

W

IBL



INSTYTUT
KULTURY
POLSKIEJ

16

Widok. Teorie i Praktyki Kultury Wizualnej

tytuł:

Degradacja umiejętności

autor:

Artur Szarecki

źródło:

Widok. Teorie i Praktyki Kultury Wizualnej 2016 nr 16

odsyłacz:

<https://www.pismowidok.org/pl/archiwum/2016/16-cyfrowe-mroki/degredation-of-skill>

wydawca:

Widok. Fundacja Kultury Wizualnej

afiliacja:

Instytut Kultury Polskiej UW

Instytut Badań Literackich PAN

Degradacja umiejętności

W 1911 roku w arsenale Watertown w Massachusetts wybuchł strajk. W owych czasach wydarzenie to nie byłoby niczym szczególnym, gdyby nie fakt, że związkowcy za główny cel ataku obrali naukowe zarządzanie. Taylor znajdował się wówczas u szczytu kariery i sławy, przez co incydent ten odbił się szerokim echem w całym kraju. Wkrótce w Izbie Reprezentantów parlamentu Stanów Zjednoczonych utworzono specjalną komisję do zbadania okoliczności strajku oraz dokładniejszego naświetlenia konfliktu pomiędzy przedstawicielami związków a orędownikami naukowego zarządzania. Robert Hoxie, profesor ekonomii z Uniwersytetu w Chicago, został powołany, by przeprowadzić dochodzenie w tej sprawie. Swój raport sporządził na podstawie przesłuchań reprezentantów obu stron, przeglądu literatury fachowej oraz wizytacji w wybranych zakładach.

Taylor aktywnie zaangażował się w prace nad dokumentem, jednakże jego wpływ na ostateczną wersję był niewielki. Sympatie Hoxiego niewątpliwie były po stronie związkowców. Krytyczny charakter dokumentu wyraża się przede wszystkim w skonfrontowaniu orzeczeń ekspertów od naukowego zarządzania z wypowiedziami robotników. Rozbieżność ich opinii jest uderzająca. Podczas gdy pierwsi podkreślali znaczenie współpracy i działania na rzecz obopólnych interesów, drudzy widzieli jedynie konflikt i eksploatację. Związkowcy skarżyli się, że w ramach taylorizmu traktuje się robotników jak zwykłe narzędzia produkcji: skazuje na monotonną rutynę, pozbawia



możliwości myślenia i inicjatywy oraz poczucia radości z pracy i osobistych osiągnięć. Ponadto, przez wyśrubowane normy i tempo pracy doprowadza się ich na skraj fizycznego i nerwowego wyczerpania. W rezultacie harmonia i współpraca w grupie zostają zastąpione przez wzajemną podejrzliwość i spory; wzrastają także antagonizmy między robotnikami a ich pracodawcami¹.

Dochodzenie komisji oraz wieńczący je raport stanowiły przełamanie hegemonii naukowego zarządzania w zakresie definiowania stosunków w przemyśle. Wyposażyły bowiem robotników w środki reprezentowania siebie i swoich interesów w dyskursie publicznym. Oznacza to, że polityczny wymiar taylorizmu był nierozzerwalnie związany z władzą nazywania, opisywania i przedstawiania rzeczywistości społecznej. Konflikt pomiędzy obydwoma stronami to w istocie walka o znaczenia. W tym kontekście konieczne jest przeanalizowanie, w jaki sposób naukowe zarządzanie konstruowało i podtrzymywało swój status prawomocnej wiedzy. Innymi słowy, chodzi o wykazanie, dzięki jakim strategiom dyskursywnym Taylorowi oraz jego współpracownikom udawało się zawłaszczać sferę symboliczną i definiować dominujące w społeczeństwie wartości oraz znaczenia, skutecznie marginalizując lub wykluczając głosy przeciwne.

W tekście *On the Art Of Cutting Metals* Taylor po raz kolejny przywołał incydent, do którego doszło w Midvale w 1880 roku, kiedy obsługujący maszyny robotnicy wypowiedzieli mu posłuszeństwo i odmówili zwiększenia produktywności. Podstawową przeszkodą, jaką wówczas napotkał, miał być fakt, że „jego wiedza o tym, jaką kombinację głębokości, posuwu i szybkości cięcia zastosować, by każdorazowo wykonać pracę w najkrótszym czasie, była znacznie mniej precyzyjna niż u robotników, którzy połączyli swe siły przeciw niemu”². By osiągnąć poziom biegłości pozwalający mu na poprawę wydajności produkcji bez współpracy ze strony zbuntowanych

robotników, rozpoczął swe słynne eksperymenty. Nic więc dziwnego, że sam najbardziej dumny był nie z osiągnięć technologicznych, ale ze stworzenia systemu reguł, które pozwalały mu z góry ustalić dzienne zadania wraz ze ściśle określonymi normami czasowymi dla każdego robotnika. Jak pisał:

Korzyść z tych reguł jest znacznie większa niż ze wszystkich innych usprawnień razem wziętych, ponieważ pozwala osiągnąć pierwotny cel, dla którego w 1880 roku eksperymenty zostały podjęte; tzn. zabranie kontroli nad zakładem z rąk robotników i całkowite przekazanie jej w ręce kierownictwa, a tym samym zastąpienie reguł opartych na doświadczeniu naukową kontrolą³.

Jednym z podstawowych celów naukowego zarządzania było zatem przejście wiedzy na temat sposobów wykonywania pracy, jej usprawnienie i wreszcie centralizacja w głównym ośrodku decyzyjnym. Postulat „wysokich płac i niskich kosztów pracy” był możliwy do zrealizowania tylko w warunkach korzystnej – w kategoriach rynkowych – relacji wynagrodzeń do produktywności. To z kolei wymagało rozdzielenia pracy fizycznej i umysłowej tak, żeby wyłącznie osoby wykonujące tę drugą posiadały pełną kontrolę nie tylko nad środkami, ale i sposobem produkcji⁴.

Harry Braverman wskazuje, że najbardziej fundamentalną właściwością taylorizmu było rozszerzenie kontroli nad procesem pracy⁵. Jego zdaniem naukowe zarządzanie od początku miało na celu nie tyle pozytywistyczne studiowanie pracy jako takiej, ile skuteczniejszą jej regulację. Osiągało ją dzięki zastąpieniu przymusu i bezpośredniego nadzoru nową formą kontroli opartą na monopolu na wiedzę specjalistyczną.

W systemie kapitalistycznym kontrola nad pracą rozszerzała się w sposób progresywny. Skuteczne podporządkowanie siły roboczej mogło się dokonać przez zamknięcie jej w strukturach, które służyły celom akumulacji, a jednocześnie ograniczały

możliwości autonomicznego działania. Stąd też pierwsze fabryki, gromadząc robotników pod jednym dachem, wprowadzały regularne godziny pracy zamiast samodzielnego decydowania o jej czasie i miejscu. Bezpośredni nadzór gwarantował, że praca będzie wykonywana w sposób ciągły i pilny. Brygadzista obserwował robotników, by eliminować wszelkie przestoje lub zakłócenia w procesie pracy, lecz nie ingerował w sam sposób jej wykonywania. Podobną funkcję spełniały regulaminy fabryczne, które wymierzone były przede wszystkim we wszystko to, co mogło przeszkadzać w sumiennym wykonywaniu obowiązków, a więc np. rozmowy, kłótnie, opuszczanie stanowiska, dłuższe absencje, palenie tytoniu, pijaństwo, a także nieuczestniczenie w niedzielnych nabożeństwach⁶. Nawet wprowadzenie ustalonego minimum produkcyjnego, które miało zapewnić odpowiedni poziom intensywności pracy, ze względu na swój ogólny charakter pozostawiało robotnikowi spory margines swobody w zakresie jej wykonywania.

Zdaniem Bravermana innowacyjność Taylora polegała na rozpoznaniu, że sama dyscyplina nie wystarczy do przełamania oporu robotników, gdyż ci – dzięki fachowej wiedzy i umiejętnościom – zachowują część kontroli nad procesem pracy, co pozwala im skutecznie udaremniać starania kierownictwa mające na celu maksymalne wykorzystanie ich potencjału sił. Sposobem na pokonanie tej przeszkody było odebranie robotnikom tej resztki autonomii, na jaką pozwalał dotychczasowy układ władzy. Dyktując im w sposób niezwykle szczegółowy, co i jak mają robić, Taylor rozciągnął kontrolę na poziom wykonania. O ile wcześniejsze techniki bazowały na ścisłym wydzieleniu pracy ze sfery stosunków społecznych

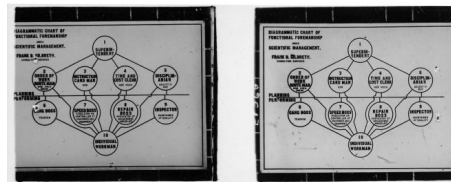


Diagram struktury zarządzanej naukowo brygady. Inżynier-doradca Frank B. Gilbreth prezentuje hierarchię funkcjonalną 10 stanowisk pracy, 1915, fotograf nieznanymi. Z kolekcji „Frank B. Gilbreth Motion Study Photographs (1913–1917)”, The Kheel Center for Labor-Management Documentation and Archives, sygn. 6126PB1F2A

przez eliminację przestojów, spowolnień, niedokładności etc., naukowe zarządzanie polegało na określaniu samej istoty pracy. W tym celu musiało przywłaszczyć sobie wiedzę, która pozwalałaby kierownictwu na całkowitą monopolizację praw decyzyjnych w zakresie funkcjonowania zakładu.

Dla Bravera narodziny taylorizmu są równoznaczne z załamaniem się dawnego systemu rzemieślniczego, w którym to wykonawca uznawany był za posiadacza fachowej wiedzy i samodzielnie ustalał metody pracy. Przekazywane z pokolenia na pokolenie zasoby wiedzy tradycyjnej, osadzone w ciałach i umysłach konkretnych osób, pod rządami naukowego zarządzania zostały przemienione w system abstrakcyjnych praw, oderwanych od doświadczenia i wyrażonych w postaci pisemnych reguł. Wypracowana w ten sposób wiedza redystrybuowana była wśród robotników, w postaci fragmentarycznych instrukcji koniecznych do wykonania wyznaczonych im zadań. Aktywność wykonawcy została tym samym zredukowana do posłuszeństwa: nie ma on już żadnego wpływu na to, co ani jak robi. Robotnicy tracą nie tylko własność środków produkcji, ale także kontrolę nad swoją pracą, co prowadzi do stopniowej degradacji ich umiejętności.

Główną zaletą pracy Bravera był jej kompleksowy charakter. W przeciwieństwie do dominujących wówczas ujęć szczegółowych zaoferował on krytyczną, całościową analizę przemian procesu pracy w warunkach kapitalizmu. Dzięki temu jego tezy spotkały się z żywym zainteresowaniem, prowokując debatę socjologiczną, która toczyła się przez niemal dwadzieścia lat, a jej dalekie echa słyszalne są do dziś⁷. Nie będę podejmował się jej całościowej rekonstrukcji, chciałbym jednak przytoczyć kilka najważniejszych głosów krytycznych w tej dyskusji, wskazujących na istotne ograniczenia ujęcia Bravera.

Po pierwsze, stara się on nadać swojej analizie wymiar historyczny, śledząc rozwój form kapitalistycznej kontroli nad pracą począwszy od XIX wieku, przy czym nie dysponuje

wystarczającym materiałem empirycznym, co nieuchronnie prowadzi do wyidealizowanej koncepcji rzemiosła⁸. W ujęciu Bravermana rękodzieło urasta do najważniejszej formy pracy, w odniesieniu do której mierzone są wszystkie pozostałe, co w dużym stopniu nie uwzględnia historycznych realiów rozwarstwionej siły roboczej w dobie manufaktur⁹. Nawet jeśli wykwalifikowani rzemieślnicy zajmowali centralną pozycję w systemie produkcji, liczebnie stanowili niewielką grupę, stąd linearny proces degradacji umiejętności klasy robotniczej nie wydaje się prawdopodobnym scenariuszem. Ponadto, Braverman bardzo niewiele uwagi poświęca wcześniejszym, poprzedzającym taylorizm systemom kontroli wraz z właściwymi im formami represji i wykluczenia, co również prowadzi do zbyt jednostronnego ujęcia przemian procesu pracy w dłuższej perspektywie.

Po drugie, z krytyką spotkało się także przyjęte w książce ujęcie władzy, które nadmiernie podkreślało znaczenie despotycznych form kontroli opartych na dominacji, pomijając kluczową rolę mechanizmów wytwarzania konsensusu w zakładzie. Ich znaczenie podkreślał np. Michael Burawoy, opisując fabrykę, w której akordowy system wynagrodzeń skłaniał robotników do wzajemnej rywalizacji, ale jednocześnie panowała niewypowiedziana zgoda, by nie zwiększać produktywności ponad określony poziom¹⁰. W tych warunkach wynajdywanie sposobów na zaprezentowanie się w jak najlepszym świetle stało się dla robotników rodzajem gry, w której uczestniczyli nie tyle dla nagród pieniężnych, ile społecznego prestiżu i własnej satysfakcji. Akt uczestnictwa w grze był jednakże równoznaczny z przyjęciem jej reguł. Kierownicy zdawali sobie sprawę z milczącej umowy robotników, ale nie starali się narzucić większego tempa lub norm, wiedząc, że wysiłki te jedynie doprowadzą do konfliktu i wzmogą opór. Często wręcz współuczestniczyli w ograniczaniu produkcji, gdyż – pozwalając robotnikom na względną swobodę – sprawiali, że ci samodzielnie motywowali się do pracy i osiągnęli

wyższą wydajność.

Kolejny obszar kontrowersji dotyczy roli i znaczenia naukowego zarządzania jako systemu kontroli. Dla Bravermana popularne przekonanie głoszące, że nurt ten poniósł porażkę i został zastąpiony przez inne koncepcje, jest oparte na błędnych założeniach. Istnieje bowiem fundamentalna różnica między pojawieniem się nowych koncepcji zarządzania a strukturalną pozycją robotnika w systemie. Dlatego też uważa on, że taylorizm pozostaje podstawą organizacji procesów produkcji, a późniejsze nurty służą jedynie lepszemu dostosowaniu robotników do tej ekonomicznej bazy. Richard Edwards zarzucił tej koncepcji, że błędnie utożsamia idee Taylora z faktycznymi przemianami w zakładach pracy¹¹. Prowadzi to do absolutyzacji oddziaływania taylorizmu, który nawet w momencie swej największej popularności był tylko jedną z dostępnych technik kontroli i – ze względu na trudności w jej praktycznym stosowaniu – niekoniecznie najskuteczniejszą. Zdaniem Edwardsa naukowe zarządzanie stanowiło raczej formę przejściową, dającą impuls do rozwinięcia kontroli technologicznej i biurokratycznej, które dominowały w późniejszych fazach kapitalizmu. Do kwestii tej jeszcze powrócę.

Większość z powyższych uwag celnie wskazuje na luki lub niedostatki ujęcia Bravermana, ale nie podważa głównej linii jego argumentacji, skłaniając raczej do odczytania jej na nowo¹². Teoria ta wciąż daje bowiem interesujący wgląd w istotę opisywanych problemów, analizując taylorizm przede wszystkim jako system ideologiczny. Wskazuje też trzy fundamentalne zasady, na których został zbudowany: uniezależnienie procesu pracy od umiejętności robotników; oddzielenie idei od wykonawstwa, co nie jest równoznaczne z separacją pracy fizycznej od umysłowej, gdyż praca umysłowa również podlega pierwszej zasadzie; oraz wykorzystanie monopolu na wiedzę do kontroli każdej fazy procesu pracy¹³. Ujęcie to można odczytywać jako próbę analizy nie jednostronnego procesu degradacji

umiejętności, ale raczej hegemonicznego wiązania w ramach polityki kulturowej.



*Mistrzynie Stanów Zjednoczonych 1916. Naświetlenie jednonminutowe. Proszę zwrócić uwagę na brak ruchu głowy, 1916, fotograf nieznan. Z kolekcji „Frank B. Gilbreth Motion Study Photographs (1913-1917)”
 , The Kheel Center for Labor-Management Documentation and Archives, sygn. 6126PB1F3G*

W tej perspektywie podstawową kwestią nie będzie to, jak wiedza w postaci naukowego zarządzania może kształtować ciała, lecz raczej kto ma prawo konstruowania prawomocnej wiedzy o ciele i jakie są tego konsekwencje. Czyja historia będzie zapamiętana, a czyja zapomniana? Czyj głos usłyszymy, a kto pozostanie niemy? Kto może reprezentować kogo i na jakiej podstawie? Tego rodzaju rozstrzygnięcia są właśnie przedmiotem polityki kulturowej¹⁴.

Podczas odczytu z okazji pierwszej konferencji poświęconej naukowemu zarządzaniu w The Amos Tuck School w 1911 roku Taylor bardzo wyraźnie określił różnicę pomiędzy swoim systemem a dawnymi stylami kierowania:

Biorąc pod uwagę zakład liczący 500 czy 1000 robotników

możemy założyć, że występuje w nim dwadzieścia różnych zawodów. Każdy z robotników wykonujących te zawody opanował je właściwie przez obserwowanie innych robotników. Gdy był młodym uczniem, obserwował czeladnika i naśladował jego ruchy. Może czeladnik zainteresował się nim w końcu, zwrócił się do niego i udzielił mu kilku przyjacielskich rad. Tak więc uczeń przyswajał sobie zawód tylko dzięki własnej spostrzegawczości i dzięki bardzo nielicznym, przypadkowo otrzymanym wskazówkom. W zupełnie taki sam sposób uczył się swego fachu każdy inny robotnik wykonujący którykolwiek spośród owych dwudziestu różnych zawodów reprezentowanych w zakładzie. Wiedza została mu przekazana tak samo jak w średniowieczu: z ust do ust, a raczej z ręki do oka, a nie dzięki nauczaniu. Tym niemniej, pomimo takiego starego, tradycyjnego sposobu uczenia się, zdobyta wiedza stanowi największy majątek robotnika. Jest jego kapitałem¹⁵ .

W taylorzmie natomiast podstawowy obowiązek kierownictwa

[...] polega na świadomym przyswajaniu sobie całej praktycznej wiedzy posiadanej przez pracowników wykonujących różne zawody reprezentowane w danym zakładzie. Wiedzy, która nigdy nie została zapisana, lecz jest utrwalona w głowach, rękach i ciałach tych ludzi, w postaci ich zdolności, umiejętności i wprawy. Chodzi o zebranie tej wiedzy, sklasyfikowanie, zestawienie i – w większości wypadków – sprowadzenie do określonych praw i reguł¹⁶ .

Parafrazując metaforę Taylora, można by powiedzieć, że głównym celem naukowego zarządzania było wyłączenie robotników z ich majątku dokonane pod pozorem demokratyzacji wiedzy. Przedstawiciele związków nie mieli jednak złudzeń, że w istocie chodzi tu o grabież, a więc działanie, w wyniku którego „kierownictwu przekazywane są cała tradycyjna wiedza, osąd i umiejętności robotników, a ich inicjatywa i zdolności związane z pracą ulegają monopolizacji”¹⁷

Jednakże w powyższej wypowiedzi Taylora uderza coś jeszcze. Konsekwentnie posługuje się on rozróżnieniem dwóch rodzajów wiedzy, które oparte jest na serii dychotomii: naśladownictwo a nauczanie, niedostępność a powszechność, oralność a piśmienność etc. Pierwszy z nich można określić jako wiedzę ucieleśnioną, drugi – jako wiedzę abstrakcyjną.

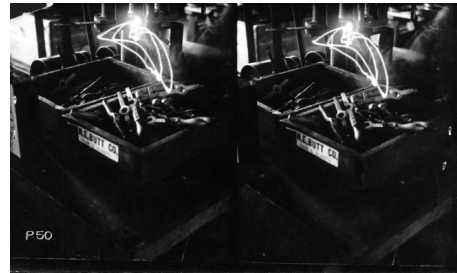
Zdaniem Richarda Sennetta wszelkie umiejętności, nawet te najbardziej abstrakcyjne, mają swój początek w praktykach cielesnych: wiedza gromadzona jest przez działanie, a dopiero w następnym kroku przetwarzana konceptualnie¹⁸. O istocie fachowości stanowi więc bliski i intymny związek pomiędzy głową i ręką. Nabywanie danej umiejętności rozpoczyna się jako aktywność cielesna w bezpośrednim kontakcie zmysłowym z przedmiotem. Dzięki ustrukturyzowanej rytmicznie praktyce określone mięśnie rozwijają się i wzmacniają, napięcia rozluźniają, a ruchy stają się bardziej płynne. Następuje wzajemne dostrojenie ciała i materiału: przez powtarzane ćwiczenia dochodzi się do koordynacji wielostronnych aktywności neuronalno-mięśniowych, które w coraz większym stopniu wykonywane są w sposób nawykowy, bezwiednie układając się w wytrenowaną sekwencję działań.

Dalszy rozwój umiejętności następuje poprzez radzenie sobie z nieregularnościami w procesie pracy – spontaniczne odkrycia, przypadkowe pomyłki, improwizacje etc. stymulują wyobraźnię i pobudzają do wynajdowania nowych rozwiązań. Każda taka sytuacja stanowi punkt wyjścia do ponownego przemyślenia decyzji, do których fachowiec doszedł w trakcie całego procesu. Niejednoznaczność ustnych instrukcji, wielofunkcyjność narzędzi czy opór materiału mogą być więc czynnikami sprzyjającymi osobistemu rozwojowi, wyzwajając potrzebę dalszych eksperymentów, modyfikacji przyjętych praktyk i uczenia się przez kontakt z twórczym. Wszystko to prowadzi Sennetta do wniosku, że czucie i myślenie są immanentnie zawarte w samym

akcie wytwarzania przedmiotu.

W warsztacie rzemieślniczym, pomimo relacji nierówności między mistrzem i uczniem oraz właściwych jej form podporządkowania, owa zasadnicza jedność głowy i ręki jest zachowana. Jej rozbitcie następuje dopiero wraz z rozwojem kapitalizmu przemysłowego, o czym świadczą np. regulaminy fabryczne. Bernard Doray wskazuje, że na początku w dużym stopniu nawiązywały one do rzemieślniczych norm co do ilości i jakości wykonywanej pracy, tzn. obligowały do utrzymania zakładu w czystości, przewidywały grzywny za zaniedbania oraz umożliwiały zwolnienie, gdy robotnik nie wypełniał obowiązków lub jego praca została uznana za niesatysfakcjonującą¹⁹. Potwierdzały więc wyłączną władzę pracodawcy, ale niski poziom szczegółowości regulacji pozostawiał robotnikom duży margines swobody w ustalaniu metod i sposobów pracy.

W czterech obszarach przepisy były jednak znacznie bardziej doprecyzowane: kontroli czasu, przestrzeni, mobilności i nieposłuszeństwa²⁰. Dzwony obwieszczały początek dnia roboczego i nawet kilkuminutowe spóźnienia były surowo karane. Ponadto, kierownicy mieli prawo regulowania czasu pracy w zależności od potrzeb produkcyjnych. Fabryczne mury i stráže w bramach regulowały, kto i kiedy może opuszczać zakład oraz wchodzić na jego teren. Również przemieszczanie się wewnątrz było obłożone zakazami i nakazami, tak by utrzymać robotnika przy stanowisku pracy przez cały czas jej trwania. W przypadkach niesubordynacji stosowano wysokie grzywny lub zwolnienia, w zależności od stopnia szkodliwości przewinienia²¹.



Dwa cykle na wiertarce pionowej ukazujące „NAWYKOWE” pozycjonowanie po przeniesieniu. Proszę zwrócić uwagę na „wahanie” po „chwyceniu”, ok. 1915, fotograf nieznan. Z kolekcji „Frank B. Gilbreth Motion Study Photographs (1913-1917)” , The Kheel Center for Labor-Management Documentation and Archives, sygn. 6126PB1F4I

Fabryczny system kontroli opierał się więc z jednej strony na strukturalnym podporządkowaniu pracy technologicznemu procesowi produkcji, z drugiej – na regulacji jurydycznej w ramach tego systemu. Pierwszy z czynników mógł prowadzić do postępującej degradacji niektórych umiejętności, ale zarazem umożliwiał wykształcenie się nowych o wysokim stopniu złożoności i autonomii. Nawet jeśli postępująca mechanizacja pracy znacznie ograniczała zakres wykonywanych przez ciało czynności, nie wyeliminowała wirtuozerii związanej z płynnością ruchów i działaniem nawykowym. Dopóki umiejętności były nabywane przez praktykę, istota dobrej roboty pozostawała czymś zagadkowym dla osób postronnych.

Właściciele fabryk starali się pozyskać i zorganizować produktywne moce robotników, te jednakże stanowiły integralną część ich ciał. Stąd regulaminy fabryczne starały się zapanować nad ciałem niejako „od zewnątrz”, poprzez ograniczenia i sankcje, nie ingerując w sam sposób wykonania pracy. Wielokrotne próby sił, do których dochodziło każdego dnia w fabryce, ogniskowały się więc raczej wokół starań, by sferę działania robotnika otoczyć kontrolą, niż ją zawłaszczyć. W fabryce ludzkie ciało zostało wprzęgnięte w proces akumulacji, jednak ani struktury technologiczne ani dominujące formy reprezentacji pracy przez posiadaczy kapitału nie umożliwiały ustanowienia bezpośredniej zależności między abstrakcyjnym potencjałem, który stanowi istotę kapitału, a istniejącymi formami pracy, które dla właścicieli fabryk pozostawały tajemnicze i niepojęte²².

Podejście Taylora opierało się na próbie przełożenia konkretnych, krótkotrwałych czynności wykonywanych przez robotników na abstrakcyjne, ilościowe jednostki miary, co miało umożliwić ich racjonalizację i formalizację, a więc uchwycenie istoty pracy w oderwaniu od ucieleśnionych praktyk. Owa rozbieżność pomiędzy materialnością procesu pracy a jego reprezentacją w naukowym zarządzaniu prawdopodobnie

stanowiła główne źródło narosłych wokół nurtu kontrowersji. Jednakże, niezależnie od jego dalszych losów oraz stopnia powodzenia, taylorizm dokonał zasadniczego przełomu w samej koncepcji kontroli procesu pracy – kontrola ta miała być sprawowana już nie przez sankcje, ale przede wszystkim przez edukację. Wstępnym warunkiem zmiany poziomu operowania władzy było wydobycie z robotników ucieleśnionej wiedzy zgromadzonej przez praktykę i jej konwersja do postaci abstrakcyjnej, w której mogła być zawłaszczona przez kierownictwo.

Proces ten ma w istocie trzy etapy. Po pierwsze, chodzi o werbalizację wiedzy ucieleśnionej, tzn. nadanie jej postaci językowej. Po drugie, jej reifikację, czyli oderwanie od doświadczenia i kodyfikację w odrębnym medium. Po trzecie, wtłoczenie na powrót owej abstrakcyjnej wiedzy w ciała za pomocą dyscypliny.

Wiedza, która gromadzi się w ciele, stanowi przykład tzw. wiedzy ukrytej, którą jednostki nabywają wraz z doświadczeniem, często w sposób nieuświadomiony²³. Stanowi ona indywidualny zasób praktycznych umiejętności, intuicji, wprawy etc., powstały w wyniku niesformalizowanych, kontekstowych relacji z otoczeniem. Dlatego też niezwykle trudno ją sformalizować i przekazywać. Udostępnianie wiedzy ucieleśnionej może jednak w pewnym stopniu dokonywać się dzięki językowi. Poprzez metafory, analogie, specjalistyczne pojęcia, hipotezy i modele Taylor starał się przekształcić wiedzę fizyczną i subiektywną w wyrażalną i obiektywną. Znaczącą rolę w tym procesie odegrały techniki piśmiennicze i graficzne, które umożliwiły dekontekstualizację pracy, tj. oderwanie jej od materialności ciała i przedstawienie w postaci wizualnej²⁴. Wzory kart instrukcyjnych i liczne tabele, wypełniające stronicę książek Taylora, stanowią w istocie narzędzia porządkowania świata: kategoryzacji, formalizacji i systematyzacji, które pozwalają na przemienienie konkretnych czynności w system stałych relacji pomiędzy

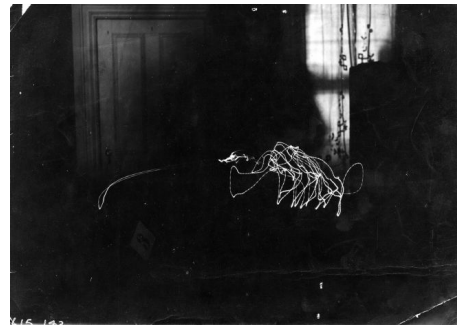
pojęciami. Ciało robotnika przestaje być działaniem, a zaczyna funkcjonować jako znak, którego treść wynika z wertykalnego i horyzontalnego uszeregowania w schemacie graficznym. Staje się więc pismem ciała.

Tabela, jak zauważa Foucault, to zarazem technika władzy i procedura wiedzy: organizuje to, co wielorakie, w formę narzuconego porządku, nad którym można zapanować²⁵. Tworzenie „żywych tabel” było jednym z wielu narzędzi wykorzystywanych w naukowym zarządzaniu, by jednocześnie obserwować, racjonalizować i kontrolować pracę robotników. Techniki te przypominają opisywane przez współczesne teorie zarządzania wiedzą procesy eksternalizacji i internalizacji, czyli konwersji wiedzy ukrytej w jawną i *vice versa*²⁶. Prekursorska działalność Taylora w tym zakresie pozostaje jednak w dużym stopniu nierozpoznana, choć odkrycie ucieleśnionego charakteru wiedzy jest – jak sądzę – jego najważniejszym dokonaniem. Dzięki temu ekspertyza zarządzania mogła objąć swym zasięgiem także te formy doświadczenia i myślenia, które sytuują się poza świadomością, rozumem, reprezentacją etc., przejawiając się raczej w postaci dyspozycji, instynktów, emocji, nastrojów i innych reakcji cielesnych. Nie kto inny, tylko właśnie Taylor odpowiedzialny więc jest za przełomowe posunięcie, które zapoczątkowało proces kolonizacji ciała przez kapitał.

Jego błąd polegał jednak na nadmiernym przywiązaniu do kodyfikacji dyspozycji cielesnych w postaci uniwersalnych i zestandaryzowanych instrukcji. Jak twierdził, naukowe zarządzanie „zbiera, systematyzuje i rozdziela pomiędzy robotników całą tradycyjną wiedzę rzemieślniczą, która jest tracona lub niszczona na skutek stosowania obecnych metod przemysłowych”²⁷. Zdaniem Taylora w kapitalizmie industrialnym nie ma więc miejsca na indywidualnie rozwijane metody pracy. Efektywność wymaga standaryzacji i racjonalizacji, a te możliwe są tylko w warunkach hegemonii wiedzy abstrakcyjnej.

Tendencje te zostały szczególnie silnie uwypuklone w dokonaniach Franka Bunkera Gilbretha – czołowego reprezentanta naukowego zarządzania po śmierci Taylora. Gilbreth i Taylor poznali się w 1907 roku na spotkaniu stowarzyszenia inżynierów w Nowym Jorku, a w późniejszych latach często kontaktowali się i wymieniali doświadczeniami, choć ich współpraca nie przebiegała bezproblemowo²⁸. Każdy starał się przedstawić swój własny system w jak najlepszym świetle, co skutkowało licznymi konfliktami i wreszcie przerodziło się w otwartą wrogość. Gilbreth pozostał, co prawda, admiratorem dokonań Taylora, ale jednocześnie rozwijał własne badania, mające usprawnić dotychczasowy dorobek w zakresie naukowego zarządzania. Dzięki pionierskim eksperymentom z wykorzystaniem fotografii do analizy ruchów roboczych dostarczył niezwykle sugestywnej ikonografii, która uwypukliła wizualne aspekty przedstawiania procesu pracy i umożliwiła dalszą reifikację wiedzy.

Swoje wstępne ustalenia Gilbreth zaprezentował w książce *Motion Study*



Chronocyklografia chirurga w trakcie szycia, ok. 1915, fotograf nieznanymi. Z kolekcji „Frank B. Gilbreth Motion Study Photographs (1913-1917)”, The Kheel Center for Labor-Management Documentation and Archives, sygn. 6126PB1F4H

z 1911 roku²⁹. Postulował w niej konieczność standaryzacji pracy w każdym typie przemysłu przez eliminację zbędnych czynności. W tym celu należało jednak rozpatrzyć szereg zmiennych, pogrupowanych przez niego w trzy główne kategorie: po pierwsze, dotyczące robotnika, m.in. budowę ciała, tężyznę, zdrowie, dietę, doświadczenie, temperament, umiejętności etc.; po drugie, związane z otoczeniem, np. ubranie robocze, narzędzia, oświetlenie, materiały etc.; oraz po trzecie, cechy samego ruchu, jak szybkość, czas trwania, tor, stopień rutynowości i inercji etc. Łącznie wyróżnił 42 zmienne, argumentując, że dopiero tak drobiazgowo i systematyczne badanie ruchu może zagwarantować właściwe rezultaty, tzn. jednocześnie zminimalizować zmęczenie i zmaksymalizować produktywność robotników.

Przełom w eksperymentach Gilbretha nastąpił rok później, gdy zaczął on dokumentować swoje badania za pomocą aparatu fotograficznego³⁰. Początkowo wykorzystywał zdjęcia do celów pomocniczych i instruktażowych, ale wkrótce zaczął używać ich do badania przebiegu i czasu trwania ruchów. Wypracowaną metodę opisywał w następujący sposób:

Na rękę lub innej części ciała, której ruch obserwujemy, umieszcza się małe żarówki. Badanie polega na fotografowaniu pracy przez cały czas trwania ruchu, przy czym otrzymuje się na wywołanej płycie linie oświetlne podobne do białego drutu, które dokładnie przedstawiają drogę ruchu. Najlepiej do tego celu służą zdjęcia stereoskopowe, na których droga ta jest widoczna w trzech wymiarach³¹.

Dzięki tego typu zdjęciom Gilbreth mógł dokładnie odtworzyć rozmieszczenie ruchów w przestrzeni, ale nie czas ich trwania. W kolejnych próbach zmodyfikował więc metodę, włączając do obwodu żarówek kamerton elektromagnesowy, czyli przerywnik prądu działający z ustaloną częstotliwością. Żarówki zapalały się i gasły w stałych, precyzyjnie wymierzonych odstępach. Tym

samym przebieg ruchów na kliszy odzwierciedlany był już nie linią ciągłą, lecz przerywaną, tak że ilość przerw ściśle określała czas trwania poszczególnych ruchów³². Metoda ta została nazwana chronocyklografią³³.

Podobnie jak pierwsze eksperymenty z fotografowaniem ruchu z końca XIX wieku, dokonywane przez Eadwearda Muybridge'a i Étienne'a Jules'a Mareya, chronocyklografia polegała na wykorzystaniu możliwości technologicznych do stworzenia jednostek postrzeżeniowych wykraczających poza możliwości ludzkiego oka³⁴. Zdaniem Gilbretha fotograficzne zestawienie czasów miało tę przewagę nad Taylorowskim chronometrażem, że było wolne od błędów osobistych i psychologicznych; nie wymagało też obecności zewnętrznego obserwatora, gdyż całą procedurę wykonywała maszyna³⁵. Pozwalało to na osiągnięcie zupełnie nowego poziomu precyzji i standaryzacji.

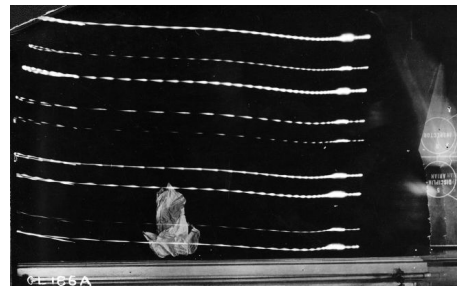
Podstawową jednostką chronocyklografii są tzw. mikroruchy, sytuujące się poza zakresem ludzkiego widzenia. Jako przedmiot poznania istnieją wyłącznie w formie reprezentacji: ułożonych w liniowe ciągi serii fotografii tworzących autoreferencyjny system znakowy. Faktycznie wykonywane przez robotnika czynności zostają więc sprowadzone do abstrakcyjnych wizualizacji, które obce są jakimkolwiek doświadczeniu subiektywnemu. Dzięki zestawianiu i porównywaniu poszczególnych zapisów Gilbreth wyodrębnił siedemnaście ruchów elementarnych, które nazwał – posługując się anagramem własnego nazwiska – „therbligami”. Każdemu z nich przypisał określony symbol rysunkowy, literowy i barwę, tworząc klasyfikację tabelaryczną, która pozwalała rejestrować występujące bądź projektowane przebiegi ruchów roboczych dla dowolnej pracy fizycznej

Istotą studium ruchów jest więc to, by każdą możliwą pracę sprowadzić do właściwej kombinacji therbligów. Jednakże nie zawsze zespół ruchów o najmniejszej liczbie elementów będzie najbardziej skuteczny i ekonomiczny. Ważną rolę odgrywają

bowiem czynniki fizjologiczne i psychologiczne³⁶. Stąd konieczność badania ruchów zarówno oddzielnie, jak i w relacji do siebie nawzajem oraz porównywania rozmaitych wariantów ich wykonania. W procesie tym ruch zostaje wyjęty z przestrzeni i oderwany od ciała. Pomiar dokonywany jest w warunkach laboratoryjnych, które stają się abstrakcyjnym modelem miejsca pracy³⁷. Symbolicznie rozczłonkowany na policzalne jednostki ruch występuje więc jedynie w postaci świetlnych refleksów na kliszy fotograficznej lub schematycznych modeli tabelarycznych, które zwrótnie nakładane są na doświadczenie robotników. Ostatecznym celem Gilbretha było wyuczenie ich „myślenia ruchami elementarnymi”, tak by nawykowo pracowali w sposób najbardziej ergonomiczny³⁸.

W metodzie tej ponownie występuje trzyetapowy proces konwersji wiedzy, oparty na werbalizacji, reifikacji i dyscyplinie. Podstawowym medium nie jest jednak pismo, lecz obraz. Nacisk przesuwany jest z tekstualności na wizualność. Gilbreth był przekonany, że „większość ludzi uczy się łatwiej za pomocą wzroku niż za pomocą słuchu, mięśni czy innych zmysłów”³⁹.

. Uważał też, że upadek fachowości w przemyśle związany jest przede wszystkim z brakiem książek, które opisują i systematyzują procesy myślowe. W przeciwieństwie do dawnego rzemiosła, bazującego na sekretnych praktykach i zawodowej pamięci biologicznej, naukowe zarządzanie miało dostarczać pewnej i ogólnodostępnej wiedzy, będącej wynikiem dokładnie przeprowadzonych i prawidłowo zarejestrowanych eksperymentów, utrwalonych w postaci pisemnej i graficznej. W tym celu Gilbreth konstruował



Różne kształty kropek wskazujące „czas” i „kierunek”. Fragment niezwiązanego z tematem zdjęcia diagramu widoczny przy krawędzi zdjęcia, ok. 1915, fotograf nieznanymi. Z kolekcji „Frank B. Gilbreth Motion Study Photographs (1913-1917)”, The Kheel Center for Labor-Management Documentation and Archives, sygn. 6126PB1F1A

np. specjalne modele z drutu, które odzwierciedlały trójwymiarowy przebieg ruchów i służyły jako pomoc podczas prezentowania robotnikom właściwych metod pracy. Jak pisał, wizualny model „czyni namacalnym fakt, że czas to pieniądz, a niepotrzebny ruch to pieniądz stracony na zawsze”⁴⁰.

Franklinowska maksyma miała nakłonić robotników do przyjęcia utylitarne go stosunku wobec własnego ciała. Wówczas przemiana pracy w kapitał dokonywałaby się za obopólną zgodą stron. Jednakże podstawowy problem polega na tym, że perspektyw pracownika i pracodawcy w dużej mierze nie da się pogodzić. Dla pierwszego przedmiot wymiany – tj. siła robocza, a więc produktywne moce jego ciała – stanowi konkretną podstawę egzystencji, dla drugiego – za ledwie ekonomiczną abstrakcję⁴¹. W tym kontekście przełomowy charakter dokonań zarówno Taylora, jak i Gilbretha zasadzał się na serii semantycznych przesunięć, poprzez które dysonans miał się zmienić w harmonię. Monopolizacja wiedzy w zakresie wykonania pracy miała uczynić z robotnika współdziałowca w ekonomicznej eksploatacji jego własnego ciała.

Stworzone przez Taylora i Gilbretha *time and motion studies* stanowią zatem praktyczną realizację podwójnego gestu, polegającego na jednoczesnym dekodowaniu i re-kodowaniu ciała. Wprowadzając nowe, zapośredniczone maszynowo jednostki postrzeżeniowe oraz nowe, zapośredniczone tekstualnie i graficznie formy reprezentacji procesu pracy, wyabstrahowali oni ciało z czasu i przestrzeni, w których było usytuowane. Ciało zostaje rozłożone na części: tułów, ręka, noga, etc., które ulegają dalszej parcelacji: udo, kolano, stopa, etc., a na koniec sprowadzone do czysto ilościowych korelatów i ich kombinacji, modelowanych w trybie ciągłej wariancji. Zatarcie granicy pomiędzy rzeczywistością materialną a jej reprezentacją służy włączeniu potencjalności w proces cyrkulacji: ponieważ prawdziwe możliwości ciała nie są znane, dopiero zapanowanie nad wielością nieredukowalnych sił konstytuujących jego moce

produktywne umożliwia kontrolę totalną.

Sprowadzenie ciała do znaku oznacza jednak jego re-kodowanie, tj. przypisanie konkretnym kombinacjom określonych funkcji i celów, które są cyklicznie wdrażane w praktyki pracy. Naukowe zarządzanie oddziałuje więc na ciało w sposób złożony i różnorodny. Praktykom dyscyplinarnym nieodłącznie towarzyszy nowa ikonografia ciała pracującego, w której na pierwszy plan wysuwają się obrazy maszyn.

Fragment książki *Kapitalizm somatyczny. Ciało i władza w kulturze korporacyjnej*, która ukaze się jesienią tego roku nakładem Wydawnictw Drugich.

- 1 Robert Hoxie, *Scientific Management and Labor*, D. Appleton and Company, New York 1916.
- 2 Frederick W. Taylor, *On the Art of Cutting Metals w: Scientific Management*, red. Clarence B. Thompson, Harvard University Press, Cambridge 1922, s. 245;
- 3 Ibidem, s. 252.
- 4 Stewart Clegg, David Dunkerley, *Organization, Class and Control*, Routledge, London 1980, s. 94–95.
- 5 Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, New York 1974.
- 6 Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management*, Edward Arnold, London 1965, s. 54.
- 7 Por. Paul Thompson, *The Nature of Work*, Macmillan, Houndmills 1989.
- 8 Craig Littler, *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Heinemann Educational Books, London 1982.
- 9 David Stark, *Class Struggle and the Transformation of the Labor Process: A Relational Approach*, „Theory and Society” 1980, nr 9 (1), s. 94.
- 10 Michael Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, Chicago 1979.

- 11 Richard Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, New York 1979.
- 12 Por. Peter Meiksins, *Labor and Monopoly Capital for the 1990s*, „Monthly Review” 1994, nr 11; Damian O’Doherty, Hugh Willmott, *Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism*, „Sociology” 2001, nr 35(2).
- 13 Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital...*, s. 112–121.
- 14 Glenn Jordan, Chris Weedon, *Cultural Politics*, Blackwell, Oxford 1995.
- 15 Frederick W. Taylor, *Zasady naukowego zarządzania*, przeł. S. Łypacewicz, w: *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, red. J. Kurnal, pwe, Warszawa 1972, s. 62–63.
- 16 Ibidem, s. 64.
- 17 Robert Hoxie, *Scientific Management and Labor...*, s. 17.
- 18 Richard Sennett, *Kultura nowego kapitalizmu*, przeł. G. Brzozowski, K. Osłowski, Muza, Warszawa 2010.
- 19 Bernard Doray, *From Taylorism to Fordism: A Rational Madness*, przeł. na ang. D. Macey, Free Association Books, London 1988.
- 20 Bernard Doray, *From Taylorism to Fordism...*, s. 28–32; Por. Michel Foucault, *Nadzorować i karać*, przeł. T. Komendant, Aletheia, Warszawa 1998.
- 21 Dla przykładu, w jednym z zakładów obrażanie brygadzysty mogło kosztować robotnika dwa franki, a dyrektora już trzy. Bernard Doray, *From Taylorism to Fordism...*, s. 30–31.
- 22 Ibidem, s. 35–36.
- 23 Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*, Doubleday & Company, Garden City 1966.
- 24 Jack Goody, *Poskromienie myśli nieoswojonej*, przeł. M. Szuster, PIW, Warszawa 2011.
- 25 Michel Foucault, *Nadzorować i karać*, s. 143.
- 26 Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, przeł. E. Nalewajko, Poltext, Warszawa 2000.
- 27 Robert Hoxie, *Scientific Management and Labor...*, s. 10.
- 28 Daniel Nelson, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, The University of Wisconsin Press, Madison 1980.

- 29 Frank Gilbreth, *Motion Study*, D. Van Nostrand, New York 1921 (wyd. oryg. 1911).
- 30 Badania te prowadził wspólnie z żoną, Lillian Evelyn Gilbreth, z domu Moller, przyszłą pionierką psychologii przemysłowej.
- 31 Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, *Studium zmęczenia*, oprac. H. Lipski, Z. Zbichorski, Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa, Warszawa, 1946, s. 28–29 (wyd. oryg. 1919).
- 32 Martyniak Zbigniew, *Historia myśli organizatorskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 48–49.
- 33 Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, *Applied Motion Study*, Sturgis & Walton, New York 1917.
- 34 W jednym ze swoich późnych tekstów Gilbreth wspomina, że prace Mareya poznał już po dokonaniu własnych odkryć (Frederick W. Taylor, *Zasady naukowego zarządzania...*), nie wiadomo natomiast, czy miał do czynienia z dokonaniem działającego w Stanach Zjednoczonych Muybridge'a.
- 35 Frederick W. Taylor, *Zasady naukowego zarządzania...*, s. 226–227, wyd. oryg. 1923.
- 36 Frank Gilbreth, *Motion Study...*, s. 41.
- 37 Por. Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, *Applied Motion Study...*, s. 16–17.
- 38 Ibidem, s. 40, 49, 130.
- 39 Frank Gilbreth, *Naukowe podstawy zarządzania – najlepsza droga do wykonania pracy*, przeł. S. Łypacewicz, w: *Twórcy naukowych podstaw organizacji...*, s. 217.
- 40 Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, *Applied Motion Study...*, s. 125.
- 41 Bernard Doray, *From Taylorism to Fordism...*, s. 21.