

E. F. SCHUMACHER: UN PROFETA OLVIDADO

LUDOVICO VIDELA*

E. F. Schumacher, economista y directivo de empresa, fue un pensador original y creativo fallecido en 1977. Sus propuestas siguen vigentes hoy, ya que están fundadas en la permanente exigencia de humanización de la economía y de la empresa. Lo pequeño es hermoso es el nombre de su obra más conocida, que también es una buena síntesis de su pensamiento y de su programa.

Palabras clave: producción, tecnología, complejidad, educación, valores, humanismo.

1.-INTRODUCCIÓN

ANTES DE AVANZAR en el desarrollo de este artículo, deseo hacer una advertencia al lector sobre el contenido del texto. No es un ensayo científico convencional, que aporta información inédita sobre algún aspecto de la realidad, o propone cierta idea original para mejorar el *management* de la empresa.

Sólo quiero compartir con el lector un momento placentero, evocando a Fritz Schumacher, de acuerdo con lo que imagino que él hubiera reclamado, ya que gozaba con sus caminatas por las bellas colinas de Surrey, donde vivía, y encontraba felicidad en el diálogo sobre cuestiones fundamentales. Esto lo deduzco de su modesta producción literaria -sólo tres libros cortos- en relación con su

* Ludovico Videla es Profesor Titular Ordinario de Economía de la Universidad Católica Argentina.

aguda inteligencia, por lo que me permito suponer que así como me sucede con algunos de mis antiguos maestros, Fritz practicaría intensamente el placentero arte de la conversación personal con sus amigos.

Schumacher fue un profeta, es decir alguien que percibió cuestiones de la economía que no funcionaban bien y conjeturó acertadamente sobre el futuro. Como profeta fue por una parte olvidado, pero también incomprendido, porque alcanzó un éxito importante durante un buen número de años, aunque por razones equivocadas.

En la década de los años 60, cuando tomó cuerpo una fuerte contestación hacia la entonces llamada sociedad opulenta, a Schumacher se le presentó como representante de esta actitud contestataria.

La oposición al modelo económico basado en el consumo creciente provenía de los ambientes estudiantiles y universitarios, que derivaron en los sucesos de mayo en París, y también de una corriente *hippie* asociada al pacifismo, la armonía con la naturaleza y el rechazo de la sociedad indus-

trial. Hoy tal vez podría encontrarse un paralelo en los movimientos ambientalistas y, mirando a Hispanoamérica, donde la realidad supera normalmente a la ficción, en el indigenismo que se opone al descubrimiento de América.

La razón de esta confusión estriba, a mi juicio, en el hecho de que Schumacher criticó el modelo tecnológico imperante, pero no en el sentido de un rechazo a todo avance de la técnica ni al aprovechamiento de sus ventajas, sino a la forma en que se desarrollaba entonces, que continúa vigente actualmente, y que se construye y desarrolla como si la gente no importase.

Precisamente su obra más conocida *Small is Beautiful -Lo pequeño es hermoso-*, tiene como subtítulo la referencia a la necesidad de reconstruir el estudio de la economía como si la gente importase¹.

Schumacher nació en Alemania pero estudió economía en Inglaterra, en el New College de Oxford, donde ingresó con una beca Rhodes. Enseñó economía en la Universidad de Columbia, en Nueva York, y fue asesor económico de la National Coal

E. F. SCHUMACHER: UN PROFETA OLVIDADO

Board y de la Comisión de Control Británica en Alemania, durante la inmediata posguerra. Recibió el premio de la CRB en 1974 y falleció en Inglaterra en 1977.

2.- EL PROBLEMA DE LA PRODUCCIÓN Y LA TECNOLOGÍA

LA SABIDURÍA económica convencional postula que el problema de la producción está resuelto, o que estamos muy próximos a alcanzar esta situación. Schumacher califica esta creencia “como uno de los errores más funestos de nuestra era”².

El error resulta del imperio de una visión materialista que descuida la dimensión humana y supone que todos los problemas pueden resolverse con elementos técnicos. Así, por ejemplo, se considera que si las cosas no marchan tan bien como aparenta la situación de la producción, ello obedece a las flaquezas humanas. Por lo mismo, la gente no se adapta a la nueva situación de elevada productividad porque el ‘sistema’ no funciona adecuadamente. “Debemos entonces construir un sistema político

tan perfecto como para permitir que la debilidad humana desaparezca y todos se comporten bien, no importa cuánta malicia exista en él o en ella”³.

Sin embargo, para Schumacher es una ficción que el problema de la producción se haya solucionado, y ello responde al fenómeno conocido de no considerar en las cuentas el consumo de capital, tal y como lo refleja nuestro modelo actual de producción. Estamos depredando el capital natural de la economía, que comprende en primer lugar los combustibles fósiles, sobre cuya disponibilidad había grandes dudas en los años 70, y que hoy parecen disipadas. Pero se están también violando los márgenes de tolerancia de la naturaleza, superando todo límite con la polución ambiental. Y este hecho, a diferencia del punto anterior, tiene plena actualidad, como lo prueba el rechazo de Estados Unidos a restringir las emisiones de gases y a conformarse con lo establecido en el Protocolo de Kioto, fruto de un acuerdo internacional.

El argumento que fundamenta la negativa del Presi-

410

dente Bush es que no desea afectar a la industria americana. Esta actitud contrasta con algo que Schumacher señala muy bien: los recursos humanos dedicados a la producción industrial son mínimos, y el tiempo social útil de la fuerza de trabajo incurrido en este sector es del orden del 3,5% del total; sin embargo, su gravitación en el plano de las decisiones es central, porque todo se subordina al criterio de más y mayor producción⁴.

Pero lo más grave es que humanamente no disfrutamos de nuestro trabajo. Nos hemos constituido todos en trabajadores de un mundo globalizado, donde lo que escasea es el trabajo y falta la alegría y el gozo que, según Schumacher, deben recuperarse con cambios en la administración de las empresas, como veremos enseguida.

Otra pauta clave es el diseño de una nueva 'tecnología con rostro humano', que respete la escala del hombre y evite el gigantismo.

Schumacher puede considerarse como uno de los autores importantes que han criticado el paradigma tecnológico moderno. El, como otros, por

ejemplo, Jacques Ellul y Lewis Mumford, sostiene que el fenómeno técnico moderno, caracterizado por el imperativo supremo de la eficiencia, la autonomía, el monismo y el universalismo (que prescinde de la dimensión de tiempo y lugar y reduce la intervención humana a un mínimo), se ha configurado en una amenaza para el hombre⁵.

Sin embargo, Schumacher no repudia el fenómeno tecnológico en sí, pero sí su orientación; hay que cambiar su dirección subordinando y poniendo la técnica al servicio del hombre.

La opción no es abandonar la tecnología, sino tomar conciencia de que ha tomado una dirección equivocada en cuatro sentidos diferentes.

En primer lugar hay una tendencia al gigantismo, las cosas son cada vez más grandes. Se buscan las economías de escala y eso lleva a proponerse siempre como mejor lo que es más grande. Schumacher menciona un ejemplo patético -que conocí personalmente-: la transformación de Lima, una bellísima ciudad de ambientación española y escasos habitantes, en una urbe

desmedida, rodeada de barridas inhumanas a las que afluyen los campesinos que bajan de la sierra y sobre la “que nadie sabe qué hacer”⁶. Mi querida Buenos Aires es otro ejemplo de gigantismo y destrucción de la calidad de vida, sin que aparentemente alguien pueda evitarlo.

En segundo lugar, la tendencia es a que todo se vuelva más complejo. Aún las cosas más triviales se convierten en procesos complejos difíciles de reparar. Schumacher pone el ejemplo de la sustitución del levanta-vidrios manual por el eléctrico, innovación que evalúa como innecesaria, sobre todo cuando requiere reparación y obliga a gastar mucho dinero y a perder tiempo.

“¿Por qué esta complejidad? Esta complejidad es una forma de enfermedad... La tecnología, aun cuando fue creada por el hombre, se ha convertido en una fuerza en sí misma; ha modelado al hombre, a un largo número de ellos, convirtiéndolos en pequeños loros que gorjean, empujan y rascan, para hacer las cosas más y más complicadas”⁷.

Es frecuente escuchar que los problemas que presenta la complejidad de la técnica se resuelven con propuestas que implican una mayor complejidad y que determinan un crecimiento exponencial de ésta.

El tercer punto está vinculado con el primero y el segundo, y se refiere al hecho de que las cosas se han vuelto tan costosas por la elevada intensidad de capital de la tecnología, que hay que ser rico y poderoso para encarar cualquier proyecto.

El cuarto problema se relaciona con la violencia volcada contra la naturaleza. En muchas ocasiones, al tratar de contrariar lo natural, se terminan creando círculos viciosos que se originan en el mismo impulso de violencia inicial.

Esto es claro en varios campos, pero se ilustra muy bien en temas referentes a la salud. Ordenamos nuestras vidas con una gran cuota de artificialidad, por eso tenemos que recurrir a procedimientos artificiales para compensar aquellos excesos. Por ejemplo, dado que por el uso del automóvil no caminamos

lo suficiente, tenemos que hacerlo en cintas eléctricas o ejercitarnos en bicicletas fijas. Muchas veces, los efectos secundarios de los remedios terminan siendo tan adversos como los síntomas que queremos curar.

A primera vista, podría parecer que el diagnóstico de que todo tiende al gigantismo, a la complejidad, a la intensidad de capital y a la mayor violencia exigiría un retroceso en el sentido exactamente opuesto. Sin embargo, Schumacher no propone una vuelta hacia atrás, porque el desarrollo científico se ha hecho en la línea descrita y no tiene sentido perderlo, regresando a una etapa primitiva. El desafío es transformarlo.

La transformación implica poner como principios centrales de la visión de nuestro *know how* científico tres criterios básicos que son: el tamaño a escala humana, rechazando todo gigantismo; la sencillez, poniendo el ingenio y la capacidad para encontrar soluciones no complejas; y la equidad, buscando propuestas que beneficien y alcancen a todos y no sólo a los ricos.

3- LA EDUCACIÓN, EL GRAN RECURSO

LA HISTORIA enseña que muchas civilizaciones han tenido una fase de expansión y crecimiento hasta un límite en que comienzan a decaer. Atribuir la decadencia a la escasez de recursos materiales es poco creíble ya que, en el mismo lugar y con recursos materiales equivalentes, posteriormente se desarrolló otra civilización sobre las ruinas de la que había decaído. Por ello, es claro que el principal recurso para el desarrollo no proviene de la naturaleza, sino que es el hombre, más precisamente su inteligencia, la que se plasma en la cultura. “Nadie podría decir de dónde vino originalmente; pero vemos cómo se mantiene y fortalece a través de diferentes escuelas: es decir, mediante la educación. Por ello, en un sentido muy real podemos decir que la educación es el más vital de todos los recursos”⁸.

Pero la educación, que es tan crucial para Schumacher, no es lo que convencionalmente se entiende por tal. Aclaro esto porque, al menos en mi país, la noción de educación impuesta oficialmente

es casi lo opuesto a lo que propone mi admirado autor.

“La ciencia y la ingeniería producen *know how*; pero el *know how* no es nada en sí mismo, es un medio sin un fin, una mera posibilidad, una sentencia sin terminar. El *know how* es tanta cultura como un piano es música. ¿Puede la educación ayudarnos a terminar la sentencia, a convertir lo posible en real en beneficio del hombre? Para hacerlo, el objeto de la educación sería, en primer lugar y sobre todo, la transmisión de la idea de valor, de qué hacer con nuestras vidas”⁹.

Claro que los valores deben encarnarse en cada persona para que el proceso educativo fructifique. Debemos aprender a pensar y a sentir con esos valores.

Pero la enseñanza de valores no se impone en nuestra inteligencia como si ésta fuese una *tabula rasa*; hay ideas en ella que hemos recibido, casi sin percibirlo, a través del lenguaje y la experiencia.

Schumacher afirma que es muy escasa la atención que se presta al estudio de las ideas, que conforman los verdaderos instrumentos a través de los

que el pensamiento y la observación proceden.

Muchas ideas nos parecen verdaderos prejuicios porque son visiblemente erróneas. Otras son supuestos tópicos o presunciones que a veces son difíciles de reconocer.

En definitiva, toda filosofía no es nada más que un intento de crear un sistema ordenado de ideas sobre cuya base se pueda vivir e interpretar el mundo.

“Cuando la gente pide educación, normalmente piensa sólo en entrenamiento, el conocimiento de hechos y también algo más que la mera diversión. Tal vez no pueden formular con precisión qué es lo que buscan, pero yo creo que están realmente procurando esas ideas que hacen el mundo y sus propias vidas inteligibles. Cuando algo es inteligible para nosotros nos otorga un sentido de participación. Cuando algo no es inteligible provoca una sensación de extrañamiento”¹⁰.

La ciencia no puede darnos estas ideas por las que vivimos. Aún las más brillantes ideas científicas son meras hipótesis útiles para realizar investigaciones, pero son completa-

mente inaplicables para iluminar los problemas de la vida cotidiana y entender el mundo. En las humanidades, por el contrario, pueden encontrarse algunas ideas importantes y vitales, que dominan hoy las mentes de mucha gente educada. ¿Cuáles son las más importantes? Schumacher propone una lista que no tiene desperdicio:

“1.- La idea de evolución; las formas superiores se desarrollan continuamente a partir de las formas inferiores, como una especie de proceso automático y natural. En los últimos cien años se aplicó esta idea a todos los aspectos de la realidad, sin excepción.

2.- La idea de la competencia, selección natural y supervivencia del más fuerte, que pretende explicar el proceso automático y natural de evolución y desarrollo.

3.- La idea de que todas las manifestaciones más altas de la vida humana, como la religión, el arte, la filosofía —lo que Marx llamó los fantasmas en la mente humana— no son otra cosa que el suplemento necesario del proceso de la vida material, una superestructura erigida para encubrir y

promover intereses económicos, siendo la historia humana la historia de la lucha de clases.

4.- Uno pensaría que con la interpretación marxista del origen materialista de toda manifestación elevada de la vida humana está la visión freudiana, que la reduce a las oscuras agitaciones del subconsciente y la explica principalmente como resultado de deseos incestuosos no concretados durante la niñez y la adolescencia temprana.

5.- La idea general del relativismo, que niega todo absoluto, disuelve toda norma o modelo y lleva a socavar la idea de la verdad, favoreciendo el pragmatismo, que afecta hasta a las matemáticas, definidas por Bertrand Russell como ‘la materia en la que nunca sabemos de lo que estamos hablando, o si lo que decimos es verdadero’.

6.- Finalmente, está la triunfante idea del positivismo, en la que sólo es válido el conocimiento obtenido por el método de las ciencias naturales y que, por lo tanto, lleva a que ningún conocimiento es genuino si no se basa en hechos verificados. Al positi-

vismo, en otras palabras, sólo le interesa el *know how* y niega la posibilidad del conocimiento objetivo del sentido y la finalidad de cualquier tipo”¹¹.

Estas ideas, reconoce Schumacher, han sido y son muy poderosas; influyen y dominan los medios de comunicación y las universidades, pero no respetan los mismos principios que formulan, ya que poseen una naturaleza metafísica.

Aplicadas al hombre, sus consecuencias son devastadoras, porque al suponer que todo orden superior no es nada más que una manifestación de un orden inferior hacen que “el hombre, como el resto del universo, no sea nada más que una accidental amalgama de átomos”¹².

Más aún, para esta cultura dominante, no tiene ningún sentido afirmar que el hombre está en un orden superior o inferior, porque a las mismas palabras superior e inferior no se les puede atribuir ningún sentido inteligible, “mientras que la palabra ‘debería’ es sólo un signo de megalomanía autoritaria”¹³.

¿Cuál es entonces el camino que nos propone Schumacher?

Seguir las humanidades, que pueden darnos una educación que nos permita descubrir las ideas que responden a nuestras inquietudes más profundas, pero a condición de que éstas estén basadas en una buena metafísica. El problema actual no está tanto en la ciencia como en la filosofía, cuyas ideas centrales, heredadas del siglo XIX, son una forma ruinoso y autodestructiva de metafísica, como resulta evidente del detalle de los seis puntos centrales descritos más arriba.

Pero además, hay que considerar que, como prueba la historia y conocen los historiadores, la caída de las civilizaciones resulta de la filosofía destructiva en que éstas asentaban sus bases. “Los historiadores saben que una metafísica errónea puede llevarnos a la muerte”¹⁴.

El problema de las ideas heredadas del siglo XIX es que proclaman su independencia y distancia de la filosofía y, en realidad, son una forma viciosa y autodestructiva de metafísica. Por ello, “la educación no puede ayudarnos si no otorga un lugar a la metafísica”¹⁵.

En definitiva, la tarea de la educación es formarnos preci-

samente en el discernimiento de qué es lo mejor y lo peor, de qué es lo bueno. No se trata tanto de un problema de especialización o de formación general, sino de discernimiento moral. Sin formación general, el discernimiento es pobre.

“La educación debería comenzar entonces por un estudio sistemático de la sabiduría tradicional, buscando respuestas a preguntas como ¿qué es el hombre?, ¿de dónde viene?, ¿cuál es el sentido de su vida?”¹⁶.

En conclusión, el problema de la educación no consiste tanto en la escasez de recursos, en la falta de organización o en las técnicas pedagógicas aplicadas. Estas cuestiones, que sin duda tienen relevancia, no resuelven el problema central sobre el que Schumacher insiste en sus tres libros. “Los problemas de la educación son el reflejo de los problemas de nuestro tiempo... La educación que falla al no clarificar nuestras convicciones centrales es sólo entrenamiento o indulgencia. Porque si nuestras convicciones centrales están en desorden, y mientras el temperamento antimetafísico persista, el desorden empeorará. La educación, entonces, lejos

de ser el principal recurso, será un agente de destrucción, de acuerdo con el principio de *corruptio optimi pessima*¹⁷.”

4.- CONSEJOS PARA MANAGERS

ENTRE LAS aportaciones originales de E. F. Schumacher está, a mi juicio, una suerte de pequeño tratado de administración que desarrolla en el capítulo diez y seis de su libro *Small is Beautiful*.

El texto, que recoge la experiencia de Schumacher en grandes organizaciones, tiene un singular valor y mucha originalidad.

La idea principal es muy simple, y consiste en admitir que, como las grandes organizaciones existen y no es ni probable ni muchas veces deseable que desaparezcan, hay que pensar y teorizar sobre ellas para corregir sus defectos.

El punto central es “lograr la pequeñez dentro de la gran organización”, siguiendo su idea de dimensionar las cosas a escala humana¹⁸.

Toda organización y, por tanto toda empresa, tiene que enfrentar la búsqueda de la ar-

monía, más estrictamente de la justicia, entre el orden y la libertad. Las cosas deben mantener un ordenamiento adecuado, que permita entender y encontrar las razones y las causas de una organización. Pero el orden no puede ahogar ciertos espacios de libertad, de creatividad, de empresariedad, que son indispensables para mantener viva y dinámica la empresa.

¿Cómo se encuentra el punto justo entre estos dos aspectos? Schumacher nos propone cinco principios que describen con precisión su aguda inteligencia. Ellos son el de subsidiariedad, el de justificación, el de identificación, el de motivación y el del axioma medio.

El primero es conocido pero poco aplicado, y nos dice que debe delegarse lo que una unidad de menor jerarquía puede hacer por sí misma. La adecuada delegación fomenta la lealtad a través de la confianza depositada por la autoridad en los niveles inferiores, y potencia la creatividad y empresariedad de la organización.

El principio de justificación se refiere a la actitud de confianza y justificación que debe

recibir la unidad gobernada cuando cumple con sus obligaciones, para lo cual éstas deben estar claramente establecidas, de manera tal que el gobierno se dé por excepción y la autoridad intervenga sólo cuando algo se incumpla claramente.

La identificación consiste en saber cuánto gana o pierde cada unidad, de forma que se premie y otorgue el crédito al administrador que logre su objetivo. La motivación es el difícil arte de hacer partícipes de ella a los mandos bajos y medios, transmitiendo el sentido de su trabajo para la empresa.

Finalmente, el principio del axioma medio consiste tan sólo en hacer de lo inmediatamente evidente, es decir de lo axiomático, algo incorporado y vivenciado por toda la organización.

En definitiva, nos dice Schumacher, la clave de la buena administración consiste en observar a la gente, en hacer una síntesis de esa experiencia, formulándola en principios y teorías, y en volver a esa misma gente con esos principios, de forma que les ayude a “resolver sus problemas y a lograr la libertad y la felicidad”¹⁹.

5.- EL HUMANISMO DE E. F. SCHUMACHER

EL HOMBRE es pequeño, por eso lo pequeño es hermoso. *Man is small, and, therefore, small is beautiful.* Esta medida, es decir el hombre, tiene que volver a primar sobre los objetivos materialistas para que la sociedad recupere la cordura.

Hoy, nos dice Schumacher, la filosofía materialista ha impuesto la primacía de la producción y la obtención de riquezas por encima de cualquier otra meta. Pero esta metafísica de cortos alcances está siendo cuestionada por los hechos. “Buscad el Reino de Dios y todo lo demás, las cosas materiales que requerís, se os darán por añadidura. Esto se nos dice aquí en la tierra, donde las necesitamos, no simplemente en la otra vida, más allá de nuestra imaginación”²⁰.

Para buscar el Reino hay que reorganizar las cosas ubicando cada una en su verdadero lugar. Así la lógica de la producción debe integrarse dentro de la lógica de la vida y de la sociedad, de la que es una pequeña parte a la que debe servir.

Cuando la lógica de la producción domina todo, aparecen los desastres y la violencia contra la naturaleza y las personas, que todos sufrimos. Este cambio, se dice, exigiría la elección de nuevas opciones morales que orienten e impulsen el nuevo rumbo. Esto es cierto, porque el hombre siempre puede variar, no está limitado por ninguna tendencia o lógica de la producción. “Su único límite es la verdad. Sólo en el servicio de la verdad hay una perfecta libertad, y aún aquellos que hoy nos proponen ‘liberar nuestra imaginación de los límites del actual sistema’, fracasan en discernir la forma de reconocer la verdad”²¹.

Para Schumacher, en nuestra tradición cristiana como en la de la mayoría de las tradiciones de la humanidad, la verdad ha adoptado un lenguaje religioso, que lamentablemente se ha vuelto incomprendible para la mayoría de nuestros contemporáneos.

Por ello, fuera de la tradición religiosa, Schumacher no encuentra una doctrina más realista y apropiada para nuestros problemas que la de las “cuatro virtudes cardinales: *prudentia, justitia, fortitudo y*

E. F. SCHUMACHER: UN PROFETA OLVIDADO

temperantia". La prudencia, recuerda Schumacher, es la madre de las virtudes: *prudencia dicitur genitrix virtutum*; y, citando a Joseph Pieper, nos dice que su ejercicio requiere el silencio contemplativo que permita acallar, al menos por un rato, nuestros intereses egocéntricos y ver la realidad tal cual es.

Porque si bien la realidad social es la que hay que cambiar, reubicando las cosas, eso no podrá lograrse sin el cambio de lo más importante, que es el mismo hombre. "Por eso, a la pregunta de ¿qué podemos hacer?, la respuesta es simple pero desconcertante: cada uno de nosotros podemos poner nuestro hogar interior en orden. La guía para esto no la

encontraremos en la ciencia o en la tecnología, cuyo valor depende en definitiva del fin al que sirve, sino que todavía puede hallarse en la sabiduría tradicional de la humanidad"²².

6.- CONCLUSION

HEMOS LLEGADO al final de este breve recorrido por la sustanciosa obra de Fritz Schumacher. Mucho nos quedaría por mencionar si quisiéramos hacer un resumen más completo, por ejemplo incorporando sus ideas sobre el papel de la ciencia económica, pero mi intención sólo era recordar al profeta olvidado y motivar al lector para repasar sus tres libros. Espero haberlo logrado.

419

NOTAS

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 Schumacher, E.F. (1974), <i>Small is Beautiful</i> , Abacus, Londres. Las traducciones son del autor. Ver también Schumacher, E.F. (1978), <i>A Guide for the Perplexed</i> , Abacus, Nueva York. | 10 Schumacher, E.F. (1974), p. 68. |
| 2 Ibidem, p. 10. | 11 Ibidem, p. 72. |
| 3 Ibidem. | 12 Ibidem, p. 73. |
| 4 Ibidem, p. 125. | 13 Ibidem. |
| 5 Cfr. Ellul, Jacques (1973), <i>The Technological Society</i> , Knopf, Nueva York. | 14 Ibidem, p.75. |
| 6 Schumacher, E.F. (1974), p. 58. | 15 Ibidem, p.76 |
| 7 Schumacher, E.F. (1980), <i>Good Work</i> , Abacus, Nueva York, p. 32. | 16 Schumacher, E.F. (1980), p. 122. |
| 8 Ibidem, p. 64. | 17 Schumacher, E.F. (1974), p. 83. |
| 9 Ibidem, p. 66. | 18 Ibidem, p. 202. |
| | 19 Ibidem, p. 211. |
| | 20 Ibidem, p. 246. |
| | 21 Ibidem, p. 248. |
| | 22 Ibidem, p. 250. |