

Ο Frederick Taylor και η Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας



Ο Frederick Taylor είναι ίσως ο γνωστότερος μηχανολόγος μηχανικός στην ιστορία. Γεννήθηκε το 1856 και εργάστηκε μεταξύ του 1878 και του θανάτου του, το 1915. Ήταν γόνος μιας εύπορης οικογένειας της Philadelphia των Ηνωμένων Πολιτειών, οπότε, όπως συνηθιζόταν στην εποχή του για ανθρώπους της δικής του κοινωνικής θέσης, μόλις ενηλικιώθηκε, προετοιμάστηκε για τη Νομική Σχολή. Όμως, το 1874, κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας του στο κολέγιο Exeter για την εισαγωγή του στη νομική του Harvard, ο Taylor ξαφνικά τα παράτησε, 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 μάλλον ασυνήθιστο, αλλά όχι πρωτοφανές για έναν άνθρωπο της εποχής του και της τάξης του – ήταν να προσληφθεί ως μαθητευόμενος τεχνίτης σε μια χαλυβουργία ιδιοκτησίας κάποιων φίλων των γονιών του. Όταν ολοκλήρωσε τη μαθητεία του εκεί, το 1878, έπιασε δουλειά ως απλός εργάτης στη χαλυβουργία Midvale Steel Works, η οποία και πάλι ήταν ιδιοκτησία οικογενειακών φίλων, αλλά ταυτόχρονα 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 και προϊστάμενο του τμήματος τόνων της εταιρείας.

Η πορεία του από το 1878 και την πρόσληψή του στη χαλυβουργία Midvale, μέχρι το θάνατό του ήταν θεαματική. Αρχικά εργάστηκε ως μηχανολόγος μηχανικός σε χαλυβουργίες,

από το 1890 και μετά όμως, εξελίχθηκε σε «βιομηχανικό σύμβουλο», δηλαδή σε ελεύθερο επαγγελματία που αναλάμβανε να αναδιοργανώσει βιομηχανίες που αντιμετώπιζαν οργανωτικά ή διοικητικά προβλήματα. Κατά τη διάρκεια αυτών των προσπαθειών, που κράτησαν από το 1895 έως το 1905, ο Τέιλορ διαμόρφωσε και διατύπωσε γραπτώς ένα σύνολο μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης της εργασίας που έγιναν γνωστές ως «επιστημονική διοίκηση» ή «επιστημονική οργάνωση της εργασίας». Χάρη σε αυτές του τις προσπάθειες, αλλά και σε σημαντικές ευρεσιτεχνίες, όπως ο χάλυβας υψηλής ταχύτητας κοπής, ο Taylor ανελίχθηκε μέχρι το αξίωμα του προέδρου της Αμερικανικής Εταιρείας Μηχανολόγων Μηχανικών, το 1905. Ο Taylor θεωρείται ο πατέρας μιας «διανοητικής επανάστασης» που επηρεάζει τους χώρους εργασίας ακόμη και σήμερα.

Παρακάτω παρατίθενται δύο αποσπάσματα από το έργο του Taylor, συγκεκριμένα από το βιβλίο *Principles of Scientific Management* [Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης] που δημοσιεύθηκε το 1911.

Στο πρώτο απόσπασμα (ας το πούμε «η μάχη της Midvale»), ο Taylor περιγράφει πώς, πολύ σύντομα μετά την προαγωγή του σε αρχιμάστορα, γύρω στα 1885, ξεκίνησε μια αδυσώπητη μάχη με τους μάστορες που είχε υπό τις διαταγές του.

Στο δεύτερο απόσπασμα, (ας το πούμε «η εκπαίδευση του εργάτη Schmidt»), ο Taylor περιγράφει πώς, γύρω στα 1898, «δίδαξε» έναν τυχαίο χαμάλη που εργαζόταν στη χαλυβουργία Bethlehem να κουβαλάει σίδηρο με «επιστημονικό τρόπο».

Αυτά τα αποσπάσματα δεν είναι μόνο «διασκεδαστικά». Ταυτόχρονα δημιουργούν απορίες σχετικά με τα κίνητρα του Τέιλορ και των εργατών, σχετικά με την κατάσταση των αμερικανικών εργοστασίων μεταξύ του δέκατου ένατου και του εικοστού αιώνα, αλλά και σχετικά με τις μεθόδους που τελικά διαμόρφωσε ο Τέιλορ.

Αφού τα διαβάσετε, σημειώστε ερωτήσεις, ανεξαρτήτως του πόσο «απλές» σας φαίνονται, όπως:

- Τι είναι ο τόνος;
- Γιατί ο Taylor μιλάει με τον τρόπο που μιλάει;
- Τι ρόλο έπαιξε η γνώση στα πλαίσια των χώρων εργασίας που απασχόλησαν τον Taylor;
- Τι είναι «η σωστή δουλειά μιας μέρας»;

Αλλά και οποιαδήποτε άλλη σκεφτείτε.

Προσοχή εδώ: το βασικό ζητούμενο είναι ερωτήσεις, όχι απαντήσεις!

Οι όποιες ερωτήσεις θα συζητηθούν -και ελπίζω θα απαντηθούν- στην επόμενη συνάντησή μας.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας,

Χρήστος Καραμπάτσος.

Απόσπασμα 1

Η Μάχη της χαλβουργίας Midvale

(ο Taylor εναντίον ειδικευμένων μηχανουργών γύρω στα 1885)

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

Τους λέω κι εγώ τότε ότι «κοιτάζτε 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 ταρίφα, 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 βγάλουν παραπάνω δουλειά οι τόνου». Κι αυτοί τότε μου λένε «δηλαδή θα γίνεις ρουφιάνος».

Τους λέω τότε ότι «κοιτάζτε να δείτε παιδιά, άμα έτσι 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 ούτ' ένα κομμάτι. Οποιος 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.

Παλέναμε 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 ίδια όλη αυτά που θα γινόντουσαν. 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 ήμουν 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 περισσότερη 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, ώσπου 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 μάθεις την τέχνη του μηχανουργού, όταν μάθω να δουλεύω τον τόρνο θα σου βγάλω τη σωστή δουλειά μιας μέρας», 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.

Ένιωθα 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 τórνους, τους πιάνω και τους λέω: «Κοιτάχτε να δείτε, εσείς που μάθατε την τέχνη από μένα είστε σε τελείως διαφορετική θέση απ' τους μηχανουργούς που δούλευαν αυτούς τους τórνους 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 δέχεστε 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 βγάζετε παραπάνω λεφτά απ' όσα βγάζατε πριν».

Αυτοί φυσικά πήγανε στη διεύθυνση, και διαμαρτυρηθήκανε ότι ήμουνά λέει 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 έπαιζαν 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 προει-

δοποιήσει 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 εκπαιδέσει 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.

Ευτυχώς για μένα είχα από τα πριν προειδοποιήσει τη διεύθυνση για το τι θα συνέβαινε, κι έτσι οι ιδιοκτήτες στάθηκαν στο πλάι μου με ειλικρίνεια 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 αδίκων. 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.

Απόσπασμα 2:

Η Εκπαίδευση του εργάτη Schmidt

(Ο Taylor και η ανειδίκευτη εργασία, γύρω στα 1898)

Μια από τις πρώτες δουλειές που αναλάβαμε την εποχή που ο υποφαινόμενος ασχολούνταν με την εισαγωγή του επιστημονικού μάνατζμεντ στη χαλυβουργία Bethlehem ήταν η εφαρμογή μεθόδων ανάθεσης καθήκοντος 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 σίδηρο 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 επίδειξή 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 εξαιρετικού 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 σχηματίζαν 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 σίδηρο 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 επιστημονι-

κού μανάτζμεντ ήταν πια ξεκάθαροι. Καθήκον μας ήταν να βρούμε τον τρόπο ώστε 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 απαράβατος κανόνας του επιστημονικού μανάτζμεντ 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 συναλλάσσομαστε 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 άμαξα». 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; Θεε 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 πρήζεις άλλο, και κοίτα να απαντάς σ' ό,τι σε ρωτάνε. Για έλα από δω. Τη βλέπεις τη χελώνη;».
- «Ναι».
- «Το βαγόνι το βλέπεις;».
- «Ναι».
- «Λοιπόν, άμα είσαι ακριβός, από αύριο θα ζαλώνεσαι τη χελώνη και θα την πετάς στο βαγόνι για ένα κι ογδονταπέντε. Κάνε μου τη χάρη και ζύπνα 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!».
- «Ααα, 'νταξ, φορτώσει αύριο για 1,85 και παίρνει 1,85 κάθε μέρα, 'νταξ;».
- «Μα φυσικά! Φυσικά!».
- «Ααα, τότε είμαι ακριβό!».
- «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 λέει ετούτος εδώ απ' το πρωί ως το βράδυ. Άμα σου λέει παρ' τη χελώνα και περπάτα, την παίρνεις και περπατάς. Άμα σου λέει 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 λέει περπάτα, περπατάς, άμα σου λέει 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 εφιστά 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 χελώνη 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 δούλευαν 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 σίδηρο φορτωνόταν με αυτό το ρυθμό και οι εργάτες πληρώνονταν 60 τοις εκατό παραπάνω απ' ό,τι οι άλλοι εργάτες γύρω τους.

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, 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 ανθρώπινου 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.