

Namještenica telefonske kompanije u New Yorku*

(Svjedočanstvo)

I

Od listopada do prosinca 1969. godine radila sam u Telefonskoj kompaniji New Yorka u odjelu za veze s klijentima. Naš ured je zauzimao tri kata moderne trgovačke zgrade, modrikastih prozora u kvartu Broadway — City Hall, pri dnu Manhattana. Prostorija u kojoj sam radila bila je velika i raskošno osvijetljena, kao neka redakcijska sala velikih novina. Sadržavala je oko stotinjak ureda, međusobno odvojenih grupama od pet ili šest osoba od kojih je u jednoj bio nadglednik. Posao se sastojao u preuzimanju narudžbi za uvođenje novih telefonskih instalacija i drugih usluga, kao i u smirivanju klijenata koji su bili nezadovoljni, a koji su bili posluživani od 11 telefonskih centrala.

Moja nadglednica je kontrolirala pet službenika. Svoje izvještaje slala je šefu službi, koji je ukupno angažirao četiri nadglenice (za dvadesetak žena), i koji je svoje izvještaje, kao i dvojice šefova drugih službi, slao jednom nadgleniku kotara. Ured šefova službi nalazio se na kraju velike sale iza staklenih pregrada. Nadglednik kotara nalazio se na kraju hodnika, u direktorskoj kancelariji. U istom, južnom dijelu Manhattana postojala su još četiri nadglednika kotara. Oni su svoje izvještaje pravili za šefa južne raspodjele, koji je bio ništa drugo, doli vojnik u armiji šefova raspodjela, na teritoriji od pet komuna Long Islanda, Westchestera i velikog predgrađa koje se nejasno opisivalo terminom »Upstate«. Nekoliko tuceta članova uprave koji su radili u ... ulici, činili su dio armije drugih činovnika New Yorkškog ogranka kompanje.

U takvom kaskadnom sistemu, autoritet je podijeljen tako da ga svatko ima pomalo. Na primjer, jedan operator može zaraditi po klijentu, recimo, 10 dolara; njegov nadglednik oko 25 dolara; njegov šef službe oko 100 dolara; nadglednik distrikta oko 300 dolara itd. Ti se službenici nalaze u istoj situaciji u odnosu na centre odlučivanja Američke Tel i Tel (A. T. i T.) kompanije i industrije komunikacija, kao i garda Bijele kuće u odnosu na Richarda

* Ovo svjedočanstvo objavljeno je prvi put u »New York Review« od 12. i 26. ožujka 1970. godine.

Nixona. Svi čvrsto vjeruju da je »rad u telefonskoj kompaniji usluživanje korisnika«. Da su ikada čuli za suradnju A. T. i T. sa A. B. M. (A. B. M. — anti-balistic missiles — antibalističke rakete), uvjeren sam da bi povjerovali da je A. B. M. skraćena za »Associated Business Machines« (Udruženje za poslovne strojeve), klijenta koji je ispoljavao posebnu svadljivost prema centrali iz Gramercy-7.

Interesirala sam se za taj posao iz političkih razloga. Znala sam da imam odgovarajuća iskustva o »birokratizaciji«, o »alijenaciji« i »eksploataciji«. Znala sam da je to »kriva svijest« koja svoju pravu ulogu ima u imperijalističkoj ekonomiji upravljajući »radnicima« i identificirajući ih s njihovim protivnicima. Čvrsto sam vjerovala u te pojmove i ponovo vjerujem. Reći ću zašto će se, po mom mišljenju, radnici ponovo pobuniti. Ali, moje shvaćanje situacije činilo je stvarnost enigmom koju je bilo sve teže i teže dešifrirati. Zašto se radnici ne pokrenu? Koja ih je to stvar, meni nepoznata, zadržavala? Ukratko, poželjela sam saznati neke stvari o spletu industrijskog sistema; jer živjeti u takvom sistemu znači participirati u njemu.

Poslije zrelog razmišljanja, odlučila sam da počnem raditi neki službenički posao, krajnje standardiziran i birokratiziran. Znala sam da se Telefonska kompanija New Yorka nalazi u prilično velikoj administrativnoj krizi. To je bila notorna činjenica poznata među poslovnim ljudima, ali i u široj javnosti. Pitala sam se kakav efekat će na zaposlene imati pogoršavanje stanja u službi, o čemu se stalno govorilo. Mjesto sam dobila uz teškoće. Pošto sam priznala da sam bila na univerzitetu, bila sam »previše kvalificirana« za službenika. Prošla sam testove koje je prolazio personal koji je radio na boljim poslovima od mog, ali koje nisam htjela raditi. Bila sam ispitivana o mogućim simptomima borbenosti od jedne lukave ispitivačice, ali ipak prijateljski nastrojene, koja je zapazila jednu prazninu u trajanju od više godina u mojoj biografiji. »Šta ste nedavno radili? upita me. Svađali se?« Odgovorih joj: »O ne, bila sam udata.« Kako je to moje stanje istovremeno objasnilo i moju indiferentnost prema društvenim problemima! Poslije te moje izjave, otišla je.

Moja teškoća sastojala se u uvjerenju mojih inspektora da me ne predlože na neko bolje plaćeno radno mjesto. Ispričala sam im priču: »Dobro, vidite da se upravo razvodim, a zbog toga sam malo nesređena. Nisam sigurna želim li stvarno karijeru sa svim odgovornostima koje nosi posao u upravi.« Moj ispitivač mi odgovori: »Da mi je to netko drugi rekao, vjerujem da ne bih mogao da ga unajmim.« Na kraju me ipak primio. Imala sam osjećaj da će mu znatno teže biti objasniti pretpostavljenima zašto me nije odbio zbog mojih kvalifikacija, nego da im razjasni vlastite sumnje.

U svakom slučaju, čim sam počela raditi, zapazila sam da me smatraju »moćnim kadrom«, te da me tretiraju s poštovanjem. Dugo vremena me primala moja nadglednica kotara a i čovjek koji je postao šef moje službe. Priuštiio mi je seriju laskavih feminističkih razgovora o famoznim »mogućnostima za zapošljavanje žena« koje je nudila Telefonska kompanija New Yorka. Naučio me i mnogim manirima uz pomoć kojih mogu postati superiorna drugim službenicama iz klase; objasnio mi je kako će »administracija« paziti na mene. Zatim, šef službe lično me upoznao s razredom i moj program formiranja mogao je početi. Razred se sastojao od četiri učenika i

jedne učiteljice. Angela i Katherine su bile Talijanke, glomaznih tijela, stare između 45—50 godina. Bile su poslone na trgovački sektor poslije godina provedenih na odjelu za popravke gdje se, kako reče Angela, »od nas očekivalo da se ponašamo kao roboti«. Bile su nesposobne da zadovolje vrlo striktnim zahtjevima jednog operatora te su ih ponovno, totalno demoralizirane, poslije otprilike jednog tjedna, vratili na sektor za popravke. Billy je bio gimnazijalac star 17 godina zaposlen od strane Kompanije u tom čudnom svijetu žena. Nedostatak iskustva starijih onemogućavalo mu je da gospodari takvom situacijom. Na primjer, nije mogao reći klijentici da treba da bude kod kuće kada bude došao instalater, a da se ne bi istodobno nasmijao, zamišljajući, valjda, nekakva imaginarna milovanja. Volio je da »pije s prijateljima«, jednom grupom gimnazijalaca iz Brooklyna koji su voljeli da se napajaju alkoholom. Bio je također član jedne od posljednjih bandi koja nikada nije uživala droge.

Betty je bila lijepa, malo debela, 25 godina stara žena. Bila je operator, zaposlena na fakturiranju. Zauzimala je poseban položaj (kako bi se to u Kompaniji reklo) u odjelu za narudžbe. Znala je vladati svojim ponašanjem, disciplinom, strpljiva, dobar učenik dobrih manira. U odnosu na ostale činila mi se pomalo zagonetnom. Imala je liberalne nazore prema »crnima« iako je njena gimnazija bila »bijela«. Istovremeno, bila je ultrareakcionar prema »crvenima« iako ih nikada nije upoznala. Pri kraju školovanja mi smo uspješna prevladale rezerviranost jedne prema drugoj i postale skoro prijateljice. Ako ima itko u Telefonskoj kompaniji kome bih željela da izrazim izvjesno izvinjenje zbog slušanja razgovora s određenim predumišljajem to je Betty na koju često mislim.

Sally, naša učiteljica, bila je zdrava, zdepasta, 30 do 35 godišnja žena lakirane kose i jako namaznih očiju. Imala je nekoliko perika, od kojih jednu sa uvoznim nestašnim kovčicama. Njena dužnost sastojala se u tome da nas uvjerava kako su politika i praksa Kompanije racionalne. Ona je to činila vjerno i vješto. U privatnom životu vjerovala je u magiju, više kao amater nego kao netko iskusan, jer je mislila da, ako bi i znala izazvati pojavu đavola, ne bi znala kako da ga otjera. Za nju neki nezadovoljni klijent nije bio ugnjeten, nesretan ili netko koji izgurava ovaj dosadni život, nego vrlo jednostavno — smrdljivac. Bila je to zaista vračara. Služeći se svojom demonologijom Sally nam je objašnjavala postojanje vraga za kojeg je tvrdila da je bio toliko inteligentan da ga se nije smjelo ignorirati.

Predavanja koja su se držala operatorima bila su »programirana«. Bilo je evidentno da je Telefonska kompanija potrošila milijune dolara konzultirajući specijalizirane kompanije visokog renomea o najboljem načinu formiranja novih službenika. Lako se moglo primijetiti postojanje dvaju osnovnih kriterija. Prvi, kurs je morao biti toliko rutiniziran da nijednom od službenika ne bi smjelo pasti na pamet da ga temeljito proučava. Gradivo koje je izlagala učiteljica — komentari, primjeri koje je davala — bili su svi otisnuti u jednom priručniku, list za listom, tako da ih je lako mogla slijediti. Nije bilo važno gdje treba početi, a gdje treba stati. Pomislila sam da i ja mogu predavati na tečaju, prosto slijedeći program. Drugi kriterij sastojao se u tome da se osigura da postignuto znanje može biti repetirano; garantirati da svaki formirani element sistema može biti zamijenjen nekim drugim

elementom. Taj sistem je birokraciji ono što je Taylor tvornici. Sastoji se u podjeli svih operacija na isprekidane dijelove, te u verbalizaciji svih tih dijelova.

Naši duhovni učitelji su počinjali, prije svega, s programiranim brošurama, slijedeći princip da treba oformiti odgovore, a zatim sami formuliraju pitanje u drugim terminima. Na primjer:

»Nije zgodno završiti razgovor bez objašnjenja«.

»Prije ponovnog vješanja slušalice potrebno se ispričati i ... to je ono što treba da radite.«

Da bi dobro radili svoj posao nije bilo potrebno stvarno nešto razumjeti, dosta je bilo samo čitati. (Katherine i Angela su stalno imale teškoća. One »ništa ne čitaju« rekoše. Zbog toga im je i bilo teško.) Ubrzo učenje metoda o postupanju sa klijentom postaje mnogo važnije od vlastitog instruiranja. Nastava je bila organizirana po planovima pojedinih lekcija.

Na primjer, klijent kaže: »Ovdje je gosp. Smit. Želio bih imati još jedan zidni telefon u kuhinji«.

Vi mu odgovarate: »Vrlo sam sretna što vas mogu uslužiti gosp. Smith — (pravilo: uvijek izražavajte svoj interes za situaciju i uvijek pokazujte vašu želju da budete korisni) — ali bih prije svega trebala nekoliko obavještenja. Koji je vaš broj?«

Kada vam ga kaže, vi nastavljate: »Žalim gosp. Smith, ali ja još uvijek ne znam mnogo o poslu. Nova sam. No, dozvolite mi da vas spojim s nekim koji bi vam mogao biti koristan.« (Pravilo: treba postići da klijent bude sporazuman sa takvom promjenom. To znači da treba reći slijedeće: »Mogu li pozvati nekog drugog koji bi vam mogao pomoći? Mogu li vas zamoliti da sačekate jedan momenat?«).

Svi su ovi detalji apsurdni, ali svi su propisani. Ono što je inače prirodno postaje manje prirodno kada je propisano. Rigidnost pravila prisiljava operatore da se počinju osjećati stupidno ako ikada načine pogrešku. Jedna druga lekcija, na primjer, izgleda ovako: Šta učiniti ako klijent telefonira i zahtijeva da razgovara s određenom osobom, na primjer, gđicom Smith ili nekim drugim operatorom ili sa šefom službe? Bilo kakvo bilo pravo stanje stvari, vi trebate kazati: »Oh, gđica Smith je zauzeta, no ja mogu preuzeti vaš slučaj; mogu li vam tako biti korisna?« Nikada nije dozvoljeno da klijent identificira svoje interese s interesima određenog službenika. Za vrijeme jedne lekcije, Sally reče Angeli: »Halo, želim odmah govoriti sa gđom Brown.« I Angela prirodno odgovara: »Ostanite na liniji, odmah ću vas spojiti.« To je kapitalna greška na koju vam odmah ukazuju. Poslije toga Angela se postidila.

Propaganda Kompanije proglasila je da takva rigidnost ne postoji, odnosno, da se očekuje od operatora da pokaže »inicijativu« i »rasuđivanje«, drugim riječima, da dokaže da operatori govore posebnim jezikom. Ono što vi, kao službenik, trebate kazati, sastoji se u slijedećim precizno određenim riječima: »Vrlo sam sretna da vam mogu pomoći, ali prvo moram naći neke podatke«, što vam, u okviru propisanih pravila, ipak dozvoljava da razvijate vaše individualne varijante. Međutim, prvo morate izraziti vašu iskrenu želju da budete korisni i drugo — ukazati klijentu da prvo morate nešto saznati. Šta više, čineći sve to, trebate napisati informaciju koju vam daje klijent, u kodificiranoj formi, na listu žutog papira nazvanog CF-1, na isti

način kako to radi i operator na Floridi. »Sve je to isto, govorila nam je Sally. To ćete činiti na isti način kao i operatori u Illinoisu ili na Aljasci. Mi imamo ogroman monopol.«

Osnovna logika formiranja operatora je da od učenika — ljudskih bića načinite strojeve. Osnovna je metoda da se ne smije zadovoljiti klijenta ni u jednoj »završnoj« informaciji; potrebno je prevesti ljudske probleme, koliko je to više moguće, na birokratski jezik, na način koji je jedino razumljiv i slijedećim odjelima. Na primjer, klijent zove i kaže: »Moja žena je na samrti. Danas se vraća iz bolnice kući, te bih vas molio da mi instalirate jedan telefon u njenoj spavaćoj sobi«; vi odgovarate: »Oh, gospodine, stvarno sam očajna; bit ću sretna ako vam mogu pomoći. Je li možda model Princess onaj koji vas interesira? Taj model ima brojčanik koji svijetli po noći.« Istovremeno popunjavate obrazac CF-1: »Clt vt Prn imdt chcouch.« Ispisali ste zahtjev koji odlažete u omot s vaše desne strane po koji svakih četvrt sata dolazi jedan službenik.

Osjećaj da vas cijelo vrijeme promatraju (o tome ću više reći kasnije) prisiljava vas da sve kontakte ostvarujete jednolično i impersonalno. Ako pogriješite i slučajno kažete nekoliko spontanijih riječi, možda su vas prisluškivali i vjerojatno ćete biti kažnjeni. Na žalost, nikako nije moguće biti i malo human, a istodobno i maksimalno koncentriran da od klijenta dobijete iscrpan nalog, uz masu istih razgovora svakog dana.

Narudžbe mogu nekada biti vrlo komplicirane. Klijent, (recimo jedan Clt) telefonira i kaže: »Ovdje je gđa Smith. Preseljavam se iz 23. u 68 ulicu. Voljela bih zadržati isti broj. Imam zeleni Princess, kojem su pridodana dva bijela Trimline a imam i jedan metalni, polirani telefon. Moj muž bi želio uvesti novi telefon u svom uredu.« Od vas se očekuje da sve zapišete dok klijent priča. Vi, naravno, jedva stižete razumjeti sve što on govori, tako da vam ne pada na pamet da sami potičete razgovor u prijateljskom tonu. Tako uzaludno pokušavate razumjeti sve detalje koje vam klijent govori. Dehumanizacija je jedan stupanj jače izražena od kompliciranosti, sa kojom je inače čvrsto povezana. Mogući broj varijabli je veliki. Svaka varijabla ima točno propisan kod koji se mora naučiti napamet. Drugim riječima, svaka situacija zahtijeva samo jedan korektan odgovor. Problem koji smo naveli, pravilno napisan ima slijedeći oblik:

Jedan CSR-a: IMRCV EX CV GRN BCHM IV

On želi: IMRCV WHT EX CV WHT BCHM IV

Ovo označava da klijent ima jedan crni, a jedan sivi telefon, također i telefon od slonove kosti s vanjskim zvončetom, a želi da mu se instalira nova linija, dva bijela aparata i jedno zvonce. Sva ta roba plaćala se u dva mjesečna iznosa. Operator također mora znati kalkilirati s cijenama pojedinih usluga. Svaka nova instalacija povlači za sobom nove troškove koji ovise o mnogim faktorima. Postoji još čitavo tuce robâ ili narudžbi koje klijent može zahtijevati, a svaka od njih ima svoje tarife i svoje kodove.

Klijent može zaželjeti instaliranje nove telefonske žice, duže ili kraće, sive ili bijele; može zahtijevati prijavljivanje još jedne osobe na istoj liniji, ili tražiti da se prikopča još jedan prijemnik na istu liniju; može naručiti novi telefonski aparat koji umjesto brojčanika ima dirke, i tsl. Za svaku od ovih stvari postoji točna cijena i jedan, samo jedan način na koji se situacija mora odvijati.

Neposredno iza rata telefonski sistem Bell zahtijevao je relativno jednostavnu organizaciju, mali broj službi i tsl., no on je uskoro počeo proizvodnju ogromnog broja konzumacionih artikala. Važno je zapaziti da je takva proizvodna orijentacija dovela do stvaranja novih oblika rada. Ako bi se, na primjer, rad Kompanije ograničio na izvršavanje osnovnih zadataka — njena svemoguća birokracija ne bi imala nikakvog razloga za postojanje. Ono što postoji s punim pravom u isto vrijeme bit će i vrlo jednostavno i vrlo ljudski. Ta nova orijentacija jednako je bitna za razumijevanje rađanja novog tipa »radničke klase«, bijelog ovratnika, čiji je osnovni posao da razmatra i kodira neriješena birokratska pitanja konzumacije.

U našem razredu nije se prikriao osnovni motiv prodaje telefona — profit. Cijeli nastavni program bio je u stvari hrpa ponavljanih opravdanja. Proizvodi su proizvedeni da bi odgovorili različitim »ukusima« i »potrebama razlikovanja«. Zašto je potrebno izmišljati brojčanik na tipke? Naučili su nas da izjavimo kako je to »posljednja moda«; »mnogo je lakše naći broj«; »mnogo je lakše očitavati slova i cifre«; »muzičke tonove koji se javljaju po opuštanju tipki prijatno je slušati.« Naučili su nas da izjavimo da aparat Trimline dozvoljava da »osvoji mjesto u kući«, kako posjeduje »potpuno novi detalj — dugme za poziv — koji vam dozvoljava da ponovo zovete bez spuštanja slušalice« i »koji je izložen u Muzeju modernih umjetnosti u zbirci industrijskog dizajna«. Zašto svijetleći brojčanik?, pitali su nas. Mislila sam da odgovorim: »Možda bi lijepo bilo voljet se pod osvjetljenjem male uzbudljive lampice«, no pomognuto mi je da zamislim željeni odgovor: »Svijetleći brojčanik daje sobi atmosferu sigurnosti«. »ne ometa niti gledanje televizije«.

Jednog dana, Carol Nichols, čija je dužnost bila da nadgleda instrukcije, dođe u obilazak našeg razreda. Carol je tipičan službenik kompanije. Neudata, »podigla se« na poziciju skromnog autoriteta. Tokom službenog razgovora upitala sam je za porijeklo programa po kojima su nam predavali. Carol mi odgovori da ih je pripremio naš centar, uz konzultiranje dvojice profesora sa Columbie. Jedan od njih, reče ona, predstojnik je odjela za engleski, a drugi je profesor engleskog. Njihov osnovni doprinos sastojao se, koliko sam to ja razumjela, u pridodavanju jezične šablone scenama kojima su nas učili.

Carol je na posao prionula vrlo ozbiljno. Trudila se da nas uvjeri u ideologiju posluživanja klijenata: kako trebamo pomagati klijentu, ma kakav bio njegov problem. »Ako vam klijent kaže da idete do vruga, vi treba da mu odgovorite: »Vrlo sam sretna da vam mogu pomoći gospodine.« Nisam mogla više izdržati za pravilno odgovaranje na bludne prijedloge? Rekla sam: »Recite nam šta da radimo, ako klijent zahtijeva dvosmisleni stvar, a ja ne želim da mu pomognem?« Carol zauze vrlo ozbiljnu pozu i reče: »Mi u trgovačkom odjeljenju nikada ne primamo TAKVE pozive.«

Carol se potpuno uklopila u svoje funkcije. Trudila se da nas nauči kako da igramo svoje uloge. Za vrijeme jednog testa predstavila se kao izvjesna gđa Van der Pool iz Gramercy — južnog parka. Ta gospođa je zaželjela da joj se očiste četiri bijela i jedan pozlaćeni telefon, čiji je sjaj potamnio. Uživala je igrajući takve uloge. Teško je bilo odgonetnuti koji dio te igre predstavlja identifikaciju a koji projekciju. Uprkos komičnom glasu i autoritarnom ponašanju, Carol je bila vrlo ljubazna sa ženama koje su držale nastavu u razredu. Na koncu, kada su Katherine i Angela pokazale

da su loše razumjele, Carol im održa malo ohrabrujuće predavanje. Ispričala nam je kako je i samo vrlo loše počela tokom svog prvog radnog dana; da je plakala; no, kako je, u stvari, vrlo jednostavno držati liniju te kako su, i one sposobne za to.

»Mnogo ljudi slično prolazi. Kako se vi sada osjećate slično su se osjećale i mnoge žene koje rade ovdje« — govorila je Carol. »Nastavite i budite ustrajne. Svladat ćete.« Angela i Katherine su izgledale vrlo zahvalne. Mnogo kasnije, Angela i Katherine, frustrirane i razočarane, kako nisu uspijevale održati kontakt sa gradivom, mnogo su plakale, a Sally ih je strpljivo ohrabivala.

Prodaja je jedan od vrlo važnih dijelova našeg posla. Sally nam je tumačila, služeći se svojim priručnikom, temu nazvanu — »kuća koju je lijepo vidjeti zbog telefona«. Kakav li je to progres bio u odnosu na stara vremena kada se na telefonski aparat gledalo kao na prostu funkciju. Danas, međutim, postoji »čitavo jedno bogatstvo različitih artikala ljepote i komoditeta. Sistem Bell je potrošio milijune dolara da bi saznao šta želi klijent da bi mu točno to i prodao.« Ona je stvarno vjerovala da je dobra prodaja isto tako važna klijentu kao i Kompaniji; Kompaniji zato što osigurava dodatnu zaradu; klijentu zato što se opskrbljuje stvarima koje su mu stvarno potrebne. Obavijestili su nas da ne pokušavamo prodati kada nije posve jasno da se to može uraditi. Ali, uvijek smo trebali koristiti svaku priliku da uvalimo klijentima za nas profitne artikle. Ako nam se, na primjer, javi mlada djevojka i zatraži od nas da zapišemo njenu prijateljicu iz iste sobe na njen broj, potrebno je da joj kažemo: »Vaša prijateljica ne želi da ima vlastitu liniju?« Prema službenim pravilima, treba izbjegavati da se klijentu dade mogućnost izbora, ali mu je istovremeno potrebno ponuditi čitavu gomilu mogućnosti koje može ili prihvatiti ili odbiti. Na primjer, zove klijent i traži dodatni aparat. Vi otkrivate da on ima ženu, mladu kćerku i stan od 6 soba. Prema propisima, potrebno je da prekinete razgovor, izvršite sve kalkulacije, ponovo ga zovnete i kažete mu: »Gospodine Smith, ne biste li željeli da vam se instalira jedan zidni telefon u kuhinji, jedan Princess model u sobi vaše kćerke a jedan u vašoj spavaćoj sobi, a mogao bi i jedan novi Trimline u vašoj prostoriji za dnevni boravak? To vas neće mnogo više koštati od troškova instaliranja.«

Prirodno, gospodin Smith vam odgovara: »To je i suviše mnogo za stan od 6 soba.« Od vas se očekuje da ne »zamijetite« te činjenice, nego mu dalje tumačite svu »tajnost« i komoditet koji bi imao sa telefonima na svakom koraku u stanu.

Svakom operatoru se propisuje određena kvota telefonskih aparata koje treba prodati, a za modele Princess kvota je propisana od radne jedinice koja ga proizvodi. Rečeno drugačije, propisuje se kvotni udio svakog operatora, a već ranije je slično propisano i za grupu od 5 operatora. Propisuje se i grupi, jer ona pripada sekciji (25 službenika). Sekciji, jer im je propisano od kotara, odnosno od šefa raspodjele i nadglednika kotara. Kako se svatko nalazi u istoj situaciji, te kako se od svakog očekuje da pridonosi cjelini, to se prodaja javlja kao jedan od faktora povećavanja solidarnosti između uprave i službenika.

Službenici igraju uloge prodavača kao da lično oni imaju interes u prodaji i kao da su to samostalno odlučili. Svaki mjesec priređuju se natjecanja u prodaji. Prema prvom u mjesecu uprava dodjeljuje oko 25 dolara

jednoj ili drugoj grupi od pet službenika. Žene to posebno organiziraju: organiziraju malu svečanost, kupuju kolače ili spremaju kavu ili sendviče da proslave najbolju prodaju. Na dan Nacionalne svečanosti Kompanija organizira tombolu i dijeli kupone. Šanse svakoga ovise o broju ostvarenih prodaja.

Tokom školovanja nastava je postojala sve rigidnijom. Sa svakim novim predmetom, slijedili smo vojnički model, počinjući s »razumijevanjem činjenica«, a završavajući sa »učenjem da trgujemo«. Na primjer »Lekcija o ukidanju jedne službe« upućuje na slijedeće činjenice:

1. Razlikovati situacije u kojima je potrebno uvjeravati klijenta da zadrži službu.
2. Znati s uspjehom zahtijevati maksimum ekonomičnosti.
3. Ugovoriti pravila o ukidanju.
4. Olakšati prijenos.
5. Redigirati pravila o ukidanju.

Ili, na primjer, lekcija o telefonskim žicama. Teško je povjerovati koliko su tu jednostavnu temu zakomplicirali. Postoje žice različitih dimenzija, standardne ili specijalne, različitih boja, različitih cijena i različite starosti. Važno je razlikovati kabel koji spaja slušalicu sa aparatom i kabel koji povezuje aparat sa zidom ili podom. Ritual koji smo morali slijediti kada telefoniramo klijentu, ritual koji nam je stalno stajao na radnim stolovima je slijedeći:

O d r e d i t e č i n j e n i c e

1. Ured ili kuća.
2. Novi ili stari uređaj.
3. Motiv zahtjeva:
 - a) kabel za aparat ili za slušalicu
 - b) približna dužina
4. Tip aparata ili proizvođača.
5. Koji su drugi, već instalirani aparati i njihova porijekla.
6. Koji je broj poziva klijenta.

P o š t o s t e P r e k i n u l i r a z g o v o r

1. Potražite klijentov dosije.
2. Razmislite i skicirajte plan.
3. Proverite izvještaje.
4. Organizirajte kontrolu od nadglednika, ako je potrebno.

Z a t i m , z o v e t e k l i j e n t a s a p r i p r e m l j e n i m p r i j e d l o g o m

1. Pripremite teren.
2. Sugerirate mu zamjenu, ako ima razloga.
3. Primite narudžbu telefonske žice.
4. Sugerirate mu uobičajenu dužinu.
 - Proverite da li se slaže s narudžbom za žicu prijemnika ili žicu za slušalicu.
5. Preporučite instaliranje s n a ž n e instalacije — »ide sa«, na zahtjev klijenta i naznačite cijenu ugradnje (na primjer, jedno dodatno zvonce).
6. Odredite tip i boju instalacije.
7. Ustanovite cijenu i mjesto.
8. Fiksirajte datum posjete. Kako treba prići stanu i kome se treba obratiti.

Uvjerili su nas da je udaljavanje od ovakvog rituala strašan zločin. Tkava metoda šegrtovanja postala je neizdržljiva pa je jednog dana, u iščekivanju Sally, razred izmislio jedan zadatak na svoj način. Nazvali smo ga »Pogrešni prekidi«. Činjenice su bile slijedeće:

1. Otkriti situacije u kojima treba prekinuti razgovor s klijentom.
2. Na svaki mogući način smanjiti nerviranje operatora.
3. Dobiti činjenice bez opserviranja.

Nabrojali smo različite situacije i naše prirodne reakcije koje se mogu pojaviti. Bila sam iznenađena koliko su se Billy i Betty uključili u našu igru. Vidjelo se neprijateljstvo prema Kompaniji koje se inače nije manifestiralo.

Kako su promicali tjedni naš je razred postojao sve groteskniji. U mnogim prilikama imali smo osjećaj da više ne možemo izdržati i jednostavno smo sve češće odbijali učenje. Upustili smo se u sve vrste fantastičnih diskusija. Jednom smo proveli čitavo poslijepodne razgovarajući o sedam svjetskih čuda. Obratili smo se čak novinama da saznamo koja su to čuda. Drugom prilikom, Sally nam je detaljno objasnila šta razumijeva pod magijom.

Naposlijetku sam shvatila da su ti mali prekidi u radu spontani. No, kasnije, kada smo završili naše školovanje, palo mi je na pamet da je to tumačenje pogrešno: naši »štrajkovi« sami po sebi bili su predviđeni u programu; davali su priliku našim učiteljicama da otkriju naša mišljenja i namjere. Malo po malo, dijelom kroz naše brbljanje, dijelom zbog intenzivnog učenja, pri kraju školovanja, stvorili smo jednu dosta kompaktnu malu grupu. Na koncu nastave, poklonili smo Sally malu bočicu parfema, te svi skupa otišli na svečani ručak uz dosta alkohola, a svi su nam čestitali.

II

Svuda po Kompaniji ima špijuna. Svaki dan otkrivala sam novu kategoriju. Sistem je funkcionirao na slijedeći način. Svakoj grupi od pet ili šest žena bila je postavljena nadglednica koja se svakog momenta mogla priključiti na razgovor bilo kom operatoru. Svakog dana, u trajanju od otprilike jednog sata, kontrolorka se povlačila na odvojeno mjesto, udaljeno od glavne sale, gdje je mogla prisluškivati razgovore samo jednog operatora prema vlastitom izboru. Žene su, naravno, znale kada to ona čini, ali ne i koji razgovor prisluškuje.

Mnogo udaljenije od glavne dvorane nalazila se prostorija za opserviranje, još tajnija, gdje su boravile žene koje smo nazivali opservatoricama. One su se mogle uključivati u bilo koji razgovor između klijenta i operatora. Njihov se posao sastojao u osiguravanju da operator daje uvijek točna obavještenja. Šta više, i te opservatorke i same su bile »opservirane« od centrale Kompanije smještene u nekom drugom kvartu: ta centrala verificirala je koja od njih ne prijavljuje netočno davanje informacija. Povremeno su promatračice primale »pozive za budnost« koji su provjeravali jesu li telefonske linije slobodne za klijente koji žele zvati. Čitava ta špijunska struktura bila je prirodno nezavisna od cijelog hijerarhijskog sistema koji je išao od operatora pa sve do šefova raspodjele, preko nadglednica, šefova službi i nadglednica kotara. Postojalo je u stvari više hijerarhijskih paralelnih struktura.

Jedan od rezultata takve konstantne kontrole bio je i taj da se nikada nije moglo znati je li kontrola uključena ili ne. Politika Kompanije je naglašavala ograničen karakter kontrole. No, nije bilo nikakve određene sigurnosti. Američki sindikat radnika zaposlenih u komunikacijama stalno je tvrdio da kompanija zloupotrebljava određene tehnike špijuniranja, kao na primjer, da postavlja tajne mikrofone u stalke za olovke većeg broja viših upravljača. Imali su postavljene televizijske kamere u hodnicima i liftovima. Taj je sistem normalno koegzistirao sa najpoštenijim izjavama koje su davali operatori. Samo su nadglednici i šefovi raspodjele trebali biti zadužni za žalbe. Federalna pravila o nepovredivosti komunikacija bila su štampana kao oglasi. Službeni stavovi u odnosu na sistem prisluškivanja, među nižim administratorima, bili su naprosto ilegalni. Čak, ako se prisluškivanje i priznavalo, bile su to stvari privatnog poduzeća, problem međusobnog špijuniranja, a ne špijuniranja vlade.

»Ako se netko potuži da je bio prisluškivan, reče Sally, ja ću ga jednostavno upitati: zašto se vaš telefon prisluškuje?« Tišina koja će vjerojatno potom nastupiti ticat će se uglavnom područja nazvanog »Nacionalna sigurnost«. Ponekada i sama pomisao da vas Kompanija može prisluškivati u svakom momentu stvara osjećaje zlovolje. Jesu li i telefoni koji se nalaze u hodnicima, prisluškivani? Prisluškuje li Kompanija sve službenike ili samo one koje sumnjiči? Snimaju li se sindikalni razgovori? Niko ne može odgovoriti na ova pitanja.

Sally se služila s dva glasa, jednim normalnim, ljudskim i drugim više mehaničkim. Od prvog dana svojim mehaničkim glasom objašnjavala je argumente Kompanije da bi opravdala prisluškivanje. Poteškoća jedne telefonske kompanije, tumačila je, »je ta da ona jedino može prodavati usluge. Da smo mi slučajno General Motors, mi bismo si osigurali dobro poslovanje. Rastavili bismo jedan automobil i ispitali njegove dijelove. Uvjericili bismo se da je sve u dobrom stanju i da je pravilno montiran. Ali to ne možemo raditi u telefonskoj kompaniji. Jedino što možemo je da sami sebe kontroliramo«.

Imala je sličan stav prema »pozivima budnosti«. Ti su pozivi pomagali kontroliranju normalnog funkcioniranja pojedinih linija. Tražila je od nas da budemo čak zahvalni prisluškivačima: oni su vama korisni, oni vam dozvoljavaju da razvijate vaš posao, te da utvrdite koji od vas radi dobro.

Odjel za prisluškivanje bila je najviša stepenica Kompanije, tzv. indeks službi, koji je pravio izvještaje o pogreškama i bilježio ponašanje svake jedinice Kompanije te ih međusobno poredio. Za cijelo vrijeme našeg školovanja i našeg rada u glavnoj dvorani stalno su nas uvjeravali o velikom značaju što ga indeks ima u našem poslu. »Znate li koliko pogreški smijete napraviti?« pitala nas je Sally. »Niti jednu« odgovarala je, ponosna, kako je nivo koji se zahtijeva na poslu tako visok. Moja nadglednica u velikoj dvorani, Laura, često je govorila: »Neću dopustiti niti jednu pogrešku«, objašnjavajući mi zašto me neprekidno promatra tokom prvih dana mog rada u Kompaniji. Nisu nam bili otkrili cijelu razgranatost sistema prisluškivanja sve do kraja školovanja kada nam je, u sobi za odmor, šef službe Y održao mali govor, nazvan diskusijom o »službama«, koja nas je uvjerila u postojanje odlično organizirane službe promatranja.

»Y« je bio zamišljen i rezerviran čovjek, star oko 25 godina, jedna vrsta rasijanog profesora nekog elitnog univerziteta koji je izgledao kao da

je rođen u pogrešno vrijeme. Njegova predavanja mnogo su ličila na ona što ih je držala Sally. »Mi moramo imati jednu metodu kojom ćemo izmjeriti kvalitetu naših službi. Ako npr. jedan naš klijent ne voli obuču Thoma McCana možda će je kupiti kod Bustera Browna. No, telefonska kompanija je monopol. Nitko nema izbora. Kako možete znati jesu li vaše usluge koje nudite dobre?« Rekao nam je da se s institucijom promatranja počelo u 1924. god. Naravno da je Kompanija razvijala i druge metode i službe, ali nijedna se nije razvijala tako dobro. Konkretno, govorio nam je on, druge metode ne mogu osigurati preciznost mjerenja, kao što to može uspoređivanje rada jedne grupe s drugom.

Njegovo malo predavanje činilo se posebno oštroumnim. Koristio je Sokratovu metodu. Uvijek je tražio da mu odgovorimo ili dademo naše razloge, ne zaboravljajući da doda: »Je li to dobar odgovor? Je li to ispravno?« Inzistirao je na činjenici da je kontroliranje limitirano. Jedinice koje je ono obuhvaćalo (20 zaposlenih) primaju oko 10.000 poziva mjesečno. Prisluskuje se samo 1%, dakle, pet mjesečnih kontrola po zaposlenom. Inzistirao je na činjenici da se kontroliranje obavlja anonimno i slučajno. Objasnio nam je da indeks ima četiri rubrike:

- Nepotpun izvještaj klijentima (R. C. D.)
- Zakašnjeli odgovori (R. T.)
- Neispravan završetak razgovora (F. C. N.)
- Brzina uspostavljanja kontakta (F. A.)

R. C. D. predstavljaju 70% slučajeva. Svaki od drugih elemenata po 10%. Elementi R. C. D. bili su na primjer: nekorektna ili nepotpuna obavještenja, nepravilan stav ili ponašanje prema klijentu. Elementi F. A. bili su vrijeme razgovaranja s klijentom i brzina kojom je operator odgovarao. Ukazivali su nam na mnoge ustanovljene greške otkrivene na znanstvenoj osnovi. Izdavalj su mjesečno tablicu koja je pokazivala stanje svake grupe zaposlenih naspram drugih. Grupa Y (moja) bila je najbolja na Mannhattanu, iako je funkcionirala nepuna tri mjeseca. Njen radni efekat bio je 97 ili 98%. Za vrijeme dok sam ja radila bila je organizirana i mala svečanost. Visoki funkcionari Kompanije su prisustvovali. Ponudili su Y plaketu a zaposlenima u sali kavu i sendviče.

Vrijeme je da se otkriju neki frapantni aspekti tog sistema. Prvo, da bi ponizila i saznala sve o svakome, uprava se snabdjela svim mogućim obavijestima. Imali su, na primjer, na East-Sideu Manhattana jedan pogon koji je funkcionirao s uspjehom od oko 85%. To je značilo oko 12.000 klijenata mjesečno manje. Klijenti su zahtijevali npr. zeleni telefon, a predstavnik je isporučio crni. Govorili su da instaliraju 24 telefona mjesečno, a instalirali su manje. Govorili su da ih usluga košta deset dolara, a koštala ih je 25, i tsl. Uprava je znala da je oštećuju i na taj način kažnjavaju.

Međutim, službeno pravdanje sistema špijuniranja bilo je dvostruko lažno. Na prvom mjestu, indeks nije mogao točno izmjeriti vrijednosti izvršenih usluga. Naša jedinica mogla je funkcionirati sa 98% kapaciteta mađa je istovremeno polovica naših telefona bila u lošem stanju. To znači da se indeks nije interesirao za stvarno poslovanje što je i bio izvor svih naših nezadovoljstva. Najljući klijent sa Manhattana nije se u indeksu pojavljivao kao pogreška u poslovanju koju bi trebalo izmijeniti. Indeks o poslovanju bio je puka tlapnja koja nije mogla ustanoviti realno funkcioniranje;

a to funkcioniranje koje je u biti čisti birokratski posao bilo je sukobljeno sa stvarnošću poslovanja. Sistem za špijuniranje bio je direktan sistem za informiranje: saznati nedostatak proizvoda (kontrola je prisutna u svim industrijskim proizvodnjama). Postoji i drugi razlog: potreba da se kontrolira samo ponašanje službenika. I u tom odnosu ono funkcionira vrlo dobro: kontrola je apsolutna. 24. decembra, jedinog dana u godini kada nije bilo kontrole (također prema propisima iz indeksa), značaj cijele službe odjednom se izgubio. Službenici su gnjavili klijente pričajući im sve što im je padalo na pamet. Signalna svijetla koja treptajući ukazuju obično da klijent prima signal »zauzeto« stalno su bila upaljena. Nitko se više nije brinuo o F. A. (brzom uspostavljanje kontakta).

No, svakog drugog dana indeks je car. Pravilo zahtijeva da, ako jedan operator primi razgovor umjesto svog kolege, prvi mora predstaviti klijentu drugoga, govoreći mu: »Gospodine, spojiti ću vas sa gđicom Laramie. Ona će vas uputiti.« »Ne zaboravi da me predstaviš, potihom mi jednog dana reče L... Kontrolor nas možda prisluškuje.« Mnogo puta su nam ponavljali da ne zarezujemo netitulirane slušajeve, »da zaboravimo evidentirati dan isporuke«. »Moglo bi se pomisliti da trgovački odjel čini pogrešku, govorila nam je Sally, pogotovo u odnosu na odjel koji isporučuje telefonske knjige.« Ta neprestana svijest o kontroliranju i greškama imala je jedini cilj represivnog djelovanja na individue, ili ga uopće nije imala; međutim, postojala je grupna lojalnost: prvo unutar skupine od pet službenika, zatim u grupi od 25 i na kraju u odnosima cijelog odjela.

Nadgledavanje, kontroliranje, neprestano takmičenje postojalo je i između šefova službi i zaposlenih službenika, stvarajući odvratnu atmosferu paternalizma: šefovi službi nisu marili za vrijednosti svog personala, kao što je na sličan način i njih same tretirao isti sistem. Zaposleni su pravili pogreške; šefovi službi su primali ili ne svoja priznanja ili ostvarivali napredovanja.

Ako računamo s povremenim nadgledanjem i kontroliranjem, postoje najmanje tri mogućnosti korektnog poslovanja bez obzira na to koga se ticalo. Kompanija je uglavnom primala personal bez ikakvih kvalifikacija, što je onemogućavalo bilo kakvu inicijativu i dovodilo do birokratskog zaglupljivanja. Bio je to pokvareni krug: zapošljavaju se slabo obrazovane žene (u odnosu na socijalno porijeklo, siromaštvo i obrazovanje, i tsl.), a onda ih se zaglupljuje s »naučnom« podjelom rada i onemogućuje normalna inteligentna inicijativa; zbog toga se i onako slabašna volja za revoltom preko sistema represije i špijunaže definitivno uništava.

Bilo bi svakako poželjno dati radnicima više slobode u njihovom radu — jedna čisto reformistička teza — da ih se ohrabri da preuzmu inicijativu i odgovornosti. Trebalo bi također eliminirati oblike rada kojima je jedini cilj povećanje profita — aparati Princess, Trimline i tsl., kao i sve birokratske komplikacije koje iz svega toga proizlaze — dati jasan cilj Kompaniji, socijalizirati je i preobratiti da služi javnosti — osigurati cijelom svijetu podjednak sistem usluga. Ali ...

III

Radili smo i živjeli pod stalnim pritiskom. Slučajni promatrač mogao bi pomisliti kako se većina rada u dvorani odvija na sreću. Ali nije bilo

tako. Službenici se muvaju i odlaze da traže ili premeću po dosijeima klijenata; sastanci koji su podsjećali na razgovore bili su u stvari radni dogovori sa nadglednicom na osnovu kojih je *operator mislio i planirao rješavanje problema*. Naravno da su zaposleni pokušali profitirati s tim momentima odmora. Ali elementarna jedinica je jedan radnik, jedan telefon i osnovno izvršavanje zadatka — odgovoriti na telefon više od 50 puta dnevno.

Uz svaki razgovor s klijentom količina piskaranja enoromno se povećavala. Jedan jedini razgovor nekada je zahtijevao da se promjene tri, četiri ili pet različitih formulara. Nije bilo lako riješiti se nekog problema. Istovremeno propuštate klijenta nekoj drugoj službi, a još vam ostaje da popunite obrazac CF-1. Na kraju radnog dana morate ponovo pregledati i klasirati u kategorije sve narudžbe koje ste imali tokom rada na malom papiriću koji pokazujete vašoj nadglednici koja zatim ispunjava obrazac za jedinicu za koju je sama zadužena. Sve to se predaje računovodstvu koje daje »bodove« svakoj jedinici.

Rad operatora podijeljen je u dva dijela — »otvoreni« i »zatvoreni«, prema najnovijoj naučnoj inovaciji nazvanoj F. A. D. S. (Force Administration Data System), na što je Kompanija bila posebno ponosna. Inovacija se sastojala u određivanju potrebnog broja operatora za određenu količinu posla predviđenu za određeni mjesec, određeni dan i određeni sat. U takvom sistemu razgovor s klijentom i ispunjavanje njegovog zahtjeva odvija se simultano. To znači da operator ispunjava formulare za sve vrijeme razgovora. U kompliciranijim slučajevima, izbor nije moguć: evidentiranje se ostavlja za »zatvoreni« dio rada, kada se ne primaju pozivi.

Takav sistem tendira stvaranju konstantne panike. Postoje neke logične radnje koje svaki čovjek obavlja: pranje zuba, pranje posuđa, ili klasiranje nedovršenih narudžbi. To znači da za vrijeme »otvorenog« sistema rada telefon stalno zvoni, a posao se nagomilava. Vi gledate na listu šta vam je još ostalo da uradite i svjesni ste da vam ostaje još najmanje jedan sat »zatvorenog« rada da bi završili posao. U tom satu postoji i pauza u trajanju od 20 minuta.

To je situacija koja vas baca u očajanje. Kako mogu istovremeno odgovarati klijentima, rješavati svu poštu, pisati tolike komplicirane narudžbe u četrdeset minuta? Za vrijeme kratkog perioda u kome sam bila zaposlena, dešavalo mi se da pritisnem krivo dugme mog aparata i moja linija je ostala slobodna. Jednog dana koji je bio posebno zamoran, učinila sam taj pogrešan pokret dva puta za redom, i dva puta su mi klijenti tražili nove usluge: posao koji zahtjeva osam do deset minuta.

Osjećala sam sa zebnjom kako se posao gomila, kako nikada neću biti u stanju da »obavim svoje zadatke« na vrijeme. Prirodno je da je situacija bila utoliko gora jer sam bila eksperimentalni službenik; drugom prilikom, a to se dešava u momentima koji prethode obroku ili završetku posla, a u kojima se sav svijet osjeća pod pritiskom, možete se samo nadati da vam telefon slučajno nije slobodan, odnosno da nećete primiti nikakvu kompliciranu narudžbu. Primiti narudžbu za uvođenje nove linije, u pet do pet, izvor je zlovolje i frustracije.

U takvim uvjetima prihvaćaju se s olakšanjem rutinizirajući i dosadni poslovi, kao na primjer, jednostavno povezivanje linija, a svi imalo kompleksniji poslovi se reduciraju. Zaposleni reaguju tako da na druge

odjele prebacuju poslove za koje im se čini da ne pripadaju njima. Taj transfer komunikacija je zamjenjivanje obaveze rada čiji je birokratski ekvivalent tzv. »sistem D« koji zastupaju Taylor i prvi naučni organizatori rada. To je vrlo izvedeni i čudni tip štrajka (o kome se nikada ne govori), a koji transformira život u nešto sasvim »novo«, i koji postoji kao legitimna praksa. Na nesreću, izgleda da to mnogo ne usporava posao.

Daniel Bell je pisao u izvrsnom eseju »Rad i njegova nezadovoljstva«, da radni ritam također kontrolira vrijeme koje se provodi izvan rada: pauze, obroci, odsustva. Krajem tjedna vrlo je teško uspostaviti zdrav i prirodan ritam rada. Radni ritam kontrolira stavove i odnose među ljudima. Na primjer, u podružnici Schrafftovih restorana u prizemlju zgrade bio je zaposlen jedan Portorikanac. Njegov se posao sastojao u prodaji kave koju ste mogli odnijeti u ured. Provodio je dan puneći vrećice za kavu, zatvarajući poklopce i ispisujući narudžbe. Uvijek je bio loše volje i vrlo spor; činilo mi se kao da mu se stalno po glavi motaju misli prije jednog ubojice, nego li moćnog revolucionara. Njegova tromost smetala je tisuće zaposlenih koji su radili u toj zgradi. Oni su morali uzeti svoju kavu, vratiti se u svoj ured i popiti je u precizno određenom vremenskom intervalu. Nikada nismo imali više od četvrt sada da odemo i da se vratimo. Obično nam je trebalo više samo da kupimo kavu. Zaposleni su bili puni mržnje i neraspoloženja prema njemu, a zvali su ga »Gonzales — munja«. Znala sam da je i on nas mrzio.

IV

Žene zaposlene u Kompaniji pripadale su srednjoj klasi ili nižoj srednjoj klasi; bile su različitog etničkog porijekla (Poljaci, Židovi, Talijani, Irci, Crnci, Portorikanci). Većina je imala gimnazijsko obrazovanje, neki i do dvije godine fakulteta. Živjele su po cijelom Manhattanu: na Bronxu, u Brooklynu, na Staten Islandu ili u Queensu. Svoje slobodno vrijeme provodile su prije svega diskutirajući u STVARIMA. Nisu prestajale da pričaju o svojim kupovinama, gdje su i žurile u vrijeme ručka, poslije posla, ili za vrijeme pauza. Stalno su dosađivale sa »markama« poznatih radnji i svaku stvar zvale su imenom proizvođača. O nekome koji je organizirao rasprodaju; no uvijek je bila prisutna i želja da se trguje samo sa željenom firmom. Ambalaža je također važna. Ona ne sadržava samo predmet, nego ga i predstavlja, ovisno o tome u kakvoj se kutiji predmet nalazi. Ono što je posebno fasciniralo bile su perike. Većina ih je imala više. Ponekada mogli ste imati nesreću da ih pomiješate. Imali ste impresiju da se osoblje kontinuirano mijenja. Ta manija za perikama u biti je bila motivirana željom za bijegom, za kaleidoskopskom vlastitom transformacijom, mada je sve drugo ostajalo isto. Tko god je jednom nosio periku pozna je tu zbunjujuću istinu: pretvara vas u ljepšeg i boljeg.

Pasija za trošenjem jedan je od osnovnih razloga koji tjera te žene da rade. Njihove plaće su niske u odnosu na cijene američkog života: od 95 do 132,50 dolara tjedno, ali PRIJE poreza.* To je malo za jednu neovisnu ženu. Većina ih je živjela sa svojim obiteljima ili su imale muževe koji su radili često i više od jednog posla. Mnoge od njih radile su i dodatno, više od pet sati tjedno. No to je bio samo dodatni šesti sat koji se plaćao jedan

* Porezi čine 15 do 20% od cijele plaće.

i pol puta više od normalnog. S obzirom na vidljive oblike potrošnje, čini se da je plaća bila uglavnom namijenjena kupovini skupe odjeće, perika, televizijskih aparata u boji, posuđa, nakita, i tsl.

Nije mi poznato do koje mjere ih je potreba za prehranjivanjem, obrazovanjem, medicinskom pomoći, tjerala da rade. No, čini mi se, da su one u velikom broju slučajeva padale u zamku da vole same stvari. Količina stvari za koje su one vjerovala da ih trebaju imati za život bila je iznenađujuća. Zašto su imale takva uvjerenja? To je drugo pitanje. Opremanje kućanstva igralo je vrlo važnu ulogu u njihovom familijarnom životu: ono im je dopuštalo da podešavaju svoje ognjište sličnim slikama u kojima su nalazile efikasnost i eleganciju. Kao i u slučaju odjeće i perika, vjerujem da je to jedna vrsta poreza, danka koji je zahtijevao socijalni status njihovog rada. Da bi sačuvala svoje pravo »ja« prema drugima i sistemu, morale su biti sigurne da uvijek rade s dobrim učinkom. Imale su, također, i potrebu da rade i izvan redovnog posla, da bi očuvale socijalni položaj svog muža.

Božić je period u kome klima pasionirane potrošnje prelazi sve granice, što sa sobom povlači i povećanje broja krađa u garderobi. Za vrijeme tih triju sedmica, ništa nije bilo sigurno: kape, čizme, rukavice. Svake godine: neizdržljiva pohlepa, potreba za materijalnim dobrima koja se može zadovoljiti i na taj način, pa je dolazilo i do međusobnog potkradanja.

Žene se mnogo više razlikuju u odnosu na svoju maniju za konzumacijom nego li prema svom radu. Kompenzirajući eksploataciju koju trpe kao radnice, razočarano pokušavaju izraziti svoju ličnost kroz konzumaciju. Prisiljene su da troše preko stalnih tombola, natječaja, itd., u kojima su nagrade uvijek bile robe, najčešće alkohol. Tražilo se od vas da sudjelujete u tim tombolama najmanje dva ili tri puta tjedno.

Kompanija potiče stvaranje takve klime. Svakom službeniku za Božić daje se poklon, mala lutkica, tužnog lika, velika oko 10 centimetara, koja je bila vrlo popularna već više godina, a mogla se vidjeti i na plakatima kojima su se najavljivale razne godišnjice. Na lutikici se moglo pročitati: »Zadovoljstvo je . . .«, a kada bi se pritisnula jedna opružica, pomaljala se daščica kojoj je bilo dodano: »telefon u boji« (odnosila se na nove telefone koje smo trebali prodavati). Ispod te etikete nalazila se jedna druga, originalna, na kojoj je pisalo: »Mogu i da vam pričam«. Ta lutkica je tipičan primjerak poklona koje je Kompanija povremeno djelila: privjesak od plastike na kome je pisalo: »Telefon u bojama preuzima vaše brige«; držač za ključeve kome je pridodan mali plastični aparat Princess na kome se moglo pročitati: »On je mali, on je sladak, on svijetli«; glava od plastike sa amblemom od Kompanije i slično.

Besplatno se dijelila i čokolada na dan Nacionalne svečanosti, a kada su distributerske kompanije imale probleme sa štrajkom, posluživali su nas besplatnom kavom u restoranu. Ta politika darivanja iritirala je zaposlene. Prošle godine, rekli su mi, božićni poklon je bila mala pozlaćena košarica napunjena voćem zamotanim u kadiifu koja je bila ukrašena zastavom na kojoj je bio napisan jedan slogan Kompanije — »aparati u boji«. Nalazile su da je postupak mizeran; bolje bi bilo da im ništa ne daju. Pričale su mi o drugim kompanijama koje za Božić daju osigurninu u novcu.

Očito je da ti pokloni, u šta se ubrajaju i punjeni bomboni, odgovaraju potpuno programu koji ima svoje izvorište u priručniku o administriranju

personalom. Vidjevši frekvenciju poklona očito je da je cijeli jedan ured zadužen da se brine o tim tričarijama i da ih distribuira. Uz redovno socijalno i starosno osiguranje, što je bilo redovito plaćano, jedina politika Kompanije, kako sam je ja shvatila i vidjela, bila je da nam omogući stvarnu korist bez da nas istovremeno manipulira, — program stipendija za školovanja: Kompanija je plaćala 1.000 dolara na 1.400 dolara troškova školovanja.

Kompanija je kumovala i natječaju za regrutiranje novih kadrova, nazvanog »Ovo su ljudi koji znaju računati«. Službenici koji su vrbovali druge službenike imali su nagradne točke: 200 za jednu preporuku, 1.000 više ako je predloženi kandidat i unajmljen. Službenici su poticani da participiraju u vrbovanju putem jednog kataloga sličnog onome kakav distribuira velika prodajna udruženja, jednom vrstom enciklopedije društva izobilja. U njemu možete vidjeti prijenosni televizijski kolor prijemnik General Electric s kutijom od polistirene tipa orah (46.000 točaka); Wallaceov posrebrni poslužavnik (3.900 točaka) i zaprepašujući asortiman svijećnjaka, plahti za krevete, porcelana, nalivpera, satova, obuće, torbi i, za hrabrije, mali šatori za kampiranje, ručni alati, jastuci za napuhavanje.

Manje rasprostranjeni običaji koje je Kompanija institucionalizirala bilo je nagrađivanje zaposlenih prema dužini radnog staža. Poslije dvije godine radnog staža žene su primale mali privjesak od zlata, muškarcu iglu za kravatu. Pokloni su se povećavali s godinama staža, te su poslije izvjesnog vremena, davali nakit, rubine, smaragde, safire i, konačno, dijamante — sve veće i veće. Na kraju službe igla za kravatu postala je broš za kravatu. Poslije 25 godina možete biti nagrađeni gala ručkom ili graviranim satom. Tip satova bio je već unaprijed određen i unesen u katalog.

Kompanija je »naučno strukturirala« svoje nagrade, kao što je i cijeli rad bio »naučno strukturiran«. Ali bitno je bilo, da sistem zadrži svoje službenice kao i potrošače na dva različita načina. Ako im je potrošnja manje važna, one će biti manje naklonjene radu. S druge strane Kompanija se trudila da ih više pritegne na poslu ili da ih osvaja i hrani neprekidnim izložbama roba.

V

Druga jedna karakteristika Kompanije bila je neka vrsta programirane »ljubavnosti« koja se kretala odozgo prema dolje, a koju su zaposleni shvaćali na svoj način. Strategija administracije bila je savršeno jasna (Western Electric je konačno bio jedan od prvih pionira pokreta »human engineering«): potrebno je uvjeriti zaposlene da su važni. Organizirali su, na primjer, za žene koje su polazile tečaj za izobrazbu, svečanu ceremoniju primanja s cvijećem, filmovima, restoranom i govorima članova uprave: »Kompanija se brine o vama«.

Te su ceremonije imale i jedan drugi cilj i učinak: ugraditi u misli novih službenika sliku kako Kompanija brine šta će javnost o njoj misliti: to je srdačna organizacija koja vam nudi službu. Trudili su se da unaprijed rasprše sve sumnje koje su vas mogle obuzeti, tumačeći vam vrlo jasno, na primjer, zašto je monopolističko savezništvo A. T. i T. i Western Electrica dobra stvar. Organizirali su da među cijelim personalom cirkulira ideologija »Službe«, ideologija koja bez imalo cinizma razdvaja podređene i upravljače.

Paternalizam, »ljubaznost«, osvaja čitav svijet. Svi su se službenici međusobno nazivali imenima, bez obzira na njihove međusobne razlike u položajima. Žene su u međusobnim odnosima bile vrlo familijarne, beskonačno brbljive, organizirale su ekskurzije, proslave godišnjica, zaruka, unapređenja. Bile su plemenite i u slučajevima teškoća na poslu. Vidjela sam žene koje su pomagale premorenim kolegicama volontirajući u »zatvorenom« radu koji im je ostajao na kraju radnog dana. Njihovi stavovi prema »novajlijama« bili su uvijek prijateljski i uslužni. Kada sam ja počela raditi u velikoj dvorani moje prisustvo izazivalo je zbunjenost kod mojih kolega: nisam znala kako da radim, uvijek sam imala šta da pitam, loše sam klasirala dokumente. Nova je stigla — život već ionako pun naprezanja i tenzija učinila sam još težim. Međutim, one su me prijateljski hrabrile. »Nemo to uzimati suviše tragično«, govorila mi je jedna ili druga, kada sam učinila zbilja glupu pogrešku. »Sve smo nekada bile nove. Sve smo to prošle. Nemoj se razočarati. Već ćeš postići.« Uvijek su mi pomagale kada sam se nalazila u malim ličnim krizama, koje svako povremeno može imati: raspitujući se o mojoj bolesti, ako sam najavila dopust u trajanju od dva do tri dana; prijateljski me tješeći ako mi je bio ukrden par rukavica, ohrabrivale su mene i ohrabrivale su se međusobno.

Ta »ljubaznost« je pažljiva zaštita žena kojom su se branile od pritiska rada i neugodnih postupaka klijenata. »Potrebno je da međusobno budemo prijazne«, rekla mi je jednom Sally. »Ako smo međusobno neprijazne, kako su klijenti prema nama, postat ćemo i same neugodne.« Ljubaznost je istovremeno bila i trijumf duha. Svaka od njih plašila se dehumanizacije; bile su vrlo svjesne svog dostojanstva a da bi dopustile da se spuste na nivo rivaliteta ili se trudile da ih hijerarhijska struktura promatra isključivo u dobrom svijetku.

Ponekada su se žene u svom radu potpuno identificirale sa Kompanijom. Mnogo puta pokušavala sam da istaknem neka pitanja u kojima je njihov interes — i interes javnosti — bio različit od interesa Kompanije. Nikada mi nije pošlo za rukom da ih u to uvjerim. Na primjer, u odnosu na prodaju, iskreno sam im rekla da ja ne bih »poticala« prodaju, da ne nalazim da je to ispravno, da ljudi imaju mnogo manju potrebu za telefonskim aparatima nego što ih mi prisiljavamo da ih kupuju. Ne uviđajući da zastupam principijelnu poziciju, u zboru su me optuživale kako sam i sama jadna (imala sam samo jedan crni aparat), te da jednostavno ne mogu shvatiti šta znači imati »kuću dobro opremljenu aparatima«; rekle su da bi i sama bila uvjerenka kada bi proračunala da su dobra i usluge koje se prodaju zaista korisne i poželjne.

Jednog dana za vrijeme diskusije o visini kredita koji se odobravao klijentima, ukazala sam na postojanje žena koje je društvo odbacilo smještajući ih u nižu klasu. Tumačila sam im da takva diskriminacija ima rasiistički karakter. Moje suradnici mi to objasniše tako da ne bih mislila da radim u službi fakturiranja i da znam kako je teško tim ljudima naplatiti. Drugom prilikom, uz kavu, upustili smo se u posebno težak razgovor, za vrijeme kojeg su se žene podsjećale posebno tragičnih slučajeva kada su osobe kupovale telefone a nisu ih plaćale: nevjerovatne priče ako se nza da su žrtve bile stari ratni invalidi ili stare slijepe gospođe od 85 godina.

Nisam prestajala da im ponavljam kako je bilo nedopustivo ukidanje telefonskih linija tim ljudima; da je Kompanija morala naći sredstva da im se osigura besplatna usluga. Umjesto da zaključe kako imam pogrešna mišljenja, žene mi rekoše da »svaki novi službenik misli isto«; kako su i one imale iste stavove, ali ih više nemaju. Drugim riječima, kao novi službenici imale su normalne ljudske reakcije, da ne kažemo »lijeve«, no rapidno su ih potiskivale i malo po malo se identificirale sa Kompanijom trudeći se da stalno igraju ulogu kakvu im je Kompanija i namjenjivala. Stvarno su bile uvjerene da je pravilno tražiti da se »radi za novac« te da postoji veza između profita Kompanije i njihove vlastite plaće. »Profit donosi novac za naše plaće« bio je konac svih naših diskusija.

Posebno shizofrenično su reagirale na loše funkcioniranje službi. POLITIKA Kompanije — odnosno, ono što su bile naučene raditi — bila im je tako čvrsto utužena u glavu da su bile izgubljene primjećujući kako cijela politika Kompanije nije onakva kakvom su je one zamišljale. Često sam im na to ukazivala da bih vidjela kako će reagirati. Na primjer, naš priručnik kaže: »Klijenti uvijek dobivaju telefonsku knjigu kada im se instalira telefon.« Rekla sam jednog dana u razredu: »Čudno Sally, nedavno su mi uveli telefon, a ja još uvijek nisam primila telefonsku knjigu.« Sally se, trudeći se da ne izgubi kontrolu nad svojim ponašanjem, ograničila na ovakav odgovor: »Knjige se isporučuju istovremeno s uvođenjem telefona.«

Slično je bilo i sa problemom uvođenja novih instalacija što se vremenski obično mnogo produžavalo. POLITIKA Kompanije je smatrala da nove linije treba uvesti u roku od dva do tri dana. U stvarnosti to se produžavalo na dva, tri pa čak i četiri tjedna. Ti se zastoji mogu objasniti — svatko zna da sve ne ide uvijek lako i brzo — no, svako logično objašnjenje išlo je protiv službene teze prema kojoj Kompanija »naučno kontrolira cijelu situaciju«. Službena tumačenja tvrdila su da zakašnjenja ne postoje.

Pritisak rada i moral »ljubaznosti« imali su za učinak isključivanje svake političke diskusije. Postoji jedan prešutni izraz o »toleranciji«: nepisano pravilo koje kaže — »Ne pričati ni o religiji, ni o politici.« Nikada, praktično, nisam čula diskusije o Vijetnamu, o općinskim izborima ili rasnim problemima. Bio je samo jedan izuzetak: jednog jutra pričala sam s Betty o masakru u Song Myu. Malo poslije toga, imala sam osjećaj da su se neke stvari definitivno poremetile među nama, te da Betty posebno pazi da se sličan razgovor nebi ponovio.

VI

Pitanje koje se može postaviti ženama Kompanije bez sumnje je slijedeće: što je to što povećava, a što je to što smanjuje njihovu vezanost za Kompaniju? Teško je na to odgovoriti. Ta vezanost ne proizlazi samo iz posla nego i iz svega onoga što ga okružuje; toplina prijateljstva, potpora, prilika da se izmjenjuju stvari, da se brblja, opća atmosfera dobrodošlice i paternalizma — a da ne spominjemo potrebu zarađivanja novca i želju čovjeka da radi dobar posao.

Nikada nisam čula bilo koga od zaposlenih da ponavlja propagandu Kompanije o »službama kojima se uslužuju klijenti.« Međutim, evidentno je da dobro savjetovani klijent izaziva određenu satisfakciju. Vi ste jedina osoba koja može zadovoljiti njegovu potrebu, znajući telefonske brojeve i

službe koje mu stoje na raspolaganju. Ako mu možete reći sve što je želio na vrijeme i brzo, osjetit ćete i lično zadovoljstvo. Međusobna pomoć koja slijedi — dijeljenje »zatvorenog vremena«, činjenica međusobnog ispomagana u izvršavanju posla — svakako je priyatna stvar. Stalne tombole, natjecanja u prodaji, iznenađenja i prijateljski skupovi također dopuštaju da se osjećate dijelom cjeline.

Radeći takav posao ne osjećate se žrtvom »kapitalizma«. Radi se o deliću jednog malog, vrlo zaposlenog svijeta koji ima svoja vlastita zadovoljstva i nezadovoljstva itd. Šta više, to je svijet u kome je integracija postignuta preko sotinu trivijalnih detalja, no ipak humanih.

Kakvo je naličje? Čitav svijet nije svjestan željezne ruke koja njime upravlja, slično kao što obično nije u stanju da razlikuje prave od umjetnih rukavica; zagluplivanje radom; male plaće; šta se dešava vani (ovisno o mjeri u kojoj je netko toga svjestan); loše funkcioniranje organizacije; pritisak koji izazivaju nadglednice i prisluškivači. U uredu se nalazio jedan od plakata koje su proizvodili strojevi za zabavu na Coney Islandu: »U slučaju da vam ne ponestane interesa, sutradan je remis nešto kasnije.« U tome sam prvenstveno vidjela simbol onoga što su žene stvarno osjećale. Danas, ni u to nisam više jako sigurna.

Vjerujem da te žene trebaju prvo dobiti osjećaj da bi se stvari mogle izmijeniti. Sigurna sam da nisu imale samosvijest. Bile su više zadovoljne nego nezadovoljne svojim životom, nisu vidjele nikakvu mogućnost da ga poprave kolektivnim političkim naporom. Nisu posjedovale »klasnu svijest« jer su u biti pripadale srednjem sloju. Da su se osjećale ugnjetenima, a ja vjerujem da su mnoge od njih tako osjećale, one bi sigurno u tome vidjele individualni problem, a ne situaciju koju bi trebale izbjeći ili promijeniti.

Vrlo je teško spoznati kako bi se te žene trebale početi oslobađati, osiguravajući im humaniji život. Bila bi potrebna, svakako, krupna promjena u njihovom doživljavanju svijeta i njihovoj vlastitoj ulozi u njemu. Bilo je nemoguće saznati jesu li ti uvjeti skriveni u njima samima, ili su, pak, van svakog domašaja, a najmanje mogući kroz društveni preokret. Jedva da se može i pomisliti da su te žene na vlastitoj koži osjećale društvene pritiske, koji s druge strane izgledaju vrlo jasni »radikalima«. Nisam mogla da nađem niti jedan suprotan dokaz.

Pišući ovaj članak imala sam snažan osjećaj da činim nepravdu. Znala sam da ga službenice neće prepoznati, ali istovremeno da neće biti ni manje razočarane. Konačno, sve su one bile srdačne i ljubazne; razumjele su moje teškoće i frustracije; pomagale su mi u mom poslu; uvijek su bile vesele. Betty mi je postala čak i prijateljica. Imala sam osjećaj kao da sam skoro prekršila paternalističke zakone Kompanije. Očekivala sam da ću primiti telefonski poziv: »Je li lijepo to što ste napravili?« Mogla bih reći da nije; kako su političke i intelektualne vrijednosti mog života u ime kojih sam i njih prosuđivala takve da nisam željela govoriti samo o velikim stvarima. Možda mi kvalifikacije uz pomoć kojih ovo i pišem, daju samo mogućnost da izražavam vlastitu alijeniranost, ali ne i da je prevladan. Možda sam jedino ja imala šansu da se školujem kao darovito dijete. Ponekada u to sumnjam. No, bez obzira na efekat koji može izazvati ovaj članak, sigurna sam da je namijenjen ženama Telefonske kompanije; zbog njih je napisan u ime pažnje i nadanja.

S francuskog preveo: *Ognjen Čaldarović*