έγινε επίκαιρη μόνο με την άνοδο του καπιταλισμού, γεγονός αναμενόμενο, αφού πιο πριν κάτι τέτοιο δεν θα είχε παρά ελάχιστη χρησιμότητα. Έτσι λοιπόν, υπάρχουν παλιότερες αναφορές που προσιδιάζουν σε «μελέτη εργασίας» και χρονολογούνται από τις απαρχές του καπιταλισμού. Για παράδειγμα, μια τέτοια αναφορά μπορεί να εντοπιστεί στην ιστορία της Royal Society of London, κάπου στα μέσα του 17^{ου} αιώνα. Όσον αφορά τους μεταγενέστερους, ήδη έχουμε αναφέρει τους κλασικούς οικονομολόγους, ενώ ο Charles Babbage, συγγραφέας διεισδυτικών μελετών για την οργάνωση της ανθρώπινης εργασίας, εφευρέτης του «καταμερισμού της διανοητικής εργασίας» και σχεδιαστής μιας από τις πρώτες υπολογιστικές μηχανές, είναι πιθανότατα ο πιο άμεσος πρόδρομος του Taylor (ο Taylor πρέπει να είχε υπόψη το έργο του Babbage, αν και ποτέ δεν τον αναφέρει). Η Γαλλία επίσης διαθέτει και αυτή τη δική της μακρόχρονη παράδοση επιστημονικής μελέτης της εργασίας, που ξεκινάει με τον Colbert, υπουργό του Λουδοβίκου 14^{ου}, και συνεχίζεται στο πρόσωπο στρατιωτικών μηχανικών όπως ήταν ο Vauban, ο Belidor και ειδικά ο Coulomb, συγγραφέας κάποιων πασίγνωστων «μελετών της εργασιακής κόπωσης». Η πλούσια γαλλική παράδοση, αφού περάσει από τον Marey που χρησιμοποίησε χάρτινους κυλίνδρους μουτζουρωμένους από καπνιά για την «γραφική αναπαράσταση των εργασιακών φαινομένων», κορυφώνεται στο πρόσωπο του Henri Fayol, ενός σύγχρονου του Taylor. Το βασικό έργο του Fayol είχε τον τίτλο «General and Industrial Management» και έθετε τις «βασικές αρχές για τον καθολικό έλεγχο της επιχείρησης» με εργαλείο τη «συστηματική προσέγγιση του διοικητικού ζητήματος»². Φτάνοντας πια στο δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, τα εγχειρίδια οργάνωσης και διοίκησης πολλαπλασιάζονται, η δημόσια συζήτηση ανάβει και οι σχετικές πρακτικές στο εσωτερικό των εργασιακών χώρων εξελίσσονται και εφαρμόζονται όλο και πιο συχνά· υπό το φως αυτών των τάσεων, οι περισσότεροι ιστορικοί του κινήματος του επιστημονικού μανάτζμεντ συμπεραίνουν ότι ο Taylor και η σχολή του δεν ήταν παρά η κορύφωση μιας προϋπάρχουσας τάσης: «Ο Taylor δεν εφηύρε κάτι καινούριο· απλώς συνέθεσε και παρουσίασε ως σχετικά συνεκτικό σύνολο, διάφορες ιδέες και τάσεις που κυοφορούνταν και ισχυρο-

ποιούνταν στη Μεγάλη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες καθόλη τη διάρκεια του 19^{ου} αιώνα. Στην ουσία, πήρε ένα σύνολο ασύνδετων πρωτοβουλιών και πειραμάτων, εντόπισε τη συγγένειά τους, υπέδειξε τη φιλοσοφία τους και τους έδωσε ένα όνομα...»³.

Παρόλ' αυτά, ο Taylor δεν έχει παρά ελάχιστα κοινά με τους ψυχολόγους και τους φυσιολόγους που, πριν ή μετά από αυτόν, προσπάθησαν να συλλέξουν στοιχεία για τις ανθρώπινες ικανότητες κινούμενοι από επιστημονικό ενδιαφέρον. Οι υπολογισμοί, οι απόψεις και τα συμπεράσματά του ήταν από χοντροκομμένα έως παιδαριώδη, και δεν είναι λίγοι αυτοί που, όπως ο Georges Friedmann, εύκολα εντόπισαν κενά, ασάφειες και αναλήθειες στα διάφορα τείλορικά «πειράματα» (τα περισσότερα από τα οποία δεν ήταν καν πειράματα, αλλά εξεζητημένες «επιδείξεις» των «καινοφανών» μεθόδων του). Ο Friedmann βέβαια, αντιμετωπίζει τον τείλορισμό ως «επιστήμη της εργασίας», ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για *επιστήμη της διοίκησης της εργασίας των άλλων* υπό καπιταλιστικές συνθήκες. Ο Taylor δεν αναζητούσε «τον βέλτιστο τρόπο» διεξαγωγής της εργασίας «γενικά», όπως κατά τα φαινόμενα υποθέτει ο Friedmann, αλλά μια λύση σ' ένα κοινότυπο και πολύ συγκεκριμένο πρόβλημα: την εξεύρεση της βέλτιστης μεθόδου για τον έλεγχο της αλλοτριωμένης εργασίας – δηλαδή της εργατικής δύναμης που πουλιέται και αγοράζεται⁴.

Ένα δεύτερο διακριτό χαρακτηριστικό της τείλορικής σκέψης βρίσκεται στις αντιλήψεις του Taylor περί ελέγχου. Ο έλεγχος ήταν βέβαια το βασικότερο ενδιαφέρον του μάνατζμεντ καθόλη τη διάρκεια της μακράς ιστορίας του, όμως με τον Taylor η έννοια του ελέγχου πήρε νέες, πρωτοφανείς διαστάσεις. Ας δούμε για παράδειγμα τα διάφορα στάδια ελέγχου της εργασίας από τη διεύθυνση, όπως αυτά εκτυλίχθηκαν πριν από τον Taylor. Εκεί θα βρούμε να συμπεριλαμβάνονται σταδιακά: η συγκέντρωση των εργατών σε συγκεκριμένο χώρο και ο επακριβής καθορισμός της διάρκειας της εργάσιμης ημέρας· η επίβλεψη των εργατών ώστε να εξασφαλισθεί ο ζήλος, η αδιάκοπη και εντατική εργασία, κλπ· η επιβολή κανόνων που ενισχύουν τη διαρκή και απερίσπαστη εργασία (π.χ. κανόνες που απαγορεύουν το κάπνισμα, τη συνομιλία, την εγκατάλειψη του πόστου, κλπ). Ο εργάτης λοιπόν, οποτεδήποτε υπόκειται σε κάποιον από αυτούς τους κανόνες ή σε κάποια παραλλαγή τους, βρίσκεται ήδη υπό τον έλεγχο της διεύθυνσης. Ο Taylor όμως έδωσε στην έννοια του ελέγχου ένα νέο νόημα, διεκδικώντας για λογαριασμό των αφεντικών της παραγωγής μια καινούρια, *αναγκαία και αδιαπραγμάτευτη προϋπόθεση της σω-*

στής διοίκησης: την υπαγόρευση στον εργάτη του ακριβούς τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Το δικαίωμα της διεύθυνσης να ελέγχει την εργασία ήταν αποδεκτό και πριν από τον Taylor. Τότε όμως σήμαινε μονάχα το γενικό καθορισμό των κατευθύνσεων της παραγωγής, δίχως σημαντική παρέμβαση στις μεθόδους με τις οποίες ο εργάτης έφερνε σε πέρας αυτή την παραγωγή. Η συνεισφορά του Taylor ήταν η ανατροπή αυτών των πρακτικών και η αντικατάστασή τους από το ακριβές τους αντίθετο. Η διοίκηση, υποστήριξε, θα παραμένει εγγεیرهμα περιορισμένο και αναποτελεσματικό όσο αφήνεται στον εργάτη και η παραμικρή δυνατότητα γνώμης σχετικά με τους τρόπους εκτέλεσης της εργασίας του. Το περίφημο «τεϊλορικό σύστημα» δεν ήταν παρά ένα σύνολο μεθόδων μέσω των οποίων η διεύθυνση μπορούσε να καθορίσει επακριβώς, όχι πια το είδος, αλλά τον ακριβή τρόπο διεξαγωγής κάθε εργασιακής δραστηριότητας, από την πλέον απλή μέχρι την πλέον σύνθετη. Και όσον αφορά αυτόν τον στόχο, ο Taylor υπήρξε ο πρωτοπόρος μιας σειράς επαναστατικών αλλαγών στον τομέα του καταμερισμού της εργασίας, οι οποίες μάλιστα αποδείχθηκαν οι σημαντικότερες απ' όλες όσες είχαν επιχειρηθεί ως τότε.

Ο Taylor διαμόρφωσε μια απλή γραμμή σκέψης και την προώθησε με λογική, διαύγεια και ειλικρίνεια – που έφτανε στα όρια της αφέλειας – αλλά και με γνήσιο ιερατικό ζήλο, κατακτώντας γρήγορα ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποίμνιο, φτιαγμένο από τα καλύτερα υλικά που μπορεί να βρει κανείς μεταξύ των καπιταλιστών και των υψηλόβαθμων στελεχών τους. Αν και η «ερευνητική» του δουλειά ξεκίνησε κατά τη δεκαετία του 1880, οι διαλέξεις, τα άρθρα και η δημοσίευση των αποτελεσμάτων του ξεκίνησαν κατά τη δεκαετία του 1890. Η εκπαίδευσή του στην επιστήμη του μηχανικού ήταν από περιορισμένη έως ανύπαρκτη, διέθετε όμως εξαιρετική αντίληψη της μηχανουργικής πρακτικής και της κουλτούρας του εργαστηρίου, έχοντας παρακολουθήσει μια τετραετή μαθητεία σε δύο τέχνες ταυτόχρονα (ήταν συγχρόνως καλοπατζής [patternmaker] και μηχανουργός). Η διάδοση της τεϊλορικής προσέγγισης δεν περιορίστηκε στη Μεγάλη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά αγκάλιασε ταχύτατα όλες τις βιομηχανικές χώρες. Στη Γαλλία, ελλείψει κάποιου όρου αντίστοιχου του «management», πήρε το όνομα «l'organisation scientifique du travail» (που άλλαξε υπό το βάρος των αντιδράσεων και της δυσφήμισης που ακολούθησε σε «l'organisation rationnelle du travail»⁽⁷⁾), ενώ στη Γερμανία αρκέστηκε στο απλό «rationalization» [«εξορθολογισμός», Σ.τ.Μ.] (οι γερμανικές επιχειρήσεις πιθανότατα βρίσκονταν πολύ μπρο-

στά απ' όλους τους υπόλοιπους όσον αφορά την εφαρμογή των συγκεκριμένων τεχνικών, ακόμη και πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο)⁵.

Ο Taylor ήταν γόνος μιας εύπορης οικογένειας της Philadelphia. Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας του στο κολέγιο Exeter για την εισαγωγή του στο Harvard, τα παράτησε ξαφνικά, επαναστατώντας κατά τα φαινόμενα ενάντια στην πατρική εξουσία που προετοίμαζε γι' αυτόν μια καριέρα στο οικογενειακό επάγγελμα του δικηγόρου. Το επόμενο βήμα του – ένα βήμα εξαιρετικά ασυνήθιστο για οποιονδήποτε της τάξης του – ήταν να προσληφθεί ως μαθητευόμενος τεχνίτης σε μια χαλυβουργία ιδιοκτησίας κάποιων φίλων των γονιών του. Όταν ολοκλήρωσε τη μαθητεία του εκεί, έπιασε δουλειά ως απλός εργάτης στη χαλυβουργία Midvale Steel Works, η οποία και πάλι ήταν ιδιοκτησία οικογενειακών φίλων, αλλά ήταν και μια από τις πιο προηγμένες χαλυβουργίες των ΗΠΑ. Μέσα σε λίγους μόνο μήνες, ο Taylor πέρασε τα στάδια του γραφέα και του χειριστή εργαλειομηχανής και πήρε προαγωγή σε αρχιμάστορα⁽⁶⁾ και προϊστάμενο του τμήματος τόνων της εταιρείας.

Όσον αφορά το ψυχολογικό του προφίλ, ο Taylor αποτελούσε πολύ καλό παράδειγμα αυτού που οι ψυχολόγοι αποκαλούν ψυχαναγκαστική προσωπικότητα: από μικρό παιδί μετρούσε τα βήματά του, χρονομετρούσε τις διάφορες δραστηριότητές του και ανέλυε τις κινήσεις του, πάντα σε αναζήτηση της «αποτελεσματικότητας». Ακόμη και όταν είχε πια καταξιωθεί ως σημαντική προσωπικότητα, εξακολουθούσε να τον περιβάλλει μια αύρα γελοίου και η εμφάνισή του στο εργαστήριο ποτέ δεν έπαψε να προκαλεί θυμηδία. Η εικόνα του, όπως τουλάχιστον αναδύεται από την πρόσφατη σχετική μελέτη του Sudhir Kakar, ήταν τέτοια που άνετα δικαιολογούσε τους χαρακτηρισμούς του «νευρωτικού» και του «σαλεμένου»⁶, πράγμα λογικό: δύσκολα μπορεί κανείς να φανταστεί πιο ταιριαστή μορφή για τον προφήτη του σύγχρονου καπιταλιστικού μανάτζμεντ, ενός συστήματος στα πλαίσια του οποίου το παθολογικό μετατρέπεται σε φυσιολογικό, επιθυμητό και χρήσιμο για τη λειτουργία της κοινωνίας.

Πολύ σύντομα μετά την προαγωγή του σε αρχιμάστορα, ο Taylor ξεκίνησε μια αδυσώπητη μάχη με τους μάστορες που είχε υπό τις διαταγές του. Καθώς η συγκεκριμένη μάχη είναι κλασικό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο εκφράζονται οι ανταγωνιστικές σχέσεις της παραγωγής στο χώρο της δουλειάς, όχι μόνο την εποχή του Taylor αλλά και πριν και μετά, και καθώς ο ίδιος ο Taylor ισχυρίζεται πως από αυτή τη μάχη έβγαλε

σημαντικά συμπεράσματα που καθόρισαν τις μελλοντικές του απόψεις, θα χρειαστεί να παραθέσουμε μια μακροσκελή περιγραφή των γεγονότων από τον ίδιο*. Η αφήγηση που ακολουθεί είναι μία από τις πολλές που άφησε ο Taylor για εκείνη τη μάχη και προέρχεται από κατάθεσή του, είκοσιπέντε χρόνια μετά, σε μια επιτροπή της Βουλής των Αντιπροσώπων των ΗΠΑ:

Το λοιπόν, το μηχανουργείο της Midvale Steel Works δούλευε με το κομμάτι. Όλη η δουλειά ήταν δουλειά με το κομμάτι και δουλεύαμε νύχτα και μέρα – πέντε νύχτες και έξι μέρες την εβδομάδα. Ερχόντουσαν δηλαδή δυο ομάδες εργατών, η μία για να δουλέψει τις μηχανές τη νύχτα, κι η άλλη τη μέρα.

Όλοι εμείς που δουλεύαμε σ' αυτό το μηχανουργείο είχαμε συμφωνημένο μεταξύ μας πόσο γρήγορα θα δουλεύαμε. Είχαμε περιορίσει τη δουλειά στο... να σας πω... μπορεί και στο ένα τρίτο αυτών που θα μπορούσαμε να κάνουμε. Τόσο μας φαινόταν δίκαιο, ας όψεται η πληρωμή με το κομμάτι – κι εννοώ εδώ το πώς η πληρωμή με το κομμάτι οδηγεί τους ανθρώπους στο χασομέρι⁽⁹⁾, όπως σας ανέλυσα χθες.

Μόλις λοιπόν έγινα αρχιμάστορας, οι άντρες, που τώρα πια ήταν από κάτω μου και ξέρανε πως ήξερα τα πάντα για το χασομέρι ή, για να το πω αλλιώς, για τον εσκεμμένο περιορισμό της

* Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρατεθούν αρκετά εκτενή αποσπάσματα από τα έργα του Taylor, καθώς ο ίδιος ο Taylor είναι ακόμη και σήμερα η πλέον χρήσιμη πηγή για τη μελέτη του επιστημονικού μανάτζμεντ. Πράγματι, κατά τη διάρκεια της θύελλας αντιδράσεων που ακολούθησε τις αρχικές διατυπώσεις του τειλορισμού, ελάχιστοι είχαν την ευκαιρία να θέσουν τα σχετικά ζητήματα με το θράσος και την ευθύτητα του Taylor. Άλλωστε ο ίδιος ήταν, εκτός των άλλων, εξοπλισμένος με μια αψελή πίστη ότι οι απόψεις του ήταν οι πλέον λογικές απόψεις του κόσμου και ότι δεν θα μπορούσε να υπάρξει άνθρωπος, συμπεριλαμβανομένων των εργατών, που να διαφωνήσει με την αδιάσειστη λογική του. Κατά συνέπεια, όλα αυτά που ο Taylor παραδεχόταν ανοικτά, όλα αυτά που ο Taylor διατύπωνε με ειλικρίνεια και ευφράδεια, αποτελούν σήμερα τις πιο ιδιωτικές, τις πιο μύχιες παραδοχές των απανταχού καπιταλιστικών διευθύνσεων. Την ίδια στιγμή βέβαια, οι ακαδημαϊκοί μελετητές του Taylor αποδεικνύονται μάλλον άχρηστοι, αφού είναι στην πλειοψηφία τους προικισμένοι με την εξαιρετή ικανότητα να θολώνουν ανεπανόρθωτα όλα αυτά που στα γραπτά του ίδιου του Taylor παρουσιάζονται με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο. Η εξαίρεση που επιβεβαιώνει τον κανόνα είναι το βιβλίο του Kakar που αναφέρθηκε ήδη, και αυτό παρά τη συμβατική του παραδοχή ότι «με τους στόχους του Taylor δεν υπάρχει καμιά διαφωνία».

παραγωγής, έρχονται αμέσως και μου λένε: «Να σου πω Fred, δεν πιστεύουμε να καταντήσεις ρουφιάνος⁽¹⁰⁾ τώρα, ε!»;

Τους λέω κι εγώ τότε ότι «κοιτάξτε να δείτε παιδιά, αν εννοείτε ότι φοβάστε πως θα πάω να βγάλω παραπάνω δουλειά απ' τους τόνους», τους λέω, «ε, ναι, πράγματι θα πάω να βγάλω παραπάνω δουλειά απ' τους τόνους». Και μετά τους λέω ότι «το θυμάστε παιδιά ότι ως τώρα ήμουν σπαθί μαζί σας και δούλευα μαζί σας μια χαρά, και δεν έχω σπάσει ούτε μια φορά την ταρτίφα, γιατί ήμασταν όλοι μας απ' την ίδια μεριά. Τώρα όμως, δέχτηκα να δουλέψω για τη διεύθυνση της εταιρείας και πήγα απ' την άλλη μεριά, και σας το λέω καθαρά και ξάστερα ότι θα κοιτάξω να βγάζουν παραπάνω δουλειά οι τόννοι». Κι αυτοί τότε μου λένε «δηλαδή θα γίνεις ρουφιάνος».

Τους λέω τότε ότι «κοιτάξτε να δείτε παιδιά, άμα έτοι θέλετε να το λέτε, εντάξει», κι αυτοί μου λένε ότι «άκου να δεις Fred, άμα πας ν' αλλάξεις τους ρυθμούς, σ' έξι βδομάδες θα 'χεις φύγει από δω μέσα με τις κλωτσιές και δε θα 'σαι με καμιά μεριά, ούτε με τη μια ούτε με την άλλη». Και τους λέω κι εγώ ότι «δεν πειράζει παιδιά, εγώ σας το ξαναλέω στα ίσια: εγώ θα πάω να βγάλω παραπάνω δουλειά απ' τις μηχανές».

Έτσι το λοιπόν ξεκίνησε μια μάχη που βάστηξε κοντά τρία χρόνια – τόσο το θυμάμαι, δυο-τρία χρόνια – όπου εγώ έκανα ό,τι μπορούσα για ν' αυξήσω την παραγωγή του μηχανουργείου, κι οι άλλοι το 'χαν πάρει απόφαση να μην αυξηθεί η παραγωγή ούτε ένα κομμάτι. Όποιος έχει περάσει τέτοια μάχη, θυμάται την κακία και την πικρία που σου βγάζει για πολύ καιρό μετά και τρέμει το φυλλοκάρδι του, κι εμένα μου φαίνεται πως, αν ήμουν πιο γέρος, αν είχα δηλαδή λίγο παραπάνω πείρα, αποκλείεται να 'χα μπλέξει σε τέτοιο καβγά, να παλεύω δηλαδή να βάλω τους άντρες να κάνουν κάτι που δεν ήθελαν με τίποτα να κάνουν.

Παλέψαμε λοιπόν, εμείς απ' τη μεριά της διεύθυνσης με όλες τις γνωστές μεθόδους, κι οι εργάτες απ' τη δική τους τη μεριά, και αυτοί με όλες τις γνωστές μεθόδους. Εγώ ξεκίνησα πηγαίνοντας στους διευθυντές, πριν ακόμα με κάνουνε αρχιτεχνίτη, και λέγοντάς τους στα ίσια όλ' αυτά που θα γινότουσαν. Πάω και τους λέω: «Κοιτάξτε να δείτε, οι εργάτες θα σας αποδείξουν, και θα σας το αποδείξουν καθαρά και ξάστερα, ότι πρώτον δεν ξέρω

γρι απ' τη δουλειά μου, κι ότι δεύτερον είμαι ψεύτης και σας κοροϊδεύω, και θα σας φέρουν ένα σωρό αποδείξεις που θα τ' αποδεικνύουν και τα δύο αυτά πέραν πάσης αμφιβολίας». Και λέω στους διευθυντές ότι «εγώ ένα πράγμα θέλω από σας, αλλά αυτό πρέπει να μου το υποσχεθείτε: ότι άμα λέω ένα πράγμα εμένα θα πιστεύετε, και ότι ο δικός μου ο λόγος θα μετράει παραπάνω απ' το λόγο και είκοσι και πενήντα αντρών του μηχανουργείου». Και τους λέω κι ότι «άμα δεν το κάνετε αυτό, εγώ δεν κουνάω ούτε το μικρό μου δαχτυλάκι για ν' αυξηθεί η παραγωγή του μηχανουργείου». Αυτοί λοιπόν συμφώνησαν και την κράτησαν τη συμφωνία, παρόλο που από τότε πολλές φορές παρά τρίχα να το πιστέψουν ότι και ανίκανος ήμουνα και ψεύτης.

Μου φαίνεται τώρα πως το πιο σωστό είναι να σας πω για τους τρόπους διεξαγωγής της μάχης.

Εγώ φυσικά ξεκίνησα βάζοντας έναν απ' αυτούς να βγάλει περισσότερο δουλειά από πριν, κι έκατσα εγώ στον τόρνο και του έδειξα πώς γίνεται. Παρόλ' αυτά, αυτός συνέχισε κι έβγαζε την ίδια ακριβώς παραγωγή με πριν, και αρνιόταν να υιοθετήσει καλύτερες μεθόδους και να δουλέψει πιο σβέλτα, ώπου στο τέλος τον έδιωξα και πήρα άλλον στη θέση του. Ο καινούριος όμως – και δεν τον κατηγορώ καθόλου έτσι που 'τανε τα πράγματα – αμέσως μου τα γύρισε και πήγε με τους άλλους και αρνιόταν να βγάλει παραπάνω δουλειά. Αφού λοιπόν το δοκίμασα όλο αυτό για κάμποσο καιρό και δεν είδα φως, πιάνω τα παιδιά και τους λέω: «Λοιπόν, εγώ είμαι μηχανικός και είμαι και μηχανουργός. Το επόμενο βήμα δεν θέλω να το κάνω, γιατί θα είναι ενάντια και στο δικό μου και στο δικό σας συμφέρον σαν μηχανουργοί, αλλά άμα δεν συμβιβαστείτε και δεν μου βγάλετε παραπάνω δουλειά απ' τους τόρνους, θα το κάνω. Να ξέρετε όμως ότι, άπαξ και το κάνω το βήμα, μετά τα πράγματα θα αγριέψουν όσο δεν πάει άλλο». Και το 'κανα.

Πήγα και βρήκα κάτι πολύ έξυπνους εργάτες, ικανούς ανθρώπους που όμως δεν είχαν μπορέσει να μάθουν μια τέχνη, και τους έμαθα ο ίδιος πώς να δουλεύουν τον τόρνο, και πώς να τον δουλεύουν σωστά και γρήγορα. Τους είχα βάλει όλους, έναν προς έναν, να μου υποσχεθούν ότι «άμα μου μάθει την τέχνη του μηχανουργού, όταν μάθω να δουλεύω τον τόρνο θα σου βγά-

ζω τη σωστή δουλειά μιας μέρας⁽¹¹⁾», κι όλοι τους, ένας προς ένας, μόλις τους μάθαινα την τέχνη, μου τα γυρίζανε και πηγαίνανε με τους άλλους και δε βγάζανε ούτε κομμάτι παραπάνω.

Ένωθα σα να χτυπούσα το κεφάλι μου στον τοίχο και, για να λέμε την αλήθεια, αυτό ακριβώς έκανα για πολύ καιρό. Και δεν κρατούσα καμιά κακία στα παιδιά, αλήθεια σας το λέω, και αν θέλετε να ξέρετε τους συμπονούσα κιόλας, αλλά – τι να κάνουμε – αυτά που σας λέω τώρα είναι η αλήθεια για το πώς ακριβώς είχαν – κι ακόμα έχουν – τα πράγματα στα μηχανουργεία αυτής της χώρας.

Όταν λοιπόν εκπαίδευσα αρκετούς εργάτες ώστε να μπορούν να δουλέψουν όλους τους τόνους, τους πάνω και τους κάτω: «Κοιτάχτε να δείτε, εσείς που μάθατε την τέχνη από μένα είστε σε τελείως διαφορετική θέση απ' τους μηχανουργούς που δούλευαν αυτούς τους τόνους πριν από σας. Όλοι σας, ένας προς ένας, συμφωνήσατε να κάνετε κάτι για μένα άμα σας μάθαινα την τέχνη, και τώρα ούτε ένας δεν κρατάει το λόγο του. Εγώ δεν πάτησα το λόγο που σας έδωσα, αλλά δεν υπάρχει ένας από σας που να μην πάτησε το λόγο που μου έδωσε. Δεν θα σας δείξω λοιπόν κανένα έλεος και δε θα διστάσω διόλου να σας συμπεριφερθώ τελείως αλλιώς απ' ό,τι στους μηχανουργούς». Και τους λέω ότι «το ξέρω πως έξω απ' το εργοστάσιο δέχετε τεράστια κοινωνική πίεση για να μην κρατήσετε τη συμφωνία μας, και το ξέρω πως δυσκολεύεστε να πάτε κόντρα σ' αυτή την πίεση, αλλά άμα δε θέλατε να κρατήσετε τη συμφωνία μας, δεν έπρεπε να 'χατε κάνει τη συμφωνία απ' την αρχή. Από αύριο λοιπόν σας κόβω την αμοιβή στα δύο και από δω και πέρα θα δουλεύετε με τη μισή τιμή. Θυμηθείτε όμως ότι το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να μου βγάλετε τη σωστή δουλειά μιας μέρας και θα βγάξετε παραπάνω λεφτά απ' όσα βγάζατε πριν».

Αυτοί φυσικά πήγανε στη διεύθυνση, και διαμαρτυρηθήκανε ότι ήμουν αλέι τύραννος και δουλέμπορος κι ότι έτσι δε φέρονται ούτε στους αραπάδες, και για πολύ καιρό μετά κάθονταν στο πλευρό των υπόλοιπων του μηχανουργείου και δε σήκωναν την παραγωγή ούτε ένα κομμάτι. Τελικά, εντελώς ξαφνικά υποχώρησαν κι άρχισαν να βγάζουν τη σωστή δουλειά της ημέρας.

Κύριοι, θέλω σ' αυτό το σημείο να επιστήσω την προσοχή σας στην πικρία που συσσωρεύτηκε κατά τη διάρκεια αυτής της μάχης, προτού οι άνδρες τελικά ενδώσουν, να σας δώσω να καταλάβετε τον λυσσαλέο, τον αδυσώπητο χαρακτήρα της, ώστε να πάρετε μια ιδέα των αξιοθρήνητων συνθηκών που επικρατούν υπό το παλιό σύστημα της δουλειάς με το κομμάτι και να καταλάβετε πού οδηγεί αυτό το σύστημα. Από τη δική μου τη μεριά πάντως, ακόμη και σ' αυτή τη σκληρή διαμάχη, και αφού βέβαια το αίμα μου σταμάτησε να βράζει όπως έβραζε μπροστά στη λυσσασμένη αντίσταση που συναντούσα, δεν κράτησα καμιά κακία σε κανέναν απ' τους άντρες. Όλος μου ο θυμός κατευθύνθηκε προς το σύστημα κι όχι προς τους ανθρώπους. Πράγματι, στην ουσία όλοι αυτοί οι άντρες ήταν φίλοι μου, και πολλοί απ' αυτούς ακόμα είναι*.

Εν πάση περιπτώσει, μόλις άρχισα να έχω κάποια επιτυχία με το σχέδιό μου, οι άντρες έπαιξαν το τελευταίο τους χαρτί, αυτό που μέχρι τότε κέρδιζε. Εγώ απ' τη μεριά μου το περίμενα και το είχα προβλέψει και μπροστά στους ιδιοκτήτες της εταιρείας, που τους είχα προειδοποιήσει ότι, άμα αρχίσουμε να κερδίζουμε, τότε είναι που πρέπει να μου σταθούν, ώστε να 'χω την υποστήριξη της εταιρείας στα τελευταία μου βήματα και να τους τη φέρω μια και καλή. Να λοιπόν τι έγινε: κάθε φορά που πέρναγα το όριο, κάθε φορά που ανάγκαζα κάποιον απ' τους καινούριους που είχα εκπαιδεύσει να παράγει όπως του είχα μάθει, δηλαδή σε μια λογική και σωστή ταχύτητα, ένας μηχανουργός έσπαζε επίτηδες ένα κομμάτι της μηχανής του, για να δείξει στη διεύθυνση ότι ο τρελοεπιστάτης ανάγκαζε τους άνδρες να υπερφορτώσουν τις μηχανές τους μέχρι να σπάσουν. Σχεδόν κάθε μέρα συνέβαινε κι από ένα πανέξυπνο ατύχημα, καθένα και σε διαφορετικό τμήμα του μηχανουργείου, και για όλα τους έφταιγε φυσικά ο ηλίθιος επιστάτης που έβαζε ανθρώπους και μηχανές να δουλεύουν πέρα από τα φυσικά τους όρια.

* Προφανώς πρόκειται για εντελώς ψευδή δήλωση. Πάντως, αυτό το είδος μυθομανίας ήταν χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου ατόμου. Πρόκειται, κατά τον Kakar, για «χαρακτηριστικό της ψυχαναγκαστικής προσωπικότητας».

Ευτυχώς για μένα είχα από τα πριν προειδοποιήσει τη διεύθυνση για το τι θα συνέβαινε, κι έτσι οι ιδιοκτήτες στάθηκαν στο πλάι μου με ευλικρίνεια και αποφασιστικότητα. Όταν λοιπόν οι άντρες άρχισαν να σπάνε τις μηχανές τους, τους μάζεψα και τους είπα: «Καλά λοιπόν, από δω και πέρα για κάθε ατύχημα που συμβαίνει στο μηχανουργείο, για κάθε μηχανήμα που σπάτε, θα πληρώνετε ένα μέρος του κόστους επισκευής ή θα σας διώχνω. Δεν πα να πέσει η στέγη και να σας σπάσει τη μηχανή, εσείς θα την πληρώσετε». Μετά απ' αυτό, κάθε φορά που κάποιος από τους άντρες έσπαζε κάτι, του 'ριχνα πρόστιμο κι έδινα τα λεφτά στο ταμείο αλληλοβοήθειας, ώστε να ξαναγυρίσουν τελικά πίσω στους άνδρες. Αλλά τα πρόστιμα πέφτανε, ό,τι και να γινότανε, επί δικαίων και αδικών. Και όλ' αυτά ενώ κάθε φορά, για κάθε ατύχημα χωρίς καμιά εξαίρεση, οι άντρες μπορούσαν να αποδείξουν ότι δεν έφταιγαν αυτοί και ότι ήταν απολύτως αδύνατο να μη σπάσουν τη μηχανή τους με τις ταχύτητες που δούλευαν. Τελικά, μετά απ' όλ' αυτά, όταν κατάλαβαν πως ούτε η καινούρια τακτική επηρέαζε τις απόψεις της διεύθυνσης για το άτομό μου, όταν πια σιχάθηκαν να τρώνε πρόστιμα, η αντίστασή τους έσπασε και υποσχέθηκαν να βγάζουν τη σωστή δουλειά μιας μέρας.

Μετά απ' όλ' αυτά πάλι φίλοι ήμασταν, αλλά χρειάστηκαν τρία χρόνια σκληρού αγώνα για να το καταφέρουμε.⁷

Το ενδιαφέρον των δύο πλευρών περιστρέφεται εδώ γύρω από την ακριβή ποσότητα εργασίας που περιέχεται σε μια ημέρα χρήσης της εργατικής δύναμης, ένα ζήτημα που ο Taylor προσδιόριζε σαν «η σωστή δουλειά μιας μέρας». Σε αυτόν τον όρο έδινε τον εξής χοντροκομμένο και κατά κάποιο τρόπο ανθρωπολογικό ορισμό: όλη η εργασία που μπορεί να δώσει ο εργάτης σε μια μέρα, δίχως να βλάψει την υγεία του και με έναν ρυθμό που να μπορεί να διατηρηθεί για όλη τη διάρκεια της εργασιμής ζωής του. (Στην πράξη βέβαια, τα επίπεδα δραστηριότητας που πρότεινε ο Taylor έτειναν σε ρυθμούς που δεν μπορούσαν να διατηρηθούν παρά από ελάχιστους και μόνο κάτω από μεγάλη πίεση). Το γιατί βέβαια η «σωστή δουλειά μιας μέρας» έπρεπε να οριστεί ως ένα ανθρωπολογικά και φυσιο-λογικά καθορισμένο μέγιστο, είναι κάτι που ποτέ δεν ξεκαθαρίστηκε. Προσπαθώντας πάντως να δώσουμε ένα κάποιο συγκεκριμένο

νόημα στο αφηρημένο επίθετο «σωστή», θα μπορούσαμε εξίσου λογικά – ή μάλλον πιο λογικά – να ορίσουμε ως «σωστή» ποσότητα εργασίας, εκείνη την ποσότητα εργασίας που πρέπει να πραγματοποιήσει ο εργάτης ώστε να προσθέσει στο προϊόν αξία ίση με το ημερομίσθιό του. Τότε βέβαια, δεν θα υπήρχε κανένα κέρδος για τον καπιταλιστή. Άρα λοιπόν, η φράση «η σωστή δουλειά μιας μέρας» πρέπει να αντιμετωπίζεται καταρχήν σαν μια φράση δίχως κανένα νόημα, σαν μια φράση α-νόητη, και εντέλει σαν μια φράση της οποίας το νόημα καθορίζεται από τη μάχη των δύο αντιπάλων που απαρτίζουν τη σχέση αγοραπωλησίας της εργασίας.

Έχοντας αυτά υπόψη, μπορούμε να πούμε ότι ο Taylor έβαλε σαν στόχο την εξαγωγή του μέγιστου – ή, με τα δικά του λόγια, του «βέλτιστου» – ποσού εργασίας που θα μπορούσε να προκύψει από την αγορά εργατικής δύναμης για μια μέρα. «Από τη μεριά των αντρών», έγραφε στο πρώτο του βιβλίο, «το μεγαλύτερο εμπόδιο στην επίτευξη αυτού του στόχου είναι ο αργός ρυθμός που υιοθετούν, το σκότωμα του χρόνου, το χασομέρι, το “σημειωτόν”, η “λούφα”⁽¹²⁾, όπως τα λένε οι ίδιοι». Όλες οι μετέπειτα περιγραφές του συστήματός του, ξεκινούν με το μονότονο εμφατικό τονισμό του ίδιου θέματος⁸. Τα αίτια του «χασομεριού», σύμφωνα με τον Taylor, είναι δύο ειδών: «Η λούφα στη δουλειά, ή αλλιώς το χασομέρι, πηγάζει από δύο ξεχωριστές αιτίες και είναι δύο ειδών. Κατά πρώτον έχουμε το χασομέρι που πηγάζει από τη φυσική τάση των ανδρών να αποφεύγουν την πίεση, να “το πηγαίνουν με το μαλακό”· μπορούμε να αποκαλέσουμε αυτό το είδος χασομεριού *φυσικό χασομέρι*. Κατά δεύτερον, έχουμε το χασομέρι που πηγάζει από πιο βαθιές σκέψεις και συλλογισμούς, που γεννιούνται συνήθως από τις σχέσεις με άλλους άντρες· μπορούμε να αποκαλέσουμε αυτό το είδος χασομεριού *συστηματικό χασομέρι*». Έπειτα, το πρώτο είδος παραπέμπεται άμεσα στις καλένδες και όλη η προσοχή του Taylor συγκεντρώνεται στο δεύτερο:

Η φυσική τεμπελιά των αντρών είναι βέβαια σημαντικό ζήτημα, αλλά το μεγαλύτερο κακό απ’ όσα μαστίζουν σήμερα εργοδότες κι εργαζόμενους είναι το *συστηματικό χασομέρι*, φαινόμενο σχεδόν καθολικό, το οποίο μάλιστα παρατηρείται στα πλαίσια οποιουδήποτε από τα σύγχρονα διοικητικά μοντέλα. Το συστηματικό χασομέρι είναι αποτέλεσμα της προσεκτικής μελέτης και αναζήτησης από τη μεριά των εργατών, εκείνων των τρόπων ερ-

γασίας με τους οποίους θα προωθήσουν ό,τι αντιλαμβάνονται ως συμφέρον τους.

Το μεγαλύτερο μέρος του συστηματικού χασομεριού... είναι η συστηματική προσπάθεια των αντρών να αποκρύψουν από τους εργοδότες το πόσο γρήγορα μπορεί να διεξαχθεί η εργασία τους.

Τόσο διαδεδομένη είναι αυτή η πρακτική, που μπορούμε να ισχυριστούμε με ασφάλεια ότι δεν υπάρχει ειδικευμένος εργάτης σε μεγάλη εταιρεία που να μην αφιερώνει μεγάλο μέρος του χρόνου του στην επακριβή μελέτη του πόσο αργά μπορεί να δουλέψει, πείθοντας ταυτόχρονα τον εργοδότη του ότι ο ρυθμός του είναι επαρκής. Αυτό δε, συμβαίνει οποιαδήποτε μέθοδος αμοιβής και αν χρησιμοποιείται, είτε πρόκειται για ημερομίσθιους, είτε για εργαζόμενους με το κομμάτι, είτε για αμειβόμενους με εργολαβίες.

Η βασική αιτία του γεγονότος βρίσκεται στο ότι όλοι οι εργοδότες διαμορφώνουν τους μισθούς έχοντας κατά νου, για κάθε κατηγορία εργαζομένων, ένα σταθερό μέγιστο ποσό το οποίο θεωρούν δίκαιη αμοιβή, γεγονός που και πάλι χαρακτηρίζει όλες τις μεθόδους αμοιβών.⁹

Ο Taylor είχε λοιπόν υπόψη ένα βασικό γεγονός, ότι δηλαδή η αμοιβή της εργασίας είναι ένα κοινωνικά προσδιορισμένο ποσό, το οποίο μάλιστα είναι σχετικά ανεξάρτητο της παραγωγικότητας για εργοδότες που απασχολούν παρόμοια είδη εργασίας σε μια συγκεκριμένη ιστορική περίοδο. Γι' αυτό άλλωστε, όπως είναι γνωστό, οι εργάτες που διπλασιάζουν ή τριπλασιάζουν την παραγωγή τους, δεν παίρνουν τα διπλά ή τα τριπλά λεφτά, αλλά απλώς μια μικρή αύξηση έναντι των μισθών των υπολοίπων, η οποία μάλιστα εξαφανίζεται καθώς ο νέος ρυθμός παραγωγής γενικεύεται. Έτσι, ο ανταγωνισμός σχετικά με το ποσοστό της εργατικής δύναμης που θα ενσωματωθεί στο τελικό προϊόν κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας παραμένει σχετικά ανεξάρτητος από το επίπεδο αμοιβών, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται κατά κύριο λόγο από κοινωνικούς, εμπορικούς και ιστορικούς παράγοντες. Πρόκειται για ένα γεγονός που ο εργάτης το αντιλαμβάνεται αργά ή γρήγορα εκ πείρας, και αυτό συμβαίνει είτε δουλεύει με ημερομίσθιο είτε με το κομμάτι. Πάντως, όπως λέει και ο Taylor, «η τέχνη του συστηματικού χασομεριού φτάνει στα υψηλότερα

επίπεδα εξάσκησης μέσα στο εύφορο πεδίο της δουλειάς με το κομμάτι. Εκεί, αφού ο εργάτης έχει δει δύο και τρεις φορές την αμοιβή που παίρνει για κάθε κομμάτι να μειώνεται μόνο και μόνο επειδή δούλεψε παραπάνω για να αυξήσει την παραγωγή, το πιο πιθανό είναι να πάψει εντελώς να κατανοεί και τη μεριά του εργοδότη του και να αποφασίσει να μην επιτρέψει ποτέ ξανά μείωση του μισθού του, ειδικά εφόσον η πρακτική του χασομεριού το επιτρέπει¹⁰. Σε αυτό το επιχείρημα πρέπει να προστεθεί ότι, ακόμη κι εκεί που κάποιο σύστημα – από τα λεγόμενα «παροχής κινήτρων» – επιτρέπει στον εργάτη που δουλεύει πιο γρήγορα να αυξήσει το μισθό του, το πρόβλημα απλώς οξύνεται, αφού και πάλι ο καθορισμός και η αναθεώρηση των μισθών και των bonus συναρτάται από τις καταγεγραμμένες μεταβολές του όγκου παραγωγής.

Ο Taylor πάντα πίστευε πως οι εργάτες που συμπεριφέρονταν κατ' αυτόν τον τρόπο, συμπεριφέρονταν λογικά και σύμφωνα με τα συμφέροντά τους. Όπως ισχυρίστηκε σε μια άλλη περιγραφή της «μάχης του Midvale», δεν έπαψε ν' αναγνωρίζει τις εύλογες βάσεις της εργατικής συμπεριφοράς, ακόμη και εν μέσω της αντιπαράθεσης: «Συνεχώς τον έπιαναν [τον Taylor] οι φίλοι του οι εργάτες και τον ρωτούσαν φιλικά αν το συμφέρον τους ήταν να βγάλουν περισσότερη δουλειά. Κι εκείνος, σαν ειλικρινής και καθώς πρέπει άνθρωπος που ήταν, τους έλεγε πως, αν ήταν στη θέση τους θα πάλευε όπως κι αυτοί να μην βγάλει περισσότερη δουλειά, κι αυτό γιατί με το σύστημα της δουλειάς με το κομμάτι θα κατέληγαν να δουλεύουν σκληρότερα ενώ οι μισθοί τους θα παρέμεναν ίδιοι»¹¹.

¹⁰ Όσον αφορά αυτό το σημείο, οι κατοπινός βιομηχανικοί κοινωνιολόγοι βρίσκονται πολύ πίσω από την τείλορική αντίληψη των πραγμάτων. Αντί να αντιμετωπίσουν το σκληρό γεγονός της ύπαρξης αντιτιθέμενων συμφερόντων στους εργασιακούς χώρους, προτιμούν να χαρακτηρίζουν την άρνηση των εργατών να δουλέψουν περισσότερο – ειδικά στις δουλειές με το κομμάτι – «ρασιοναλισμός» και «αντιοικονομική συμπεριφορά», σε αντίθεση βέβαια με τη στάση της διεύθυνσης που είναι πάντα η πεμπτούσα του ρασιοναλισμού. Και όλα αυτά παρά το γεγονός ότι στα πειράματα του εργοστασίου Hawthorne της General Electric, απ' όπου ξεπήδησε η σχολή των «ανθρώπινων σχέσεων», «ο πιο αργός εργάτης μετρήθηκε πρώτος σε νοημοσύνη και τρίτος σε επιδεξιότητα: ο πιο γρήγορος κατετάγη έβδομος σε επιδεξιότητα και τελευταίος σε νοημοσύνη» [Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Βοστώνη, 1945), σ. 42].

Υπάρχει βέβαια ένας τουλάχιστον οικονομολόγος, ο William M. Leiserson, που αναγνωρίζει τη λογική της εργατικής συμπεριφοράς: «...οι ίδιοι παράγοντες που οδηγούν τους επιχειρηματίες να περιορίζουν την παραγωγή όταν πέφτουν οι τιμές και να μειώνουν τους μισθούς όταν αυξάνει η παραγωγικότητα της εργασίας, οδηγούν τους εργάτες στον περιορισμό της παραγωγής και στη μείωση της παραγωγικότητας όταν οι μι-

Ο Taylor λοιπόν έλαβε το βάπτισμα του πυρός «στη μάχη του Midvale» και αποκόμισε χρήσιμα συμπεράσματα: ο έλεγχος και η πειθάρχηση των εργατών θα παραμένουν ανεπαρκείς όσο γίνονται στη βάση γενικών διαταγών και κατευθύνσεων, και αυτό γιατί οι εργάτες θα συνεχίζουν να ελέγχουν τις ακριβείς μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας. Και όσο οι εργάτες ελέγχουν την εργασιακή διαδικασία, θα είναι σε θέση να αποτρέπουν οποιαδήποτε προσπάθεια αποσκοπεί στην πλήρη εκμετάλλευση του δυναμικού που εμπεριέχεται στην εργατική τους δύναμη. Προκειμένου να αλλάξει αυτή η κατάσταση, ο έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας πρέπει να περάσει στα χέρια της διεύθυνσης, όχι απλώς με την τυπική έννοια, αλλά με τον έλεγχο και τον ακριβή καθορισμό κάθε βήματος της εργασιακής διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου εκτέλεσής της. Τέλος, δεν υπάρχουν όρια στον κόπο και το κόστος που μπορεί να καταβάλλει κανείς για την επίτευξη αυτού του στόχου: τα αποτελέσματα θα ανταμείψουν με το παραπάνω κάθε προσπάθεια που γίνεται, κάθε δολάριο που ξοδεύεται και κάθε δράμι φαιάς ουσίας που σπαταλιέται σε αυτό το απαιτητικό και επίπονο εγχείρημα*.

σθοι αυξάνουν... Αν λοιπόν οι εργάτες σκέφτονται λάθος, τότε τόσο τα οικονομικά τα επιχειρήσεων, όπως διδάσκονται σήμερα, όσο και οι επιχειρηματικές πρακτικές, όπως ασκούνται στο εσωτερικό της σύγχρονης βιομηχανίας, είναι επίσης λαθεμένα» [William M. Leiserson, «The Economics of Restriction of Output», παρατίθεται στο Loren Baritz, *The Servants of Power*, (Νέα Υόρκη, 1965), σ. 100]. Οι ερευνητές της Hawthorne πίστευαν – και οι συνάδελφοί τους το πιστεύουν ακόμη – ότι οι εργάτες της Western Electric ήταν «ιρασιοναλιστές» ή ότι υποκινούνταν από «ομαδικούς» «κοινωνικούς» ή «συναισθηματικούς» παράγοντες περιορισμού της παραγωγής. Παρόλ' αυτά, τα πειράματα του εργοστασίου Hawthorne έλαβαν τέλος κατά τη διάρκεια της κρίσης της δεκαετίας του 1930, όταν όλοι οι ερευνητές απολύθηκαν μετ' επαίνων, μαζί με όλους τους υπόλοιπους που απέλυσε η General Electric. Να λοιπόν που αποδεικνύεται πόσο ορθολογικοί ήταν οι φόβοι των συγκεκριμένων εργατών...

Μία από τις πιο ενδιαφέρουσες σχετικές έρευνες έγινε κατά τη δεκαετία του 1940 από έναν κοινωνιολόγο του πανεπιστημίου του Σικάγο που έπιασε δουλειά σε εργοστάσιο. Ο κοινωνιολόγος μελέτησε συστηματικά ογδόντα τέσσερις εργάτες και βρήκε ανάμεσά τους μόνο εννέα «γρήγορους» [rate busters] οι οποίοι ήταν «κοινωνικά απόβλητοι», όχι μόνο εντός αλλά και εκτός του εργοστασίου. Οι οκτώ από τους εννιά ψήφιζαν ρεπουμπλικάνους, εκεί που το ποσοστό των δημοκρατικών στο εργοστάσιο έφτανε στο 70%, και όλοι τους ήταν μικροαστικής ή αγροτικής καταγωγής, εκεί που η πλειοψηφία των εργατών του εργοστασίου προερχόταν από οικογένειες της εργατικής τάξης [William F. Whyte, *Men at Work* (Χόουμγουντ, εκ., 1961), σ. 98-121. Δες επίσης του ίδιου, *Money and Motivation* (Νέα Υόρκη, 1955), σ. 39-49].

* Είναι προφανές πως αυτό το τελευταίο συμπέρασμα εξαρτάται από τη γνωστή αρχή του Adam Smith, σύμφωνα με την οποία ο βαθμός του καταμερισμού της εργασίας

Ο Taylor πίστευε πως οι προηγούμενες μορφές του μανάτζμεντ, οι «κοινές μορφές μανάτζμεντ» όπως συνήθιζε να τις αποκαλεί, ήταν εντελώς ανεπαρκείς για την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι περιγραφές των «κοινών μορφών μανάτζμεντ», όπως τις άφησε ο Taylor, βρίθουν υπερβολών, υπεραπλουστεύσεων και χοντροκομμένων σχηματοποιήσεων, φέρουν δηλαδή όλα τα σημάδια που θα περίμενε να βρει κανείς στα γραπτά ενός κατ' επάγγελμα προπαγανδιστή και ιεραπόστολου· παρόλ' αυτά, το ζήτημα που τίθεται είναι σαφές:

Ακόμη και στις καλύτερες μορφές του κοινού μανάτζμεντ, οι διευθυντές αναγνωρίζουν με ελικρίνεια... ότι οι τεχνίτες που υπόκεινται στις διαταγές τους, ειδικευμένοι καθώς είναι σε είκοσι ως τριάντα τέχνες, κατέχουν μια μεγάλη μάζα παραδοσιακής γνώσης, καθώς και ότι ένα μεγάλο μέρος αυτής της γνώσης δεν βρίσκεται στα χέρια της διεύθυνσης. Η διεύθυνση βέβαια περιλαμβάνει στις τάξεις της προϊστάμενους και επιστάτες που στον καιρό τους υπήρξαν κι αυτοί πρώτης τάξεως μάστορες. Κι όμως, αυτοί οι επιστάτες και οι προϊστάμενοι ξέρουν καλύτερα απ' όλους ότι οι ατομικές τους γνώσεις και ικανότητες δεν είναι τίποτα μπροστά στη συνδυασμένη επιδεξιότητα και γνώση των μαστέρων που βρίσκονται υπό τις διαταγές τους. Έτσι, οι πιο έμπειροι από τους διευθυντές καταλήγουν να θέτουν με ελικρίνεια στους εργάτες τους το πρόβλημα της διεξαγωγής της εργασίας με τον καλύτερο και πιο οικονομικό τρόπο. Το καθήκον τους, όπως το αντιλαμβάνονται, είναι η παρακίνηση του εργάτη ώστε αυτός να επιστρατεύσει την πιο σκληρή του δουλειά, όλη του την παραδοσιακή γνώση, τη δεξιότητά του, την ευφυΐα του και την καλή του θέληση, με μια λέξη την «πρωτοβουλία» του, ώστε να αποφέρει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος στον εργοδότη.¹²

περιορίζεται από την έκταση της αγοράς. Ο τεύλορισμός λοιπόν δεν μπορεί να γενικευθεί σε κανένα κλάδο της παραγωγής, ούτε καν σε μεμονωμένες περιπτώσεις, έως ότου η κλίμακα της παραγωγής καταστεί επαρκής ώστε να υποστηρίξει το κόστος που συνεπάγεται ο «εξορθολογισμός» της. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που η ανάπτυξη του τεύλορισμού συμπίπτει με την ανάπτυξη της παραγωγής και τη συγκέντρωσή της σε όλο και μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατά το τέλος του 19^{ου} και τις αρχές του 20^{ου} αιώνα.

Όπως είδαμε παραπάνω όμως, όσο ο Taylor δεν πίστευε στην καλή θέληση και την «πρωτοβουλία» των εργατών, τόσο πίστευε στην καθολική επικράτηση και στον αναπόφευκτο χαρακτήρα του «χασομεριού». Σύμφωνα με τον Taylor, η πίστη στην εργατική «πρωτοβουλία» οδηγεί αργά ή γρήγορα στην πλήρη παράδοση του ελέγχου: «Όπως συνηθίζονταν τότε και, για να λέμε την αλήθεια, όπως ακόμη συνηθίζεται σε τούτη δω τη χώρα, το εργαστήριο διευθυνόταν από τους εργάτες κι όχι από τ' αφεντικά. Οι εργάτες, όλοι μαζί, είχαν αποφασίσει το πόσο γρήγορα έπρεπε να γίνεται η κάθε δουλειά». Κατά τη διάρκεια της «μάχης του Midvale», ο Taylor εντόπισε το κυρίως πρόβλημα στην «πλήρη άγνοια της διεύθυνσης σχετικά με το πόση ακριβώς είναι η σωστή δουλειά μιας μέρας για έναν εργάτη». Είχε εξάλλου υπόψη ότι «παρόλο που ήταν επιστάτης, η συνδυασμένη γνώση και επιδεξιότητα των τεχνιτών που ήταν από κάτω του ήταν στα σίγουρα δέκα φορές η δική του»¹³. Εδώ λοιπόν βρισκόταν η πηγή του προβλήματος, εδώ βρισκόταν και το σημείο εκκίνησης του επιστημονικού μανάτζμεντ.

Θα περιγράψουμε τη λύση που βρήκε ο Taylor για όλα αυτά τα δύσκολα προβλήματα, με τον τρόπο που το συνήθιζε και ο ίδιος: περιγράφοντας τη δουλειά του στην Bethlehem Steel Company, όπου ασχολήθηκε με την επίβλεψη και την αναμόρφωση της διαδικασίας φόρτωσης σιδηροχελώνων⁽¹³⁾ από χειρώνακτες εργάτες. Η συγκεκριμένη αφήγηση έχει το πλεονέκτημα να είναι η πλέον λεπτομερής από τις αφηγήσεις του Taylor, ενώ επιπλέον αναφέρεται σε μια εργασία αρκετά απλή ώστε ο καθένας να μπορεί να τη φανταστεί δίχως να χρειάζεται ειδικές τεχνικές γνώσεις. Το απόσπασμα που ακολουθεί είναι από το *Principles of Scientific Management*:

Μια από τις πρώτες δουλειές που αναλάβαμε την εποχή που ο υποφαινόμενος ασχολούνταν με την εισαγωγή του επιστημονικού μανάτζμεντ στη χαλυβουργία Bethlehem ήταν η εφαρμογή μεθόδων ανάθεσης καθήκοντος⁽¹⁴⁾ στη μεταφορά σιδηροχελώνων. Την εποχή της έναρξης του ισπανικού πολέμου, η εταιρεία είχε στην κατοχή της 80.000 τόνους σιδηροχελώνων. Αυτές ήταν στοιβαγμένες σε μικρούς σωρούς σ' ένα χωράφι δίπλα στο εργοστάσιο, γιατί η τιμή του σιδήρου ήταν τόσο χαμηλή που η εταιρεία δεν μπορούσε να βγάλει κέρδος πουλώντας τις, οπότε τις αποθήκευε. Με την έναρξη όμως του ισπανικού πολέμου, η τιμή

του σιδήρου ανέβηκε και όλο αυτό το σίδερο πουλήθηκε. Ήταν λοιπόν για εμάς μια καλή ευκαιρία να επιδείξουμε τόσο στους εργάτες όσο και στους διευθυντές και τους ιδιοκτήτες του εργοστασίου τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η ανάθεση καθήκοντος σε σύγκριση με την πληρωμή με το κομμάτι και με την πληρωμή ανά ημέρα, και μάλιστα να κάνουμε την επιδείξή μας σε αρκετά μεγάλη κλίμακα, δουλεύοντας πάνω σε μια από τις πιο απλές δουλειές που έχει να επιδείξει η βιομηχανία.

Η χαλυβουργία Bethlehem είχε πέντε καμίνια, το προϊόν των οποίων ήταν αρμοδιότητα της ίδιας ομάδας αντρών για πολλά χρόνια. Την εποχή που μιλάμε, η ομάδα αποτελούνταν από εβδομήντα πέντε άντρες. Όλοι τους ήταν αυτό που θα λέγαμε καλοί στη δουλειά τους, και βρίσκονταν υπό τις διαταγές ενός εξαίρετου επιστάτη που είχε κάνει κι ο ίδιος τη δουλειά παλιότερα, συνεπώς η δουλειά γινόταν τόσο καλά και τόσο φτηνά όσο σε οποιαδήποτε από τις βιομηχανίες της εποχής.

Η δουλειά γινόταν ως εξής: υπήρχε μια σιδηροτροχιά που διέτρεχε το χωράφι περνώντας δίπλα από τους σωρούς που σχημάτιζαν οι χελώνες, και μερικά βαγονέτα που κυκλοφορούσαν επάνω της. Μόλις το βαγονέτο έφτανε δίπλα στο σωρό των χελώνων, μια τάβλα τοποθετούνταν στο πλάι του σχηματίζοντας κεκλιμένο επίπεδο· έπειτα ο εργάτης έπαιρνε μια χελώνα (καθεμιά ζύγιζε γύρω στα 45 κιλά), ανέβαινε την τάβλα και την άφηνε μέσα στο βαγονέτο.

Όπως διαπιστώσαμε έπειτα από παρατήρηση, η ομάδα αυτή φόρτωνε 12,5 τόνους σίδερο⁽¹⁵⁾ ανά ημέρα και ανά εργάτη. Έπειτα όμως από μελέτη της διαδικασίας, και προς μεγάλη μας έκπληξη, υπολογίσαμε πως ένας πρώτης τάξεως κουβαλητής χελώνων θα έπρεπε να κουβαλάει 47 έως 48 τόνους σιδήρου την ημέρα αντί για τους 12,5 που κουβαλούσαν οι συγκεκριμένοι. Αυτός ο φόρτος εργασίας μας φάνηκε τόσο μεγάλος, που αναγκαστήκαμε να επαναλάβουμε τους υπολογισμούς μας αρκετές φορές προτού βεβαιωθούμε ότι το νούμερο ήταν σωστό. Μόλις ωστόσο βεβαιωθήκαμε ότι η σωστή δουλειά μιας μέρας για έναν πρώτης τάξεως κουβαλητή σιδήρου ήταν οι 47 τόνοι, οι στόχοι μας ως διευθυντές του μοντέρνου επιστημονικού μάνατζμεντ ήταν πια ξεκάθαροι. Καθήκον μας ήταν να βρούμε τον τρόπο ώ-

στε οι 80.000 τόνοι σιδήρου να φορτωθούν στα βαγονέτα με το ρυθμό των 47 τόνων ανά άτομο και ημέρα αντί για τους 12,5 τόνους που ήταν μέχρι τότε ο αποδεκτός ρυθμός. Και ήταν επίσης καθήκον μας να γίνει αυτό δίχως οι άντρες να απεργήσουν, δίχως να διαταραχθούν οι σχέσεις μεταξύ μας, και μάλιστα να φροντίσουμε να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι φορτώνοντας με το νέο ρυθμό των 47 τόνων, παρά με τον παλιό ρυθμό των 12,5 τόνων.

Το πρώτο μας βήμα ήταν η επιστημονική επιλογή εργαζομένου. Ο απaráβατος κανόνας του επιστημονικού μάνατζμεντ όσον αφορά τις συναλλαγές με τους άνδρες, είναι ότι αυτές οι συναλλαγές πρέπει να γίνονται μ' έναν προς ένα και όχι με όλους μαζί, κι αυτό γιατί κάθε άνδρας έχει τις δικές του ικανότητες και τους δικούς του περιορισμούς· συνεπώς, δεν συναλλασσόμαστε με μάζες αλλά προσπαθούμε να φέρουμε κάθε άνδρα ξεχωριστά στο ανώτατο δυνατό επίπεδο αποτελεσματικότητας και ευημερίας. Έτσι, το πρώτο μας βήμα ήταν να βρούμε τον κατάλληλο εργάτη για να ξεκινήσουμε. Αφού λοιπόν μελετήσαμε προσεκτικά τους 75 άντρες για τέσσερις ολόκληρες μέρες, ξεχωρίσαμε τελικά τέσσερις ανάμεσά τους που φαινόταν να διαθέτουν τις φυσικές ικανότητες που απαιτούνται για το κουβάλημα σιδήρου με το ρυθμό των 47 τόνων την ημέρα. Το επόμενο βήμα ήταν η ακόμη προσεκτικότερη και σε βάθος μελέτη του καθενός ξεχωριστά. Εξετάσαμε το παρελθόν τους σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βάθος και κάναμε έρευνες σχετικά με το χαρακτήρα, τις συνήθειες και τις φιλοδοξίες καθενός από αυτούς. Τελικά επιλέξαμε από τους τέσσερις αυτόν που φαινόταν πιο κατάλληλος για το ξεκίνημα. Ήταν ένας μικρόσωμος Ολλανδός από την Pennsylvania που κάθε μέρα, όταν τελείωνε η δουλειά, γύριζε σβέλτα σπίτι του, τόσο φρέσκος όσο ήταν και το πρωί που ερχόταν στη δουλειά. Ανακαλύψαμε ότι με ημερομίσθιο 1,15 δολάρια είχε καταφέρει να αγοράσει ένα μικρό χωραφάκι κι ότι μέσα έστηνε ένα σπιτάκι, δουλεύοντας πρωί και βράδυ, πριν και μετά τη δουλειά. Είχε επίσης τη φήμη του «σφιχτοχέρη», αυτού δηλαδή που δίνει μεγάλη αξία στο δολάριο. Όπως είπε και κάποιος που ρωτήσαμε, «βλέπει δεκάρα και κάνει λες και είδε καμιά ρόδα από άμα-

Ξα». Αυτός είναι ο άνδρας που στα παρακάτω θα αποκαλούμε Schmidt.

Τώρα πια το καθήκον μας είχε προσδιοριστεί επακριβώς: έπρεπε να βάλουμε τον Schmidt να κουβαλάει 47 τόνους σίδηρο τη μέρα και να φροντίσουμε να χαιρέται γι' αυτό. Αυτό έγινε ως εξής: τον φωνάξαμε από τη δουλειά και του μιλήσαμε κάπως έτσι:

«Δε μου λες Schmidt, του λόγου σου είσαι ακριβός ή φτηνός;».

«Εεε, ντεν καταλαβαίνει...».

«Μια χαρά το κατάλαβες! Θέλω να ξέρω άμα είσαι ακριβός ή όχι».

«Εεε, ντεν καταλαβαίνει...».

«Έλα τώρα! Μην κάνεις το χαζό! Θέλω να ξέρω: είσαι ακριβός ή κανένας σαν τους άλλους τους φτηνιάρηδες; Θες να παίρνεις 1,85 δολάρια τη μέρα ή σου φτάνουν τα 1,15 που παίρνουν οι άλλοι;».

«Τέλει 1,85 τη μέρα; Είναι ακριβό; Ναι, ναι, ακριβό είναι!».

«Έχεις αρχίσει και με κουράζεις, το ξέρεις; Και βέβαια θες 1,85 τη μέρα – όλοι 1,85 τη μέρα θέλουνε! Άλλο αυτό όμως, κι άλλο άμα είσαι ακριβός! Λοιπόν! Μη με πηζεις άλλο, και κόττα να απαντάς σ' ό,τι σε ρωτάνε. Για έλα από δω. Τη βλέπεις τη χελώνα;».

«Ναι».

«Το βαγόνι το βλέπεις;».

«Ναι».

«Λοιπόν, άμα είσαι ακριβός, από αύριο θα ζαλώνεσαι τη χελώνα και θα την πετάς στο βαγόνι για ένα κι ογδονταπέντε. Κάνε μου τη χάρη και ξύπνα λίγο! Για λέγε μου τώρα: είσαι ακριβός ή όχι;».

«Θα παίρνει 1,85 γκια φορτώνει αύριο χελώνα;».

«Ακριβώς! Και θα παίρνεις ένα κι ογδονταπέντε κάθε μέρα, όλο το χρόνο, όπως όλοι οι ακριβοί άντρες, το 'πιασες μια χαρά!».

«Ασα, 'νταξ, φορτώσει αύριο για 1,85 και παίρνει 1,85 κάθε μέρα, 'νταξ;».

«Μα φυσικά! Φυσικά!».

«Ασα, τότε είμαι ακριβός!».

«Για κάτσε λίγο, για περίμενε! Το ξέρεις καλά όμως ότι ο ακριβός πρέπει να κάνει ακριβώς ό,τι του λένε όλη μέρα. Τον βλέπεις τούτον δω; Τον έχεις ξαναδεί;».

«Εεε, όχι».

«Λοιπόν, άμα είσαι ακριβός, αύριο θα κάνεις ό,τι σου λείει ετούτος εδώ απ' το πρωί ως το βράδυ. Άμα σου λείει παρ' τη χελώνα και περπάτα, την παίρνεις και περπατάς. Άμα σου λείει κάτσε ξεκουράσου, κάθεσαι και ξεκουράζεσαι. Κι αυτό όλη μέρα, δίχως δεύτερη κουβέντα. Έτσι κάνει ο ακριβός ο άντρας, κάνει ό,τι του λένε δίχως κουβέντα. Λοιπόν το 'πιασες; Άμα σου λείει περπάτα, περπατάς, άμα σου λείει κάτσε κάθεσαι, και δεν του λες κουβέντα. Λοιπόν, έρχεσαι αύριο το πρωί και μέχρι να βραδιάσει θα ξέρουμε άμα είσαι ακριβός».

Ο συγκεκριμένος τρόπος ομιλίας μπορεί να ακούγεται λίγο τραχύς στ' αφτιά του αναγνώστη, και όντως θα ήταν τραχύς αν απευθυνόταν σε κάποιο μορφωμένο μάστορα ή ακόμη και σ' έναν έξυπνο εργάτη. Είναι όμως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για συνεννοήσεις με ανθρώπους της διανοητικής νωθρότητας του Schmidt. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το συγκεκριμένο είδος ομιλίας επιστά την προσοχή στον υψηλό μισθό, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα πως το υποκείμενο δεν θα αντιληφθεί διάφορα πράγματα τα οποία, σε άλλες περιπτώσεις, ίσως τον οδηγούσαν να πιστέψει πως πρόκειται για κάποια απίστευτα βαριά δουλειά...

Ο Schmidt λοιπόν ξεκίνησε τη δουλειά και όλη μέρα ένας άνθρωπος που καθόταν δίπλα του μ' ένα ρολόι του έλεγε «πάρε τη χελώνα και περπάτα. Τώρα κάτσε και ξεκουράσου. Τώρα περπάτα. Τώρα ξεκουράσου», κ.ο.κ. Δούλευε όποτε του λέγανε να δουλέψει, ξεκουραζόταν όποτε του λέγανε να ξεκουραστεί, και μέχρι τις πεντέμισι το απόγευμα είχε φορτώσει και τους 47 τόνους στο βαγονέτο. Ούτε μια μέρα δεν απέτυχε να τηρήσει αυτό το ρυθμό, καθόλη τη διάρκεια των τριών χρόνων που ο συγγραφέας παρέμεινε στη χαλυβουργία Bethlehem. Και όλο αυτόν τον καιρό έβγαζε λίγο πάνω από 1,85 δολάρια τη στιγμή που, πριν από τη συμφωνία, έβγαζε μόνο 1,15 – όσο ήταν ο κανονικός μισθός στη Bethlehem. Αυτό σημαίνει ότι ο Schmidt έβγαζε εξήντα τοις εκατό περισσότερα από τους υπόλοιπους που δε δού-

λευαν βάσει ανάθεσης καθήκοντος. Έπειτα από αυτό, άλλοι άνδρες επιλέχθηκαν και εκπαιδεύτηκαν να δουλεύουν στο ρυθμό των 47,5 τόνων τη μέρα, έως ότου όλο το σίδερο φορτωνόταν με αυτό το ρυθμό και οι εργάτες πληρώνονταν 60 τοις εκατό παραπάνω απ' ό,τι οι άλλοι εργάτες γύρω τους.¹⁴

Ηθικό δίδαγμα της ιστορίας δεν υπάρχει, εκτός βέβαια από αυτό που βρίσκεται στην καρδιά του σύγχρονου μάνατζμεντ: *ο έλεγχος της εργασίας περνάει μέσα από τον έλεγχο κάθε απόφασης που λαμβάνεται κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της εργασίας*. Εφόσον, στην περίπτωση της φόρτωσης των σιδηροχελώνων, οι μόνες αποφάσεις που χρειάζονταν να ληφθούν αφορούσαν τη χρονική διαδοχή των εργασιών, το μόνο που χρειάστηκε να κάνει ο Taylor ήταν να υπαγορεύσει αυτή τη διαδοχή. Κατόπιν, δεν είχε παρά να περιμένει το τέλος της μέρας για να δει τα αποτελέσματα της εργασίας να

¹⁴ Αυτά τα γεγονότα ο Daniel Bell τα περιγράφει ως εξής: «Αλλά ο Taylor έπρεπε να περιμένει μέχρι τα 1899 για να γίνει διάσημος. Εκείνη τη χρονιά έμαθε σ' έναν Ολλανδό ονόματι Schmidt να φτυαρίζει 47 τόνους σίδερο τη μέρα, ενώ πριν φτυαρίζει μόλις 12,5. Και η παραμικρή λεπτομέρεια της δουλειάς ήταν επακριβώς καθορισμένη: το μέγεθος του φτυαριού, η γωνία εισόδου του φτυαριού στο σωρό, το βάρος της φτυαριάς, οι αποστάσεις μετακίνησης του εργάτη, η καμπύλη του φτυαριού κατά το άδειασμα και οι περίοδοι ανάπαυσης του Schmidt. Με συστηματική μεταβολή του κάθε παράγοντα ξεχωριστά, ο Taylor προσδιόρισε το βέλτιστο φορτίο για το καροτσάκι...» [Daniel Bell, *Work and Its Discontents*, στο *The End of Ideology* (Γκλενκό, εικ., 1960, σ. 227)]. Μπροστά σε τόσο λεπτομέρεια, είναι λογικό όλοι να ντρέπονται να ρωτήσουν τον καθηγητή κύριο Bell πώς φτυαρίζει ο ίδιος τις 46άκιλες χελώνες του, τι «καμπύλη» επιτυγχάνει, και πού αγόρασε το «καροτσάκι» που χωράει πολλές τέτοιες φτυαριές. Το ζήτημα βέβαια δεν είναι οι κίνδυνοι της χρήσης δευτερογενών πηγών, το πώς κάποιος μπορεί να μπλέξει τις ιστορίες του ή το πώς μπορεί να γράφει για σιδηροχελώνες χωρίς ποτέ του να έχει δει τέτοιο πράγμα. Το ζήτημα είναι ότι οι κοινωνιολόγοι, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, συνηθίζουν να στοχάζονται περί εργασίας, επαγγελμάτων και ικανοτήτων, δίχως να διαθέτουν την παραμικρή εξοικείωση με τα συγκεκριμένα θέματα. Αντίστοιχα, θα μπορούσαμε να 'χαμε να κάνουμε με κριτικούς λογοτεχνίας που ποτέ δε διαβάζουν τα ποιήματα και τα μυθιστορήματα που κριτικάρουν, αλλά αρκούνται να γράφουν κριτικές με τη χρήση «επιστημονικά καταρτισμένων» ερωτηματολογίων που αποστέλλονται στους αναγνώστες με το ταχυδρομείο. Το λάθος του Bell δεν είναι παρά ο προπάπους μιας μακράς σειράς τέτοιων λαθών. Καθώς μάλιστα οι ειδικοί «μελετούν» όλο και πιο περίπλοκες μορφές εργασίας, η κατάσταση επιδεινώνεται δραματικά μέχρι να φτάσει να ακροβατεί ανάμεσα στο παράλογο και το γελοίο, ώστε να μπορεί ο καθείς να διαλέξει ό,τι προτιμά. Εν πάση περιπτώσει, αυτή είναι η κατάσταση μέσα στην οποία οι απανταχού διοικήσεις μπορούν – κι έτσι κάνουν – να λένε στους ακαδημαϊκούς ότι θέλουν σχετικά με την εξέλιξη της εργασίας, των ικανοτήτων, και λοιπά και λοιπά.

συσσωρεύονται μέχρι να φτάσουν το ημερήσιο πλάνο του. Όσον αφορά άλλωστε τη χρήση των λεγόμενων χρηματικών κινήτρων, είναι γνωστό ότι οι εργοδότες, άπαξ και βρουν τρόπο να επιβάλλουν ταχύτερους ρυθμούς εργασίας, δεν συνεχίζουν να πληρώνουν 60% παραπάνω μισθούς, ούτε για χειρωνακτική ούτε για κανένα άλλο είδος εργασίας. Όπως ανακάλυψε σύντομα ο Taylor (γεγονός για το οποίο διαμαρτυρόταν με κάθε ευκαιρία) οι εργοδότες αντιμετώπιζαν τα «επιστημονικά προσδιορισμένα κίνητρα» του συστήματός του όπως και κάθε άλλη πληρωμή με το κομμάτι: με ανελέητες περικοπές όποτε το επέτρεπε η αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα οι εργάτες που σπρώχνονταν να συμμορφωθούν στους τελειοτικούς ρυθμούς να καταλήγουν να πληρώνονται ελάχιστα έως καθόλου περισσότερο από το συνηθισμένο, ενώ οι υπόλοιποι εργοδότες, υπό την πίεση του ανταγωνισμού, προσπαθούσαν και αυτοί με τη σειρά τους να επιβάλλουν υψηλότερους ρυθμούς εργασίας στους δικούς τους εργάτες*.

Ο Taylor δεν είχε ευκαιρία να υπογραμμίσει ότι οι απαιτήσεις του συστήματός του δεν ήταν πέρα από τις ανθρώπινες δυνατότητες. Την ίδια στιγμή βέβαια ένοιωθε την ανάγκη να τονίσει και ο ίδιος ότι αυτό ίσχυε μόνο στην περίπτωση που η εφαρμογή του συστήματος συνδυαζόταν με την επιλογή ασυνήθιστων ανθρώπινων δειγμάτων, κατάλληλων για τη διεξαγωγή της προς αναμόρφωση εργασίας:

Όσον αφορά τώρα την επιστημονική επιλογή των ανδρών, είναι γεγονός πως από τους 75 άντρες της ομάδας που φόρτωναν τις χελώνες, μόνο ο ένας στους οκτώ είχε τα φυσικά προσόντα που απαιτούσε η μεταφορά των 47,5 τόνων ανά ημέρα. Ακόμη και με τις καλύτερες των προθέσεων, οι υπόλοιποι επτά άνδρες δεν είχαν τις φυσικές ικανότητες που απαιτούσε το συγκεκριμένο επίπεδο εργασίας. Πρέπει βέβαια να ξεκαθαρίσουμε ότι ο ένας στους οκτώ που μπορούσε να δουλέψει κατ' αυτόν τον τρόπο,

* Όπως υποδεικνύεται στην κλασική μελέτη του επιστημονικού management, που διεξήγαγε ο Robert Hoxie στα 1915 για λογαριασμό της Επιτροπής Βιομηχανικών Σχέσεων των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (United States Commission on Industrial Relations), το μεγαλύτερο μέρος των μισθολογικών περικοπών σε εργοστάσια που είχαν υιοθετήσει πλήρη συστήματα επιστημονικού μάντζιζμεντ γινόταν έμμεσα, με τη δημιουργία νέων ειδικοτήτων που πληρώνονταν λιγότερο, κλπ. Ο Hoxie καταλήγει ότι το επιστημονικό management «περιλαμβάνει τέτοιου είδους περικοπές σχεδόν αναγκαστικά και είναι κομμάτι της ιδιαίτερης φύσης του» [Robert F. Hoxie, *Scientific Management and Labor* (Νέα Υόρκη και Λονδίνο, 1918), σ. 85-87].

δεν ήταν κατά καμία έννοια ανώτερος από τους υπόλοιπους. Απλώς συνέβαινε να είναι ένας τύπος ανθρώπου, θα λέγαμε βοϊδίσιος – δηλαδή όχι κάποιο σπάνιο δείγμα του ανθρωπίνου είδους – άρα διόλου δυσεύρετος ή ακριβός. Αντιθέτως, επρόκειτο για ανθρώπους τόσο ηλίθιους που ήταν ανίκανοι ακόμη και για τα περισσότερα είδη χειρωνακτικής εργασίας. Η επιλογή του κατάλληλου λοιπόν, δεν συνίσταται στον εντοπισμό κάποιας εκπληκτικής περίπτωσης ανθρώπου, αλλά στην επιλογή εκείνου που, μεταξύ πολλών συνηθισμένων ανδρών, έχει ιδιαίτερη κλίση στο ζητούμενο είδος εργασίας. Έτσι, παρότι μόνο ένας από τους οκτώ άνδρες της συγκεκριμένης ομάδας ήταν κατάλληλος για τη δουλειά, δεν δυσκολευτήκαμε καθόλου να βρούμε τους υπόλοιπους άνδρες που χρειαζόμασταν. Τους βρήκαμε, και μάλιστα πολύ εύκολα, είτε από το εσωτερικό του εργοστασίου είτε από τη γύρω περιοχή, και όλοι τους ήταν απολύτως κατάλληλοι για τη δουλειά.¹⁵

Αυτή λοιπόν ήταν η πρώτη ξεκάθαρη διατύπωση και εφαρμογή, η παγκόσμια πρώτη των τεύλορικών αρχών ελέγχου της εργασίας. Ο Taylor αφιέρωσε την υπόλοιπη ζωή του στην ανάπτυξη αυτών των αρχών και στην εφαρμογή τους σε ποικίλες περιπτώσεις, όπως το φτυάρισμα μη συνεκτικών υλικών, η κοπή ξυλείας, η επιθεώρηση ρουλεμάν, κλπ. Όμως ο κύριος στόχος του ήταν η τέχνη του μηχανουργού. Ο Taylor ήταν απόλυτα πεπεισμένος πως οι μέθοδοί του δεν είχαν εφαρμογή μοναχά στις περιπτώσεις απλών εργασιών, αλλά και ανεξαιρέτως στις πλέον περίπλοκες

¹⁵ Ο Georges Friedmann αναφέρει ότι στα 1927 ένας Γερμανός κοινωνιολόγος παρατήρησε σχετικά με την περίπτωση Schmidt, ότι το επίπεδο παραγωγής που απαιτούσε ο Taylor ήταν απαράδεκτο καθώς «οι περισσότεροι εργάτες θα υπέκυπταν υπό το βάρος της δουλειάς που απαιτούνταν» [Friedmann, *Industrial Society*, σ. 55]. Τέτοιες ανησυχίες βέβαια δεν εμπόδιζαν τον Taylor να αποκαλεί τους ρυθμούς του «ρυθμούς υπό τους οποίους οι άνθρωποι γίνονται ευτυχέστεροι, ακμάζουν, ευημερούν» [*Shop Management*, σ. 25]. Πρέπει επίσης να επισημάνουμε ότι παρόλο που ο Taylor αρέσκειται να παρομοιάζει τον Schmidt με βόδι, παρόλο που η βλακεία του Schmidt έχει γίνει μια φολκλορικό στοιχείο της βιομηχανικής κοινωνιολογίας, ο ίδιος ο Schmidt έχτιζε μόνος του το σπίτι του, δίχως να χρειάζεται τους βιομηχανικούς κοινωνιολόγους και τα συναφή επαγγέλματα για να του λένε πότε να κάθεται, πότε να χιτίζει και πότε να καταπατά ξένη ιδιοκτησία. Αλλά η πίστη στην ηλιθιότητα του εργάτη είναι βασική προϋπόθεση του μανάτζμεντ· ειδάλλως όλοι αυτοί θα 'πρεπε να παραδεχτούν ότι η ειδικότητά τους δεν είναι άλλη από την καλλιέργεια και εμπορία της βλακείας.

μορφές εργασίας. Πράγματι, οι μεγαλύτερες επιτυχίες του Taylor και των διαδόχων του είχαν να κάνουν με μηχανουργεία, οικοδομές και άλλες παρόμοιες περιπτώσεις εργασιακών χώρων όπου εξασκούσαν οι πλέον ανεπτυγμένες, οι πλέον περίπλοκες παραγωγικές τέχνες.

Από τις απαρχές της ιστορίας μέχρι και τη βιομηχανική επανάσταση η τέχνη, το ειδικευμένο επάγγελμα⁽¹⁶⁾, αποτελούσε τη στοιχειώδη μονάδα, το βασικό κύτταρο της εργασιακής διαδικασίας. Ο εργάτης - κάτοχος της τέχνης θεωρούνταν ο δεξιότεχνης κάτοχος ενός σώματος παραδοσιακής γνώσης: οι μέθοδοι και οι διαδικασίες της εργασίας ήταν στη δικαιοδοσία του. Κάθε τέτοιος εργάτης ήταν και μια δεξαμενή συσσωρευμένης γνώσης, μια ζωντανή εγκυκλοπαίδεια των υλικών και των διαδικασιών με τις οποίες πραγματοποιούνταν η παραγωγή στα πλαίσια της τέχνης του. Έτσι λοιπόν, ο αγγειοπλάστης, ο βυρσοδέψης, ο σιδεράς, ο υφαντής, ο μαραγκός, ο φούρναρης, ο μυλωνάς, ο υαλοουργός, ο τσαγκάρης, κλπ, από τη μια αντιπροσώπευαν τους ξεχωριστούς κλάδους του κοινωνικού καταμερισμού της εργασίας, και από την άλλη αντιπροσώπευαν έναν ζωντανό θησαυρό όλων των τεχνικών, των γνώσεων και των εργασιακών διαδικασιών που είχαν διαμορφωθεί κατά τη διάρκεια της ανθρώπινης ιστορίας για καθέναν από αυτούς τους κλάδους. Έτσι, ο εργάτης συνδύαζε σώματι και πνεύματι τις έννοιες και τις φυσικές δεξιότητες που συνιστούσαν την τέχνη του, και είναι με αυτή την έννοια που η τεχνική αποτελεί, όπως έχει παρατηρηθεί πολλές φορές, πρόδρομο και πρόγονο της επιστήμης. Η πιο σημαντική και πιο διαδεδομένη από τις τέχνες ήταν τότε, και είναι ακόμη, η τέχνη του αγρότη η οποία μάλιστα συνδυαζόταν στα πλαίσια της αγροτικής οικογένειας με ένα πλήθος άλλων τεχνών, όπως του σιδερά, του οικοδόμου, του μαραγκού, του χασάπη, του μυλωνά, του φούρναρη, κλπ. Οι παραδοσιακές τέχνες απαιτούσαν από τρία έως επτά χρόνια μαθητείας, ενώ η τέχνη του γεωργού απαιτούσε πολύ μεγαλύτερο διάστημα που περιλάμβανε το μεγαλύτερο μέρος της παιδικής ηλικίας, την εφηβεία και τα πρώτα χρόνια της ενηλικίωσης. Αυτή η μακρόχρονη μαθητεία ήταν απολύτως απαραίτητη, με δεδομένο τον όγκο της γνώσης που έπρεπε να απομοιώσει ο μαθητευόμενος, με δεδομένη τη δυσκολία των σωματικών δεξιοτήτων που έπρεπε να αποκτήσει, και με δεδομένο το γεγονός ότι ο φτασμένος τεχνίτης έπρεπε να είναι ο δεξιότεχνης αφέντης της τέχνης και ο πιο αρμόδιος κριτής του τρόπου εφαρμογής της σε συγκεκριμένα προβλήματα της παραγωγής. Η μαθητεία αυτού του είδους αποτέ-

λεσε μια μέθοδο μετάδοσης της γνώσης που συνέχισε να χρησιμοποιείται έως και τις πρώτες δεκαετίες της βιομηχανικής επανάστασης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, έχουμε ένα σύνολο τεχνών, καθεμιά από τις οποίες είναι ο συνδυασμός ικανοτήτων του χεριού και του μυαλού, καθεμιά από τις οποίες έχει τεράστιες απαιτήσεις από τον κάτοχο της αλλά του επιφυλάσσει και μεγάλες απολαβές. Έχουμε τέλος για καθεμιά από αυτές μια μακρόχρονη όσο και απαραίτητη μαθητεία. Από όλες αυτές τις τέχνες, η τέχνη του μηχανουργού ήταν, την εποχή του Taylor, μια από τις πιο πρόσφατες και σίγουρα η πιο σημαντική για τη σύγχρονη βιομηχανία.

Όπως είπαμε και παραπάνω, τα κύρια ενδιαφέροντα του Taylor δεν στρέφονταν στην τεχνολογική εξέλιξη (αυτή, όπως θα δούμε παρακάτω, προσφέρει άλλα μέσα για τον άμεσο έλεγχο της εργασίας). Βέβαια, ο Taylor είχε κάποια συνεισφορά στην εξέλιξη των μηχανουργικών πρακτικών της εποχής του (συγκεκριμένα με την εφεύρεση του χάλυβα για την κατασκευή κοπτικών εργαλείων υψηλής ταχύτητας), αλλά αυτή η συνεισφορά ήταν υποπροϊόν της προσπάθειάς του να μελετήσει τις μηχανουργικές πρακτικές, με απώτερο στόχο τη συστηματοποίηση και την κατηγοριοποίησή τους. Αυτό που τον ενδιέφερε ήταν ο έλεγχος της εργασίας σε οποιοδήποτε τεχνολογικό επίπεδο και όταν καταπίαστηκε με τη δική του τέχνη, το έκανε με τόση τόλμη και ενεργητικότητα που κατέπληξε τους σύγχρονούς του και έθεσε τις βάσεις για όλους τους μηχανικούς παραγωγής, τους σχεδιαστές εργασίας και τους διευθυντές γραφείων που τον διαδέχτηκαν. Ας μην έχουμε την παραμικρή αμφιβολία: όταν ο Taylor τα 'βαλε με τη δουλειά του μηχανουργείου, βρέθηκε αντιμέτωπος μ' έναν όγκο εργασίας δίχως προηγούμενο.

Ο μηχανουργός της εποχής του Taylor ξεκινούσε από το σχέδιο και πλάνιζε, φρεζάριζε, λείαινε, τρυπούσε, τόνρευε και ούτω καθεξής, περνώντας το αρχικό του υλικό απ' όλες τις κατεργασίες, μηχανουργικές και χειρωνακτικές, που απαιτούνταν ώστε να επιτευχθεί το ζητούμενο σχήμα. Το εύρος των επιλογών που πρέπει να γίνουν κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας διαδικασίας είναι εκ των πραγμάτων τεράστιο, αντίθετα με τις επιλογές που περιλαμβάνονται σε λιγότερο σύνθετες δουλειές όπως το κουβάλημα σιδήρου. Μόνο για τον τórνο μιλώντας, και παραβλέποντας τις περιφερειακές εργασίες (εδώ περιλαμβάνονται εργασίες όπως η επιλογή του αρχικού υλικού, το κεντράρισμα και το δέσιμο του κομματιού, το σχέδιο και οι μετρήσεις, η επιλογή μιας συγκεκριμένης διαδοχής των

κατεργασιών, κλπ), ακόμη δηλαδή κι αν μιλήσουμε μόνο για τις εργασίες που εκτελούνται καθ' όσο το κομμάτι περιστρέφεται, το εύρος των σχετικών δυνατοτήτων παραμένει τεράστιο. Ο ίδιος ο Taylor χρησιμοποίησε δώδεκα μεταβλητές, μεταξύ των οποίων ήταν η σκληρότητα του μετάλλου, το υλικό του κοπτικού εργαλείου, η συχνότητα ακονίσματος του κοπτικού εργαλείου καθώς στόμωνε, η γωνία κοπής, το βάθος κοπής, το σχήμα του κοπτικού εργαλείου, το πάχος του αποβλήτου, η πίεση του αποβλήτου στη χρήσιμη επιφάνεια του κοπτικού εργαλείου, η παροχή ψυκτικού υγρού, η τραχύτητα της επιφάνειας του τελικού προϊόντος και οι κραδασμοί κατά την κατεργασία, η διάμετρος του προς κατεργασία κομματιού και τέλος, η ταχύτητα πρόωσης του τόννου και η ταχύτητα περιστροφής του κομματιού¹⁶. Καθεμιά από αυτές τις μεταβλητές διαθέτει το δικό της ευρύ φάσμα επιλογών, ξεκινώντας από τις σχετικά λίγες επιλογές που σχετίζονται με το ψυκτικό υγρό και φτάνοντας μέχρι τον τεράστιο αριθμό παραλλαγών που βρίσκουμε σε οτιδήποτε έχει να κάνει με πάχος, σχήμα, βάθος, διάρκεια, κλπ. Όπως ανακάλυψε σύντομα ο Taylor, δώδεκα μεταβλητές που μεταβάλλονται ανεξάρτητα μεταξύ τους καταλήγουν σε αστρονομικά νούμερα πιθανών συνδυασμών. Όπως είναι προφανές όμως, από αυτές τις επιλογές του μηχανουργού δεν εξαρτώνται μόνο η ποιότητα και η ακρίβεια των διαστάσεων του τελικού προϊόντος, αλλά και ο ρυθμός της παραγωγής. Υποκινούμενος περισσότερο από αυτό το τελευταίο και λιγότερο από το πρώτο, ο Taylor ξεκίνησε να μαζεύει για λογαριασμό της διεύθυνσης οποιαδήποτε βασική πληροφορία σχετιζόταν με κάποια από αυτές τις διαδικασίες. Το φθινόπωρο του 1880 ξεκίνησε στη χαλυβουργία Midvale μια σειρά πειραμάτων που θα κρατούσε είκοσι έξι χρόνια. Κατά τη διάρκεια αυτών των είκοσι έξι χρόνων ο Taylor διεξήγαγε κάπου 30.000 με 50.000 δοκιμές και κατέγραψε τα αποτελέσματά τους, χρησιμοποιώντας περισσότερα από 400.000 κιλά σιδήρου και ατσάλιου που πέρασαν από δέκα διαφορετικές εργαλειομηχανές προορισμένες για πειραματική χρήση*. Όπως αναφέρει, η μεγαλύτερη δυσκολία που συνά-

* Ο Friedmann κάποια στιγμή παραγκωνίζει αυτό το τεράστιο εγχείρημα τόσο, ώστε να γράψει: «Η αποτυχία του να εκτιμήσει τους ψυχολογικούς παράγοντες που εμπλέκονται στην εργασία εξηγείται, εν μέρει τουλάχιστον, από τη φύση των εργασιών στις οποίες ο Taylor περιόρισε τις ενασχολήσεις του: κουβάλημα σιδήρου, φτυάρισμα και λοιπές ανειδίκευτες εργασίες» [Friedmann, *Industrial Society*, σ. 63]. Το λάθος του είναι αναμενόμενο και προέρχεται από την τάση του να παίρνει το μέρος των διαφόρων ψυχολογικών και κοινωνιολογικών σχολών «ανθρωπίνων σχέσεων» που εμφανίστηκαν με-

ντησε δεν ήταν η δοκιμή των άπειρων συνδυασμών, αλλά η διατήρηση μιας σταθερής τιμής για καθεμία από τις έντεκα μεταβλητές με παράλληλη μεταβολή της δωδέκατης. Τα στοιχεία που προέκυψαν συστηματοποιήθηκαν, συσχετίστηκαν μεταξύ τους και ετοιμάστηκαν προς χρήση με τη συμπίκνωσή τους σε αυτό που ο Taylor αποκαλούσε «λογαριθμικό κανόνα⁽¹⁷⁾», ο οποίος θα καθόριζε το βέλτιστο συνδυασμό επιλογών για κάθε βήμα της μηχανουργικής κατεργασίας¹⁷. Κατά συνέπεια, εκεί που πιο πριν οι μηχανουργοί του Taylor ακολουθούσαν τη δική τους γνώση, εμπειρία και παράδοση, βρέθηκαν αναγκασμένοι να δουλεύουν σύμφωνα με τις οδηγίες που προέκυπταν από τα πειραματικά του δεδομένα. Έτσι είχε λοιπόν η πρώτη συστηματική εφαρμογή της τειλορικής προσέγγισης πάνω σε περίπλοκη εργασιακή διαδικασία. Καθώς οι βασικές της αρχές παραμένουν σήμερα θεμελιώδεις, τόσο στο πεδίο του σχεδιασμού της εργασίας όσο και γενικότερα στις σκέψεις των μηχανικών της παραγωγής, είναι πολύ σημαντικό να τις εξετάσουμε λεπτομερώς. Καθώς εξάλλου ο ίδιος ο Taylor παραμένει ο μοναδικός ξεκάθαρος και ευφραδής εκφραστής αρχών, την ύπαρξη των οποίων κανείς πια δεν παραδέχεται δημοσίως, το καλύτερο θα είναι να τις εξετάσουμε με τη βοήθεια των δικών του διατυπώσεων.

Πρώτη αρχή

«Στη διεύθυνση ανήκει... η ευθύνη της συλλογής του συνόλου της παραδοσιακής γνώσης που στο παρελθόν βρισκόταν στην κατοχή των εργατών, και η μετέπειτα ταξινόμηση, πινακοποίηση και αναγωγή αυτής της γνώσης σε νόμους, κανόνες και μαθηματικούς τύπους...»¹⁸. Είδαμε πώς υλοποιήθηκε αυτή η αντίληψη στις περιπτώσεις του τορναδόρου και του μεταφορέα σιδήρου. Οι δύο εργασίες ήταν εξαιρετικά διαφορετικές μεταξύ τους, όπως εντελώς διαφορετικής κλίμακας ήταν και η γνώση που συγκεντρώθηκε για καθεμία από αυτές. Για τον Taylor λοιπόν, κάθε ερ-

τά από τον Taylor. Ο Friedmann επιμένει να αντιπαράθετεί αυτές τις σχολές στον τειλορισμό, παρόλο που, όπως είδαμε, πρόκειται για συστήματα που λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα. Ο Friedmann, γενικά, και παρά την αναμφισβήτητη γνώση του επί των εργασιακών διαδικασιών, πάσχει από σύγχυση ρόλων. Κάποιες φορές γράφει σαν σοσιαλιστής που ανησυχεί για τις τάσεις της καπιταλιστικής οργάνωσης της εργασίας, συχνότερα όμως φαίνεται να υποθέτει πως οι διάφορες μορφές της καπιταλιστικής διοίκησης και διαχείρισης προσωπικού δεν είναι παρά κοπιώδεις προσπάθειες εξεύρεσης μιας καθολικής επιστημονικής απάντησης στα προβλήματα της εργασίας.

γασία, από την πιο απλή έως την πιο σύνθετη, μπορούσε να μελετηθεί με στόχο τη συγκέντρωση στα χέρια της διεύθυνσης τόσων γνώσεων όσων ακριβώς κατείχε και ο εργάτης που την εκτελούσε, και σε πολλές περιπτώσεις ακόμη περισσότερων. Έτσι μόνο μπορούσε να πάρει τέλος εκείνη η κατάσταση, σύμφωνα με την οποία «η γνώση των εργοδοτών σχετικά με την ποσότητα της εργασίας που μπορεί να εκτελεστεί σε μια μέρα προέρχεται ή από την προσωπική εμπειρία (που πολλές φορές θολώνει καθώς περνούν τα χρόνια), ή από την περιστασιακή και μη συστηματική παρατήρηση των εργατών τους, ή – στην καλύτερη περίπτωση – από αρχεία της εταιρείας όπου καταγράφεται ο ταχύτερος χρόνος εκτέλεσης της εργασίας που έχει επιτευχθεί»¹⁸. Το νέο καθεστώς επιτρέπει στη διεύθυνση να ανακαλύψει και να επιβάλλει τις ταχύτερες και οικονομικότερες μεθόδους, που οι ίδιοι οι εργάτες έμαθαν ή ανακάλυψαν μόνοι τους κατά την εξάσκηση του επαγγέλματός τους, και η χρήση των οποίων προηγουμένως βρισκόταν στη διακριτική τους ευχέρεια. Ταυτόχρονα βέβαια, η καινούρια πειραματική προσέγγιση οδηγεί και στην ανακάλυψη νέων μεθόδων που θα μπορούσαν να προκύψουν μόνο μέσω συστηματικής μελέτης.

Η πρώτη αρχή μπορεί λοιπόν να ονομαστεί *η αποσυσχέτιση της εργασιακής διαδικασίας από τις εργατικές ικανότητες*. Η εργασιακή διαδικασία θα ανεξαρτητοποιηθεί από την τέχνη, την παράδοση και την εργατική γνώση. Στο εξής δεν θα εξαρτάται στο παραμικρό από τις ικανότητες των εργατών, αλλά θα εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τις πρακτικές του μάνατζμεντ.

Δεύτερη αρχή

«Θα πρέπει να αφαιρεθεί όσο το δυνατό περισσότερη διανοητική εργασία από το εργαστήριο και να συγκεντρωθεί στο τμήμα σχεδιασμού ή στο τμήμα χωροταξίας⁽¹⁸⁾...»¹⁹. Όπως φαίνεται από την έμφαση που έδινε σε αυτό το σημείο, ο Taylor καταλάβαινε πολύ καλά πως εδώ βρισκόταν το κλειδί του επιστημονικού μάνατζμεντ. Είναι συνεπώς απαραίτητο να εξετάσουμε τη συγκεκριμένη αρχή, με όσο το δυνατό μεγαλύτερη λεπτομέρεια.

Όπως έχουμε δει στα προηγούμενα, αυτό που καθιστά ανώτερες τις εργασιακές δυνατότητες του ανθρώπου από αυτές των υπόλοιπων ζώων, είναι ο συνδυασμός της εκτέλεσης της εργασίας με τη σύλληψη και κατανόηση του στόχου της. Καθώς όμως η ανθρώπινη εργασία είναι περισσότερο κοινωνικό παρά ατομικό φαινόμενο, ο διαχωρισμός της σύλληψης από την εκτέλεση της εργασίας καθίσταται απολύτως εφικτός (πράγμα

που δεν ισχύει για την εργασία των ζώων. Εκεί, η κινητήρια δύναμη, που όπως έχουμε δει είναι το ένστικτο, είναι απολύτως αδιαχώριστη από την εκτέλεση της εργασίας). Αν βέβαια μιλούσαμε για κοινωνική εργασία που διεξάγεται υπό το καθεστώς αυτοοργανωμένων και αυτοδιευθυνόμενων παραγωγικών κοινοτήτων, ένας τέτοιος υποβιβασμός της ανθρώπινης εργασίας σχεδόν στο επίπεδο της ζωικής εργασίας, θα ήταν άχρηστος και αδιανόητος. Όμως, όσο άχρηστος και αδιανόητος θα ήταν σε αυτή την περίπτωση, άλλο τόσο κρίσιμος και αναγκαίος αποδεικνύεται όταν μιλάμε για τη διεύθυνση της εργασίας που πουλιέται κι αγοράζεται. Πράγματι, όπως είδαμε ήδη, όσο η εκτέλεση της εργασίας καθοδηγείται από τη σύλληψη των εργατών, όσο υπάγεται στη δική τους αντίληψη για τους στόχους της εργασίας τους, τόσο είναι αδύνατο να επιβληθεί η ειδική μεθοδολογική αποτελεσματικότητα και οι εξαντλητικοί ρυθμοί εργασίας που αποζητά το κεφάλαιο. Ο καπιταλιστής μαθαίνει από την αρχή να εκμεταλλεύεται αυτό το χαρακτηριστικό της ανθρώπινης εργατικής δύναμης με τον πλέον προφανή τρόπο: διασπώντας την ενότητα της εργασιακής διαδικασίας.

Έτσι λοιπόν, θα ονομάσουμε αυτή την αρχή *διαχωρισμό της σύλληψης από την εκτέλεση*, αποφεύγοντας την πιο κοινή ονομασία του διαχωρισμού της διανοητικής από τη χειρωνακτική εργασία (αν και οι δύο ονομασίες μοιάζουν και πολλές φορές στην πράξη ταυτίζονται). Θα καταφύγουμε σε αυτή την ξεχωριστή ονομασία, γιατί ακόμη και η διανοητική εργασία, η εργασία δηλαδή που διεξάγεται κατά κύριο λόγο με το μυαλό, υπάγεται και αυτή με τη σειρά της στο διαχωρισμό σύλληψης και εκτέλεσης. Η διανοητική εργασία διαχωρίζεται από τη χειρωνακτική, αλλά αυτό είναι μόνο ένα πρώτο βήμα. Όπως θα δούμε, ακολουθούν άλλα βήματα κατά τα οποία υποδιαιρείται και αυτή με επιμέλεια και προσοχή, ακολουθώντας πάντα τον ίδιο κανόνα.

Η πρώτη επίπτωση αυτής της αρχής είναι ότι η «εργασιακή επιστήμη» του Taylor ποτέ δεν διαμορφώνεται από τον εργάτη και πάντοτε διαμορφώνεται από τη διεύθυνση. Αυτή η ιδέα είναι σήμερα «προφανής» και «φυσική», φόρεσε το μανδύα του «αδιαμφισβήτητου» για τόσο καιρό που της έγινε δεύτερο δέρμα. Κι όμως, η ίδια ιδέα συζητήθηκε την εποχή του Taylor με διάρκεια και πάθος. Έτσι, η σχετική συζήτηση μπορεί σήμερα να καταδείξει τόσο το μέγεθος των αλλαγών στις αντιλήψεις μας περί εργασιακών διαδικασιών, σε διάστημα μικρότερο των εκατό χρόνων, όσο και το βαθμό στον οποίο τα πάλαι ποτέ αμφισβητήσιμα τειλορικά συμπε-

ράσματα έχουν πια καταστεί κοινός τόπος. Ο Taylor αντιμετώπισε τα σχετικά ερωτήματα (όπως: γιατί η εργασία να μελετάται από τη διεύθυνση και όχι από τον ίδιο τον εργάτη; Γιατί επιστημονικό μάνατζμεντ και όχι επιστημονική διεξαγωγή της εργασίας;) επανειλημμένα κι επιστράτευσε όλη του την εφευρετικότητα για να βρει απαντήσεις, αν και όχι πάντα με τη συνήθισμένη του ελικρίνεια. Όπως ισχυρίστηκε στο *Principles of Scientific Management*, το «παλιό σύστημα μάνατζμεντ»:

καθιστά τον εργάτη σχεδόν μοναδικό υπεύθυνο τόσο για το γενικό σχέδιο, όσο και για την κάθε λεπτομέρεια της εργασίας του, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις ο εργάτης είναι υπεύθυνος ακόμη και για τα μέσα εκτέλεσης της εργασίας. Εκτός από όλα αυτά, ο εργάτης πρέπει να εκτελέσει και την ίδια την εργασία. Από την άλλη, η ανάπτυξη μιας επιστήμης της εργασίας σημαίνει την ανάπτυξη νόμων, κανόνων και μαθηματικών τύπων που προορίζονται να αντικαταστήσουν την κρίση του μεμονωμένου εργάτη και οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά μόνο εφόσον έχουν καταγραφεί, ταξινομηθεί, κλπ, με συστηματικό τρόπο. Η χρήση των επιστημονικών δεδομένων με τη σειρά της, απαιτεί ένα χώρο αποθήκευσης των βιβλίων, των καταλόγων και των λοιπών εγγράφων που προκύπτουν, καθώς και ένα γραφείο όπου θα εργάζεται ο σχεδιαστής. Έτσι, όλος ο σχεδιασμός που υπό το παλιό σύστημα γινόταν από τον εργάτη με οδηγό την προσωπική του εμπειρία, υπό το καινούριο σύστημα πρέπει απαραίτητως να γίνεται από τη διεύθυνση σύμφωνα με τους νόμους της επιστήμης. Γιατί, ακόμη και αν ο εργάτης ήταν κατάλληλος για την επεξεργασία επιστημονικών δεδομένων, και πάλι θα ήταν αδύνατον να δουλεύει ταυτόχρονα στη μηχανή του και στο γραφείο. Είναι εξάλλου προφανές πως, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, χρειάζεται ένας συγκεκριμένος τύπος ανθρώπου για την κατάστρωση του σχεδίου, και ένας άλλος εντελώς διαφορετικός τύπος ανθρώπου για την εκτέλεση της εργασίας.²⁰

Μπορούμε με ασφάλεια να αντιπαρέλθουμε τις αντιρρήσεις περί των χωροταξικών διευθετήσεων: μικρή σημασία έχουν εκτός από το να παίζουν το ρόλο του καρυκεύματος, υπερβάλλοντας για τη σοβαρότητα εμποδίων που στην πραγματικότητα αποδεικνύονται κάθε άλλο παρά αξεπέραστα. Από την άλλη, η αναφορά στους «διαφορετικούς τύπους» εργα-

τών είναι τεράστιο ψέμα. Όπως είναι σαφές, τέτοιοι «διαφορετικοί τύποι» δεν υπήρχαν καν προτού δημιουργηθούν από τον καταμερισμό της εργασίας. Όπως καταλάβαινε πολύ καλά ο Taylor, η γνώση της τέχνης καθιστούσε τον εργάτη την καλύτερη αφετηρία για την ανάπτυξη της επιστήμης της εργασίας. Η συστηματικοποίηση, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, σήμαινε τη συγκέντρωση της γνώσης που ήδη κατείχαν οι εργάτες. Ο Taylor όμως, με τη σιγουριά που του έδινε η εμμονή της δήθεν απaráμιλλης λογικής των ιδεών του, δε σταματούσε εκεί. Στριμωγμένος και αμυνόμενος μπροστά στην ειδική επιτροπή της Βουλής των Αντιπροσώπων, σκέφτηκε και άλλα επιχειρήματα:

Κύριε πρόεδρε, θα ήθελα σε αυτό το σημείο να ξεκαθαρίσω πως οι εργασίες και οι μέθοδοι που περιέγραψα οδηγούν στην ανάπτυξη μιας επιστήμης, μόνον όμως εφόσον ανατεθούν στη διεύθυνση. Θα ήταν μάλιστα αδύνατον να ισχυριστεί κανείς το ίδιο για τον εργάτη. Βέβαια, υπάρχουν εργάτες που είναι ικανοί να αναπτύξουν μια επιστήμη, που έχουν αρκετό μυαλό και είναι το ίδιο ικανοί να αναπτύξουν μια επιστήμη με εκείνους που βρίσκονται με τη μεριά της διεύθυνσης. Κι όμως, η επιστήμη της διεξαγωγής οποιασδήποτε εργασίας δεν μπορεί να προέλθει από τον εργάτη. Γιατί; Διότι ο εργάτης δεν διαθέτει ούτε το χρόνο ούτε το χρήμα που απαιτείται. Η ανάπτυξη της επιστήμης της εργασίας πάντοτε χρειαζόταν δύο ανθρώπους, έναν για να εκτελεί την εργασία, και έναν για να παρακολουθεί στενά τον πρώτο ενώ δουλεύει και να μελετά τα προβλήματα χρόνου και τα προβλήματα κινήσεων που εμπλέκονται με την προς μελέτη εργασία. Κανείς εργάτης δε διαθέτει επαρκή χρόνο και χρήμα να σπαταλήσει σε τέτοια πειράματα. Αν προσπαθήσει μόνος του, κανείς δεν θα τον πληρώσει για όσο μελετάει τις κινήσεις κάποιου άλλου. Η χρηματοδότηση τέτοιων μελετών είναι τελικά υποχρέωση, αλλά και καθήκον της διεύθυνσης. Έτσι λοιπόν, είναι αδύνατον ο εργάτης να αναπτύξει μια επιστήμη, όχι γιατί του λείπουν οι διανοητικές ικανότητες, αλλά διότι δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο και το απαιτούμενο χρήμα και αντιλαμβάνεται και ο ίδιος πως αυτή η αρμοδιότητα ανήκει στη διεύθυνση.²¹

Ο Taylor υποστηρίζει πως η συστηματική μελέτη της εργασίας και οι καρποί αυτής της μελέτης ανήκουν στη διεύθυνση, για τον ίδιο λόγο που

της ανήκουν τα κτίρια, οι μηχανές, κλπ: γιατί η διεξαγωγή μιας τέτοιας μελέτης χρειάζεται εργασία, και ο μόνος που έχει τη δυνατότητα να αγοράσει εργασία είναι αυτός που έχει κεφάλαιο στην ιδιοκτησία του. Οι ιδιοκτήτες της εργατικής δύναμης δεν έχουν τη δυνατότητα να τη χρησιμοποιήσουν αλλιώς, παρά πουλώντας την για να εξοικονομήσουν τα προς το ζην. Πράγματι, έτσι έχουν τα πράγματα υπό τις καπιταλιστικές σχέσεις παραγωγής και η συγκεκριμένη χρήση του επιχειρήματος από τον Taylor δείχνει ακριβώς μέχρι πού φτάνει η επικράτεια του κεφαλαίου: δεν είναι μόνο το κεφάλαιο στην ιδιοκτησία του καπιταλιστή, αλλά και η ίδια η εργασία έχει γίνει κομμάτι του κεφαλαίου. Δεν αρκεί πλέον που οι εργάτες έχουν χάσει τον έλεγχο των μέσων της παραγωγής, αλλά πρέπει τώρα να χάσουν και τον έλεγχο της εργασίας τους και του τρόπου διεξαγωγής της. Ο έλεγχος θα γίνει δουλειά εκείνων που «διαθέτουν το χρόνο και το χρήμα» για να μελετήσουν την εργασία μέχρι να τη μάθουν απ' έξω κι ανακατωτά, μέχρι να μάθουν περισσότερα από όσα ξέρουν οι εργάτες για τη δημιουργία που βγαίνει από τα χέρια τους.

Όμως ο Taylor δεν είχε ολοκληρώσει. «Επιπλέον», είπε στην επιτροπή, «αν κάποιος εργάτης ανακαλύψει μια νέα, ταχύτερη μέθοδο διεξαγωγής της εργασίας του, το συμφέρον του είναι, όπως καταλαβαίνετε, να την κρατήσει για τον εαυτό του, να μην τη μάθει σε κανέναν άλλο εργάτη. Το συμφέρον του είναι αυτό που πάντα έκαναν οι εργάτες, να κρατάνε δηλαδή τα μυστικά του επαγγέλματος για τους ίδιους και για τους φίλους τους. Έτσι ακριβώς έχει η παλιά ιδέα των μυστικών του επαγγέλματος. Ο εργάτης κρατούσε τη γνώση για τον εαυτό του, αντί να αναπτύξει μια επιστήμη, να τη διδάξει σε άλλους και να την καταστήσει δημόσια περιουσία»²². Πίσω από την πρεμούρα για τα «μυστικά της συντεχνίας», βρίσκεται η θεμελιώδης πεποίθηση του Taylor ότι η βελτίωση των εργασιακών μεθόδων από τους εργάτες ελάχιστα οφέλη θα απέφερε στη διεύθυνση και τους ιδιοκτήτες. Σε κάποιο άλλο σημείο της κατάθεσης, αναφερόμενος στη δουλειά του Frank Gilbreth, ενός συνεργάτη του που για πολλά χρόνια μελετούσε το χτίσιμο με τούβλα, ο Taylor παραδέχεται με ειλικρίνεια ότι όχι μόνο η «επιστήμη του χτισίματος» μπορούσε να αναπτυχθεί από τους εργάτες, αλλά και ότι αναμφίβολα αυτό συνέβη: «Δεν έχω την παραμικρή αμφιβολία πως τα τελευταία 4.000 χρόνια έχουν υπάρξει πολλοί, πάρα πολλοί χτίστες που κατέληξαν στα ίδια συμπεράσματα και τις ίδιες μεθόδους που σήμερα προτείνει ο κύριος Gilbreth». Καθώς όμως η εργατική γνώση είναι άχρηστη για το κεφάλαιο, ο Taylor ευθύς αμέσως ξεκινάει

τον κατάλογο με τους πόθους του επιστημονικού μάνατζμεντ: «Πρώτον. Η ανάπτυξη – από τη διεύθυνση και όχι από τους εργάτες – της επιστήμης του χτισίματος με τούβλα»²³. Όπως εξηγεί, για όποιον δεν το κατάλαβε, οι εργάτες ποτέ δεν θα βάλουν σε εφαρμογή οποιοδήποτε σύστημα ή μέθοδο βλάπτει αυτούς και τους συναδέλφους τους: «Θα ήταν ποτέ δυνατόν», λέει αναφερόμενος στη δουλειά με τις σιδηροχελώνες, «ν' αποφασίσουν από μόνοι τους να διώξουν εφτά στους οκτώ από την ομάδα τους και να κρατήσουν τον όγδοο; Όχι βέβαια!»²⁴.

Τελικά ο Taylor κατανοούσε την αρχή του Babbage πολύ καλύτερα από τους σύγχρονούς του, και πάντοτε την τοποθετούσε στην κορυφή των προτεραιοτήτων και των λογαριασμών του. Λέγοντας «μελέτη της εργασίας», ποτέ δεν είχε στο νου του την ενίσχυση των ικανοτήτων του εργάτη, την αύξηση της γνώσης του για την εργασία του, ποτέ δεν περνούσε από το μυαλό του η ιδέα πως θα ήταν δυνατό μια τεχνική να εξελίσσεται και μαζί της να εξελίσσεται και ο εργάτης. Αντί γι' αυτά, ο σκοπός του ήταν να υποτιμήσει τον εργάτη μειώνοντας την εκπαίδευσή του κι αυξάνοντας την παραγωγή του. Στο *Shop Management*, το πρώτο από τα βιβλία του, παραδέχεται με ειλικρίνεια πως «οι πλήρεις δυνατότητες» του συστήματός του «θα γίνουν αντιληπτές μόλις καθεμιά από τις μηχανές του εργαστηρίου φτάσει να έχει μπρος της έναν άντρα με μικρότερο κύρος, με λιγότερα προσόντα, συνεπώς έναν άντρα φτηνότερο από εκείνον που απαιτούνταν με το παλιό σύστημα»²⁵.

Έτσι λοιπόν, προκειμένου η διεύθυνση να διασφαλίσει τον έλεγχο του χώρου εργασίας και προκειμένου να υποτιμηθεί ο εργάτης, η σύλληψη και η εκτέλεση πρέπει να καταστούν δραστηριότητες διαφορετικές, ξένες μεταξύ τους. Για να επιτευχθεί αυτό, ο εργάτης πρέπει να αποκλειστεί από κάθε μελέτη των εργασιακών διαδικασιών: αυτό το πεδίο θα βρίσκεται πια στην αποκλειστικότητα της διεύθυνσης. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης θα φτάνουν στους εργάτες με τη μορφή απλοποιημένων καθηκόντων που καθορίζονται από απλοποιημένες οδηγίες. Και αυτές τις οδηγίες είναι που πρέπει στο εξής να ακολουθούν δίχως σκέψη, δίχως δισταγμό, δίχως καμιά κατανόηση της λογικής τους, των δεδομένων που τις διαμόρφωσαν ή του τεχνικού τους υπόβαθρου.

Τρίτη αρχή

Όπως έγραφε ο Taylor, η βασική παραδοχή όλων των «κανονικών μορφών μάνατζμεντ είναι πως ο εργάτης έχει γίνει ικανότερος στην τέχνη

του απ' όσο θα μπορούσε ποτέ να γίνει οποιοδήποτε μέλος της διεύθυνσης, συνεπώς οι λεπτομέρειες του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας είναι δική του αρμοδιότητα». Σε αντίθεση όμως: «Ίσως το κυρίαρχο συστατικό του σύγχρονου επιστημονικού μάντζιμεντ να είναι η έννοια του *καθήκοντος*. Η δουλειά του κάθε εργάτη σχεδιάζεται λεπτομερώς από τη διεύθυνση τουλάχιστον με μια μέρα περιθώριο και, τις περισσότερες φορές, κάθε εργάτης λαμβάνει γραπτές οδηγίες, που περιγράφουν λεπτομερώς το καθήκον του, όπως και τα μέσα που καλείται να χρησιμοποιήσει για να το διεκπεραιώσει. ...Η έννοια του καθήκοντος περιλαμβάνει όχι μόνο το τι πρέπει να γίνει, αλλά και πώς πρέπει να γίνει, και τον ακριβή χρόνο μέσα στον οποίο πρέπει να γίνει... Το επιστημονικό μάντζιμεντ συνίσταται κατά κύριο λόγο στην προετοιμασία και την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων»²⁶.

Το σημαντικό εδώ δεν είναι βέβαια η καρτέλα με τις γραπτές οδηγίες*. Ο Taylor δε χρειάστηκε καμιά καρτέλα στην περίπτωση του Schmidt, όπως δεν χρησιμοποίησε καρτέλες σε πολλές άλλες καταγραμμένες περιπτώσεις. Το σημαντικό είναι ο συστηματικός προ-σχεδιασμός και προ-υπολογισμός του παραμικρού στοιχείου της εργασιακής διαδικασίας η οποία κατ' αυτόν τον τρόπο δεν υπάρχει πλέον σαν διαδικασία στη φαντασία του εργάτη, αλλά μόνο σαν διαδικασία στο μυαλό των διευθυντικών

* Αυτό βέβαια δεν εμπόδιζε τις καρτέλες να γίνουν για κάποιο καιρό το φετίχ των κάθε είδους μάντζιερ. Η μόδα της καρτέλας παρήλθε βέβαια, όταν τα «καθήκοντα» απλοποιήθηκαν τόσο, που δεν υπήρχε πλέον κανένας λόγος για γραπτές οδηγίες. Παρόλ' αυτά, η κεντρική ιδέα παραμένει και δεν είναι άλλη από τον άμεσο καθορισμό της διαδικασίας από τη διεύθυνση, με τον εργάτη να λειτουργεί σαν απλός μεσολαβητής, σαν ασφυκτικά ελεγχόμενο εργαλείο. Με αυτή την έννοια, η Lillian Gilbreth όρισε την καρτέλα οδηγιών ως «αντενεργό παραγωγό ενός προκαθορισμένου προϊόντος» [Lillian Gilbreth, *The Psychology of Management* (1914), στο *The Writings of the Gilbreths*, ε-πίμ. William R. Spriegel & Clark E. Myers, (Χόουμγουοντ, εικ., 1953), σ. 404]. Ο εργάτης ως παραγωγός αγνοείται. Τώρα πια τα σχέδια και οι οδηγίες της διεύθυνσης είναι που δημιουργούν το προϊόν: η διεύθυνση είναι ο παραγωγός.

Πρόκειται για την ίδια καρτέλα που φύτεψε στον εγκέφαλο του Alfred Marshall την περίεργη άποψη ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τους εργάτες για να μάθουν πώς διεξάγεται η παραγωγή. Όπως μας λέει, μια τέτοια καρτέλα «εφόσον πέσει στα χέρια κάποιου στοχαστικού ανθρώπου, μπορεί να του υποδείξει κάτι για τους στόχους και τις μεθόδους των κατασκευαστών της» [Alfred Marshall, *Industry and Trade* (Λονδίνο, 1919, 1932), σ. 391-393]. Μπορεί λοιπόν ο εργάτης να έχασε τη γνώση της τέχνης του, αλλά τώρα θα αντιληφθεί την πολύ πιο περίπλοκη τεχνική γνώση της σύγχρονης παραγωγής από την καρτέλα των «καθηκόντων» του. Μα βέβαια! Και οι παλαιοντολόγοι ανασκευάζουν ολόκληρο δεινόσαυρο από ένα και μόνο ταπεινό δόντι!

στελεχών. Αν λοιπόν η πρώτη αρχή είναι η συλλογή και περαιτέρω ανάπτυξη της γνώσης των εργασιακών διαδικασιών, αν η δεύτερη είναι η συγκέντρωση αυτής της γνώσης στους κόλπους της διεύθυνσης – μαζί βέβαια με το αναγκαίο της συμπλήρωμα, την απουσία αντίστοιχης γνώσης μεταξύ των εργατών – τότε η τρίτη αρχή είναι η *χρήση αυτού του μονοπωλίου της γνώσης με στόχο τον ασφικτικό έλεγχο του τρόπου εκτέλεσης κάθε βήματος της εργασιακής διαδικασίας*.

Καθώς οι καπιταλιστικές πρακτικές εξελίχθηκαν στη βιομηχανία, στα γραφεία και το εμπόριο, ακολούθησαν αυτήν την αρχή με τόση θρησκευτική ευλάβεια, που τελικά κατέληξε να θεωρείται παράδοση. Ταυτόχρονα, ο βαθμός πολυπλοκότητας των περισσότερων εργασιακών διαδικασιών αύξανε ευθέως ανάλογα με την επιστημονικοποίησή τους, έτσι που ο εργάτης, όντας αποκλεισμένος από αυτές τις εξελίξεις, καταλάβαινε όλο και λιγότερα από τις διαδικασίες εντός των οποίων λειτουργούσε. Στην αρχή βέβαια, όπως αντιλαμβανόταν κι ο Taylor, αυτό που χρειαζόταν ήταν μια βίαιη όσο και απότομη ψυχολογική μεταστροφή^{*}. Ήδη στην απλή περίπτωση του Schmidt, είδαμε το είδος των μέσων που επιστρατεύονταν στην επιλογή του αρχικού εργάτη, όπως και τους τρόπους επαναπροσανατολισμού του στις νέες συνθήκες εργασίας. Στις περίπλοκες συνθήκες του μηχανουργείου, ο Taylor άφηγε αυτές τις αρμοδιότητες στον επιστάτη. Είναι βασικό, έλεγε για τους επιστάτες, «να τους καταστεί σαφές με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο πως οι εργάτες πρέπει να εκτελούν τις οδηγίες ακριβώς όπως αυτές περιγράφονται στις καρτέλες οδηγίων. Στην αρχή αυτό θα είναι πολύ δύσκολο, αφού οι εργάτες είναι συνηθισμένοι εδώ και χρόνια να εκτελούν τις λεπτομέρειες της εργασίας τους κατά πώς τους βο-

^{*} Δεν πρέπει να υποθέσουμε ότι τέτοιες ψυχολογικές μεταβολές στις σχέσεις εργατών και διευθυντών ανήκουν αποκλειστικά στο παρελθόν. Αντιθέτως, επαναλαμβάνονται διαρκώς, καθώς η βιομηχανία και το εμπόριο δημιουργούν νέα επαγγέλματα τα οποία έπειτα τυποποιούνται και υπάγονται στον έλεγχο του μάνατζμεντ. Καθώς αυτή η τάση αρχίζει να λυμαίνεται τα γραφεία, τα τεχνικά επαγγέλματα και τις υψηλότερες κλίμακες του εργατικού δυναμικού, οι κοινωνιολόγοι αρέσκονται να την αποκαλούν «γραφειοκρατικοποίηση». Η συγκεκριμένη – ασαφής και στυχής συνάμα – χρήση της Βεμπριανής ορολογίας δεν εκφράζει τίποτα παραπάνω από την επιθυμία των εμπνευστών της να θεωρήσουν αυτό το είδος ελέγχου της εργασίας ως «εγγενές» στις λεγόμενες «επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας». Εμείς, από την μεριά μας, θεωρούμε καλύτερο να εννοούμε αυτόν τον έλεγχο ως ειδικό προϊόν της καπιταλιστικής οργάνωσης της εργασίας που υποδεικνύει όχι την κλίμακα των εργασιών, αλλά την κλίμακα του κοινωνικού ανταγωνισμού.

λεύει, ενώ πολλοί είναι φίλοι με τ' αφεντικά και νομίζουν πως ξέρουν τόσα για την επιχείρηση όσα και οι ιδιοκτήτες της»²⁷.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ διαμορφώθηκε με βάση αυτές τις τρεις αρχές. Εμφανίστηκε ως θεωρία και ως πράξη, ακριβώς την εποχή που η μετατροπή της εργασίας από διαδικασία βασισμένη στην τέχνη σε διαδικασία βασισμένη στην επιστήμη αποκτούσε τους ταχύτερους ρυθμούς της. Σε εκείνο το περιβάλλον, ο ρόλος του σύγχρονου μάνατζμεντ ήταν να καταστήσει συνειδητή και συστηματική την τάση της καπιταλιστικής παραγωγής που παλιότερα ήταν ασυνειδητή: να εγγυηθεί δηλαδή, κατά πρώτον, πως καθώς η τέχνη εξαφανιζόταν ο εργάτης θα υποβιβάζοταν στο επίπεδο της γενικής, αδιαφοροποίητης εργατικής δύναμης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με την ίδια ευκολία για μια πληθώρα διαφορετικών απλών καθηκόντων και, κατά δεύτερον, πως καθώς η επιστήμη αναπτυσσόταν θα καθίστατο αποκλειστικό προνόμιο και ιδιοκτησία της διεύθυνσης.

Βιβλιογραφικές αναφορές του συγγραφέα

1. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Νέα Υόρκη, 1954), σ. 280.
2. Δες το Sudhir Kakar, *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation* (Κέμπριτζ, Μασαχουσέτη, 1970), σ. 115-117, καθώς και το Henri Fayol, *General and Industrial Management*, (1916· μτφρ., Λονδίνο, 1949).
3. Lyndall Urwick και E. F. L. Brech, *The Making of Scientific Management*, 3 τομ. (Λονδίνο, 1945, 1946, 1948), τ. I, σ. 17.
4. Δες το Georges Friedmann, *Industrial Society* (Γκλενκό, εικ., 1964) και ειδικά τις σ. 51-65.
5. Lyndall Urwick, *The Meaning of Rationalization*, (Λονδίνο, 1929), σ. 13-16.
6. Kakar, *Frederick Taylor*, όπως πριν, σ. 17-27, 52-54.
7. *Taylor's Testimony Before the Special House Comitée*, στο Frederick W. Taylor, *Scientific Management* (Νέα Υόρκη και Λονδίνο, 1947), σ.79-85. Πρόκειται για ένα τόμο που περιλαμβάνει τα τρία βασικά έργα του Taylor, το *Shop Management* (1903), το *The Principles of Scientific Management* (1911), καθώς και ένα δημόσιο έγγραφο, το *Hearings Before Special Comitée of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management* (1912), το οποίο περιλαμβάνεται στον συγκεκριμένο τόμο με τον τίτλο που δόθηκε παραπάνω. Οι σελίδες του καθενός από τα τρία κείμενα έχουν ξεχωριστή αρίθμηση.
8. Στο ίδιο, σε όλα τα περιεχόμενά του. *Shop Management*, σ. 30, *The Principles of Scientific Management*, σ.13-14, *Hearings Before Special Comitée*, σ. 8.
9. *Shop Management*, σ. 32-33.

10. Στο ίδιο, σ. 34-35.
11. *The Principles of Scientific Management*, σ. 52.
12. Στο ίδιο, σ. 32.
13. Στο ίδιο, σ. 48-49, 53.
14. Στο ίδιο, σ. 41-47.
15. Στο ίδιο, σ. 61-62.
16. Στο ίδιο, σ. 107-109.
17. Στο ίδιο, σ. 111.
18. Στο ίδιο, σ. 36.
19. Στο ίδιο, σ. 22.
20. *Shop Management*, σ. 98-99.
21. *The Principles of Scientific Management*, σ. 37-38.
22. *Hearings Before Special Comitee*, σ. 235-236.
23. Στο ίδιο.
24. Στο ίδιο, σ. 75, 77.
25. *The Principles of Scientific Management*, σ. 62.
26. *Shop Management*, σ. 105.
27. *The Principles of Scientific Management*, σ. 63, 39.
28. *Shop Management*, σ. 108.

Σημειώσεις των μεταφραστών

(1). Ο όρος που χρησιμοποιείται στην αγγλική βιβλιογραφία είναι «scientific management movement». Όπως θα δούμε και παρακάτω, σε γλώσσες που δεν διαθέτουν όρους αντίστοιχους του «management», ο όρος «scientific management» μεταφράστηκε ως «επιστημονική οργάνωση της εργασίας». Το πρόβλημα που ανακύπτει εδώ είναι ότι το «scientific management», όπως διαμορφώθηκε και πλασαρίστηκε από τον Taylor και τους συν αυτού, δεν περιλάμβανε μόνο εργαλεία και μεθόδους για την οργάνωση της εργασίας, αλλά και ιδέες για τη διακίνηση πρώτων υλών και τελικών προϊόντων, συστήματα αμοιβών και κινήτρων, κλπ. Επεκτεινόταν δηλαδή έξω από το χώρο της καθαρής παραγωγής σε ζητήματα που σήμερα είναι αρμοδιότητα των logistics, της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, κ.ο.κ. Έτσι είναι βέβαια οι επιστήμες, καθολικές και αδηφάγες: από τη μεριά μας ωστόσο, δεδομένου αυτού του διευρυμένου φάσματος αρμοδιοτήτων που διεκδίκησε το «κίνημα» για τον εαυτό του, θα προτιμήσουμε τον όρο «επιστημονικό μανάτζμεντ» που, αν και άκομπος, είναι εν πάση περιπτώσει λειτουργικός.

(2). Ο όρος «speed up», που εδώ μεταφράζεται ως «γκάζωμα», είναι όρος που μεταπολεμικά χρησιμοποιούνταν συστηματικά από τα αμερικανικά συνδικάτα και ειδικά εκείνα της αυτοκινητοβιομηχανίας, για να περιγράψει την πρακτική της διεύθυνσης να επιταχύνει απροειδοποίητα την αλυσιδραστηριότητα παραγωγής προκειμένου να καλύψει υποτιθέμενα κενά της παραγωγής. Οι μεγάλες μεταπολεμικές απεργίες που παγίωσαν την ισχύ του συνδικάτου των εργατών της αυτοκινητοβιομηχανίας ήταν «speed up strikes», απεργίες δηλαδή που ζητούσαν την καθιέρωση

μίας σταθερής και αδιαπραγμάτευτης ταχύτητας της αλυσίδας για κάθε μοντέλο αυτοκινήτου.

(3). Εδώ χρησιμοποιείται ο όρος «corporation» που διαφέρει από όρους όπως «enterprise» και «company», αφού αναφέρεται σε εταιρείες μεγάλου μεγέθους, συγκεκριμένου ιδιοκτησιακού καθεστώτος, κλπ.

(4). Το τμήμα «ανθρωπίνων σχέσεων» (human relations) της εποχής του Braverman είναι βέβαια ο πρόδρομος του τμήματος «ανθρωπίνων πόρων» (human resources) της σημερινής εποχής. Να λοιπόν η επιρροή της καταστροφής του κοινωνικού κράτους στις μανατζερστικές ονομασίες.

(5). Λειτουργική επιστασία: «functional foremanship». Προγράμματα παροχής κινήτρων: «Incentive Pay Schemes». Η «λειτουργική επιστασία» ήταν το κομμάτι των τaylorικών καινοτομιών που αφορούσε τους επιστάτες, διατηρώντας βέβαια την κεντρική γραμμή της αποειδίκευσης και του περιορισμού των αρμοδιοτήτων. Σύμφωνα με τον ιστορικό Daniel Nelson, «ο Taylor πίστευε ότι ο εργατικός περιορισμός της παραγωγής και η χαμηλή παραγωγικότητα είχαν διάφορες αιτίες, μεταξύ των οποίων και οι υπερβολικές προσδοκίες της διεύθυνσης από τον παραφορτωμένο με αρμοδιότητες επιστάτη. Πράγματι, το επιστημονικό μανάτζμεντ κατήργησε πολλές αρμοδιότητες των επιστατών επί της παραγωγής και του καθορισμού του κόστους, ενώ η συστηματική χρονομέτρηση κατήργησε τις παραδοσιακές αρμοδιότητες του επιστάτη επί του καθορισμού του ρυθμού της παραγωγής. Φαίνεται μάλιστα πως γύρω στα 1897 ο Taylor ήταν έτοιμος να καταργήσει εντελώς τον παραδοσιακό επιστάτη. Όταν, για παράδειγμα, οι επιστάτες της εταιρείας μηχανών εξέλασης Simonds παραιτήθηκαν μαζικά το 1897, ο Taylor τους αντικατέστησε αφενός με ένα «τμήμα σχεδιασμού» (planning department) που διέυθνε όλες τις εργασίες στο εσωτερικό του εργοστασίου και συντόνιζε τους επιβλέποντες, και αφετέρου με τους «λειτουργικούς επιστάτες» (functional foremen), καθένas εκ των οποίων ήταν επιφορτισμένος με ένα μέρος των αρμοδιοτήτων του παραδοσιακού επιστάτη. Έτσι, ο «gang boss» επέβλεπε τη διακίνηση των υλικών, ο «speed boss» ετοίμαζε τη δουλειά με τις μεθόδους που είχαν καθοριστεί «επιστημονικά», ο «inspector» διασφάλιζε την ποιότητα του τελικού προϊόντος, ο «repair boss» είχε στην αρμοδιότητά του τη συντήρηση των μηχανών και ο «disciplinarian» προσλάμβανε και απέλυε εργάτες» [Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the 20th Century Factory System in the United States, 1880-1920*, The University of Wisconsin Press, 1995, σ. 58].

(6). Στις ελληνικές πολυτεχνικές σχολές, ο όρος «μηχανικός παραγωγής» χρησιμοποιείται για να δηλώσει την κατεύθυνση σπουδών που στον αγγλοσαξονικό κόσμο ονομάζεται «industrial engineer». Το ποιόν της συγκεκριμένης κατεύθυνσης θα γίνει εμφανές στα παρακάτω.

(7). Γαλλικά στο πρωτότυπο. Ο όρος «scientific» σημαίνει «επιστημονική», ενώ ο όρος «rationnelle» σημαίνει «ορθολογική». Την ίδια ακριβώς διαδρομή έχει κάνει ο όρος και στα ελληνικά πολυτεχνικά συγγράμματα, παρόλο που η ελληνική βιομηχανία ούτε καν προσέγγισε ποτέ της τα μεγαλεία της γαλλικής.

(8). Ο αγγλικός όρος είναι «gang boss».

(9). Ο αγγλικός όρος είναι «soldiering» και είναι επινόηση του ίδιου του Taylor (γι' αυτό άλλωστε και νιώθει την ανάγκη να τον εξηγήσει στην επιτροπή). Ο Merrit Roe Smith αποκαλεί τον ίδιο όρο «pacing», δηλαδή κάτι σαν «καθορισμός

του ρυθμού»: «Ο καθορισμός του ρυθμού, ή soldiering όπως θα τον ονόμαζε αργότερα ο Frederick W. Taylor, εμφανιζόταν [κατά τα μέσα του 19^{ου} αιώνα] με διάφορες μορφές: ο συλλογικός και άτυπος καθορισμός του επιπέδου παραγωγής ή αλλιώς «ταρίφα», τα κάθε είδους διαλείμματα άνευ αδείας για κάπνισμα, τουαλέτα, ουίσκι και αγορά γλυκών από τον τοπικό φούρναρη που περίμενε έξω από τις πύλες του εργοστασίου, το ψάξιμο για εργαλεία που χάθηκαν, το ακόνισμα και η επιδιόρθωση των εργαλείων που βρέθηκαν και το διάβασμα εφημερίδων στη δουλειά, είναι όλα τους χαρακτηριστικά παραδείγματα» [Merrit Roe Smith, «Industry, Technology and the “Labor Question” in 19-th Century America: Seeking Synthesis», *Technology and Culture*, τ. 32, No 3 Ιούλιος 1991, Σικάγο: The University of Chicago Press, 1991].

(10). Η έκφραση του πρωτότυπου είναι «hog», που σημαίνει γουρούνι αλλά και άπληστο άνθρωπο. Η έκφραση «hog» μαζί με πολλές άλλες (boss's pet κλπ.) χρησιμοποιούνταν από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα από τους μάστορες για να βρίσουν αυτούς που σπάνε το κοινά συμφωνημένο επίπεδο ημερήσιας παραγωγής, την «ταρίφα» («stint»). Δες το Montgomery David, *Workers' Control in America: Studies in the History of Work and Labor Struggles*, Cambridge University Press, 1979, για το πλήρες υβρεολόγιο.

(11). Η «σωστή δουλειά της μέρας» (a fair day's work) ήταν ένα από τα τεϊλορικά συνθήματα (ή επιστημονικούς όρους αν προτιμάτε) που άντεξε στο χρόνο τόσο πολύ που να το συναντάμε και σε μεταπολεμικές διαπραγματεύσεις εργατών και διεύθυνσης.

(12). Οι αγγλικοί όροι είναι «loafing», «marking time» και «soldiering».

(13). Ο αγγλικός όρος που χρησιμοποιείται εδώ είναι «pig iron» και εννοεί το σίδηρο στη μορφή που του δίνεται όταν βγαίνει από το καμίνι. Στα ελληνικά, η ίδια ακανόνιστη σφαιροειδής μορφή ονομάζεται «σιδηροχελώνα» ή απλώς «χελώνη».

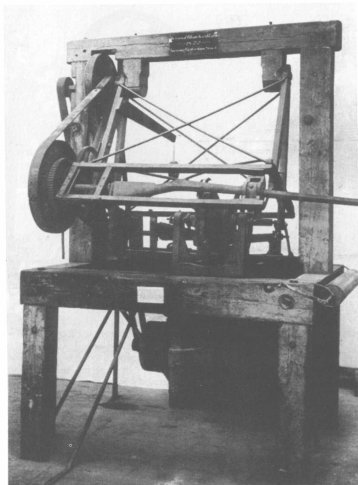
(14). Ο τεϊλορικός όρος είναι «task work» και, όπως θα φανεί παρακάτω (δες «αρχή τρίτη» στο ίδιο κεφάλαιο), εννοεί την ανάθεση στον εργάτη επακριβώς («επιστημονικά») καθορισμένων καθηκόντων.

(15). Ο Taylor χρησιμοποιεί τη μονάδα μέτρησης «long ton» που αντιστοιχεί σε 1.016 κιλά ή 2.400 pounds.

(16). Ως «τέχνη» μεταφράζουμε το «craft». Ως «επάγγελμα» μεταφράζουμε το «trade».

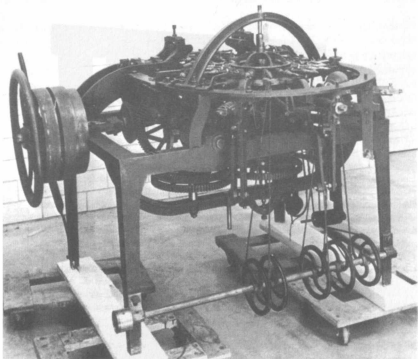
(17). Ο όρος του Taylor είναι «slide rule». Ο Braverman δεν διευκρινίζει αν πρόκειται για μηχανήμα ή μεθοδολογία, όμως η ονομασία αντιστοιχεί στο μηχανήμα με το οποίο οι μηχανικοί της εποχής έκαναν τους περιπλοκούς υπολογισμούς που απαιτούσε το επάγγελμα (ως γνωστόν, δεν είχαν κομπιουτεράκι). Το μηχανήμα ήταν εξαιρετικά απλό και είχε τη μορφή χάρακα με μετακινούμενα μέρη, παρόλ' αυτά είχε δυνατότητες διεξαγωγής εξαιρετικά περίπλοκων υπολογισμών. Μπορούμε λοιπόν να υποπτευθούμε ότι μάλλον πρόκειται εδώ για κάποια ειδική χρήση εκείνου του μηχανήματος: έτσι προέκυψε και ο «κανόνας» της μετάφρασης.

(18). Πρόκειται εδώ για τα τμήματα «planning» και «laying out» τα οποία, όπως είδαμε και προηγουμένως, αναμορφώνονταν και αναλάμβαναν πολύ συγκεκριμένες αρμοδιότητες υπό το τεϊλορικό σύστημα.

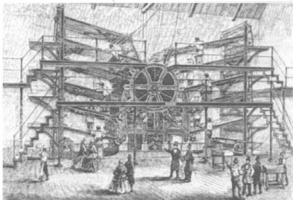


Ξελοουργικός τόννος για την κατασκευή υποκόπιανων, 1822. Κατασκευασμένος από τον Thomas Blanchard για λογαριασμό του κρατικού οπλουργείου στο Springfield, ΗΠΑ, αυτός ο τόννος αποτελούσε τον ακρογωνιαίο λίθο μιας συστάδας δεκατεσσάρων διαφορετικών διαδοχικά τοποθετημένων μηχανών. Η συστάδα κατασκεύαζε σχεδόν ολοκληρωμένους υποκόπιανους ξεκινώντας από πλανισμένη ξυλεία.

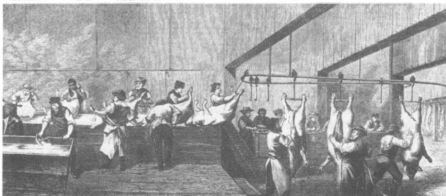
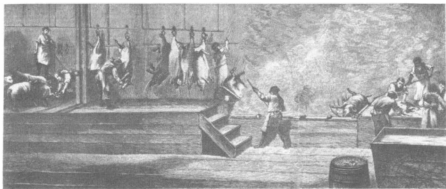
Ο συγκεκριμένος τόννος δούλευε ακολουθώντας μηχανικά ένα προκατασκευασμένο σχέδιο, οπότε ήταν ικανός για ελάχιστη ποικιλία καταργασιών· η όλη διάταξη των δεκατεσσάρων μηχανών, ήδη από το 1822 επεδείκνυε για λογαριασμό του στρατού τις τεράστιες δυνατότητες που μπορεί να έχουν οι μηχανές ειδικής χρήσης τοποθετημένες εν σειρά.



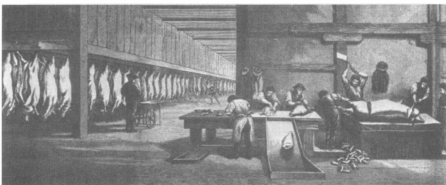
Μηχανή κατασκευής πινεζών, 1838. Ο εφευρέτης της, Richard Howe, πατεντάρισε τη μηχανή του για πρώτη φορά το 1833, ενώ αυτή η περιστροφική μηχανή κατασκευής πινεζών είναι εξέλιξη της προηγούμενης, εν όψει μετακόμισης της επιχείρησης Howe σε μεγαλύτερο μηχανουργείο. Έχοντας κατ' αυτό τον τρόπο συλλάβει πλήρως το νόημα των ύμνων του Adam Smith στους πινεζοκατασκευαστές, ο Howe παρέμεινε επιχειρηματικά ενεργός μέχρι το θάνατό του το 1876.

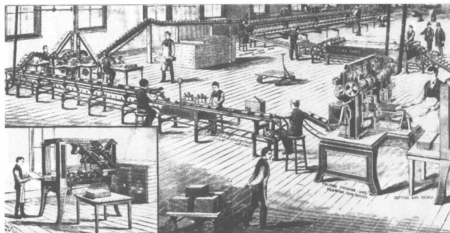


Η μηχανή εκτύπωσης της εφημερίδας Daily Telegraph, κάπου στα 1860.



Γραμμή αποσυαρμολόγησης σφαγείου, 1873. Πρώμο δείγμα της γραμμής παραγωγής, τα πρώτα τέτοια σφαγεία εμφανίστηκαν στο Cincinnati και έγιναν διάσημα στο Chicago, "το παγκόσμιο σφαγείο", την εποχή του Henry Ford. Το κεκλιμένο επίπεδο όπου τσουλάει το χοιρινό μπουτί της κάτω εικόνας, χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον για την εξοικονόμηση μετακινήσεων στην αυτοκινητοβιομηχανία και αλλού.





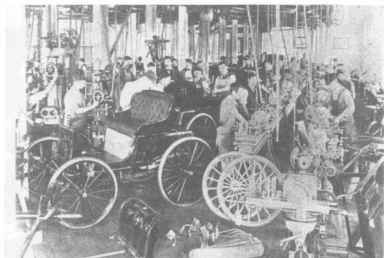
“Αυτόματη” κονοερβοποιία, 1885. Δημιουργία του Edwin Norton, η γραμμή χαρακτηριζόταν από μηχανές ειδικής χρήσης και σύστημα μεταφοράς με τριμάντες. Η κατεύθυνση της μεταφοράς είναι από τα δεξιά προς τα αριστερά, ξεκινώντας από το δίπλωμα του σώματος της κονοέρβας, συνεχίζοντας με τη συγκόλληση της πλαϊνής ραφής κ.ο.κ. Στο βάθος διακρίνεται η στατιστική αναζήτηση των σκάρτων (ο “ποιοτικός έλεγχος” που άρχισε να συστηματοποιείται ταυτόχρονα με την εμφάνιση της γραμμής παραγωγής)



Η εργατική αριστοκρατία ποζάρει: Ομάδα επισιτών στη διεθνή έκθεση του 1862.



Αναπαράσταση του μηχανουργείου του Detroit όπου ο Henry Ford έφτιαξε το πρώτο του αυτοκίνητο, το 1896. Εκατοντάδες παρόμοια μηχανουργεία βρισκόταν διάσπαρτα σε όλες τις ΗΠΑ και στο εσωτερικό τους, εκατοντάδες ερασιτέχνες εφευρέτες προσπαθούσαν να φτιάξουν λειτουργικά αυτοκίνητα. Προφανώς η κατασκευή αυτοκινήτου βρισκόταν πολύ πίσω από τους άλλους κατασκευαστικούς κλάδους...



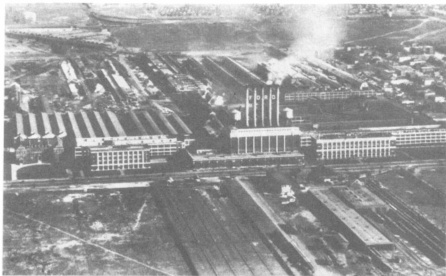
Τα πρώτα αμερικανικά αυτοκίνητα που φτιάχτηκαν σε παραπάνω από ένα κομμάτι (13 αυτοκίνητα που φτιάχτηκαν το 1896): Το εργοστάσιο των αδελφών Duryea βρισκόταν στο Springfield της Μασαχουσέτης, όπου και το οπλοουργείο της πρώτης φωτογραφίας. Είναι εμφανής η απουσία σχεδιασμού του εργοστασίου (προσέξτε τα σκορίνια εξαρτήματα και την πληθώρα εργατών). Όλα αυτά θα άλλαζαν σύντομα...



Οι εργαζόμενοι του δεύτερου εργοστασίου του Ford στο Highland Park μπροστά από το εργοστάσιο, 1915. Δυο χρόνια πριν, η αλυσίδα συναρμολόγησης είχε κάνει την πρώτη της εμφάνιση στην αυτοκινητοβιομηχανία.

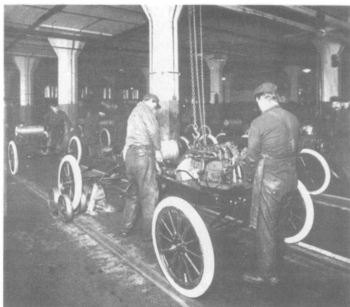


Σύστημα μεταφοράς εξαρτημάτων και πρώτων υλών με γερανούς στο ίδιο εργοστάσιο. Η διαφορά με την προηγούμενη σελίδα δε χρειάζεται σχόλια.

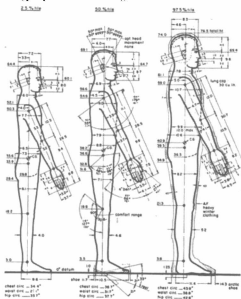


Το Highland Park από ψηλά, 1923.





Κάτω αριστερά στην προηγούμενη σελίδα, συναρμολόγηση περιστρεφόμενου μέρους της μαγνητογεννήτριας του Ford T. Πάνω η τελική συναρμολόγηση του οασιού. Ο χρόνος γι' αυτή την τελική διαδικασία μειώθηκε από 12 ώρες τον Οκτώβριο του 1913 σε λιγότερες από τρεις ώρες στο τέλος του ίδιου έτους. Και οι δύο φωτογραφίες από το Highland Park, 1913-1914.



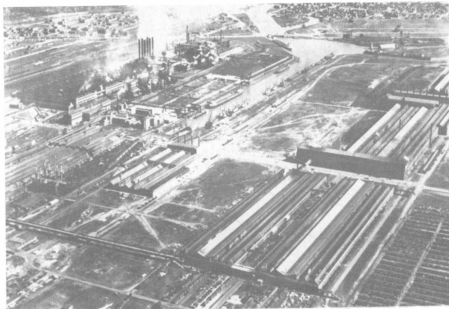
Εικονογράφηση για τη μελέτη χρόνου κινήσεων, 1959. Οι μετρήσεις εφαρμόζονται στο 95% των ενηλίκων στις ΗΠΑ. Οι αρχές του Τελλορισμού ποτέ δεν εγκαταλείφθηκαν.



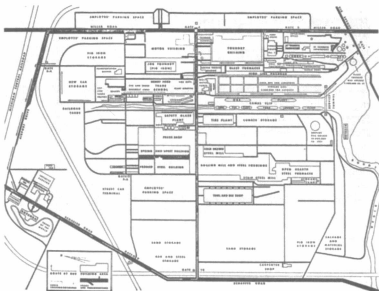
Διάρθρωση και φρεζάρισμα του μπλοκ του κινητήρα στο Highland Park, 1913. Η μηχανή που χρησιμοποιείται είναι εργαλειομηχανή πολλών κεφαλών ικανή να πραγματοποιήσει ταυτόχρονα όλες τις τρέψεις που χρειάζεται το μπλοκ. Φυσικά η ευελιξία τέτοιων μηχανών σε αλλαγές της παραγωγής ήταν περίπου μηδενική.



Ο Henry Ford και ο γιος του Edsel μέσα στο δεκαπεντάκις εκατομμυριοστό μοντέλο T, 1927. Ο Ford και οι μηχανικοί του περίμεναν ότι θα μπορούν επ' αόριστο να βγάλουν το μοντέλο T δίχως αλλαγές, αλλά την εποχή της φωτογραφίας η αγορά είχε ήδη μπουκώσει...

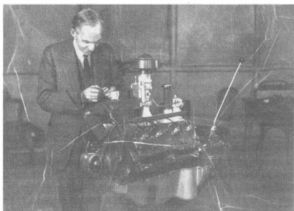


Αεροφωτογραφία και σχεδιάγραμμα του τρίτου εργοστασίου του Ford στο River Rouge της Μασαχουσέτης. Η φωτογραφία είναι του 1930 και το σχεδιάγραμμα του 1941.





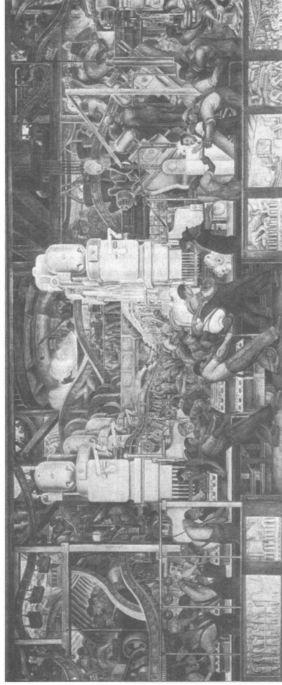
Η τελική γραμμή συναρμολόγησης του Rouge, 1928. Όπως είναι εμφανές, από το εργοστάσιο Duryea, στο Highland Park κι από 'κει στο Rouge, τα μηχανήματα όλο και μεγαλώνουν και οι εργάτες όλο και μικραίνουν.



Ο Ford με οκτακύλινδρο κινητήρα διάταξης V, 1932. Η δυνατότητα χύτευσης ολόκληρου του μπλοκ του οκτακύλινδρου κινητήρα ως ενιαίου κομματιού αποτέλεσε τη σημαντικότερη κατασκευαστική καινοτομία στην αυτοκινητοβιομηχανία για ολόκληρη την περίοδο 1930-1950.



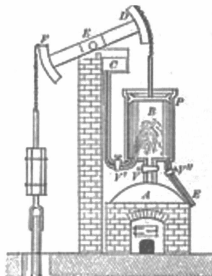
Οι χρήσεις και η επέκταση των νέων τεράστιων παραγωγικών δυνατοτήτων: Μερικά από τα 854.000 βαριά φορτηγά που παρήγαγε η General Motors για τις ένοπλες δυνάμεις κατά τη διάρκεια του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου. Η GM επέκτεινε την παραγωγική της δυνατότητα κατά 50% κατά τη διάρκεια του πολέμου και δέχτηκε να περιορίσει τα κέρδη της στο μισό για τις πολεμικές παραγγελίες. Μέχρι το τέλος του πολέμου, εκτός από αρκετά εκατομμύρια οχήματα διαφόρων ειδών, η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία παρήγαγε για το στρατό και εβδομηνταπέντε άλλα βασικά είδη μεταξύ των οποίων 27.000 αεροσκάφη, 450.000 μηχανές αεροπλάνων, 170.000 μηχανές πλοίων και 5.947.000 πυροβόλα όπλα. Η εργασία και η εργατική αντίσταση στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου αποτελεί θέμα από μόνη της.

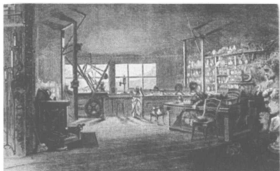


Diego Rivera. Η βιομηχανία του Detroit, 1932. Μέρος μιας σειράς τοιχογραφιών που φτιάχτηκαν για λογαριασμό του ισπανότου τεχνών του Detroit, το έργο έγινε με τη χρηματοδότηση του Edsel Ford που είχε παραγγείλει "κάτι σε σχέση με την ιστορία του Detroit αλλά τελικά το αφήνω σ' εσάς". Το θέμα που επέλεξε τελικά ο Rivera δεν ήταν άλλο από το Rouge.

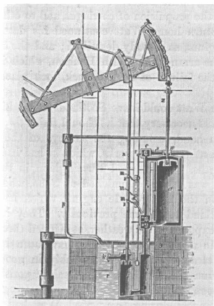


Οι πρώτες ατμομηχανές κάλυψαν την ανάγκη της άντλησης του νερού από τα πλημμυρισμένα ορυχεία, η οποία μέχρι τότε γινόταν με τη χρήση αλόγων. Η μηχανή του Newcomen (1705) χρησιμοποιήθηκε σε ορυχεία σε ολόκληρη την Ευρώπη για πενήντα και πλέον χρόνια. Η ράβδος της αντλίας στο αριστερό μέρος της εικόνας συνδέεται με το έμβολο μέσω μιας δοκού ζεύξης. Όταν το έμβολο κινείται προς τα πάνω, ατμός χαμηλής πίεσης που παρέχεται στον κλίβανο Α εισέρχεται στον κύλινδρο εργασίας Β. Η δύναμη του ατμού δεν είναι αρκετή για να σηρώσει το έμβολο προς τα πάνω, στην πραγματικότητα η δουλειά αυτή γίνεται από το βάρος της αντλίας. Μόλις το έμβολο φτάσει στο ανώτατο σημείο, η βαλβίδα του ατμού κλείνει και ο κύλινδρος ψύχεται από έναν πίδακα νερού. Ο ψυχρός ατμός συσπύεται και τραβά το έμβολο προς τα κάτω. Με μια διαφορετική διατύπωση, η υψηλότερη ατμοσφαιρική πίεση τραβά το έμβολο προς τα κάτω, γι' αυτό και η μηχανή ονομάστηκε "ατμοσφαιρική". Η μεγάλη επιτυχία των μηχανών Newcomen οφειλόταν εν μέρει στο ήταν ιδιαίτερος ασφαλείς στον χειρισμό τους, λόγω της χαμηλής πίεσης του ατμού που χρησιμοποιούνταν.























Το 1763 ζητήθηκε από τον James Watt να επισκευάσει μια μηχανή Newcomen. Ο Watt διατηρούσε ένα εργαστήριο κατασκευής επιστημονικών οργάνων στη Γλασκώβη, και η συγκεκριμένη μηχανή χρησιμοποιούνταν στα σχετικά μαθήματα στο πανεπιστήμιο της πόλης. Ο Watt σκέφτηκε ότι το βασικό πρόβλημα με τη μηχανή - και ο λόγος που η απόδοσή της ήταν χαμηλή - ήταν το γεγονός ότι η ψύξη του ατμού γινόταν μέσα στον ίδιο τον κύλινδρο όπου βρισκόταν το έμβολο. Έτσι, η πρώτη και βασική βελτίωση που έκανε ο Watt στις μηχανές Newcomen ήταν η τοποθέτηση ενός ξεχωριστού θαλάμου για την ψύξη και συμπύκνωση του ατμού, γεγονός που αύξησε την απόδοση της μηχανής κατά 70%. Ακολούθησαν πολλές ακόμα παρεμβάσεις, που οδήγησαν στη χρήση ατμομηχανών σε πλήθος βιομηχανιών.



ΠΑΝΩ: αναπαράσταση από το εργαστήριο του James Watt στη Γλασκώβη.

ΚΑΤΩ: Σχεδιάγραμμα της πρώτης μηχανής του Watt

Αναζήτηση (Search)		Χρήση (Use)	
Εύρεση (Find)		Αποσυναρμολόγηση (Disassemble)	
Επιλογή (Select)		Ελεγχος (Inspect)	
Σύλληψη (Grasp)		Προ-τοποθέτηση (Preposition)	
Κράτημα (Hold)		Εγκατάλειψη Φορτίου (Release Load)	
Μεταφορά με φορτίο (Transport loaded)		Αναπόφευκτη Αναμονή (Unavoidable Delay)	
Μεταφορά χωρίς φορτίο (Transport empty)		Αποφεύξιμη Αναμονή (Avoidable Delay)	
Τοποθέτηση (Position)		Σχεδιασμός (Plan)	
Συναρμολόγηση (Assemble)		Ανάπαυση (Rest)	

Τα σύμβολα των στοιχειωδών κινήσεων
(therbligs)