

Valentina Fava, *The Socialist People's Car. Automobiles, Shortages, and Consent on the Czechoslovak Road to Mass Production (1918–1964)*, Amsterdam 2013, Amsterdam University Press, ss. 194, Technology and European History Series

Książka Valentiny Favy poświęcona została bardzo interesującemu zagadnieniu, jakim jest przepływ technologii oraz wiedzy na temat naukowej organizacji pracy w przemyśle motoryzacyjnym w dwudziestowiecznej Europie. Czeska historyczka koncentruje się przede wszystkim na zakładach Škody i zmaganiach tamtejszej inteligencji technicznej z problemem, jakim było skierowanie ich na drogę prowadzącą do rozwoju masowej produkcji na modłę najpierw amerykańską, a następnie zgodną z wzorcem radzieckim.

Książka ma układ chronologiczny. Jej początek, wedle tytułu, to rok 1918, koniec zaś to rok 1964. Jednak Autorka w zakończeniu („Epilogue: Prague Spring 1968”) wychodzi poza przyjętą chronologię, opisując wydarzenia i próby reform podczas Praskiej Wiosny. Decyzję o zamknięciu książki w takich a nie innych ramach czasowych należy uznać za słuszną. Owo półwiecze w światowym przemyśle samochodowym było bardzo interesujące. Obserwujemy wówczas, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, rozwój masowej produkcji aut osobowych opartej na zasadach naukowej organizacji pracy, wprowadzonej przez Henry’ego Forda. Oczy całego przemysłowego świata kierowały się na Detroit, gdzie swoje główne siedziby miały trzy największe koncerny motoryzacyjne: Ford Motor Company, General Motors i Chrysler. Ich osiągnięcia, będące efektem wprowadzenia fordowskich zasad produkcji masowej, stały się wzorcem, do którego dążyć zaczęły przedsiębiorstwa Starego Kontynentu. Jednak II wojna światowa powstrzymała bujny rozwój europejskiego przemysłu samochodowego, jej koniec zaś przyniósł podział na dwa wrogie sobie obozy. Przepływ i wymiana

myśli technologicznej zostały w pierwszym okresie spowolnione, a później niemal całkowicie zatrzymane i podporządkowane ideologii.

Podstawą źródłową książki są archiwalia. Autorka korzysta z dokumentów państwowych, wytworzonych na różnych szczeblach partyjnych i przez administrację przemysłową. Najważniejsze są jednak źródła pochodzące z archiwum zakładów Škoda. Uzupełnieniem jest prasa motoryzacyjna oraz pokaźny zbiór literatury przedmiotu.

Ów materiał źródłowy pozwolił Favie postawić, a następnie odpowiedzieć na kilka pytań: jak wyglądało w latach dwudziestych i trzydziestych XX w. zastosowanie niektórych rozwiązań amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego na gruncie czechosłowackim, posiadającym swoje tradycje przemysłowe i, co nie bez znaczenia, wyróżniającym się poczuciem dumy narodowej? Poświęcono temu rozdział pierwszy. Kolejne trzy odpowiadają na pytania: jak kształtowała się kultura pracy w okresie przejściowym końca lat czterdziestych oraz jaki wpływ miała na nią transformacja ustroju oraz wprowadzenie represyjnego reżymu komunistycznego, który zaszczerpił w państwie czechosłowackim rozwiązania modernizacyjne prowadzone na wzór radzieckiej industrializacji okresu pierwszych planów pięcioletnich? Rozdział piąty („The Socialist Peopole’s Car, 1955–1964”) koncentruje się na próbach zreformowania pogrążonego w kryzysie systemu u progu Praskiej Wiosny. Fava pisze, iż przypadek czechosłowacki pozwala postawić pytanie o przyswojenie wiedzy technicznej i organizacyjnej oraz praktyki produkcyjne kształtowane przez technologię w czechosłowackim przemyśle motoryzacyjnym, które pozwoliły na sformułowanie specyficznej technicznej i organizacyjnej kultury pracy.

Już na początku książki pada zdanie, którym Autorka chyba znakomicie pokazuje specyfikę historii przemysłu motoryzacyjnego w Czechosłowacji. „Historia czechosłowackiego przemysłu samochodowego charakteryzuje się brakiem równowagi pomiędzy zacofaniem technologicznym procesów produkcyjnych i produktów oraz bogactwem wiedzy technicznej i organizacyjnej, jaką ów przemysł dysponował”<sup>1</sup>. Owa dysproporcja będzie widoczna przez niemal całe omawiane tutaj półwiecze.

Autorka w rozdziale pierwszym na kilkudziesięciu stronach pokazuje, jaki wpływ na rozwój czechosłowackiej wiedzy organizacyjnej miały bardzo częste kontakty inżynierów czechosłowackich z ich amerykańskimi kolegami. O ile po traktacie wersalskim nowe państwo znajdowało się pod wpływem niemieckiej myśli technicznej i organizacyjnej, to jednak wspomniane już na wstępie napływające zza oceanu wieści o ogromnych sukcesach Wielkiej Trójki zdecydowały o takim a nie innym wyborze wzorca do naśladowania. Niewątpliwym udział w propagowaniu idei fordyzmu odegrał prezydent Tomáš Masaryk

---

<sup>1</sup> „The history of the Czechoslovak automobile industry is therefore characterized by an imbalance between the technological backwardness of the manufacturing process and products and the wealth of technical and organizational knowledge the industry had at its disposal” (s. 17).

i założona przez niego Masaryková akademie práce (MAP), która przez kilkanaście lat umożliwiała licznym przedstawicielom czechosłowackiej inteligencji technicznej podróże do Stanów Zjednoczonych, pozwalając na bezpośrednie zapoznanie się z amerykańską *gospel of productivity* (s. 15). To określenie może być jednak mylące i sugerować dogmatyczne podchodzenie do tamtejszych metod. Tymczasem, jak stara się udowodnić Fava, czechosłowaccy inżynierowie próbowali tak modyfikować reguły amerykańskiego modelu produkcji masowej, aby możliwie najbardziej efektywnie wykorzystać jego zalety i zminimalizować skutki uboczne, których byli świadomi, zwłaszcza po osobistych doświadczeniach nabytych podczas podróży za ocean. Sytuacja uległa zmianie na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych, kiedy to w obliczu Wielkiego Kryzysu ludzie z kręgu MAP usztywnili swoje stanowisko, uznając, iż powolne wychodzenie czechosłowackiego przemysłu z trudności gospodarczych było spowodowane powolnym wprowadzaniem w życie zasad organizacji pracy w duchu fordowskim. Konferencja monachijska oraz wybuch II wojny światowej zatrzymały ów proces.

W latach 1938–1945 przemysł czechosłowacki został włączony w tryby hitlerowskiej maszyny wojennej. W nowych realiach reguły naukowej organizacji pracy były implementowane na odmiennych niż dotychczas zasadach. Wprowadzenie ich odbywało się z zewnątrz i wiązało się z całkowitym wyparciem decydującego czynnika, jakim była narodowość. Jak zauważa słusznie Fava, dodatkowym problemem była całkowita zmiana struktury społecznej robotników przemysłowych poprzez napływ do pracy w przemyśle osób o niskim poziomie wykształcenia, kobiet oraz młodocianych. Wszystko to sprawiło, iż zakończenie wojny przyniosło całkowicie nową sytuację, z której rządzące siły musiały prędko znaleźć wyjście, aby kraj sprawnie wszedł na drogę szybkiego rozwoju gospodarczego.

Jednym z motorów napędowych miał stać się *nomen omen* przemysł motoryzacyjny ze Škodą na czele. Znacjonalizowane jako jedne z pierwszych zakłady w mieście Mlada Boleslav przyjęły nazwę Państwowego Przedsiębiorstwa Zakładów Samochodowych (Automobilové závody, národní podnik, AZNP). Co ciekawe, pomimo faktu, iż Czechosłowacja znalazła się w radzieckiej strefie wpływów, osoby odpowiedzialne za rozwój czechosłowackiego przemysłu samochodowego, z Františkem Fabingerem na czele, po raz kolejny skierowały swoją uwagę w stronę Stanów Zjednoczonych. Jak sugeruje zresztą tytuł drugiego rozdziału — amerykańska myśl o naukowej organizacji pracy miała być ważnym przystankiem na czechosłowackiej drodze do socjalizmu.

Ważną postacią dla tego okresu był Alexander Taub, były pracownik General Motors, a potem osoba blisko związana z amerykańskim przemysłem motoryzacyjnym. Został on poproszony o sporządzenie planu modernizacji czechosłowackiego przemysłu samochodowego w duchu fordowskim. Jego propozycje jednak nie weszły w życie. Dlaczego? Fava zauważa, iż wizytujący fabryki amerykańskie inżynierowie z AZNP przestali traktować amerykańską koncepcję rozwoju jako *gospel of productivity*. Nie jest do końca jasne, czy było to spowodowane

zmianami politycznymi w Europie Środkowo-Wschodniej. Być może pewną rolę odegrały tutaj kontakty z innymi zachodnioeuropejskimi firmami motoryzacyjnymi. Napływające z ZSRR informacje o sukcesach tamtejszego przemysłu miały także sprawić, iż dogmat „fordyzmu” przestawał być jedynym obowiązującym. Jest to bardzo interesujący fragment książki. Autorka wykazuje, iż dla czechosłowackiej inteligencji technicznej amerykańska technologia oraz tamtejsze metody naukowego zarządzania produkcją były *de facto* neutralne politycznie i w ich mniemaniu całkowicie zgodne z tym, co określano jako czechosłowacką drogę do socjalizmu.

Ogromnym ciosem w cały czechosłowacki przemysł motoryzacyjny było ogłoszenie pierwszego pięcioletniego planu gospodarczego. Pozbawienie go odpowiednich ilości niezbędnych surowców oraz nakładów finansowych sprawiło, iż został zepchnięty na drugorzędne pozycje. Produkcja motoryzacyjna, która została zaplanowana na minimalnym poziomie, miała być poprowadzona w ten sposób, aby można ją było łatwo przestawić na produkcję militarną, ewentualnie produkować takie pojazdy, który mogłyby być w przypadku konfliktu szybko przystosowane do działań wojennych. Stąd też podjęto decyzję, aby produkować jeden model samochodu osobowego. Dalsza część rozdziału trzeciego poświęcona została wyzwaniom, jakie przed czechosłowackim przemysłem postawiło powstanie Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej oraz ogromnej roli, jaką odegrali radzieccy doradcy. Ich przybycie do Pragi latem 1951 r. było początkiem dużych zmian nie tylko gospodarczych (m.in. przeprowadzono reorganizację systemu centralnego planowania gospodarczego, zadecydowano o przeniesieniu produkcji samochodów Tatra do fabryki w Mlada Boleslav), ale przede wszystkim politycznych – proces Rudolfa Slánskego i jego współpracowników, którzy zostali oskarżeni o spowolnianie tempa transformacji i kontakty z Zachodem. Wśród skazanych na śmierć znalazło się kilka osób, które były zwolennikami wprowadzenia na gruncie czechosłowackim taylorowskich metod zarządzania produkcją: m.in. Fabinger, Josef Goldman czy Ludvík Frejka.

Wydarzenia początku lat pięćdziesiątych były momentem zwrotnym i oznaczały dla czechosłowackiej gospodarki przyjęcie modelu industrializacji na modłę radziecką oraz tamtejszej organizacji produkcji. Zmiany strukturalne, które wówczas nastąpiły, niemal całkowicie odwróciły dotychczasowe stosunki panujące w przemyśle samochodowym. Nastąpił powrót do praktyk typowych dla niewielkich manufaktur rzemieślniczych, zatrzymana została modernizacja technologiczna. Postawione przed robotnikami i administracją zakładów zadania ilościowe, w niewystarczającym stopniu uwzględniające kwestie jakości, sprawiły, iż coraz powszechniejsza stawała się eksploatacja robotników. Bardzo szybko wzrósł poziom absencji, zwiększył się niebezpiecznie odsetek strat i wadliwej produkcji, coraz częstsze stały się konflikty wewnątrz załóg fabrycznych. Próby zatrzymania owych niekorzystnych zjawisk nie przynosiły pożądanych rezultatów, niektóre zaś działania rządzących (reforma monetarna z maja 1953 r., wprowadzenie dyscyplinarnych środków mających powstrzymać absencje w czerwcu tego samego roku) sytuację jeszcze pogorszyły. Doprowadziło

to do coraz wyraźniejszego sprzeciwu części społeczeństwa przeciwko polityce rządzących. Reżym komunistyczny został zmuszony do pewnych ustępstw. Jak pisze Fava za Muriel Blaive, ekipa Antonína Novotného, chcąc uspokoić nastroje, postanowiła podnieść nieco standard życia. W ten sposób udało się uzyskać pasywność społeczeństwa Czechosłowacji podczas wydarzeń 1956 r.

Jednocześnie trwały próby uzdrowienia coraz bardziej pogrążającej się w kryzysie branży motoryzacyjnej, niegdyś dumy kraju, a na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych gałęzi przemysłu, która nie potrafiła produkować ani nowoczesnie, ani wydajnie. Jedną z takich prób był tzw. projekt praski z 1957 r. Zakładał on wybudowanie całkowicie nowej, nowoczesnej i racjonalnie zarządzanej fabryki (na bazie zakładów Škody), która miała zaspokoić rosnące potrzeby produkcyjne poprzez redukcję kosztów własnych, poprawę jakości oraz osiągnięcie wydajności na poziomie zachodnioeuropejskich firm produkujących samochody. Jednocześnie zdecydowano o opracowaniu nowego systemu zarządzania produkcją. W 1958 r. zlikwidowano 24 centralne zarządy przemysłowe i powołano do życia 383 gospodarcze jednostki produkcyjne (výrobní hospodářské jednotky, VHJ). Przybierały one formę poziomych trustów, grupujących przedsiębiorstwa o podobnej wielkości i produkujące w ramach tej samej gałęzi przemysłu. Fava zwraca uwagę, iż reforma VHJ jest obecnie oceniana w sposób różnorodny. Niektórzy badacze utrzymują, iż „dołożenie” kolejnego poziomu w poziomej strukturze administracji przemysłem było nieudaną próbą ulepszenia systemu, typowym dla systemu radzieckiego zawirowaniem (*twist and turn*). Z kolei neoinstytucjonalne analizy pokazują, iż VHJ-ty były jednym z tych momentów przełomowych, które w ostatecznym rachunku doprowadziły do upadku całego systemu. Stworzono bowiem w ten sposób formy organizacyjne, które *de facto* bliższe były tradycyjnym, czechosłowackim wzorcom. Co więcej, ich powstanie pozwoliło zdynamizować powstawanie strategii przystosowawczych na poziomie lokalnym, co z kolei przełożyło się na skuteczniejsze funkcjonowanie w realiach gospodarki niedoborami oraz położyło podstawy pod nieformalne struktury zarówno poziome, jak i pionowe. Fava zwraca uwagę dodatkowo na fakt, iż pomimo niejednoznacznych ocen prób zreformowania czechosłowackiej gospodarki w 1958 r. nie do przecenienia jest chęć częściowej decentralizacji systemu zarządzania i rezygnacja ze sztywnej kontroli nad jednostkami produkcyjnymi.

W rozdziale piątym znalazł się jeszcze jeden interesujący podrozdział („Paradox of Exporting a Socialist People’s Car”), w którym Fava opisuje sposób, w jaki wymagania importerów samochodów wytwarzanych przez zakłady Škody, a dokładniej ich skargi, wpływały bezpośrednio na stopniowe modernizowanie zarówno samych produkowanych przez Mlada Boleslav aut, jak i systemu produkcji, który powoli zaczął przyjmować formę znaną z propozycji Tauba.

Całość wieńczy kilkustronicowe zakończenie („Epilogue: Prague Spring 1968”), w którym Autorka stawia dwie interesujące tezy. Pierwszą, wedle której w ciągu dekady lat pięćdziesiątych pogłębiała się przepaść pomiędzy wiedzą nabytą w latach 1946–1947 przez inteligencję techniczną zatrudnioną

w przemyśle samochodowym, a jej realnym zastosowaniem. Druga natomiast odnosi się do stosowania w praktyce zasad naukowego zarządzania produkcją zarówno na modłę amerykańską, jak i radziecką. Otóż, jak twierdzi Fava, niemal przez cały omawiany okres obowiązywał mieszany model produkcji, silnie naznaczony czechosłowacką tradycją przemysłową.

Podsumowując, stwierdzić należy, iż ta niewielkich rozmiarów książka jest bardzo interesującą propozycją z pogranicza historii techniki, politycznej, gospodarczej oraz w pewnym stopniu społecznej (zwłaszcza w rozdziale piątym). Najważniejszy zarzut, który można postawić jej Autorce, to niemal całkowity brak szerszej perspektywy międzynarodowej. Oczywiście, nie chodzi mi w tym momencie o to, iż Fava skupiła się tylko i wyłącznie na czechosłowackich zmaganiach z naukowym zarządzaniem produkcją, ale zwracam uwagę, iż rzut oka na inne państwa bloku, w których zachodziły analogiczne procesy, pozwoliłby na uchwycenie pewnych prawidłowości.

Kilkakrotnie bowiem aż poprosiło się o taką refleksję. Przykładem może być tutaj choćby kwestia pierwszej czechosłowackiej pięciolatki. Postawienie na rozwój przemysłu ciężkiego kosztem innych gałęzi było tendencją typową dla krajów należących do bloku. Niestety, Autorka nie rozwija tego wątku, ledwie go tylko zaznaczając, a tracimy w ten sposób bardzo ważny punkt odniesienia. Czechosłowacki przemysł motoryzacyjny jawi się w tej sytuacji jako przysłowiowa samotna wyspa. Podobnie dzieje się, kiedy czytamy o czechosłowackim udziale w pracach RWPG. Fava podkreśla wyjątkowość czechosłowackiego przemysłu motoryzacyjnego, który na tle innych krajów zrzeszonych jawił się jako najbardziej zaawansowany technicznie. Nic zatem dziwnego, iż jego przedstawiciele dążyli do stworzenia wspólnego dla całej Rady planu rozwoju produkcji samochodów w oparciu właśnie o przemysł czechosłowacki. Dyskusyjna jest zaproponowana interpretacja postawy Czechosłowacji, niezbyt wyraźnie podkreślająca obawy, jakie towarzyszyły państwom zrzeszonym w RWPG. Kraje, które były najbardziej zaawansowane technicznie (CSRS i NRD, ale także, mimo wszystko, Polska oraz ZSRR) niechętnie zgadzały się na współpracę pomiędzy sobą i z krajami będącymi na niższym stopniu rozwoju. Było to spowodowane niechęcią do dzielenia się technologią i doświadczeniem. Próby podjęcia wspólnych działań, także w zakresie produkcji motoryzacyjnej, kończyły się często fiaskiem, głównie z powodu twardej postawy państw zazdrośnie strzegących własnych interesów. CSRS, NRD czy ZSRR starały się zapewnić sobie wyłączność na wytwarzanie najbardziej zaawansowanych technologicznie produktów (w tym aut). Oczywiście, nie znaczy to, że do współpracy nie dochodziło. Dochodziło, ale z całą pewnością nie w takim wymiarze, jaki zakładali twórcy Rady, i tylko wówczas, kiedy partykularne interesy poszczególnych państw taką dopuszczały.

Kilkakrotnie Fava pozwala sobie na dość enigmatyczne zdania. Pisze np. o strajkach w Polsce po śmierci Józefa Stalina (s. 93) czy też wydarzeniach w Bułgarii (s. 113). W pierwszym wypadku miała na myśli prawdopodobnie wydarzenia związane z regulacją płac, które jednak nie miały nic wspólnego ze śmiercią

---

generalissimusa. W tym drugim przypadku chodziło prawdopodobnie o strajk w fabryce tytoniu w Płowdiwie. Uwagi te w żaden sposób nie deprecjonują tej niezwykle interesującej pozycji.

*Hubert Wilk*  
*(Warszawa)*