Richard Sennett, rozdz. *Rutyna* i *Elastyczność*, w: *Korozja charakteru*, 1998.

***Rutyna***

Fabryka FORD MOTOR COMPANY w Highland Park była powszechnie uważana w latach 1910–1914 za znakomity przykład podziału pracy opartego na technologii. Henry Ford był w pewnym sensie humanitarnym pracodawcą; dawał pracownikom dobre wynagrodzenie dzięki pięciodolarowemu systemowi płac (równowartość 120 dolarów dziennie w dolarach z 1997 r.) i obejmował pracowników planem podziału zysków. Operacje na hali fabrycznej to inna sprawa. Henry Ford uważał, że troska o jakość życia zawodowego, - pięć dolarów dziennie – to wystarczająco pokaźna nagroda za nudę.

Zanim Ford stworzył takie modelowe fabryki jak Highland Park, przemysł samochodowy opierał się na rzemiośle, a wysoko wykwalifikowani pracownicy wykonywali wiele skomplikowanych prac przy silniku lub karoserii samochodowej w ciągu dnia pracy. Pracownicy ci cieszyli się dużą autonomią, a przemysł samochodowy był w rzeczywistości skupiskiem zdecentralizowanych warsztatów. „Wielu wykwalifikowanych pracowników”, zauważa Stephan Meyer, „często zatrudniało i zwalniało swoich pomocników i płaciło im stałą część swoich zarobków”. Około 1910 roku w przemyśle samochodowym zapanował reżim wytwórców szpilek.

W miarę jak Ford Motor uprzemysłowił swój proces produkcyjny, faworyzował zatrudnianie tak zwanych pracowników specjalistycznych zamiast wykwalifikowanych rzemieślników; praca pracowników specjalistycznych polegała na wykonywaniu takich miniaturowych operacji, które wymagały niewielkiego namysłu lub osądu. W zakładzie Forda w Highland Park większość tych pracowników specjalistycznych stanowili niedawni imigranci, podczas gdy wykwalifikowani rzemieślnicy składali się z Niemców i innych bardziej zamożnych Amerykanów; zarówno kierownictwo, jak i „rdzenni” Amerykanie uważali, że nowi imigranci nie mają wystarczającej inteligencji, aby wykonywać więcej niż rutynową pracę. Do 1917 roku 55 procent siły roboczej stanowili pracownicy specjalistyczni; kolejne 15 procent stanowili niewykwalifikowani sprzątacze i dozorcy kręcący się na uboczu linii montażowej, a liczba rzemieślników i pracowników technicznych spadła do 15 procent. „Tanim ludziom potrzebne są drogie przyrządy”, powiedział Sterling Bunnell, jeden z pierwszych zwolenników tych zmian, podczas gdy „wysoko wykwalifikowani ludzie potrzebują niewiele poza swoimi skrzynkami z narzędziami”. Ta wiedza na temat wykorzystania skomplikowanych maszyn do uproszczenia ludzkiej pracy położyła podwaliny pod spełnienie obaw Smitha. Na przykład psycholog przemysłowy Frederick W. Taylor uważał, że maszyny i wzornictwo przemysłowe mogą być niezwykle skomplikowane w dużym przedsiębiorstwie, ale pracownicy nie musieli rozumieć tej złożoności; w istocie, twierdził, im mniej byli „rozpraszani” przez zrozumienie projektu całości, tym wydajniej trzymali się swoich własnych obowiązków. Słynne badania Taylora nad ruchem w czasie były prowadzone za pomocą stopera, mierzącego z dokładnością do ułamka sekundy, ile czasu powinno zająć zainstalowanie reflektora lub błotnika. Zarządzanie ruchem w czasie doprowadziło fabrykę szpilek Smitha do sadystycznego ekstremum, ale Taylor nie miał wątpliwości, że jego ludzkie króliki doświadczalne biernie zaakceptują pomiar i manipulację. W rzeczywistości nie doszło do biernej akceptacji niewoli […]; David Noble zauważa, że ​​„pracownicy wykazywali szeroki repertuar technik sabotowania badań ruchu w czasie i, co oczywiste, ignorowali metody i specyfikacje procesów, gdy tylko przeszkadzały lub były sprzeczne z ich własnymi interesami”. Co więcej, „głupie i ignoranckie” stworzenie Smitha popadało w depresję w pracy, co zmniejszało jego lub jej produktywność. Eksperymenty takie jak te w zakładzie Hawthorna firmy General Electric wykazały, że wszelka uwaga poświęcona pracownikom jako istotom czującym poprawiała ich produktywność; psychologowie przemysłowi, tacy jak Elton Mayo, namawiali zatem menedżerów do wykazywania większej troski o swoich pracowników i dostosowywali psychiatryczne praktyki doradcze do miejsca pracy. Mimo to psychologowie przemysłowi, tacy jak Mayo, nie mieli złudzeń. Wiedzieli, że mogą łagodzić bóle nudy, ale nie wymazywać ich w tej żelaznej klatce czasu. […] W klasycznym studium z lat 50. *Praca i jej gorycze* Daniel Bell starał się to przeanalizować w innym miejscu związanym z motoryzacją – w zakładzie General Motors Willow Run w Michigan. Plaster miodu Smitha stał się teraz naprawdę gigantyczny; Willow Run było konstrukcją o długości dwóch trzecich mili i szerokości ćwierć mili. Tutaj wszystkie materiały potrzebne do produkcji samochodów, od surowej stali po szklane bloki i garbarnie, były montowane pod jednym dachem, a pracami koordynowała wysoce zdyscyplinowana biurokracja analityków i menedżerów. Tak złożona organizacja mogła funkcjonować tylko za pomocą precyzyjnych reguł, które Bell nazwał „racjonalnością inżynierską”. Ta ogromna, dobrze zaprojektowana klatka działała na trzech zasadach: logice wielkości, logice „czasu mierzalnego (metrycznego)” i logice hierarchii.

Logika wielkości była prosta: większy jest bardziej wydajny. Skupienie wszystkich elementów produkcji w jednym miejscu, takim jak Willow Run, oszczędzało energię, oszczędzało na transporcie materiałów i łączyło fabrykę z biurami sprzedaży i kierownictwa firmy.

Logika hierarchii nie była aż tak prosta. Max Weber stwierdził, definiując żelazną klatkę, że „nie potrzeba żadnego specjalnego dowodu, aby pokazać, że dyscyplina wojskowa jest idealnym modelem dla nowoczesnej fabryki kapitalistycznej”. Jednak w firmach takich jak General Motors w latach 50. Bell zauważył nieco inny model kontroli. „Nadbudowa, która organizuje i kieruje produkcją… odciąga całą możliwą pracę umysłową od warsztatu; wszystko jest skoncentrowane w działach planowania, harmonogramowania i projektowania”. Z architektonicznego punktu widzenia oznaczało to odsunięcie techników i kierowników tak daleko od pulsującej maszynerii zakładów, jak to możliwe. Generałowie pracy tracili w ten sposób fizyczny kontakt ze swoimi żołnierzami. Jednakże wynik ten tylko wzmocnił odrętwiające zło rutyny dla „pracownika na dole, zajmującego się tylko szczegółami, [który] jest oderwany od wszelkich decyzji lub modyfikacji dotyczących produktu, nad którym pracuje”.

Te problemy w Willow Run nadal opierały się na taylorowskiej logice „czasu mierzalnego (metrycznego)”. Czas w ogromnej fabryce był wszędzie dokładnie liczony, tak aby najwyżsi menedżerowie dokładnie wiedzieli, co każdy ma robić w danym momencie. Bell był na przykład zdumiony tym, jak General Motors „dzieli godzinę na dziesięć sześciominutowych okresów… pracownikowi płaci się według liczby dziesiątych części godziny, którą przepracował”.

Ta drobiazgowa inżynieria czasu pracy była również powiązana z bardzo długimi miarami czasu w korporacji. Wynagrodzenie za staż pracy było dokładnie dostosowywane do całkowitej liczby godzin przepracowanych przez mężczyznę lub kobietę w General Motors; robotnik mógł dokładnie obliczyć świadczenia z tytułu urlopu wypoczynkowego i zwolnienia chorobowego. Mikrometryka czasu rządziła niższymi szczeblami biur białych kołnierzyków, jak również pracą fizyczną na linii montażowej, pod względem awansu i świadczeń.

Jednak w pokoleniu Enrico [bohatera książki Sennetta – AK] metryka czasu stała się czymś innym niż aktem represji i dominacji praktykowanym przez kierownictwo dla dobra rozwoju gigantycznej organizacji przemysłowej. Intensywne negocjacje dotyczące tych harmonogramów zaprzątały zarówno związek zawodowy United Auto Workers, jak i kierownictwo General Motors; szeregowi członkowie związku poświęcali baczną, a czasami namiętną uwagę liczbom związanym z tymi negocjacjami. Czas rutyny stał się areną, na której pracownicy mogli zgłaszać własne żądania, areną wzmocnienia pozycji.

Mimo to istota strachu Smitha pozostała żywa dla Daniela Bella, który wówczas wciąż próbował zrozumieć, dlaczego pracownicy nie buntują się przeciwko kapitalizmowi. Bell […] dowiedział się, że niezadowolenie z pracy, […] nie prowadzi mężczyzn i kobiet do buntu: opór wobec rutyny nie rodzi rewolucji. […] Rutyna pojawiała się we wszystkich tych scenach pracy jako coś osobiście poniżającego, źródło umysłowej ignorancji — i to ignorancji szczególnego rodzaju. Bezpośrednia teraźniejszość może być wystarczająco jasna, gdy robotnik naciska tę samą dźwignię lub korbę godzinami. Czego brakuje rutynowemu pracownikowi, to jakiejkolwiek szerszej wizji innej przyszłości lub wiedzy o tym, jak dokonać zmiany. Aby sformułować tę krytykę rutyny, mechaniczna aktywność nie rodzi żadnego poczucia szerszej narracji historycznej: mikronarracje w życiu pracowników takich jak Enrico wydawałyby się Mar nieistotne w szerszej skali Historii lub po prostu dostosowanie do istniejących okoliczności.

To dlatego stara debata między Denisem Diderotem a Adamem Smithem pozostaje wciąż żywa. Diderot nie uważał, że rutynowa praca jest poniżająca; wręcz przeciwnie, uważał, że rutyna rodzi narracje, ponieważ zasady i rytmy pracy stopniowo ewoluują. Ironią jest, że ten bulwarowiec i filozof, istota z bardziej obskurnych salonów Paryża z połowy XVIII wieku, wydaje się dziś bardziej obrońcą wrodzonej godności zwykłej pracy niż wielu z tych, którzy przemawiali w imieniu Ludu. Największy współczesny spadkobierca Diderota, socjolog Anthony Giddens, starał się podtrzymać wgląd Diderota, wskazując na podstawową wartość nawyku zarówno w praktykach społecznych, jak i samopoznaniu; testujemy alternatywy tylko w odniesieniu do nawyków, które już opanowaliśmy. Wyobrażanie sobie życia chwilowych impulsów, krótkoterminowych działań, pozbawionego trwałych rutyn, życia bez nawyków, oznacza wyobrażanie sobie bezmyślnego istnienia.

Dziś stoimy w obliczu historycznego podziału w kwestii rutyny. Nowy język elastyczności oznacza, że ​​rutyna umiera w dynamicznych sektorach gospodarki. Jednak większość pracy pozostaje wpisana w kręg fordyzmu. [...] Pytanie brzmi: czy elastyczność ze wszystkimi ryzykami i niepewnościami, które ze sobą niesie, faktycznie naprawi zło, które zamierza zwalczać? ​​Nawet zakładając, że rutyna ma uspokajający wpływ na charakter, w jaki sposób elastyczność może uczynić człowieka bardziej zaangażowanym?

***Elastyczność***

SYSTEM WŁADZY, który kryje się we współczesnych formach elastyczności, składa się z trzech elementów: nieciągłej restrukturyzacji instytucji; elastycznej specjalizacji produkcji; i koncentracji władzy bez centralizacji. Fakty, które mieszczą się w każdej z tych kategorii, są znane większości z nas, nie są tajemnicą; trudniej jest ocenić osobiste konsekwencje tych faktów.

Nieciągła restrukturyzacja i wymyślanie instytucji na nowo. Dzisiejsze podręczniki biznesowe i czasopisma mają tendencję do przedstawiania elastycznego zachowania jako wymagającego pragnienia zmiany; ale w rzeczywistości jest to zmiana szczególnego rodzaju, ze szczególnymi konsekwencjami dla naszego poczucia czasu. Antropolog Edmund Leach starał się podzielić doświadczenie zmiany czasu na dwa rodzaje. W jednym wiemy, że rzeczy się zmieniają, ale wydają się mieć ciągłość z tym, co było wcześniej. W drugim następuje zerwanie z powodu aktów, które nieodwracalnie zmieniły nasze życie. Rozważmy na przykład rytuał religijny, taki jak Komunia. Kiedy bierzesz opłatek, przyłączasz się do tego samego aktu, który wykonał ktoś dwieście lat temu. Jeśli zamienisz wafle z brązowej pszenicy na białe, nie zaburzysz zbytnio sensu rytuału; nowa mąka jest włączona do rytuału. Ale jeśli nalegasz, aby kobiety zamężne mogły odprawiać Komunię jako kapłanki, możesz spowodować, że samo znaczenie słowa „kapłan” ulegnie nieodwracalnej zmianie, a tym samym znaczenie Komunii.

W sferze pracy rytmy przedstawione przez Diderota w papierni lub zwyczaje przedstawione przez Anthony'ego Giddensa są przykładem pierwszego znaczenia zmieniającego się, ale ciągłego czasu. Natomiast elastyczna zmiana, taka, która dziś celuje w biurokratyczną rutynę, dąży do zdecydowanego i nieodwołalnego ponownego wynalezienia instytucji, tak aby teraźniejszość stała się nieciągła od przeszłości.

Kamieniem węgielnym nowoczesnej praktyki zarządzania jest przekonanie, że luźne sieci są bardziej otwarte na zdecydowaną restrukturyzację niż hierarchie piramidalne, takie jak te, które rządziły erą fordyzmu. Połączenie między węzłami w sieci jest luźniejsze; możesz usunąć część, przynajmniej w teorii, bez niszczenia innych części. System jest rozdrobniony; w tym tkwi możliwość interwencji. Jego niespójność zachęca do rewizji. Konkretne techniki nieustannej restrukturyzacji instytucji w ten sposób są już dobrze opracowane. Menedżerowie korzystają z programów komputerowych, które standaryzują procedury operacyjne (SIMS); bardzo duża korporacja może zobaczyć, co wszystkie komórki w jej instytucjonalnym plastrze miodu produkują, korzystając z oprogramowania SIMS, i w ten sposób szybko wyeliminować duplikację lub nieefektywne jednostki. Te same makiety oprogramowania umożliwiają księgowym i planistom instytucjonalnym ilościową ocenę, jakie programy lub personel można wyciąć w fuzji korporacji. „Delayering” odnosi się do konkretnej praktyki polegającej na przyznaniu mniejszej liczbie menedżerów kontroli nad większą liczbą podwładnych; „pionowa dezagregacja” daje członkom korporacyjnej wyspy wiele zadań do wykonania.

Znanym terminem określającym takie praktyki jest „przeprojektowanie”, a najbardziej rzucającym się w oczy faktem przy przeprojektowaniu jest redukcja etatów. Szacunki dotyczące liczby amerykańskich pracowników, których zatrudnienie zostało zredukowane w latach 1980-1995, wahały się od 13 milionów do aż 39 milionów. Redukcja zatrudnienia miała bezpośredni związek ze wzrostem nierówności, ponieważ niewielu wyrzuconych pracowników w średnim wieku znalazła pracę za takie same lub wyższe wynagrodzenie. W nowoczesnej biblii na ten temat, *Re-engineering the Corporation*, autorzy, Michael Hammer i James Champy bronią przeprojektowania organizacji przed zarzutem, że jest ona jedynie przykrywką dla zwalniania ludzi, twierdząc, że „redukcja zatrudnienia i restrukturyzacja oznaczają jedynie robienie mniej mniejszym kosztem. Przeprojektowanie z kolei oznacza robienie więcej mniejszym kosztem”. Ta deklaracja odwołuje się do wydajności — samo słowo „przeprojektowanie” przywołuje na myśl ściślejszą operację osiąganą poprzez zdecydowane zerwanie z przeszłością. Jednak łączenie go z wydajnością są mylące.

Zmiana wydaje się tu nieodwracalna dlatego, że przeprojektowanie może być procesem wysoce chaotycznym. Na przykład w połowie lat 90. dla wielu liderom biznesowym stało się jasne, że tylko w wysoko opłacanym, fantastycznym życiu konsultantów duża organizacja może zdefiniować nowy plan biznesowy, przyciąć i „przeprojektować” się, aby pasował, a następnie ruszyć do przodu, aby zrealizować nowy projekt. Erik Clemons, jeden z najbardziej trzeźwych i praktycznych spośród tych konsultantów, zauważył samokrytycznie, że „większość wysiłków reorganizacyjnych kończy się niepowodzeniem”, głównie dlatego, że instytucje stają się dysfunkcyjne w trakcie procesu wyciskania ludzi: plany biznesowe są odrzucane i zmieniane; oczekiwane korzyści okazują się ulotne; organizacja traci kierunek.

Zmiany instytucjonalne, zamiast podążać ścieżką wyznaczoną przez określony wektor, kierują się w różne i często sprzeczne kierunki: na przykład nagle sprzedaje się dochodową jednostkę operacyjną, a jednak kilka lat później spółka macierzysta próbuje wrócić do prowadzenia biznesu sprzed restrukturyzacji. Takie zwroty akcji skłoniły socjologów Scotta Lasha i Johna Urry’ego do mówienia szerzej o elastyczności jako „końcu zorganizowanego kapitalizmu”. Na początku lat 90. American Management Association i Wyatt Companies przeprowadziły badania firm, które poważnie zaangażowały się w redukcję zatrudnienia. AMA odkryło, że powtarzające się redukcje zatrudnienia produkują „niższe zyski i spadającą produktywność pracowników”, badanie Wyatta wykazało, że „mniej niż połowa firm osiągnęła swoje cele w zakresie redukcji kosztów; mniej niż jedna trzecia zwiększyła rentowność”, a mniej niż jedna na cztery zwiększyła swoją produktywność. Powody tej porażki były częściowo oczywiste: morale i motywacja pracowników gwałtownie spadły w różnych grach ograniczających zatrudnienie. Ocalali pracownicy czekali na kolejny cios topora, zamiast cieszyć się z konkurencyjnego zwycięstwa nad tymi, którzy zostali zwolnieni.

Bardziej ogólnie, chociaż szeroko zakrojone miary produktywności są nieskończenie złożone, istnieją przynajmniej dobre podstawy do wątpliwości, że obecna era jest bardziej produktywna niż niedawna przeszłość. Rozważmy na przykład konkretny wskaźnik wzrostu, produkt krajowy brutto. Według tego wskaźnika wzrost był większy w erze biurokratycznych dinozaurów; tempo produktywności zwolniło we wszystkich głównych społeczeństwach przemysłowych. Ze względu na postęp technologiczny nastąpił znaczny wzrost w sektorze produkcyjnym w niektórych krajach. Ale biorąc pod uwagę wszystkie formy pracy białych kołnierzyków, jak i niebieskich kołnierzyków, produktywność ogólnie zwolniła, mierzona albo w kategoriach wydajności poszczególnych pracowników, albo w kategoriach godzin pracy. Niektórzy ekonomiści twierdzili nawet, że gdy zsumuje się wszystkie koszty komputeryzacji pracy, technologia faktycznie wykazała deficyt produktywności.

Nieefektywność lub dezorganizacja nie oznaczają jednak, że nie ma sensu ani powodu, aby wprowadzać gwałtowne, destrukcyjne zmiany. Takie reorganizacje instytucji sygnalizują, że zmiana jest wprowadzana realnie, a jak wiemy aż za dobrze, ceny akcji instytucji w trakcie reorganizacji często rosną, jakby każda zmiana była lepsza niż kontynuowanie tego, co było wcześniej. W funkcjonowaniu współczesnych rynków dezorganizacja organizacji stała się opłacalna. Chociaż zakłócenia mogą nie być uzasadnione pod względem produktywności, krótkoterminowe zyski dla akcjonariuszy stanowią silną zachętę dla mocy chaosu ukrytej pod pozornie uspokajającym słowem „reorganizacja”. Doskonale rentowne przedsiębiorstwa są niszczone lub porzucane, zdolni pracownicy są pozostawiani na pastwę losu, zamiast być nagradzani, po prostu dlatego, że organizacja musi udowodnić rynkowi, że jest zdolna do zmian.

Istnieją jednak bardziej fundamentalne powody, dla których współczesny kapitalizm dąży do zmiany o charakterze zdecydowanym, nieodwracalnym, niezorganizowanym lub nieproduktywnym, jakkolwiek by nie był. Mają one związek ze zmiennością popytu konsumenckiego. Ta zmienność popytu powoduje drugą cechę elastycznych reżimów, elastyczną specjalizację produkcji.

Elastyczna specjalizacja. Mówiąc prościej, elastyczna specjalizacja stara się wprowadzać na rynek coraz bardziej zróżnicowane produkty. W książce *The Second Industrial Divide* ekonomiści Michael Piore i Charles Sabel opisują, w jaki sposób elastyczna specjalizacja działa w elastycznych relacjach między małymi firmami w północnych Włoszech, umożliwiając tym przedsiębiorstwom szybkie reagowanie na zmiany popytu konsumenckiego. Firmy zarówno współpracują, jak i konkurują, poszukując nisz rynkowych, które każda z nich zajmuje tymczasowo, a nie na stałe, dostosowując się do krótkiego cyklu życia produktów odzieżowych, tekstyliów lub części maszyn. Rząd odgrywa pozytywną rolę w pomaganiu tym włoskim firmom we wspólnym wprowadzaniu innowacji, zamiast wdawać się w walkę na śmierć i życie. Piore i Sable nazywają system, który badali, „strategią permanentnej innowacji: dostosowaniem się do nieustannej zmiany, a nie wysiłkiem, aby ją kontrolować”.

Elastyczna specjalizacja jest antytezą systemu produkcji ucieleśnionego w fordyzmie. Dokładniej; w dzisiejszej produkcji samochodów osobowych i ciężarowych, stara, rozciągnięta linia montażowa, którą zauważył Daniel Bell, została zastąpiona wyspami wyspecjalizowanej produkcji. Deborah Morales, która badała wiele takich elastycznych zakładów w przemyśle samochodowym, podkreśla, jak ważna jest innowacja w odpowiedzi na popyt rynkowy, zmieniając cotygodniowe, a czasem codzienne zadania, o które proszeni są pracownicy. Składniki niezbędne do elastycznej specjalizacji są nam ponownie znane. Elastyczna specjalizacja pasuje do wysokiej technologii; dzięki komputerowi maszyny przemysłowe są łatwe do przeprogramowania i skonfigurowania.

Szybkość nowoczesnej komunikacji również sprzyja elastycznej specjalizacji, udostępniając firmie natychmiastowe dane rynkowe. Ponadto ta forma produkcji wymaga szybkiego podejmowania decyzji, a zatem pasuje do małej grupy roboczej; w dużej piramidzie biurokratycznej, przeciwnie, podejmowanie decyzji może zwolnić, gdy papier wnosi się na górę w celu zatwierdzenia przez centralę. Najsilniej wyczuwalnym składnikiem tego nowego procesu produkcyjnego jest gotowość, by pozwolić zmieniającym się wymaganiom świata zewnętrznego określić wewnętrzną strukturę instytucji. Wszystkie te elementy przyczyniają się do akceptacji zdecydowanych, przełomowych zmian. Może się wydawać dziwne, przynajmniej dla Amerykanów, czerpanie przykładu wiodącej przewagi innowacji produkcyjnych z Włoch. Chociaż zarówno amerykańskie, jak i europejskie firmy wiele się nauczyły z japońskich technik elastycznej specjalizacji, amerykańska retoryka biznesowa często zakłada, że ​​amerykańska gospodarka jest ogólnie bardziej elastyczna niż inne gospodarki, ze względu na większą swobodę od ingerencji rządu w tym kraju niż w Europie i Japonii, słabszą sieć starszych klientów, słabsze związki zawodowe i opinię publiczną gotową tolerować przełomowe zmiany gospodarcze.

To amerykańskie uprzedzenie opiera się na dorozumianym uznaniu, że elastyczny reżim jest zarówno polityczny, jak i ekonomiczny. Pytania o elastyczność dotyczą kwestii właściwej ekonomii politycznej i rzeczywiście znajdują sprzeczne sformułowania dzisiaj w Ameryce i w częściach Europy. Czy istnieją jakieś granice tego, jak bardzo ludzie są zmuszeni się uginać i naginać? Czy rząd może dać ludziom coś na kształt wytrzymałości drzewa na rozciąganie, aby jednostki nie łamały się pod wpływem siły zmian? Francuski bankier Michel Albert wydobywa kontrast między odpowiedziami, dzieląc gospodarki polityczne krajów rozwiniętych na model „renski” i model „anglo-amerykański”. Pierwszy z nich istnieje od prawie wieku w Holandii, Niemczech i Francji: w nim związki zawodowe i kierownictwo dzielą się władzą, a aparat socjalny rządu zapewnia stosunkowo ściśle splecioną sieć zabezpieczeń emerytalnych, edukacyjnych i zdrowotnych. Model reński służył również Włochom, Japonii, Skandynawii i Izraelowi. Drugi model, „anglo-amerykański”, odnosi się do obecnej kondycji Wielkiej Brytanii i Ameryki, a nie do przeszłości. Model ten daje kapitalizmowi wolnorynkowemu większy zakres. Podczas gdy model reński podkreśla pewne zobowiązania instytucji gospodarczych wobec polityki, model anglo-amerykański podkreśla podporządkowanie państwowej biurokracji gospodarce, a zatem jest skłonny poluzować sieć bezpieczeństwa zapewnianą przez rząd.

Model reński może zachowywać się tak elastycznie i zdecydowanie jak anglo-amerykański pod względem rynków. Na przykład północne Włochy są dość „reńskie” w swoim połączeniu rządu i przedsiębiorstw prywatnych, a także elastyczne w szybkim i sprawnym reagowaniu na zmieniający się popyt rynkowy. W niektórych formach produkcji *high-tech* gęsta reńska sieć zmieniających się stowarzyszeń może rzeczywiście lepiej reagować na popyt konsumentów niż jej neoliberalny kuzyn uwikłany w wątpliwą walkę z „ingerencją” rządu i nastawiony na unicestwienie swoich konkurentów. Relacja między rynkiem a państwem stanowi prawdziwą różnicę między tymi dwoma reżimami. Reżimy nadreńskie mają tendencję do hamowania zmian, gdy cierpią ich mniej wpływowi obywatele, podczas gdy reżim anglo-amerykański jest bardziej skłonny do wprowadzania zmian w organizacjach i praktykach pracy, nawet jeśli słabi mogą zapłacić cenę. Model nadreński jest w pewnym stopniu przyjazny dla biurokracji rządowej, podczas gdy anglo-amerykański działa na zasadzie, że rząd jest winny, dopóki nie udowodni się jego niewinności. Ruud Lubbers, były premier Holandii, argumentował, że holenderskie zaufanie do rządu rzeczywiście umożliwiło bolesne dostosowania gospodarcze, których bardziej wrogo nastawieni obywatele nie zaakceptowaliby. Tak więc etykieta „neoliberalizm” jest często stosowana do modelu anglo-amerykańskiego („liberalny” w jego podstawowym znaczeniu nieuregulowany); „kapitalizm państwowy” jest stosowany do reńskiego.

Te reżimy mają różne wady. Reżim anglo-amerykański miał niskie bezrobocie, ale rosnące nierówności płacowe. Brutalne fakty dotyczące obecnych nierówności majątkowych w reżimie anglo-amerykańskim są rzeczywiście oszałamiające. Ekonomista Simon Head obliczył, że dla najuboższych 80 procent amerykańskiej populacji pracującej, średnie tygodniowe wynagrodzenie (skorygowane o inflację) spadło o 18 procent od 1973 do 1995 roku, podczas gdy pensje elity korporacyjnej wzrosły o 19 procent przed opodatkowaniem i o 66 procent po tym, jak księgowi podatkowi wykonali swoją magię. Inny ekonomista, Paul Krugman, twierdzi, że najbogatszy 1 procent amerykańskich pracowników najemnych zwiększył swoje realne dochody ponad dwukrotnie w dekadzie 1979–89, w porównaniu do znacznie niższego wskaźnika bogactwa zgromadzonego w dekadach poprzednich. W Wielkiej Brytanii, *The Economist* niedawno obliczył, że najbogatsze 20 procent populacji pracującej zarabia siedem razy więcej niż najuboższe 20 procent, podczas gdy dwadzieścia lat temu różnica ta wynosiła tylko cztery razy. Amerykański sekretarz pracy argumentował zatem: „Jesteśmy na drodze do stania się społeczeństwem dwupoziomowym składającym się z kilku zwycięzców i większej grupy pozostawionej w tyle”, pogląd ten poparł przewodniczący Banku Rezerwy Federalnej, który niedawno oświadczył, że nierówne dochody mogą stać się „poważnym zagrożeniem dla naszego społeczeństwa”.

Podczas gdy w reżimach nadreńskich przepaść w bogactwie płacowym nie wzrosła tak bardzo w ostatnim pokoleniu, bezrobocie stało się przekleństwem. W ciągu trzech lat, między 1993 a 1996 rokiem, gospodarka amerykańska wygenerowała prawie 8,6 miliona miejsc pracy, a od 1992 roku na brytyjskim rynku pracy również zaczął się rozwijać, podczas gdy w ciągu ostatniej dekady prawie cały kontynentalny i japoński rynek pracy uległ stagnacji.

Wyciągnięcie tych różnic podkreśla prosty fakt. Działanie elastycznej produkcji zależy od tego, jak społeczeństwo definiuje dobro wspólne. Reżim anglo-amerykański ma niewiele ograniczeń politycznych dotyczących nierówności majątkowych, ale pełne zatrudnienie, podczas gdy sieci socjalne stanów nadreńskich, które są bardziej wrażliwe na zwykłych pracowników, są obciążeniem dla tworzenia miejsc pracy. Jakie zło tolerujesz, zależy od tego, jakie dobro realizujesz. Z tego powodu słowo „reżim” jest przydatne; sugeruje ono istnienie warunków instytucjonalno-politycznych, dzięki którym rynki i produkcja mogą działać.

Koncentracja bez centralizacji. Elastyczny reżim ma trzecią cechę. Zmiany w sieciach, rynkach i produkcji, które wykorzystuje, pozwalają na to, co wydaje się oksymoronem, koncentrację władzy bez centralizacji władzy.

Twierdzi się niekiedy, że nowa organizacja pracy decentralizuje władzę, to znaczy daje ludziom na niższych szczeblach organizacji większą kontrolę nad ich własnymi działaniami. Z pewnością twierdzenie to jest fałszywe w odniesieniu do technik stosowanych do rozmontowywania starych biurokratycznych gigantów. Nowe systemy informacyjne zapewniają kompleksowy obraz organizacji dla najwyższych menedżerów w sposób, który daje osobom w dowolnym miejscu w sieci mało miejsca do ukrycia się; SIMS zastępuje negocjacje, które mogłyby chronić osoby w kontaktach tylko z ich bezpośrednimi przełożonymi. Podobnie, pionowa dezagregacja i opóźnianie są wszystkim innym, tylko nie procedurami decentralizacyjnymi. Istnieje stały ląd władzy w archipelagu elastycznej władzy; ktoś na kontynencie decyduje, że „Barbados” może wykonać zadania, które kiedyś były wykonywane na „Trinidadzie” i „Gwadelupie” „Barbados” rzadko decyduje się na dokładanie sobie dodatkowych obciążeń.

Przeciążenie małych grup roboczych wieloma różnorodnymi zadaniami jest częstą cechą reorganizacji korporacyjnej — i jest sprzeczne z coraz bardziej subtelnymi podziałami pracy, jakie Adam Smith wyobrażał sobie w fabryce szpilek. Przeprowadzenie takich eksperymentów z dziesiątkami lub setkami tysięcy pracowników wymaga ogromnych uprawnień dowodzenia. Do ekonomii nierówności nowy porządek dodaje nowe formy nierównej, arbitralnej władzy w organizacji.

Jeśli chodzi o elastyczną specjalizację, rozważmy markowe komputery osobiste, które kupujemy; to kolaż części i podzespołów wykonanych na całym świecie, a nazwa marki reprezentuje co najwyżej ostateczne ramy całości. Ich produkcja odbywa się na globalnym rynku pracy i skutkuje produktywną praktyką zwaną „wydrążaniem”, ponieważ nazwa marki jest pustym znakiem. W swoim klasycznym studium *Lean and Mean*, Bennett Harrison pokazuje, jak hierarchiczna władza pozostaje mocno na miejscu w tego rodzaju produkcji; duża korporacja trzyma w garści zmieniający się *corps de ballet* zależnych firm, przerzucając spadki z cyklu koniunkturalnego lub porażki produktów na swoich słabszych partnerów[…]. Wyspy pracy leżą poza lądem stałym władzy.

Harrison nazywa tę sieć nierównych i niestabilnych relacji „koncentracją bez centralizacji”, uzupełnia ona władzę reorganizacji instytucji odgórnie na fragmenty i węzły w sieci. Kontrolę można sprawować, ustalając cele produkcyjne lub zyskowe dla szerokiej gamy grup w organizacji, które każda jednostka może swobodnie realizować w dowolny sposób, który wydaje się odpowiedni. Ta swoboda jest jednak pozorna. Rzadko zdarza się, aby elastyczne organizacje wyznaczały łatwo osiągalne cele; zazwyczaj jednostki są zmuszane do produkcji lub zarabiania znacznie więcej, niż leży w ich bezpośrednich możliwościach. Realia podaży i popytu rzadko są zsynchronizowane z tymi celami; cały wysiłek polega jednak na tym, aby naciskać jednostki coraz mocniej pomimo zdawania sobie sprawy z tych realiów [...].

Innym sposobem zrozumienia systemu władzy opisanego przez Harrisona jest stwierdzenie, że kwestionowanie starego porządku biurokratycznego nie oznaczało mniejszej struktury instytucjonalnej. Struktura pozostaje w siłach napędzających jednostki lub jednostki do osiągnięcia; otwarte pozostaje to, jak to zrobić, a elastyczna organizacja na szczycie rzadko udziela odpowiedzi. Jest bardziej w pozycji prowadzenia księgowości na własne żądania, niż projektowania systemu, za pomocą którego żądania mogą być realizowane. „Koncentracja bez centralizacji” to sposób przekazywania działania dowodzenia w strukturze, która nie ma już jasności piramidy — struktura instytucjonalna stała się bardziej zawiła, a nie prostsza. Dlatego samo słowo „debiurokratyzacja” jest mylące, a także niezgrabne. We współczesnych organizacjach, które praktykują koncentrację bez centralizacji, dominacja z góry jest zarówno silna, jak i bezkształtna.

JEDNYM ZE SPOSOBÓW NA ZROZUMIENIE tego jak te trzy elementy elastycznego systemu łączą się ze sobą, jest organizacja czasu w miejscu pracy. Elastyczne organizacje eksperymentują obecnie ze zmiennymi harmonogramami czasu zwanymi „elastycznym czasem pracy”. Zamiast stałych zmian niezmiennych z miesiąca na miesiąc, dzień pracy jest mozaiką ludzi pracujących według różnych, bardziej zindywidualizowanych harmonogramów, jak w biurze Jeannette. Ten mozaikowy czas pracy wydaje się daleki od monotonnej organizacji pracy w fabryce szpilek; w rzeczywistości wydaje się wyzwoleniem czasu pracy, prawdziwą korzyścią płynącą ze zniesienia rutyny [fordyzmu]. Realia elastycznego czasu pracy są jednak inne.

Elastyczny czas pracy powstał w wyniku nowego napływu kobiet do świata pracy. […] Wejście większej liczby kobiet z klasy średniej na rynek pracy pomogło zatem pobudzić większą innowacyjność w elastycznym harmonogramie pracy w pełnym i niepełnym wymiarze godzin. Zmiany te przekroczyły granice płci, dzięki czemu mężczyźni również mają bardziej elastyczne harmonogramy pracy. Obecnie elastyczny czas pracy działa na kilka sposobów. Najprostszy, stosowany w jakiś sposób przez około 70 procent amerykańskich korporacji, polega na tym, że pracownik musi przepracować cały tydzień, ale sam musi określić, kiedy w ciągu dnia jest w fabryce lub w biurze. Z drugiej strony około 20 procent firm zezwala na „skompresowane” harmonogramy pracy, np. gdy pracownik wykonuje cały tydzień pracy w ciągu czterech dni. Praca w domu jest obecnie opcją w około 16 procentach firm, szczególnie w przypadku pracowników obsługi, sprzedaży i pracowników technicznych, co stało się możliwe w dużej mierze dzięki rozwojowi intranetów komunikacyjnych. W Stanach Zjednoczonych biali mężczyźni i kobiety z klasy średniej mają obecnie większy dostęp do elastycznych harmonogramów pracy niż pracownicy fabryk lub pracownicy pochodzenia latynoskiego. Elastyczny czas pracy jest przywilejem dnia roboczego; praca wieczorem lub w nocy nadal jest przekazywana mniej uprzywilejowanym klasom.

Ten fakt wskazuje na jeden ze sposobów, w jaki elastyczny czas pracy, chociaż wydaje się obiecywać większą swobodę niż pracownik przywiązany do rutyny fabryki szpilek Smitha, jest zamiast tego wplatany w nową strukturę kontroli. Elastyczny czas pracy nie jest jak kalendarz świąt, w którym pracownicy wiedzą, czego się spodziewać; nie jest też porównywalny z całkowitą liczbą godzin pracy tygodniowo, które korporacja może ustalić dla swoich pracowników niższego szczebla. Elastyczny harmonogram czasu pracy jest raczej korzyścią przyznawaną uprzywilejowanym pracownikom, twierdzi analityk zarządzania Lotte Bailyn, niż prawem pracowniczym; jest to korzyść, która jest nierówno rozdzielana i ściśle reglamentowana. To samo dotyczy teraz Ameryki; inne kraje przechodzą na amerykańską praktykę.

Jeśli elastyczny czas pracy jest nagrodą dla pracownika, to również oddaje pracownika w kleszcze instytucji. Weźmy na przykład najbardziej elastyczny z elastycznych czasów pracy, pracę w domu. Ta nagroda budzi wielki niepokój wśród pracodawców; obawiają się utraty kontroli nad nieobecnymi pracownikami i podejrzewają, że ci, którzy pozostają w domu, będą nadużywać swojej wolności. W rezultacie wprowadzono szereg kontroli w celu uregulowania rzeczywistych procesów pracy osób nieobecnych w biurze. Ludzie mogą być zobowiązani do regularnego dzwonienia do biura lub kontrole intranetu mogą być wykorzystywane do monitorowania nieobecnego pracownika; e-mail jest często otwierany przez przełożonych. Niewiele organizacji, które wdrażają elastyczny czas pracy, proponuje swoim pracownikom: „Oto zadanie; zrób je, jak chcesz, bylebyś je w ogóle wykonał” w modelu *Tagwerk*. Pracownik elastyczny czas pracy kontroluje lokalizację pracy, ale nie uzyskuje większej kontroli nad samym procesem pracy. Obecnie wiele badań sugeruje, że nadzór nad pracą jest w rzeczywistości często większy w przypadku osób nieobecnych w biurze niż w przypadku osób obecnych. Pracownicy zamieniają więc jedną formę poddania się władzy — twarzą w twarz — na inną, elektroniczną; to właśnie odkryła Jeannette, na przykład, przenosząc się do bardziej elastycznego miejsca pracy na wschodzie. Mikrozarządzanie czasem szybko się rozwija, nawet jeśli czas wydaje się zliberalizowany w przeciwieństwie do czasu znanego z fabryki szpilek Smitha lub z epoki fordyzmu. „Logika metryczna” czasu Daniela Bella przeniosła się z zegara na ekran komputera. Praca jest fizycznie zdecentralizowana, ale władza nad pracownikiem bardziej bezpośrednia. Praca w domu jest ostatecznym punktem docelowym nowego reżimu.

TO SĄ SIŁY, KTÓRE zmuszają ludzi do zmian: reorganizacja biurokracji, elastyczna specjalizacja produkcji, koncentracja bez centralizacji. W buncie przeciwko rutynie, pozory nowej wolności są mylące. Czas w instytucjach i dla jednostek został uwolniony z żelaznej klatki przeszłości, ale poddany nowej formie kontroli odgórnej i nadzorowi. Czas elastyczny to czas nowej władzy. Elastyczność rodzi nieporządek, ale nie wolność od ograniczeń. Oświeceniowa wersja elastyczności Smitha wyobrażała sobie, że wzbogaci ludzi zarówno etycznie, jak i materialnie; jego elastyczna jednostka jest zdolna do nagłych wybuchów współczucia dla innych. Zupełnie inna struktura charakteru pojawia się wśród tych, którzy sprawują władzę w tym skomplikowanym nowoczesnym reżimie. Są wolni, ale jest to wolność amoralna. […]