

La racionalització (conferència)

(Text establert a partir de les notes estenogràfiques preses per un assistent a la conferència, amb data de 23 de febrer de 1937)

La paraula “racionalització” és prou vaga. Designa uns mètodes d’organització industrial, més o menys racionals, que sota diverses formes regnen actualment a les fàbriques. Efectivament, n’hi ha molts, de mètodes de racionalització, i cada empresari aplica el seu a la seva manera. Però tots tenen punts en comú, i es consideren científics en el sentit de mètodes d’organització científica del treball.

De bon començament, la ciència només era l’estudi de les lleis de la natura. Després, però, va intervenir en la producció, amb la invenció i l’ús de les màquines i amb el descobriment de procediments que permetien de fer-hi servir les forces naturals. Finalment, a la nostra època, vers la fi de segle, s’ha pensat a aplicar la ciència, no ja solament a l’aprofitament de les forces de la natura, sinó a l’ús de la força humana de treball. És una cosa del tot nova, de què comencem a percebre’n els efectes.

Es parla sovint de la revolució industrial per designar justament la transformació que es va produir en la producció en aplicar-hi la ciència i aparèixer la gran indústria. Però es pot dir que hi ha hagut una segona revolució industrial. La primera es defineix per la utilització científica de la matèria inert i de les forces naturals. La segona, per la utilització científica de la matèria viva, és a dir, dels homes.

La racionalització és vista com un perfeccionament de la producció. Certament, si considerem la racionalització des del sol punt de vista de la producció, forma part de les innovacions successives de què és fet el progrés industrial. Però, des del punt de vista obrer, la racionalització forma part d’un problema molt gros, el problema d’un règim, dins de les empreses industrials, que sigui acceptable. Acceptable per als treballadors, és clar. És sobretot aquest aspecte de la racionalització el que hem de considerar, car si l’esperit del sindicalisme es diferencia del que anima els medis dirigits de la nostra societat és sobretot perquè el moviment sindical s’interessa més pel productor que per la producció, al contrari de la societat burgesa, que s’interessa sobretot per la producció més que no pas pel productor.

El problema del règim més desitjable per a dins de les empreses industrials és un dels més importants, fins i tot potser el més important, per al moviment obrer. I és ben estrany que no s’hagi posat mai. Pel que en sé, ni va ser estudiat pels teòrics del moviment socialista, ni Marx ni els seus deixebles no li van consagrar cap obra, i en Proudhon només se n’hi troben indicacions. Els teòrics estaven potser mal col·locats, per a tractar aquest tema, per manca d’haver format mai part dels engranatges d’una fàbrica.

El moviment obrer mateix, es tracti del sindicalisme o de les organitzacions obreres que van precedir els sindicats, tampoc no ha pensat a tractar amplament els diferents aspectes d’aquest problema. Hi ha prou raons que ho poden explicar, especialment les preocupacions immediates, urgents, quotidianes, que s’imposen sovint de manera massa imperiosa als treballadors per a deixar-los el lleure de reflexionar sobre els grans problemes. D’altra banda, els militants obrers sotmesos a la disciplina industrial no tenen gaire la possibilitat ni el gust d’anitzar teòricament la violència que pateixen cada dia: tenen necessitat d’evadir-se’n; i els investits de funcions sindicals permanents tenen sovint

tendència a oblidar, enmig de la seva activitat quotidiana, que aquí hi ha una qüestió urgent i dolorosa.

A més, bé cal que ho diguem: patim tots una certa deformació, provinent de viure en l'atmosfera de la societat burgesa, i fins les nostres aspiracions a una societat millor se'n ressenten. La societat burgesa pateix una monomania: la monomania de la comptabilitat. Per a ella, només té valor allò que es pot xifrar en francs i en cèntims. No dubta mai a sacrificar vides humanes a xifres bones sobre el paper, xifres de pressupostos nacionals o de balanços industrials. Tots en patim un xic el contagi, d'aquesta idea fixa, i ens deixem hipnotitzar per les xifres. És per això que, en els retrets que adrecem al règim econòmic, la idea de l'explotació, dels diners extorquits per engreixar el profit, és gairebé l'única que expresseu clarament. És una deformació d'esperit tant més comprensible que les xifres són una cosa clara, que es veu a la primera, mentre que les coses que no es poden traduir en xifres demanen un més gran esforç d'atenció. És més fàcil reclamar respecte a la xifra marcada en un full de pagament que analitzar els sofriments patits en el curs de la jornada de treball. És per això que la qüestió dels salaris fa sovint oblidar altres reivindicacions vitals. I fins s'arriba a definir la transformació del règim capitalista com la supressió de la propietat i el profit capitalistes, com si això sol fos equivalent a la instauració del socialisme.

Doncs bé, hi ha aquí una llacuna extremament greu per al moviment obrer, car és ben bé una altra cosa que no el profit i la propietat, allò que hi ha en els sofriments patits per la classe obrera.

L'obrer no pateix pas solament per la insuficiència del sou. Pateix perquè és relegat per la societat actual a un rang inferior, perquè és reduït a una espècie de servitud. La insuficiència del salari només és una conseqüència d'aquesta inferioritat i d'aquesta servitud. La classe obrera sofreix d'estar sotmesa a la voluntat arbitrària dels quadres dirigents de la societat, que li imposen, fora de la fàbrica, el seu nivell d'existència i, dins la fàbrica, les seves condicions de treball. Els patiments soferts dins la fàbrica per l'arbitrarietat patronal pesen tant damunt la vida d'un obrer com les privacions patides fora de la fàbrica per la insuficiència del salari.

Els drets que poden conquerir els treballadors en els seus llocs de treball no depenen pas directament de la propietat o del profit, sinó de les relacions entre l'obrer i la màquina, entre l'obrer i els caps, i del poder més o menys gran de la direcció. Els obrers poden obligar la direcció d'una fàbrica a reconèixer-los drets sense privar els propietaris ni del títol de propietat ni del profit; i, recíprocament, poden ser totalment privats de drets en una fàbrica que sigui de propietat col·lectiva. Les aspiracions dels obrers a tenir drets dins la fàbrica els porten a topiar, no pas amb el propietari, sinó amb el director. De vegades és la mateixa persona, però és poc important, això.

Hi ha doncs dues qüestions a distingir: l'explotació de la classe obrera, que es defineix pel profit capitalista, i l'opressió de la classe obrera al lloc de treball, que es tradueix en sofriments sostinguts, de 48 o 40 hores a la setmana, que es poden a més prolongar fora de la fàbrica fins a les 24 hores del dia.

La qüestió del règim dins de les empreses, considerada des del punt de vista dels treballadors, es posa amb dades lligades a l'estructura de la gran indústria. Una fàbrica és essencialment feta per a produir. Els homes hi són per a ajudar les màquines a treure cada dia el més gran nombre possible de productes ben fets i a bon preu. D'altra banda, però, aquests homes són homes; tenen necessitats, aspiracions a satisfer, que no coincideixen pas necessàriament amb les necessitats de la producció, i que, de fet, al més sovint no hi

coincideixen gens. És una contradicció que el canvi de propietat no eliminaria pas. No podem pas consentir, però, que la vida dels homes hagi de ser sacrificada a la fabricació de productes.

Si demà es fes fora els patrons, si es col·lectivitzessin les fàbriques, això no canviaria de res aquest problema fonamental, que fa que allò necessari per a treure el més gran nombre de productes possible no sigui necessàriament allò que pot satisfer els homes que treballen a la fàbrica.

Conciliar les exigències de la fabricació i les aspiracions dels homes que fabriquen és un problema que els capitalistes resolen fàcilment suprimint-ne un dels termes: fan com si aquests homes no existissin. A la inversa, certes concepcions anarquistes suprimeixen l'altre: les necessitats de la fabricació. Com que aquestes necessitats es poden oblidar sobre el paper però no pas efectivament eliminar-les, tampoc això no és solució. La solució ideal fóra una organització del treball tal que de les fàbriques en sortís cada dia el més gran nombre possible de productes ben fets i tot de treballadors feliços. Si, per un atzar providencial, es pogués trobar un tal mètode de treball, prou perfecte per a fer tornar joiós el treball, la qüestió no caldria pas posar-la més. Però aquest mètode no existeix, i el que s'esdevé fins és tot el contrari. I si una tal solució no és pràcticament realitzable, és justament perquè les necessitats de la producció i les necessitats dels productors no necessàriament coincideixen. Fóra massa bell que els procediments de treball més productius fossin alhora els més agradables. Però podem almenys aproximar-nos a una tal solució cercant mètodes que conciliïn al màxim els interessos de l'empresa i els drets dels treballadors. Podem posar com a principi que es pot resoldre aquesta contradicció mitjançant un compromís, és a dir, trobant un terme mitjà, de manera que no siguin sacrificats enterament ni els uns ni els altres, ni els interessos de la producció ni els dels productors. Una fàbrica cal que sigui organitzada de manera que la matèria primera que s'hi faci servir en surti en forma de productes ni massa rars, ni massa costosos, ni defectuosos, i que alhora els homes que hi entren al matí no en surtin disminuïts ni físicament ni moralment a la tarda, ni al cap del dia, ni al cap de l'any o de vint anys.

Heus aquí el verdader problema, el problema més greu que es posa a la classe obrera: trobar un mètode d'organització del treball que sigui acceptable alhora per la producció, pel treball i pel consum.

Aquest problema, no s'ha començat ni a resoldre, simplement perquè no s'ha posat; de manera que, si demà ens emparéssim de les fàbriques, no sabríem pas què fer-ne, i ens veuríem obligats a organitzar-les, després d'un temps més o menys llarg de fluctuacions, com ara.

No n'hi tinc pas, de solució, jo. No és pas una cosa que es pugui, sobre el paper, improvisar de dalt a baix. És solament dins de les fàbriques, que podem a poc a poc arribar a imaginar un sistema d'aquesta mena i posar-l'hi a prova, exactament com els patrons i els empresaris, els tècnics, han arribat a poc a poc a concebre i a posar en pràctica el sistema actual. Per a comprendre com és posat el problema, cal haver estudiat el sistema existent, haver-lo analitzat, haver-ne fet la crítica, haver apreciat en què és bo i en què és dolent, i per què. Cal partir del règim actual, per a concebre'n un de millor.

Intentaré doncs d'analitzar aquest règim (que vosaltres coneixeu millor que ningú) referint-me alhora a la seva història, a les obres dels qui han contribuït a elaborar-lo, i a la vida quotidiana de les fàbriques en el període precedent al moviment de juny de 1936.

Per tal de caracteritzar el règim actual de la indústria i els canvis introduïts en l'organització del treball, es parla més aviat indiferentment de racionalització o de taylorització. El mot de racionalització té més prestigi, entre el públic, perquè sembla indicar que l'organització actual del treball satisfà totes les exigències de la raó, havent de respondre, com a organització del treball, a l'interès de l'obrer, al del patró i al del consumidor. Sembla, així, que ningú no s'hi pugui posar en contra. El poder dels mots és així de gran, i aquest s'ha fet servir molt; i també s'ha fet servir molt l'expressió "organització científica del treball", perquè el mot "científic" encara té més prestigi que el mot "racional".

Quan es parla de taylorització, s'indica l'origen del sistema, perquè fou Taylor qui en va trobar l'essencial, qui en va impulsar i marcar l'orientació. De manera que, per a conèixer-ne l'esperit, cal referir-se necessàriament a Taylor. És fàcil, perquè va escriure un cert nombre d'obres sobre el tema i la pròpia biografia.

La història de les recerques de Taylor és molt curiosa i instructiva. Permet de veure com es va orientar el sistema des del començament. Fins permet, millor que res, de comprendre què és, en el fons, aquest sistema.

Tot i que Taylor el va batejar d'"organització científica del treball", no n'era pas, de científic, ell. La seva cultura era de nivell de batxillerat, i encara no és segur. No havia fet mai estudis d'enginyeria. Ni era tampoc un obrer, pròpiament parlant, tot i haver treballat a la fàbrica. ¿Com el podríem definir? Era un contramestre, però no pas de l'espècie dels sortits de la classe obrera i que en guarden el record. Era un contramestre de la mena dels que es troben actualment en els sindicats professionals de quadres inferiors creient haver nascut per a fer de gos d'atura dels patrons. No fou pas per curiositat d'esperit ni per necessitat de lògica que va emprendre les seves recerques. Fou la seva experiència de contremestre gos d'atura el que el va orientar en tots els estudis i li va servir d'inspiració durant els trenta-cinc anys de recerques pacients. És així com va donar a la indústria un estudi admirable sobre el treball dels torns de desbast, a més a més de la seva idea fonamental d'una nova organització dins de les fàbriques.

Taylor havia nascut en una família relativament rica, i hauria pogut viure sense treballar si no haguessin estat els principis puritans de la seva família i d'ell mateix, que no li permetien de restar ociosos. Féu els estudis en un liceu, però per una malaltia dels ulls els va haver d'interrompre als 18 anys. Una singular fantasia el va dur llavors a entrar en una fàbrica, on féu l'aprenentatge d'obrer mecànic. Però el contacte quotidià amb la classe obrera no li donà a cap nivell l'esperit obrer. Al contrari, sembla com si hi hagués pres consciència amb la màxima agudesa de l'oposició de classe entre els seus companys de treball i ell, jove burgès que no treballava per viure, que no vivia del seu salari, i que, conegut de la direcció, era tractat en conseqüència.

Després del seu aprenentatge, als 22 anys es llogà de tornar en una petita fàbrica de mecànica, on des del primer dia entrà en conflicte amb els seus companys de taller, que li feren comprendre que l'estovarien si no es conformava a la cadència general del treball. Car en aquella època dominava el sistema de treball per peces organitzat de tal manera que, a la que la cadència augmentava, disminuïen les tarifes. Els obrers havien comprès que calia no augmentar la cadència per tal que les tarifes no disminuïssin; així, cada vegada que un nou obrer hi entrava, el prevenien d'haver d'afluixar la cadència si no volia que li fessin la vida impossible.

Als dos mesos, Taylor hi va arribar a esdevenir contramestre. En explicar-ne la història, diu que el patró tenia confiança en ell perquè pertanyia a una família burgesa. No diu pas com fou que el patró el distingís tan aviat, ja que els seus companys li impedien de

treballar més de pressa que ells, i podem demanar-nos si no és que s'havia guanyat la seva confiança reportant-li el que es deia entre obrers.

En ser nomenat contramestre, els obrers li van dir: “N'estem ben contents, de tenir-te de contramestre, perquè ens coneixes i saps que si proves de disminuir les tarifes et farem la vida impossible.” A això, Taylor va respondre, en substància: “Jo ara sóc a l'altre costat de la barricada, i faré el que hagi de fer”. I, efectivament, aquest jove contramestre va demostrar una aptitud excepcional per a fer augmentar la cadència i despatxar els més indòcils.

Aquesta aptitud particular el féu pujar encara més amunt, fins a esdevenir director de la fàbrica. Tenia, llavors, 24 anys.

Un cop director, continuà obsedit per aquesta única dèria de fer créixer cada dia més la cadència dels obrers. Evidentment, els obrers es defensaven, i en resultava que els seus conflictes amb ells s'anaven agreujant. No els podia explotar al seu aire, perquè coneixien més bé que no ell els millors mètodes de treball. S'adonà llavors de dos obstacles que l'engavanyaven: d'una banda, ignorava el temps indispensable per a realitzar cada operació de fabricació i quins procediments eren susceptibles de donar els millors temps; d'una altra, l'organització de la fàbrica tampoc no li facilitava de combatre eficaçment la resistència passiva dels obrers. Demanà llavors a l'administrador de l'empresa autorització per a instal·lar un petit laboratori on fer experiències sobre els mètodes de fabricació.

Fou l'origen d'un treball que durà vint-i-sis anys i dugué Taylor a la descoberta dels acers ràpids, del ruixament de l'eina, de noves formes per a les eines de desbast, i sobretot descobrí, ajudat d'un equip d'enginyers, fórmules matemàtiques que donaven les relacions més econòmiques entre la profunditat del pas, l'avanç i la velocitat dels torns; i, per a l'aplicació pràctica d'aquestes fórmules, va establir tot de regles de càlcul que permetien de trobar aquestes relacions en tots els casos particulars que es poguessin presentar.

Aquestes descobertes eren les més importants, als seus ulls, perquè repercutien immediatament en l'organització dins de les fàbriques. Eren totes inspirades pel desig d'augmentar la cadència dels obrers i pel mal humor davant la seva resistència. El seu gran objectiu era evitar totes les pèrdues de temps en el treball. Això deixa ben clar quin era l'esperit del sistema. I durant vint-i-sis anys va treballar amb aquesta única finalitat. Va concebre i organitzar progressivament l'oficina dels mètodes amb les fitxes de fabricació, l'oficina dels temps per a l'establiment del temps que cal per a cada operació, la divisió del treball entre els caps tècnics, i un sistema particular de treball per peces amb prima.

Aquesta exposició breu permet de comprendre en què consisteix l'originalitat de Taylor i quins són els fonaments de la racionalització. Fins a ell, gairebé només s'havien fet recerques de laboratori per descobrir dispositius mecànics nous, per trobar noves màquines, mentre que ell va tenir la idea d'estudiar científicament els millors procediments d'utilització de les màquines existents. Parlant amb propietat, no va pas fer descobriments, fora del dels acers ràpids. Va simplement cercar els millors procediments d'ús de les màquines, i no solament de les màquines, sinó també dels homes. Era la seva obsessió. Va crear el seu laboratori per poder dir als obrers: us heu equivocat fent aquesta feina en una hora, calia fer-la en cosa de mitja hora. El seu objectiu era llevar als treballadors la possibilitat de determinar ells mateixos els procediments i el ritme de la seva feina i posar en mans de la direcció la tria dels moviments a executar durant la producció. Era aquest, l'esperit de les recerques. No es tractava pas, per a Taylor, de sotmetre els mètodes de producció a l'examen de la raó, o almenys aquest interès només

venia en segon lloc; el seu principal objectiu era trobar els mitjans per a forçar els obrers a donar a la fàbrica el màxim de la seva capacitat de treball. El laboratori era per a ell un mitjà de recerca, sí, però més que res un mitjà de coerció.

Això és explícit en les seves pròpies obres.

El mètode de Taylor consisteix essencialment en això: tot primer, s'estudien científicament els millors procediments utilitzables en qualsevol treball, fins en el dels manobres (no parlo pas de manobres especialitzats, sinó de manobres pròpiament dits), fins en els de manteniment i feines d'aquesta mena; tot seguit, s'estudien els temps mitjançant la descomposició de cada procediment en moviments elementals que es poden reproduir, en treballs molt diferents, en combinacions diverses; i, un cop mesurat el temps necessari per a cada moviment elemental, s'obté fàcilment el temps necessari per a les operacions més diverses. Prou ho sabeu, que el mètode per a mesurar els temps és el cronometratge. No cal insistir-hi. Finalment, hi intervé la divisió del treball entre els caps tècnics. Abans de Taylor, un contramestre ho feia tot, s'ocupava de tot. Actualment, a les fàbriques, en un mateix taller hi ha molts caps: el controlador, el contramestre, etc.

El seu sistema particular de treball per peces amb prima consistia a mesurar els temps per unitat basant-se en el màxim de treball que podia produir el millor obrer, durant per exemple una hora, i per a tots aquells qui produïssin aquest màxim cada peça havia de ser pagada a tal preu, mentre que havia de ser pagada a un preu més baix als qui produïssin menys; aquells qui produïssin netament menys que aquest màxim n'havien de treure menys que el salari vital. Altrament dit, és un procediment per a eliminar els obrers que no siguin de primer ordre, els que no siguin capaços d'atènyer el màxim de producció.

En suma, aquest sistema conté l'essencial del que avui se'n diu la racionalització. Els contramestres egipcis tenien fuets per a forçar els obrers a produir. Taylor ha canviat el fuet per les oficines i els laboratoris sota el cobert de la ciència.

La idea de Taylor era que cada home és capaç de produir un determinat màxim de treball. Però això és totalment arbitrari, i inaplicable per a un conjunt d'un gran nombre de fàbriques. En una sola fàbrica, això té per resultat que els obrers cepats, els més resistents, restin a la fàbrica i els altres se'n vagin. És, però, impossible de tenir prou obrers cepats per a totes les màquines de tota una ciutat, o arribar a una tal selecció a gran escala. Suposem que hi hagi un cert percentatge de treballs que necessitin una gran força física; no és pas provat que hi hagi el mateix percentatge d'homes que compleixin aquesta condició.

Les recerques de Taylor van començar el 1880. La mecànica començava llavors a esdevenir una indústria. Durant tota la primera meitat del segle XIX, la gran indústria s'havia gairebé limitat al tèxtil. És solament vora 1850 que hom es posa a construir torres d'armadura metàl·lica. Quan Taylor era infant, la majoria de mecànics eren encara artesans treballant en els propis tallers. És just al moment en què Taylor comença els seus treballs que neix la Federació Americana del Treball, formada per uns quants sindicats acabats de constituir-se, i especialment el Sindicat del Metall. Un dels mètodes de l'acció sindical consistia, en aquella època, a limitar la producció per tal d'impedir l'atur i la reducció de les tarifes per peça. En l'esperit de Taylor, com en el dels industrials a qui comunicava progressivament els resultats dels seus estudis, el primer avantatge de la nova organització del treball havia de ser trencar la influència dels sindicats. Des del seu començament, la racionalització és essencialment un mètode per a fer treballar més, més que no pas un mètode per a treballar millor.

Després de Taylor, no hi ha pas hagut gaires innovacions sensacionals, en el sentit de la racionalització.

Hi ha hagut primerament el treball en cadena, inventat per Ford, que ha suprimit en certa mesura el treball per peces i amb prima, fins i tot a les seves fàbriques. La cadena, originalment, era un simple procediment de manteniment mecànic. A la pràctica, però, ha acabat esdevenint un mètode perfeccionat per a extreure dels treballadors el màxim de treball per unitat de temps.

El sistema de muntatge en cadena ha permès de reemplaçar obrers qualificats per manobres especialitzats en els treballs en sèrie, en què, en comptes d'acomplir-s'hi un treball qualificat, només s'hi han d'executar un cert nombre de gestos mecànics que es repeteixen constantment. És un perfeccionament del sistema de Taylor, que porta a llevar a l'obrer la tria del mètode i la comprensió de la seva feina per dur-ho tot plegat a l'oficina d'estudis. Aquest sistema dels muntatges fa també desaparèixer l'habilitat manual necessària a l'obrer qualificat.

L'esperit d'un tal sistema és prou clar per la manera com ha estat elaborat, i podem veure de seguida que el mot de racionalització li ha estat aplicat equivocadament.

Taylor no anava pas darrere d'un mètode de racionalització del treball, sinó d'un mitjà de control dels obrers, i si ha trobat alhora una manera de simplificar el treball, són dues coses, aquestes, completament diferents. Per a il·lustrar la diferència entre treball racional i mitjà de control, posaré un exemple de verdadera racionalització, és a dir, de progrés tècnic que no pesa sobre els obrers ni constitueix cap explotació més gran de la seva força de treball.

Suposeu un torner treballant en torns automàtics que n'hagi de vetllar quatre. Si un dia es descobreix un acer ràpid que permet de doblar la producció d'aquests quatre torns i contracten un segon torner per tal que cadascun d'ells només tingui dos torns a vetllar, tots dos tenen la mateixa feina a fer d'abans i tanmateix la producció surt a més bon preu.

Pot haver-hi doncs milloraments tècnics que millorin la producció sense pesar gens ni mica sobre els treballadors.

Però la racionalització de Ford consisteix no pas a treballar millor, sinó a fer treballar més. En resum, els patrons han fet el descobriment que hi ha una manera millor d'explotar la força obrera que no allargar la jornada de treball.

Efectivament, la jornada de treball té un límit, no solament perquè la jornada pròpiament dita només té vint-i-quatre hores, de les quals cal treure els temps de menjar i de dormir, sinó també perquè, després d'un cert nombre d'hores de treball, la producció deixa d'augmentar. Per exemple, un obrer no produeix pas més en disset hores que en quinze, perquè el seu organisme està més fatigat i automàticament va menys lleuger.

Hi ha doncs un límit de producció que s'ateny força fàcilment allargant la jornada de treball, mentre que augmentant-ne la intensitat se sobrepassa de llarg.

És un descobriment sensacional dels patrons. Els obrers potser encara no l'han ben comprès, i els patrons potser no en tenen gens de consciència; però fan com si el comprenguessin la mar de bé.

És una cosa que no ve pas immediatament a l'esperit, perquè la intensitat del treball no és pas tan fàcilment mesurable com la seva durada.

El mes de juny, els pagesos van pensar que els obrers eren uns mandres perquè només volien treballar quaranta hores a la setmana, ja que es té l'hàbit de mesurar el treball per la quantitat d'hores, i això es xifra, mentre que la resta no es xifra pas.

Però la intensitat del treball pot variar. Penseu, per exemple, en les curses a peu i recordeu el corredor de marathón caigut mort en arribar a la meta per haver corregut

massa de pressa. Podem considerar això com una intensitat límit de l'esforç. Doncs és igual en el treball. La mort, evidentment, és el límit extrem a no atènyer, però en tant que hom no ha mort després d'una hora de treball, és, als ulls dels patrons, que podia haver treballat encara més. És així igualment que hom bat cada dia nous rècords sense que ningú tingui encara la idea que s'hagi atès el límit. Hom espera sempre el corredor que batrà el darrer rècord. Però si hom inventés un mètode de treball que fes morir els obrers al cap de cinc anys, per exemple, als patrons els mancaria molt aviat mà d'obra i això aniria contra els seus interessos. No se n'adonarien pas de seguida, perquè no hi ha cap mitjà científic de mesura del desgast de l'organisme humà pel treball; però potser a la generació següent se n'adonarien i revisarien els seus mètodes, exactament com hom s'ha adonat dels milers de morts prematures provocades pel treball dels infants a la fàbrica.

Doncs això mateix els pot passar als adults amb la intensitat del treball. Fa només un any, a les fàbriques de mecànica de la regió parisenca, un home de quaranta anys no podia trobar lloc de treball perquè el consideraven com ja usat, buit, incapaç de produir a la cadència actual.

No hi ha doncs cap límit a l'augment de la producció per intensificació del ritme de treball. Taylor reporta amb orgull que va arribar a doblar i fins a triplicar la producció en certes fàbriques simplement pel sistema de les primes, la vigilància dels obrers i l'acomiadament despietat dels que no volien o no podien seguir la cadència. Diu haver arribat a trobar el mitjà ideal per a suprimir la lluita de classes, perquè el seu sistema reposa en un interès comú a l'obrer i al patró, guanyant-hi més tots dos amb aquest sistema, trobant-se a més el consumidor satisfet per haver fet sortir els productes a més bon preu. Es vantava d'haver resolt així tots els conflictes socials, d'haver aconseguit l'harmonia social.

Però posem l'exemple d'una fàbrica on Taylor hagués doblat la producció sense canviar els mètodes de fabricació, simplement organitzant aquesta policia dels tallers. Imaginem, d'altra banda, una fàbrica on es treballessin set hores al dia per trenta francs, i on el patró decidís un bon dia de fer treballar catorze hores al dia per quaranta francs. Els obrers no considerarien pas que així hi guanyessin, i immediatament es declararien en vaga. Això no obstant, vindria a ser exactament el sistema de Taylor. Treballant catorze hores al dia en comptes de set, hom es fatigaria com a mínim el doble. Estic convençuda, però, que a partir d'un cert límit és molt més greu per a l'organisme humà augmentar la cadència de treball, com fa Taylor, que no pas augmentar-ne la durada.

Quan Taylor va instaurar el seu sistema, hi va haver reaccions, de la part dels obrers. A França, els sindicats van vivament reaccionar, en començar a introduir-se aquest sistema a les fàbriques. Hi va haver articles de Pouget, de Merrheim, comparant la racionalització a un nou esclavatge. A Amèrica hi va haver vagues. Amb tot, finalment aquest sistema ha triomfat i ha tingut un gran paper en el desenvolupament de les indústries de guerra; cosa que ha fet pensar que la guerra hi ha fet molt, en el triomf de la racionalització.

El gran argument de Taylor és que aquest sistema serveix els interessos del públic, és a dir, dels consumidors. Evidentment, l'augment de la producció els pot ser favorable quan es tracti d'articles alimentaris: pa, llet, carn, mantega, vi, oli, etc. Però, de manera general, no és pas aquesta producció—la que serveix per a satisfer les principals necessitats de l'existència—, la que augmenta amb el sistema de Taylor. El que ha estat racionalitzat és la mecànica, el cautxú, el tèxtil, és a dir, essencialment, allò que produeix el mínim d'objectes consumibles. La racionalització ha servit sobretot per a la fabricació d'objectes de luxe i per a aquesta indústria doblement de luxe que és la indústria de guerra, que no solament no construeix, sinó que destrueix. Ha servit per a fer créixer considerablement

el pes dels treballadors inútils, els que fabriquen coses inútils o els que no fabriquen res i són contractats en els serveis de publicitat i en empreses d'aquesta mena, més o menys parasitàries. Ha fet créixer formidablement el pes de les indústries de guerra, que, totes soles, sobrepassen totes les altres en importància i en inconvenients. La taylorització ha servit essencialment per a tot això i, en suma, per fer pesar l'augment de la producció global sobre un nombre cada cop més reduït de treballadors.

Des del punt de vista de l'efecte moral sobre els obrers, la taylorització ha sens dubte provocat la seva pèrdua de qualificació. Això ha estat contestat pels apologistes de la racionalització, especialment per Dubreuil, a *Standard*. Però Taylor va ser el primer de vantar-se'n, en arribar a fer entrar només un 75% d'obriers qualificats en la producció, contra un 25% de no qualificats per als acabats. En Ford, només hi ha un 1% d'obriers que tinguin necessitat d'un aprenentatge de més d'un dia.

Aquest sistema, a més, ha reduït els obrers a l'estat de molècules, diguem-ho així, en fer-ne una espècie d'estructura molecular dins les fàbriques. Ha comportat l'aïllament dels treballadors. Una de les fórmules essencials de Taylor és que cal adreçar-se a l'obrer individualment; considerar-hi l'individu. El que vol dir amb això és que cal destruir la solidaritat obrera per mitjà de les primes i de la competitivitat. És això el que produeix aquesta solitud, el caràcter més punyent de les fàbriques organitzades segons el sistema actual, solitud moral que ha estat certament rebaixada pels esdeveniments de juny. Ford diu ingènuament que és excel·lent tenir obrers que s'entenguin bé, però que convé que no s'entenguin massa, perquè això faria baixar l'esperit de competitivitat i d'emulació indispensable a la producció.

La divisió de la classe obrera és doncs a la base d'aquest mètode. El desenvolupament de la competitivitat entre els obrers n'és part integrant; com la crida als sentiments més baixos. L'únic mòbil és el salari. Quan amb el salari no n'hi ha prou, ve l'acomiadament brutal. En cada instant del treball, el salari és determinat per una prima. A cada moment, cal que l'obrer calculi per saber el que ha guanyat. I això és tant més veritat com menys qualificat és el treball.

Aquest sistema ha produït la monotonia del treball. Dubreuil i Ford diuen que el treball monòton no és pas carregós, per a la classe obrera. Ford diu clarament que no hi podria pas fer una jornada de treball sencera, a la fàbrica, però que cal creure que els seus obrers són diferents d'ell, ja que refusen un treball més variat. És ell qui ho diu. Si verdaderament arriba que per un tal sistema la monotonia es fa suportable als obrers, és potser el que es pot dir de pitjor d'un tal sistema; car és segur que la monotonia del treball comença sempre per ser un sofriment. Si hom s'hi arriba a acostumar, és al preu d'una disminució moral.

En realitat, ningú, no s'hi acostuma, fora que pugui treballar pensant en una altra cosa. Però llavors cal treballar a un ritme que no reclami massa assiduïtat a l'atenció. Però si hom fa un treball en què hagi de pensar sempre, no pot pensar en res més, i és fals de dir que l'obrer pugui acostumar-se a la monotonia d'aquest treball. Els obrers de Ford no tenien dret a parlar. I no intentaven de tenir un treball variat perquè, al cap d'un cert temps de treball monòton, eren incapaces de fer res més.

La disciplina a les fàbriques, la coerció, és una altra característica del sistema. És fins i tot el seu caràcter essencial; i és el fi per què ha estat inventat, ja que Taylor va fer les seves recerques exclusivament per trencar la resistència dels obrers. En imposar tals o tals moviments en tants de segons, o tals altres en tants de minuts, és evident que no resta a l'obrer cap poder de resistència. És d'això que Taylor n'estava més ufanós, i és això el que

va desenvolupar amb més ganes, afegint-hi que el seu sistema permetia de trencar la força dels sindicats a les fàbriques.

Durant una enquesta feta a Amèrica sobre el sistema de Taylor, un obrer interrogat per Henri de Man li va dir: “Els patrons no ho comprenen, que nosaltres no ens volguéssim deixar cronometrar. Ara, ¿què dirien si els demanéssim de mostrar-nos els llibres de comptabilitat i els diguéssim: sobre tant de benefici que heu fet, judiquem que us en correspon tal part i que tal altra se’ns ha de tornar en forma de salaris? El coneixement dels temps de treball és per a nosaltres exactament equivalent al que per a ells és el secret industrial i comercial.”

Aquest obrer havia comprès admirablement la situació. El patró té no solament la propietat de la fàbrica, de les màquines, el monopoli dels procediments de fabricació i dels coneixements financers i comercials relatius a ella, pretén a més a més el monopoli del treball i dels temps de treball. ¿Què els resta, als obrers? Els resta l’energia que permet de fer els moviments, l’equivalent de la força elèctrica; i la utilitzen exactament com utilitzen aquesta.

Pels mitjans més grossers, fent servir com a estimulants alhora la coerció i l’esquer del guany, en resum, per mitjà d’un mètode d’ensinistrament no apel·lant a res pròpiament humà, s’ensinistra l’obrer com si fos un gos, combinant el fuet i els terrossos de sucre. Felicitament no s’hi arriba del tot, aquí, perquè la racionalització no és mai perfecta i, gràcies al cel, el cap de taller no ho sap mai tot. Hi ha maneres de deseixir-se’n, fins per a un obrer no qualificat. Però si el sistema fos aplicat estrictament, seria exactament això.

Hi ha, a més, un cert nombre d’avantatges per a la direcció i d’inconvenients per als obrers. Mentre que la direcció té el monopoli de tots els coneixements relatius al treball, gràcies al treball per peces i amb prima no en té pas la responsabilitat dels entrebancs. Abans de juny, s’havia arribat a aquest miracle: que tot el que anava bé fos a benefici dels patrons, i tots els entrebancs se’ls carreguessin els obrers, que perdien el salari si la màquina s’havia espatllat, que havien d’espavilar-se si alguna cosa no collava, si una ordre era inaplicable o dues eren contradictòries (car teòricament tot sempre colla; l’acer de les eines és sempre bo, i si l’eina es trenca és culpa de l’obrer), etc. I, com que el treball és per peces, els caps fan encara un favor quan volen ajudar a superar un entrebanc. De manera que verdaderament aquest sistema és ideal per als patrons, ja que tots els avantatges són per a ells, mentre que redueix els obrers a l’estat d’esclaus i els imposa la iniciativa cada cop que la cosa no va. És un refinament de què en resulta sofriment en tots els casos, perquè sempre, sempre, en tots els casos, l’equivocat és l’obrer.

Només es pot dir científic un tal sistema si es parteix del principi que els homes no són homes i es fa jugar a la ciència el baix paper d’instrument de coerció. El verdader paper de la ciència en matèria d’organització del treball és trobar-hi millores tècniques. Com a regla general, el fet que sempre sigui tan fàcil d’exploitar encara més la força obrera crea una mena de mandra entre els caps, i s’ha vist en moltes fàbriques una negligència increïble de part seva respecte als problemes tècnics i als d’organització, perquè sabien que sempre podien reparar les seves mancances augmentant un xic més la cadència dels obrers.

Taylor ha sostingut sempre que el sistema era admirable perquè es podien trobar científicament no tan sols els millors procediments de treball i els temps necessaris per a cada operació, sinó també el límit de fatiga més enllà del qual no convé fer anar el treballador.

Després de Taylor, una branca especial de la ciència s'ha desenvolupat en aquest sentit: és el que se'n diu la psicotècnica, que permet de definir les millors condicions psicològiques possibles per a tal o tal altre treball, mesurar la fatiga, etc.

Així, els industrials, gràcies a la psicotècnica, poden dir que tenen la prova que no fan patir els treballadors. En tenen prou invocant l'autoritat d'uns científics.

Però la psicotècnica és encara imperfecta. Acaba de crear-se. I, ni que ho fos, de perfecta, no atenyeria mai els factors morals; car el sofriment a la fàbrica consisteix sobretot a trobar que el temps s'allarga; però és justament aquí que la psicotècnica s'atura. Mai cap psicotècnic no arribarà a precisar en quina mesura l'obrer troba que el temps s'allarga. És només el propi obrer qui ho pot dir.

Però el més greu, encara, és que cal malfiar-se dels científics, perquè la major part de vegades no són sincers. Res no hi ha més fàcil per a un industrial que comprar un savi i, quan el patró és l'Estat, res no li és més fàcil que imposar tal o tal altra regla científica. Ho veiem en aquests moments a Alemanya, on descobreixen de sobte que els greixos no són tan necessaris com es pensava, en l'alimentació humana. De la mateixa manera es podria descobrir que a l'obrer li és més fàcil fer dues mil peces que no pas mil. Els treballadors doncs no han de tenir confiança en els científics, els intel·lectuals o els tècnics, a l'hora de regular el que per a ells sigui d'importància vital. Certament poden escoltar els seus consells, però només han de comptar amb si mateixos, i si s'ajuden de la ciència caldrà que sigui assimilant-la abans.

En acabar aquesta anàlisi, la qüestió que es posa és la de saber què s'ha de fer.

Sé prou bé que el mes de juny ha millorat les coses en certa mesura, diferent segons les fàbriques. L'atmosfera moral, certament, ha canviat. Però és únicament perquè els patrons han tingut por. Han reulat davant el dinamisme extraordinari de la classe obrera.