

# Turinys

<i>Pratarė. Žinutė „tam tarpui“</i>	11
1. Kieno laikas, kieno pinigai?	37
2. Savasis laikmatis	83
3. Ar laisvalaikis egzistuoja?	125
4. Padėti laiką ten, kur jam vieta	165
5. Pakeisti temą	206
6. Neįprasti laikai	245
7. Gyvenimo pailginimas	289
Baigiamasis žodis. Dalyti laiką pusiau	329
<i>Padėka</i>	355
<i>Išnašos</i>	359
<i>Literatūros šaltiniai</i>	421
<i>Autorystė ir leidimai</i>	429

## 1 skyrius

# Kieno laikas, kieno pinigai?

### OKLANDO UOSTAS

Man laiką apibrėžia žmonių gyvenimo trukmė ir senėjimas mūsų pasaulio istorijos, visatos, amžinybės fone.

DOMINIQUE, mokytoja, cituojama Barbaros Adam knygoje *Timewatch* („Už laikrodžių ir kalendorių ribų“).

Momentai yra pelno elementai.

XIX a. Britanijos fabriko vadovas, cituojamas Karlo Marxo veikale „Kapitalas“.

**V**ažiuojame vakarų kryptimi Septintosios gatvės tuneliu, kol mano sedanas, kurį įsigijau dar mokydamasi vidurinėje mokykloje, išnyra saulės atokaiton ir atsiduria prie Oklando uosto. Laikrodis automobilyje išsijungė jau nežinia kada, bet mano telefonas rodo, kad dabar septinta ryto, aštuonios minutės po saulėtekio.

Prieš akis atsiveria cementu išklota erdvė, kur ne kur prismaigstyta palmių ir nusėta visokiais daiktais – konteineriais, sunkvežimiais, važiuklėmis, padangomis, dėžėmis, paletėmis. Viskas sudėta, sukrauta ar išardyta dalimis, o kaip – mes ne iškart susigaudome. Tai vieta, kur kasdien virte verda darbas. San Fransisko įlankos srities greitojo transporto (BART) traukinių bėgiai ir permatoma apsauginė tvora pranyksta tunelyje ir driekiasi tolyn po San Fransisko įlanka. Pamatome jais atriedantį prekinį traukinį, kuriame dviem sluoksniais sukrauti konteineriai su įdomiomis spalvų kombinacijomis: balta ir pilka, ryškiai rožinė ir tamsiai mėlyna, ryškiai raudona ir burgundiška. Uoste yra ir tai, kas reikalinga natūraliems žmogaus poreikiams tenkinti: raudonai dažytas stalas, kilnojamas tualetas, tuščias maisto kioskas ir vinilinis skelbimas, kuriame siūlomos chiropraktikos paslaugos.



*Sustojame prie „Middle Harbor Shoreline“ parko, kurį permatoma tvora skiria nuo jūrų transporto firmos „SSA Marine“ terminalo. Iškart kitoje tvoros pusėje esantys konteineriai sukrauti vienas ant kito po šešis ir atrodo lyg miestas be pabaigos, pastatytas iš gofruoto metalo. Toliau matyti dinosaurus primenančios figūros – mėlynai žali apžarginiai transporteriai ir balti konteineriniai kranai, kai kurie jų – šešiolikos aukštų. Po jais stovi milžiniškas laivas, atvykęs iš Šendženo. Bet dabar visa ta įranga kol kas miega; mat uosto darbuotojai šiuo metu žymisi savo atvykimą į darbą.*

\* \* \*

1998-ŪJŪ LIEPĀ Itālijos nacionaliniame branduolinės fizikos institute (INFN) nutarta įpareigoti mokslininkus žymėti savo atėjimą į laboratoriją ir išėjimą iš jos. Vadovybė nė neįtarė, kokį ažiotažą sukels šis sprendimas ne tik institute, bet ir pasaulyje. Šimtai mokslininkų palaike INFN fizikų skundus, esą sprendimas priimtas be reikalo ir yra biurokratiškas, įžeidžiantis ir nesuderinamas su mokslininkų darbo ypatumais. „Gero mokslo laikrodžiu neišmatuosi“, – rašė buvęs Amerikos fizikos instituto direktorius. Fizikos profesorius iš Ročesterio universiteto įtarė, kad „turbūt JAV drabužių pramonės atstovai konsultuoja INFN, kaip pagerinti produktyvumą“. O Lorenzo Berklio nacionalinės laboratorijos direktoriaus pavaduotojas režė su aštriu sarkazmu: „Gal po šito jie jus ims rišti prie darbo stalų ir suolų, kad atėję nebeįsėitumėte, arba išvis įdiegs smegenų stebėjimo įrangą, kad darbo metu mąstytumėte apie fiziką ir nieką daugiau.“

Iš visų laiškų, parašytų reaguojant į naują taisyklę, neigiama reakcija į fizikų protestą buvo išreikšta tik keliuose. Aštriausiai protestą sukritikavo Tommy Anderbergas, vienas iš nedaugelio komentatorių, nenurodžiusių savo profesijos. Jis kalbėjo tik kaip mokesčių mokėtojas, pasipiktinęs mokslininkų nepasitenkinimu:

„Jūsų darbdaviai – šiuo atveju visi, Italijoje mokantys mokesčius (kaip žinote, jūsų atlyginimai finansuojami iš mokesčių, kurie yra realūs pinigai, išskaičiuojami iš privačiame sektoriuje uždirbamų pajamų, o ne buhalteriniuose dokumentuose atsira-dė iš niekur), turi absoliučią teisę reikalauti, kad būtumėte savo darbo vietose laiku, nurodytu darbo sutartyse.

Jei jums nepatinka jūsų darbo sąlygos, palikite darbą.

Tiesą sakant, jei norite tikros laisvės, galiu duoti puikų patarimą. Darykite tai, ką dariau aš, – įkurkite savo verslą. Tada galėsite būti patys sau viršininkai ir dirbti kada, kur ir su kuo norite.

Šio nesutarimo (tarp mokslininkų ir INFN bei Tommy Anderbergo) esmė slypi ne tik suvokime, kas yra darbas ir kaip jis turėtų būti matuojamas, bet ir suvokime, ką darbdavys perka, kai moka jums pinigus. Anderbergo nuomone, jis perka komplektą, kuriame yra ne tik darbas, bet ir gyvenimo minutės, fizinis buvimas darbo vietoje ir nusižeminimas.

Kaip patvirtina ironiškai mokslininkų juokeliai apie fabrikus ir „rakinimą prie darbo stalų“ (ši frazė pavartota keliuose laiškuose), atėjimo į darbą ir išėjimo iš jo žymėjimas kilęs iš industrinio darbo modelio. Turbūt viena geriausių šio modelio iliustracijų – Charlie'io Chaplino 1936-ųjų filmo *Modern Times* („Naujieji laikai“) pradžia. Pačiame pirmame filmo kadre yra laikrodis – sunkus, stačiakampis, kuris, dengiamas filmo pavadinimo raidžių, užpildo visą ekraną. Tada varomos avių bandos kadras pereina į vaizdą, kai iš metro traukinio išlipa darbininkai ir eina į darbą kompanijoje „Electro Steel Corp.“, kurioje dvi labai skirtingos laiko rūšys egzistuoja viena šalia kitos.

Pirmoji rūšis – tai laisvalaikis. Kompanijos prezidentas tyliai sėdi vienas savo kabinete, atsainiai dėlioja kažkokią dėlionę ir tingiai žvilgčioja į laikraštį. Kai asistentas atneša jam vandens ir laikraščio priedą, jis pasilenkia prie ekrano ir apžvelgia slapta kamera filmuojamus vaizdus iš skirtingų fabriko vietų. Pamatome, kaip jo, prezidento, veidas pasirodo ekrane, esančiame prieš pat darbuotojo, atsakingo už darbo spartą, nosį. „Penktas skyrius! – sušunka prezidentas. – Paskubink ją, keturi–vienas.“


Chaplino veikėjas Trampas (Valkata) priverstas akis į akis susidurti su antruoju laikiškumu – kai laikas sekinantis ir nuolat greitėjantis. Jis stovi prie surinkimo linijos ir karštligiškai dirba – į mašinų detales suka veržles ir vėluoja kaskart, kai turi pasikasyti, arba kai jo dėmesį išblaško prie veido priskridusi bitė. Brigadininkui liepus Valkatai eiti pailsėti, šis išeina tampomas mėšlungio, negalėdamas nustoti kartoti prie linijos atliekamų vis tų pačių judesių. Kai Valkata atsiduria tualete, maniakiškai skambantį garso takelį trumpam pakeičia ramus, sva-

jingas, Valkata truputį nusiramina ir ima mėgautis cigarete. Bet labai greitai ant tualetu sienos pasirodo prezidento veidas: „Ei! Baik tinginiauti! Marš prie darbo!“

Tuo tarpu kompanija išmėgina vieną išradėjo sukurtą prietaisą laikui taupyti. Jame įrašyta štai tokia garsinė reklama: „Billows“ maitinimo mašina – praktiškas prietaisas, maitinantis jūsų darbininkus šiems dirbant. Nestabdykite darbo dėl pietų! Aplenkite savo konkurentą. „Billows“ maitinimo mašina eliminuos pietums skirtą valandą.“ Per pertrauką Valkata vadovybės pasirenkamas bandomuoju triušiu, taigi metaliniai prietaiso čiuptuvai surakina jo kūną, o priešais veidą atsiranda staliukas, kuriame įtaisyti lėkščių su maistu stūmikliai ir sukikliai. Situacija tampa nekontroliuojama, kai mašina sugenda, kukurūzų burbulių sukiklis ima veikti per greitai ir be perstojo vis sviedžia Valkatai į veidą po burbulę.

Man burbulės sukiklio gedimas yra viena juokingiausių šio filmo akimirų. Viena vertus, čia šaipomasi iš kapitalisto siekio šykštauti ir taupyti darbo laiką, už kurį sumokėjo, – kitaip tariant, per tą patį laiką iš darbuotojo išspausti daugiau (pašėlusiu greičiu besisukanti burbulė gal ir būtų ne problema, jei žmonės pajėgtų valgyti kukurūzus greičiau). Kita vertus, čia šaipomasi iš žmogaus derinimosi prie normalaus greičio: kaip jis turi neatsilikti nuo surinkimo linijos tempo ir kuo rečiau eiti į tualetą, taip privalo ir taikytis prie maitinimo mašinos veikimo. Jis verčiamas tapti valgymo mašina.

Šiame pasaulyje laikas, kaip ir vanduo, elektra ar kukurūzų burbulės, yra sąnaudos. Niujorke veikusios darbo laiko žymėjimo prietaisų gamybos kompanijos „International Time Recording Company“ reklamoje, 1916 m. išspausdintoje žurnale *Factory Magazine* ir skirtoje fabrikų direktoriams, šis faktas konstatuojamas itin aiškiai: „Laikas jums kainuoja pinigus. Jūs jį perkate taip, kaip perkate žaliavas.“ Siekdamas iš šios medžiagos – laiko – išspausti kuo daugiau, darbdavys imasi stebėjimo ir kontrolės. Žurnalo *Industrial Management* 1927-ųjų leidime kita darbo laiko žymėjimo prietaisų gamybos



**You pay them  
CASH!  
How Much TIME  
do They pay You?**

Each workman in your factory is supposed to put in a definite number of working hours and minutes in return for every penny paid to him. These working hours are elapsed time—figures which are supposed to be recorded on the Labor Card, or Time Ticket.

Unless elapsed time records are absolutely accurate in every detail, how can the Auditor make up a correct payroll—how can the Superintendent determine his men's productivity—how can the President successfully direct the forces of production and sales?

Here is an important question—elapsed time. Be certain—know with precision the exact time on every job for every man—to the last minute—for any number of workmen—as calculated by the Calculagraph. This remarkable machine stamps the starting and ending times—together with the automatically computed elapsed time for each job—indelibly upon the time ticket, making an indisputable and permanent record. Never an error—no electrical troubles—and the Calculagraph fits into any cost system, using any style of time ticket.

It is surely worth while to any executive to learn more about the Calculagraph and its 30 years of service to American industry. Why not write at once for our useful booklet? It's called Elapsed Time Records and contains much general information and data on the subject of elapsed time. And it's free upon request.

**ELAPSED TIME**

**Checked at a Glance!**

THE CALCULAGRAPH COMPANY  
50 Church Street Dept. 17 New York City

**CALCULAGRAPH**  
The Elapsed Time Recorder

kompanija „Calculagraph“ pareiškė štai ką: „Jūs mokate jiems PINIGUS! O jie kiek moka jums LAIKO?“

Šis klausimas prasmingas tik žvelgiant iš požiūrio taško fabriko savininko, kuris skaičiuoja ne tik laiką nuo darbo pradžios iki jo pabaigos, bet ir tą laiką, kuris praleistas būtent kuriant vertę darbovietai. Valkata iliustruoja šį skirtumą, kai prieš eidamas į tualetą prietaise pareigingai pažymi pertraukos pradžią, o direktoriui liepus baigti ilsėtis – jos pabaigą. „Calculagraph“ iškeltu klausimu niekas neperdėta. Istorijoje yra buvę atvejų, kai laikas skaičiuotas itin priekabia: XVIII a. išleistoje geležies dirbinių gamybos kompanijos „Crowley Iron Works“ darbo taisyklių atmintinėje, kurią sudarė šimtas tūkstančių žodžių, nurodyta, kad iš atlygio išskaičiuojama už „buvimą tavernose, aludėse, kavinėse, pusryčius, pietus,

žaidimus, miegojimą, rūkymą, dainavimą, naujienų skaitymą, barnius, ginčus, konfliktus ar bet ką, kas nesusiję su mano verslu, bet kokį dykinėjimą“. Kitaip tariant, tiksliau būtų buvę kelti tokį klausimą: „Kiek jie jums moka DARBO LAIKO?“

„Jūs mokate jiems PINIGUS! O jie kiek moka jums LAIKO?“

„Kiekvienas jūsų fabriko darbininkas privalo dirbti nustatytą skaičių darbo valandų ir minučių mainais už kiekvieną jūsų mokamą pensą. Šios darbo valandos yra laikas nuo darbo pradžios iki jo pabaigos – skaičiai, kuriuos reikia fiksuoti darbuotojo darbo laiko kortelėje ar darbo laiko apskaitos žiniaraštyje.

Jei laikas nuo darbo pradžios iki jo pabaigos nefiksuojamas absoliučiai tiksliai ir iki smulkmenų, kaip auditorius teisingai apskaičiuos darbo užmokestį, kaip vadovas nustatys savo vyrų produktyvumą, kaip prezidentas sėkmingai vadovaus gamybos ir pardavimų padaliniam?

Štai kas svarbiausia – laikas nuo darbo pradžios iki jo pabaigos. Būkite dėl visko tikras – tiksliai žinokite tikslų laiką, praleistą kiekvieno žmogaus dirbant kiekvieną darbą – minutės tikslumu – esant bet kokiam darbininkų skaičiui, kurį apskaičiuos „Calculagraph“. Ši nuostabi mašina išspausdina pamainos pradžios ir pabaigos laiką – kartu pateikia ir automatiškai apskaičiuojamą laiką nuo kiekvieno darbo pradžios iki jo pabaigos – visa tai neištrinamai pasilieka darbuotojo darbo laiko kortelėje, taigi tampa neginčijamu ir nesunaikinamu įrašu. Jokių klaidų, jokių elektros tiekimo problemų – be to, „Calculagraph“ suderinama su *bet kokia* kaštų skaičiavimo sistema, tinkama *bet kokiam* darbuotojo laiko kortelės tipui.

Bet kuriam direktoriui, žinoma, verta daugiau sužinoti apie „Calculagraph“, jau 30 metų tarnaujančią JAV pramonei. Kodėl neužsisakius mūsų naudingojo bukletą? Jis vadinasi *Elapsed Time Records* („Laiko nuo darbo pradžios iki jo pabaigos įrašai“); jame pateikiama didžioji dalis bendrosios informacijos ir tos, kuri susijusi su laiku nuo darbo pradžios iki jo pabaigos. Bukletas nemokamas.

Toks laiko patyrimas skamba kaip atgarsis iš tolimos praeities, norisi jį sieti su tam tikrais darbais pramonės perversmo eroje. Tačiau ir šiais laikais darbovietėse, kuriose mokami maži atlyginimai, laiko valdymas paremtas intensyviu darbu ir kontrole, prie kurių dar prisideda algoritminis skirstymas ir greitesnis darbų vykdymas. Emily Guendelsberger savo 2019 m. išleistoje knygoje *On the Clock: What Low-Wage Work Did to Me and How It Drives America Insane* („Laikrodžio ritmu: ką darbas už mažą atlyginimą man padarė ir kaip jis veda iš proto Ameriką“) šią realybę apibūdina taip:



„Kai dirbau „Amazon“ sandėlyje, esančiame už Luisvilio miesto Kentukio valstijoje, per dieną suvaikščiодаuau iki šešiolikos mylių, kad neatsilikčiau nuo užsakymų vykdymo greičio normatyvų. GPS skeneris sekdamo mano judesius ir nuolat man pranešdavo, kiek sekundžių dar likę užduočiai įvykdyti.

Esu dirbusi ir skambučių centre Šiaurės Karolinos vakarinėje dalyje; ten man sykį buvo atskaitytas pamokslas, esą per dažnas vaikščiojimas į tualetą yra tas pats, kas vagystė iš darbdavio. Tualete praleidžiamos minutės buvo fiksuojamos kasdienėje ataskaitoje, siunčiamoje mano viršininkui.

Kai dirbau „McDonald’s“ San Fransisko centre, dėl prasto personalo darbo organizavimo restorane nuolat susidarydavo klientų eilės, todėl visi beveik kasdien visą pamainą dirbdavome beprotišku greičiu ir vis ko nors nespėdavome.“

Dabar, praėjus šimtmečiui po to, kai „Calculagraph“ paragino fabrikų savininkus: „Būkite dėl visko tikras – tiksliai žinokite tikslų laiką, praleistą kiekvieno žmogaus dirbant kiekvieną darbą – minutės tikslumu – esant bet kokiam darbininkų skaičiui“, „Amazon“ skeneris, kuriuo darbe naudojosi Guendelsberger, pareigingai atlieka minėtą funkciją sekundės tikslumu. Apibūdindama skrupulingą ir engėjišką „Amazon“ užsakymų vykdymo sistemą, autorė mini Fredericką Winslow Taylorą, mechanikos inžinierių, kuris XX a. pradžioje sugalvojo pamišimą gamybinės užduotis skaidyti į minutės trukmės segmentus: „Mano skeneris yra [Tayloro] vizijos išsikūnijimas: tai vienu metu ir mano asmeninis chronometras, ir negailestingas robotas-viršininkas... Kąžin ar Tayloras pasibaisėtų, jei sužinotų, kad baimės apie piktnaudžiavimą jo idėjomis išsipildė? O gal iš tos laimės patirtų orgazmą?“

Tuo tarpu „robotas-viršininkas“ įsitvirtino ne tik darbovietėse. Naudojimas kompiuterinėmis darbuotojų sekimo sistemomis, tokiomis kaip „Time Doctor“, „Teramind“ ir „Hubstaf“, išaugo COVID-19 pandemijos metu, nes daugiau žmonių pradėjo dirbti iš namų. Kai kurios

sistemos veikia taip, kad darbuotojai privalo patys pranešti viršininkams apie savo atliktą darbą, kitos seka darbuotojus fiksuodamos informaciją apie klaviatūros mygtukų spaudinėjimą, darydamos ekrano nuotraukas, filmuodamos ir naudodamos optinį spaudos ženklų atpažinimą (OCR), leidžiantį darbdaviams ieškoti konkrečių žodžių darbuotojų internetiniuose pokalbiuose ir elektroniniuose laiškuose. „*Get the Most out of Your Employees' Time*“ („Iš savo darbuotojų laiko pasiimkite viską, ką galite“) – skelbia kompanija „Insightful“ (seniau besivadavusi „Workpuls“), siūlanti darbuotojų sekimo sistemas. „Laikas – pinigai. Sužinokite, ką tiksliai jūsų darbuotojai veikia kiekvieną kiekvienos dienos minutę pasitelkę absoliutaus stebėjimo ir visapusišką darbuotojų elgesio analizę.“ Naujienų svetainės *Vox* straipsnyje apie darbą iš namų vienas laisvai samdomas darbuotojas, dirbantis Australijoje įsikūrusioje vertimo agentūroje, skundėsi: „Mano viršininkas žino viską, ką aš darau, velniai rautų... Retai galiu atsistoti ir pasimankštinti, nebent tada, kai būnu biure.“ Nemalonus faktas, kad vadovai viską žino, atspindi dvejopą darbuotojų stebėjimo funkciją – skatinamąją ir drausminę.

2020 m. žurnalo *PCMag* atliktoje darbuotojų sekimo sistemų apžvalgoje teigiama, kad tokių sistemų ypatybės veikiau skatina produktyvumą, o ne griežtą kontrolę. Bet joje užsimenama ir tai, kad sistemos nustato automatinius perspėjimus ir „sudaro ataskaitas apie darbuotojų nusižengimus, kuriuos vėliau galima panaudoti drausminėms byloms užvesti“. Tokia priešara atsirado tikriausiai todėl, kad produktyvumas ir kontrolė yra dvi medalio pusės. „Darbuotojai bus labiau susitelkę į darbą vien todėl, kad žinos esantys stebimi sistemos, – rašo „Insightful“, – o jūs būsite tikras, jog jų dėmesys bus skiriamas tam, kam reikia.“ Labai taikliai pavadinta programa „StaffCop“ pateikia darbdaviui išdirbtų minučių lentelę, o minutės skirstomos į penkias kategorijas: Viršijantys normas (*Premium*), Produktyvūs (*Productive*), Vidutiniški (*Neutral*), Neproduktyvūs (*Unproductive*) ir Incidentai (*Incident*). Tam tikras stebėjimas reikalingas siekiant užkirsti kelią duomenų nutekėjimui, tačiau visa programos struktūra

sudaro įspūdį, jog ji sukurta tam, kad didesnę kiekį laiko, už kurį mokama, paverstų „Viršijančiu normas“. Pavyzdžiui, „StaffCop“ interneto svetainėje „Produktyvumo optimizavimas“ (*Productivity Optimization*) ir „Vidinio pavojaus aptikimas“ (*Insider Threat Detection*) yra tame pačiame programą apibūdinančiame trumpame tekste.

Kai „Microsoft“ 2020-aisiais pristatė biuro programų paketo „Office 365“ gebėjimą rinkti duomenis apie produktyvumą individualiame lygmenyje\*, kritikas ir rašytojas Cory Doctorow netrukus tai įvardijo kaip „Šūdinų technologijų priėmimo kreivę“ (*The Shitty Tech Adoption Curve*), kurioje engėjiška technologija prasiskina kelią aukštyn „privilegijų nuolydžiu“: „Prieglobsčio prašytojams, kaliniams ir už grašius sunkiai dirbantiems darbininkams iš užsienio atitenka pirmoji versija. Aštriai jos kampai šlifuojami trinant jautriausias šių žmonių vietas, o kai versija kažkiek normalizuojama, ją imame taikyti studentams, psichikos ligoniams ir „mėlynosioms apykaklėms“. Doctorow rašo, kad nuotolinio darbo stebėjimą vykdė ir skambučių centrai, kurių personalas dirbo iš namų ir daugiausia buvo nepasiturinčios juodaodės moterys. Pandemijos metu stebėti imta ir universitetų studentus, dalyvaujančius nuotolinio mokymo procese, ir biurų darbuotojus, dirbusius iš namų.

Visai gali būti, kad dirbate ten, kur jumis patitikima labiau ir suteikiama daugiau laisvės laiko prasme nei tokiose vietose kaip tos, kurias tik minėjau. Bet net ir šiuo atveju ta standartizuota ir dažnai baudžiamoji laiko skaičiavimo forma jums aktuali dėl kelių priežasčių. Pirma, ji charakterizuoja daugybės darbuotojų laiko „laikrodyje“ patirtį šiuo metu, daugybėje darbo sektorių, tarp jų ir tuose, nuo kurių smarkiai priklauso kitų kasdienis gyvenimas. Bet bendrąja prasme ši forma įkūnija standartizavimo, intensyvinimo ir drausmės aspektus, nuo kurių priklauso tai, kiek mūsų galvoja apie produktyvumą ir net apie patį laiką.

\* Kai 2020-ųjų rudenį „Microsoft“ pristatė funkciją „Productivity Score“, sulaukė rimto spaudimo kritikų, susirūpinusių dėl vartotojų privatumo. Kitoje „Productivity Score“ funkcijos versijoje nebegalima susieti duomenų su tiesioginių vartotojų vardais ir pavardėmis.