

מוסף

הארץ

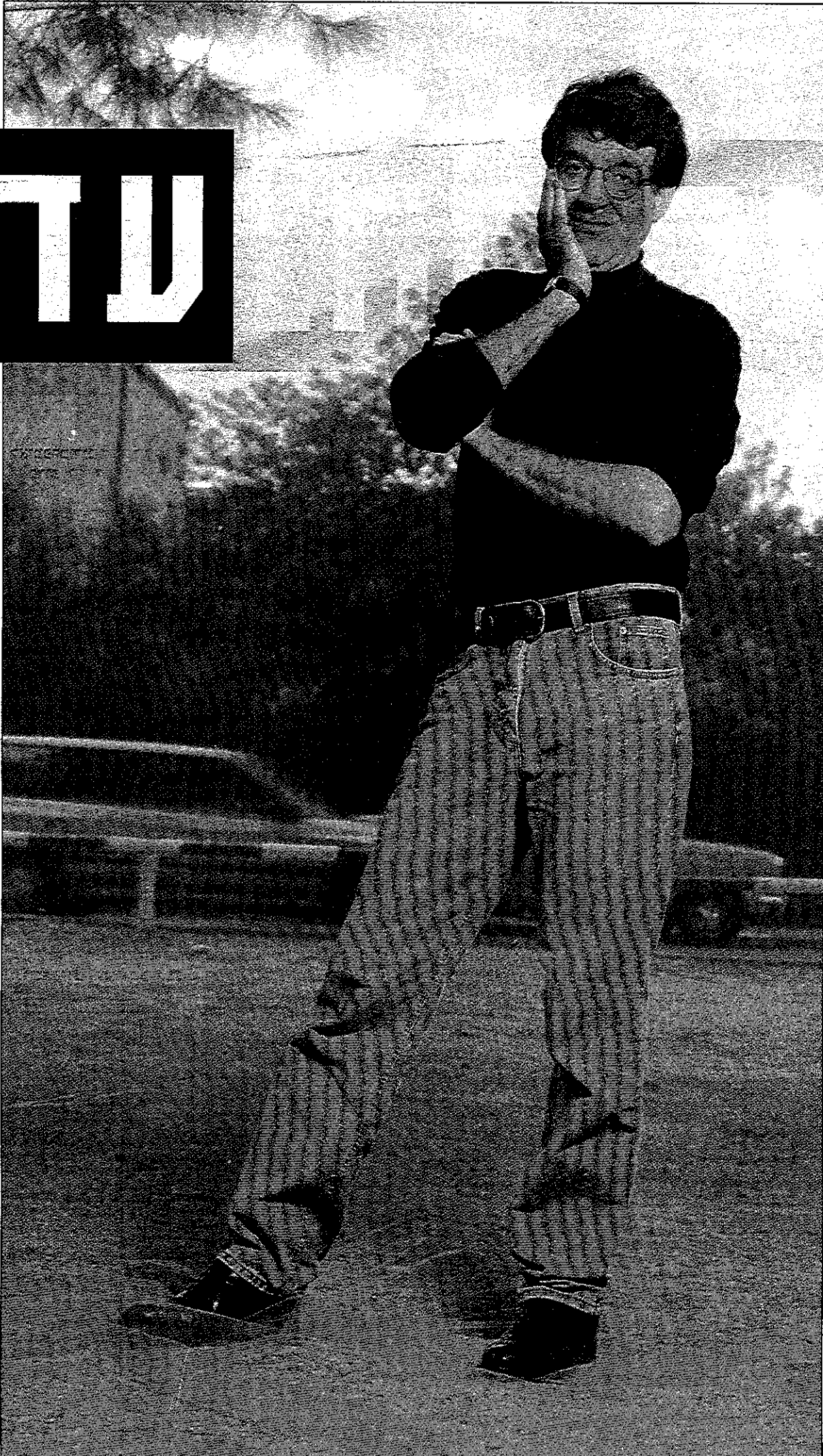
MEMBER
NO. 111
201053



התבנית החדשה

האם כל תורת הניחול היא בעצם רטוריקה שימושית, שנועדה לאפשר למנהלים לבלות את יומם בישיבות נינוחות, לנסוע לקונגרסים בבנגקוק, ולאכול ארוחות צהריים שנמשכות שעות, במקום סתם לעבוד כמו כולם? פרופ' יהודה שנהב מוציא מחקר חדש שכבר מעורר הדים נרגזים בקהילה העסקית. רבנו, עמ' 18)

עד



צילום: רלי אמרמי

מזמף
הארץ

רמי רוזן

היה בסוף המאה הקודמת. בארצות הברית הופיעו מהנדסי מכונות עם תורה חדשה: שיטת הניהול המדעי. המושגים בסיסמה "תצפיות במקום הרהורים" הם פרצו אל תאגיד הענק התעשייתי. הרעיון שלהם היה ליישם שיטות ניהול מכניות על בני אדם. כהתחלה הם נתפסו כתמהונים. אבל מתברר שהשיטה שלהם הצליחה. היושבים של אותם מהנדסים הם המנהלים של ימינו, שכיום הם מנהלים גם בנקים, חברות ביטוח ואפילו מוסדות אמנות.

הנהייה אחרי מקצוע הניהול גדולה, ובכל שנה פולטות הפקולטות למינהל עסקים ברחבי העולם עשרות אלפי מנהלים חדשים. רבים מהם ישתכרו שכר עתק, ובחברות הגדולות – במיוחד באלה שהבעלות בהן מפוצלת או אינה משפחתית – יהיו חזקים לא פעם יותר מבעלי ההון עצמם. בישראל הסגידה לניהול ולמנהלים גובלת בדת חדשה, ומספר המתרפקים על שעריהם של בתי הספר למינהל עסקים גדל בהתמדה. מעבר ליתרונות האישיים – כסף, מעמד, כוח – המנהלים של ימינו הם מעין נביאי הקדמה, הסדר והרציונליות. המנהל נתפס כמומחה על נייטרלי. דעתו עדיפה לא פעם על זו של העסקן המושחת, בעל ההון האינטרסנט, או איש הרוח שלא יודע להוציא את הרעיונות שלו מהכוח אל הפועל.

על רקע זה יוצא לאור עכשיו ספר שנכתב כמו כדי להפריך את תורת הניהול כולה: "מכונת הארגון – הקידה ביקורתית ביסודות תורת הניהול" (הוצאת שוקן). מתברר, פרופ' יהודה שנהב, ראש החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטת תל אביב, הוא מומחה לתורת הניהול שהיה בעבר מנהל בעצמו, וגם פועל ייצור. לאחר שנואש, כדבריו, מהניהול כמקצוע, הפך לסוציולוג, ערך שורת מחקרים בנושאי ניהול וסיכם אותם בספר הזה בעברית ובמחקר אקדמי נוסף – "דאוס אקס מכינה" – שייצא בקרוב בארה"ב.

בשני הספרים מצטייר הניהול כמקצוע שרלטני, הנע בין רטוריקה לדמגוגיה ותכליתו העיקרית היא לקדם את האינטרסים של המנהלים כיחידים וכקבוצה. הבסיס המדעי שתורת הניהול מסתמכת עליו, טוען פרופ' שנהב, הוא מופרך ולמעשה כוזב. האקדמיה שחוקרת את הניהול על מרכיביו השונים מצטיירת בספר הזה רע לא פחות, ולכל היותר כיה"צנית של אנשי הפרקטיקה. "לא מפני שמישהו באקדמיה כן מקבל או לא מקבל מימון מהתעשייה", אומר שנהב, "אלא משום שבנסיבות שבהן נולד הניהול המודרני לא היה שום הבדל בין אנשי הפרקטיקה ובין חוקרי התחום. המצב הזה בעיקרו קיים גם כיום, ואם מדעי החברה מתיימרים להפריד את עצמם מהתחומים שהם חוקרים, או במקרה הזה ההפך, לא קיימת".

ואתה, כראש החוג לסוציולוגיה, לא כורת בעצמך את הענף שאתה יושב עליו?

"יש גם סוציולוגיה אחרת, אבל נכון שהאקדמיה היא שמספרת את הסיפורים וברוב המקרים אין מי שיספר את הסיפור עליה". הספר מעורר רגשות חזקים עוד לפני שיצא. ברב-שיח שקיים ירון לונרון לפני שבוע, בהשתתפות מנהלים ואנשי אקדמיה, הטיחו אפי ארזי, לשעבר נשיא סאיטקס, ואברהם מירון, מנכ"ל חשבשבת, בשנהב שזה "ספר מסוכן וחסר אחריות". שנהב אמר לארזי: "אתה קיטר מרושן עונג. גם ברומא היה מי שהוכיח

יהודה שנהב. "ההתנהגות הכמעט אחידה, החליפות הזרות"

בצעירותו היה פרופ' יהודה שנהב פועל ייצור במפעל השמן "עץ הזית": תפקידו היה להלביש פקקים על בקבוקי השמן לפני שהמכונה תהדק אותם. היום הוא ראש החוג לסוציולוגיה באוניברסיטת תל אביב, ובשנים האחרונות עבד על "מכונת הארגון", מחקר חדש המטיל ספק בבסיס המדעי של תורת הניהול. אפי ארזי ומנהלים אחרים כבר מזהירים שהספר "מסוכן וחסר אחריות"

המנהל האחרון

לאימפרטורים שהם רק בני תמותה.

פרופ' יהודה שנהב, בן 43, גרוש ואב לשתי בנות, נולד בפתח תקווה למשפחה יוצאת עיראק ששמה המקורי היה שהרבני ("הכדורגלן יהודה שהרבני הוא קרוב משפחה שלי"). הוא מגדיר את עצמו בן למעמד הבינוני הנמוך, ובצעירותו עבד כפועל במפעל השמן עץ היות. "התפקיד שלי היה להלביש פקקים על בקבוקי השמן לפני שהמכונה תהדק אותם". אחרי סייים את לימודי הסוציולוגיה שלו באוניברסיטת תל אביב למד הנדסת תעשייה וניהול בטכניון והשלים תואר שני.

"במסגרת עבודת הסיום ייעלתי את עבודתו של פועל ייצור אחד. הוא היה מלגון שמעלה ומוריד ארגזים, ואני מרדתי את התנועות שלו תוך כדי עבודה, פירקתי אותן לגורמים, ואחר כך לימדתי אותו מתי להתמתח, מתי לשבת, איך לנוע, מה לאכול, מתי ללכת לישון, והסברתי לו שהכל לטובתו. בסוף התהליך הוא באמת נעשה רובוט מאושד, התפוקה שלו גדלה וגם הפרמיות. אני קיבלתי ציון טוב ונעשיתי מנהל ברפא"ל בתחום משאבי אנוש."

איזה מין מנהל היית?
 "אני חושב שטוב מאוד, אבל ליותר אתי כל הזמן מין הרגשת רמייה. זה היה משהו עמום, לא תמיד ניתן לניסוח, ואחרי כמה שנים פשוט נשבר לי והלכתי לעשות דוקטורט בסוציולוגיה, מתוך תקווה שהסוציולוגיה תשחרר אותי."

את הדוקטורט שלו עשה באוניברסיטת סטנפורד בקליפורניה, והמנחים שלו שם היו "האנשים שעומדים מאחורי תיאוריות הניהול המודרניות של ימינו. אבל בהדרגה התחלתי להרגיש שאני שוב באותו מלכוד ושבצעם רק נפלתי לתוך בוך עמוק יותר. שנהב חזר לישראל, לאוניברסיטת תל אביב, אחר כך נסע שוב לארצות הברית וישב לרבריו שלוש שנים רצופות בספריות ובארכיונים, הפעם בניסיון להתחקות אחרי הביוגרפיה של המומחיות שלו. "זה היה כמו לגלגל סרט לאחור ולהתחיל לצפות בו מההתחלה בעיניים חדשות ומוזות טיפה שונה."

הספר הוא מחקר היסטוריוגרפי של הניהול, ושנהב ממעט להתווכח ומרבה לספר, תוך הצגת עובדות ופרטים. "אני מנסה לספר סיפור שלא סופר, על הנסיבות שהולידו את הניהול והקונטקסט שבו הוא ממשך להתפתח מאז."

ההיסטוריה של הניהול לא נכתבה אף פעם?
 "אפשר למצוא את כל המסמכים ההיסטוריים הדלונטיים בארכיונים בארצות הברית, שם נולד הניהול, אבל אין בעולם חוג למינהל עסקים או פקולטה להנדסת תעשייה וניהול, שמספרים בהם את הסיפור הזה. ולדעתי לא במקרה. זה היה משמית את הבסיס של כל התורה."
 לא היית מספר את ההיסטוריה של הפסיקה כדי להפריך אותה במדע?

"חוקי הפסיקה נחשבים מדע: הם מתקיימים באופן זהה בכל מקום וההיסטוריה שלהם היא לכאורה לא רלוונטית לתקפותם. זה לא המקרה שלנו. הניהול אינו תורה מדעית אלא אידיאולוגיה, של המנהלים. זה כאילו שריו מלמדים כיום את הסטאלניזם ומציגים אותו כמקצוע בעל תוקף מדעי, לרבות אישור לעסוק בפרקטיקה לתועלת החברה כולה. וכל זה בלי לספר באילו נסיבות המקצוע נולד והמשיך להתפתח."

איך נולד הניהול המדעי המוכר לנו? מתברר שלא כטריק של בעלי ההון "הרשעים", אומר שנהב. "זה היה פרויקט עצמאי של המנהלים, שבעצם המציאו את עצמם. תחילתו בארצות הברית בשלהי המאה הקודמת; התיאוריות הראשונות של ניהול מדעי הופיעו לראשונה בכתבי עת של מהנדסי מכונות בערך בשנות ה-80 של המאה ה-19. הבולט בכתבי העת האלה היה 'אמריקן משיניסטי' שנוסד בשנות ה-70 של המאה הקודמת, ובין דפי הופיע בתחילת שנות ה-80, בפעם הראשונה, הרעיון להפעיל את השיטות של הנדסת מכונות על בני אדם."

באיזה נימוק?
 "כי זה יעיל, אפילו צודק, ובסוף כי זה גם מדעי."
 כלומר, ניהול זה בלון?

"זה בלון גדול שהתפתח באמצעות רטוריקה. היא יצרה תחומים ותתי-תחומים, ואלה ממשיכים לשכפל את עצמם ולבנות מגדלי בבל של ידע ריק מתוכן, אבל עם תכלית: להיות בלתי מופענח

לאנשים מבחוח".

אתה יכול לתת דוגמה?

"יש בניהול משהו שקוראים לו טייקראם (טוטל קוולטי מנג'מנט). זאת מין שיטה, מעין בקרת איכות, שאומרת שצריך להתחשב ברצונות של העובדים הקונים כדי שייצא בסוף מוצר טוב. השיטה הזאת היא קשקוש, שאם מחר ישכחו ממנו - רק הרטוריקה בעולם תפחת קצת. ובכל זאת, אין היום מפעל שמכבד את עצמו, שאין לו טייקראם. בלי זה לא תקבל, למשל, אשראי מהבנק, גם אם לבנק כדאי לתת אותו. למה? כי מנהל הבנק יודע שיש טייקראם, ואצלך אין."

"בשעתו, אנב, פורסם שכמה קציני צה"ל, בוגרי מינהל עסקים, עשו את בקרת האיכות הכלולת הזאת לפינוי מעוזה. הפלשתינאים הוגדרו שם כקליינטים, החיילים כנותני השירות. זה היה מנותק מכל הקשר, אבל הניתוק הזה הוא נכס צאן ברזל של המקצוע."

"דוגמה נוספת היא רה"אנג'נירין: משהו שמנהלים וחוקרים עוסקים בו היום בקדחתנות גדולה. קשה למצוא אדם חשוב בתחום שאין לו מה להגיד על רה"אנג'נירין."

ומה זה?
 "סימבוליקה לשמה המופצת בלי קשר לכלום. אני לא חושב שיש משהו בעולם שיודע מה זה בדיוק, וגם בעבר, רטוריקה והמנוגיה שימשו את המנהלים, בייחוד את האבות המייסדים של הניהול. זאת הדרך שבה הם הלבינו שיטות של דיכוי ויצירת צייתנות. הם לא היו רעים, הם פשוט קידמו את האינטרסים שלהם."

איך?
 "הם ניסו והצלחו להידחק לתפר שבין הון לעבודה, תוך ניצול מאבקים אלימים בין עובדים לבעלי הון. וככל שהולדת נפתחה לפניהם, הם הרחיבו עוד את הפתח. הם מרחו וטישטשו קונפליקטים. הם יצרו שיטה אנטי היסטורית שמנתקת את העובדים מדעות פוליטיות, אידיאולוגיות וביוגרפיות, בנימוק שכל זה לא חשוב - חשובה רק הסטנדרטיזציה שיוצרת יעילות והתנהגות רציונלית. אבל כדי לתת תוקף לדברים האלה צריך לחזור אל תחילת הסרט ששמו ניהול."

האם זהו גתחל הסרט ששמו ניהול?
 "הוא כולל כמהפיכה התעשייתית, שהתחילה באנגליה בתחילת המאה ה-19, כשנעלמו בתי הייצור המשפחתיים ובמקומם הופיעו לראשונה בתי החרושת. "זה היה אחד השיאים של פרויקט ליברלי גדול, שהתחיל באירופה כאנטיתזה לעולם הישן של נחשלות ודיכוי פיאודלי. התפתחות המדע והטכנולוגיה יצרו תקווה גדולה שגם בני המעמדות הנמוכים יוכלו להתקדם באמצעות רכישת השכלה, ובאמריקה זה נעשה 'החלום האמריקאי' הכביכול לא מעמדי: לא חשוב מהיכן באת ולמי נולדת, הדרך לקדמה פתוחה לפניך. החירות-שוויון-אחווה, שלושת צבעי הדגל של המהפיכה הצרפתית, חיזקו את המגמה, והקדמה עצמה הייתה צריכה לבוא מכוח הטכנולוגיה והחזון הקפיטליסטי של יוזמה הופשית ושוקים פתוחים."

ובתקופה הזאת לא היו מנהלים?
 "אדם סמית, אבי הקפיטליזם, התנגד בתוקף לניהול על ידי שכירים. הוא כתב, שכאשר שני בעלי הון מסתודדים הם בוודאי עוסקים בקונספירציה של יצירת מונופולים וקרטלים שיצריכו מנהלים שכירים. המנהל השכיר היה מבחינתו מעין נייר לקמוט לעיוות החזון הקפיטליסטי, והוא הרבה לטעון שמנהלים שכירים, סופם לגנוב מבעל הבית."

על מה הוא ביסס את קביעתו?
 "לדעתו המנהלים מיותרים, ולכן ההונאה היא האינטרס היחיד שיכול להיות להם."

התרחבות בתי החרושת בזמן המהפיכה התעשייתית לא הולידה צורך מידי במנהלים?
 "לא באנגליה. למרות המהפיכה התעשייתית, בעלי ההון האנגלים דבקו בפידמות המשפחתיות מסיבות מעמדיות מסורתיות, ניהלו אותן בעצמם, וגם השלטון המרכזי באנגליה, שהיה חזק מאוד, עודד אותם לכך."

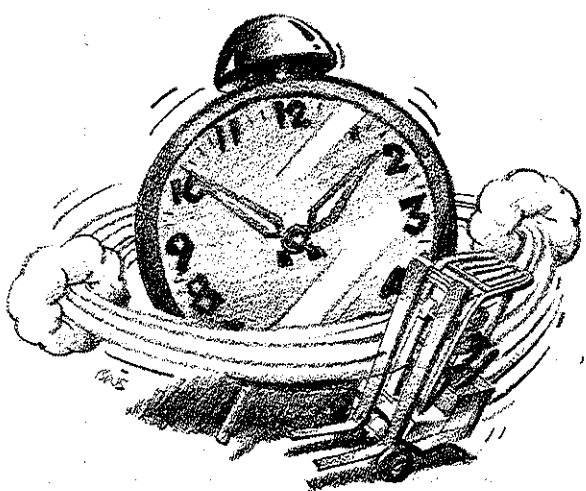
ובארצות הברית?
 "בארצות הברית המהפיכה התעשייתית החלה מאוחר יותר, בשנות ה-70-80 של המאה ה-19, אבל היא היתה מהירה

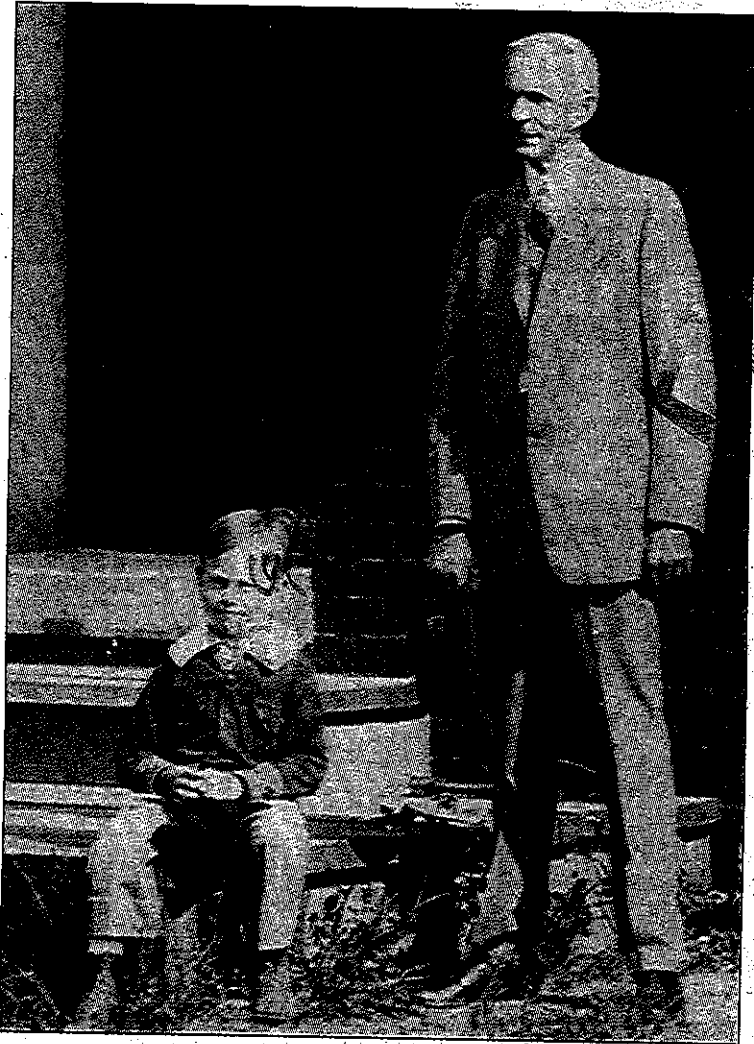
ואינטנסיביות בהרבה מזו שבאנגליה. בין השאר, משום שהשלטון הפרדלי בארצות הברית היה חלש: בשנות ה-80 הוא העסיק 50 אלף עובדים, פחות מג'ורל מוטורס. לתוך הוואקום הזה נכנסו יזמים בעלי הון, ובתקופה קצרה צמחו שם מפעלים ותאגידים ענקיים, שחייבו כמובן ניהול שכיר. בתחילתו זה היה ניהול ללא שמות תואר. אבל ככל שהאלימות בין עובדים לבעלי הון גברה, התחילו להופיע בכתבי עת מקצועיים של מהנדסי מכונות תיאוריות על ניהול שיטתי ורדישות ליישם אותן."

הניהול, אם כך, היה המצאה של מהנדסי מכונות. "מה שמעניין בנימוקים שהם העלו זה השרבוב של נושאים. בראשית שנות ה-80 של המאה ה-19 הופיעו מצד אחד אמירות כגון 'אצלנו האמריקאים ההבדל הוא לא בין מי שיש לו למי שאין לו, אלא בין מי שיש לו לבין מי שיהיה לו', ומצד אחר - הטפה לרציונליות בסכסוכי עבודה, תיאורי סגידה לרעיון המכונה, שאין לה סכסוך עם אף אחד, 'אין לה משוא פנים' ו'היא בסך הכל מוציאה טוב יותר את מה שמכניסים אליה'. בנוסף חזרו ונשנו אמירות בזכות טטנדרטיזציה של כל תחומי החיים, 'כמו במכונה'. הוצע אפילו לעשות טטנדרטיזציה של השמות - לקצר אותם ככל האפשר, 'כי בשביל מה לבזבז זמן יקר על חתימות ארוכות' - ולעקרת הבית הוצע לעשות טטנדרטיזציה של המטבח, כי זה יקדם 'גישה רציונלית'."

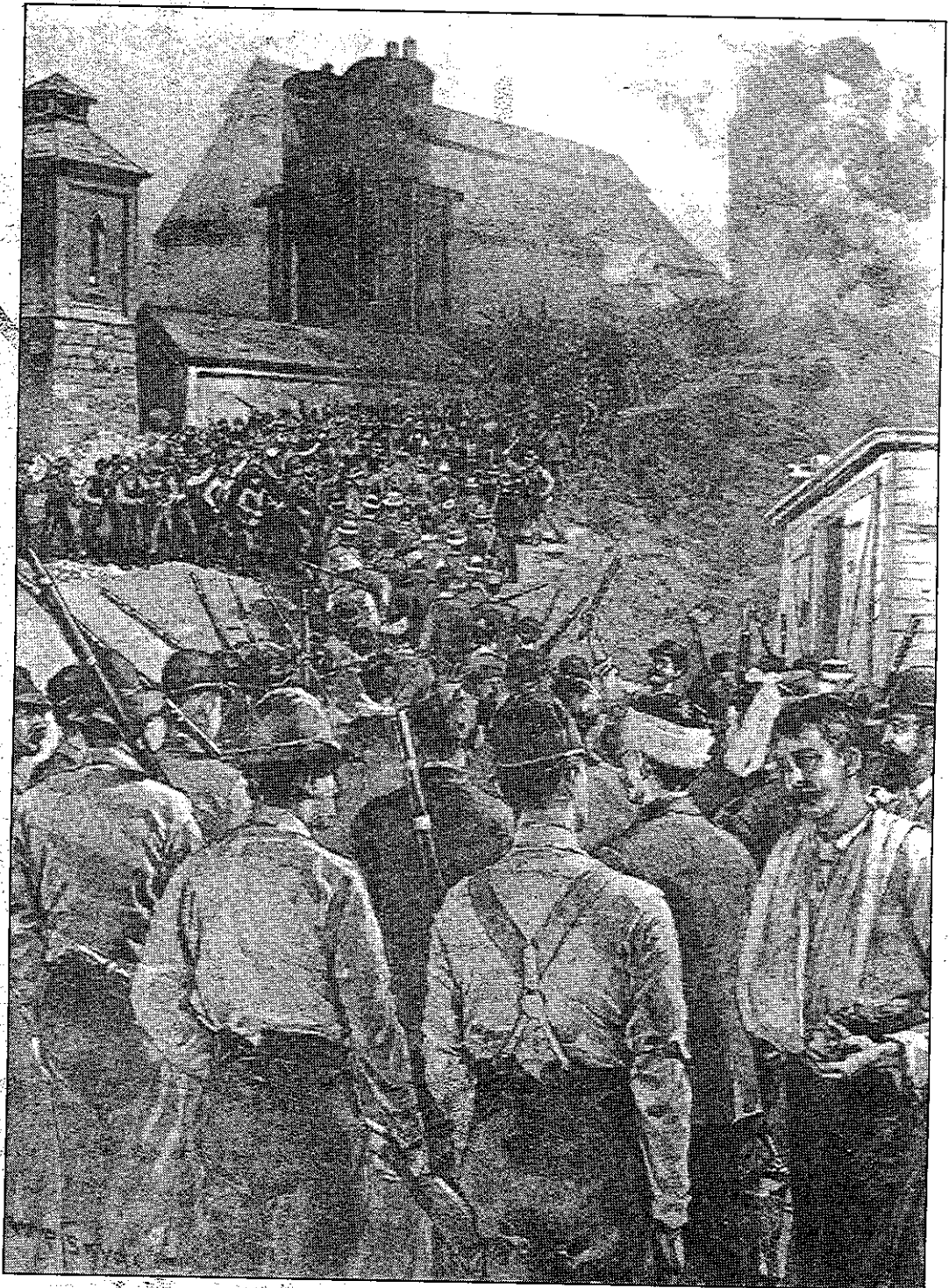
בנקודה זו ביקש שנהב לספר משהו על בעלי ההון האמריקאים המשך

"ייעלתי את עבודתו של מלגון: מדדתי את התנועות שלו, פירקתי אותו לגורמים, ואחר כך לימדתי אותו איך לנוע, מתי לשבת, מה לאכול, מתי ללכת לישון, והסברתי לו שהכל לטובתו. בסוף הוא נעשה רובוט מאושד"





הנרי פורד ה-1. בנוס מיוחד לעובד שאינו הומו ומבקר בכנסיה ביום ראשון



עיומת בין שובתים לשבירי החרב של איל הפלדה אנדרו קרנגי, 1892. ב-70 עובדים נהרגו, וקרנגי נעשה פילנתרום

"הסכסוכים בין מעסיקים לעובדים בארה"ב לבשו בהדרגה צורה של מלחמה: רציחות, השחתת רכוש, הטמנת מטעני נפץ. האינתיפאדה הזאת נמשכה עד מלחמת העולם הראשונה"

שביתה בהיקף דומה. השביתות התרחבו, ולקראת סוף המאה הופיעו בעיתונות גילויי פחד מאנרכיה ותהיות בנוסח 'אולי גם אצלנו יש מעמדות ומאבקים אידיאולוגיים כמו באירופה'. ואז התחיל הניהול השיטתי לעורר עניין, ובכתב העת של מהנדסי המכונות הופיעו מאמרי מערכת ומאמרי הטפה של מהנדסים בנכות ניהול שיטתי על פי עקרונות של הנדסת מכונות.

למה זה תפס?

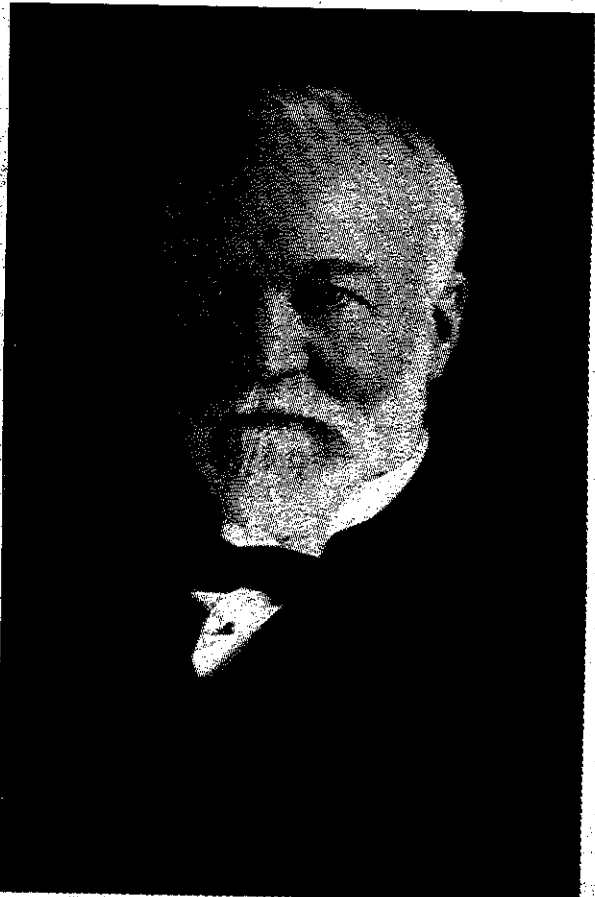
"כי לטענתם, השיטה המכנית היא אוניקוויטית, היא רציונלית, היא מעל לפוליטיקה ומעל לאידיאולוגיות, של עובדים או של בעלי הון". וגם: 'האידיאולוגיה יוצרת אי רציונליות, ורק המכונה תלמד את כולנו לפתח גישה רציונלית'. וגם: 'כל האידיאולוגיות מתו'.

יש לשיטה מייסד?

"פרדריק טיילור נחשב היום אבי השיטה. הוא היה מהנדס מכונות וכן למשפחה אמידה, שלימים התגלה כנירוטי מספיק לבנות לעצמו מכונת שינה מכנית. טיילור הופיע רק בעיצומו של התהליך, בערך ב-1895, ובעצם הוא לא חשוב יותר משום חבר אחר באגודת מהנדסי המכונות. אבל הוא הפך לסמל של השיטה, ובכל פקולטה למינהל עסקים מתחילים כיום בעקרונות היסוד של טיילור.

"ההתייחסות הראשונה שלו לניהול מדעי הופיעה במאמר על שיטות הנדסיות לחיתוך מתכות. תוך כדי עיסוק בנושא הטכני, הוא שירבב למאמר שלו שאלות חברתיות בנוסח, מה יהיה אם האלימות ביחסי העבודה תימשך, לאן נגיע וכולי. בהמשך הוא הציע את שיטת הניהול המכני כמודל של יעילות: כמו שמודדים יעילות ונצילות של מכונה, כך אפשר לקבוע במדויק את היעילות והפרייון של העובד ואת התשלום תמורת 'יום עבודה הוגן'. הוא חזר על הטענה שהאידיאולוגיות מתו ושפוליטיקה היא דבר רע ביסודה, והמסקנה שלו היתה: 'במקום סכסוכים, בואו בעשה מחקרים. נברר אותם ולתמיד באופן מדעי מהן המגבלות הפיזיות והמנטליות של העובד, וכך נוכל לקבוע כמה להעמיס עליו ואיך

המשך



אנדרו קרנגי. היום זה פשוט אולם ידוע

המשך

של התקופה היא ועל יחסיהם עם העובדים: 'התאגידים שהוקמו החל בשנות ה-70 הפכו די מהר למונופולים וקרטלים, הבעלים שלהם, שמרק טוויין כינה 'הברונים השודדים', אכן היו במקרים רבים מושחתים. כך, למשל, לילנד סטנפורד, שעל שמו נקראת האוניברסיטה שעשיתי בה את הדוקטורט. הוא היה אחד הקרטליסטים היותר מושחתים של מסילות הברזל, סנאטור ומושל של מדינת קליפורניה שהשתמש בשיטות מגוונות של שוחד כדי לקדם בקונגרס את 'הלווי למען מסילות הברזל'.

"כך גם ג'ון רוקפלר, איל נפט שהקים את 'סטנדרט אויל אוף אוהיו', מונופול שריכז בתחילת המאה הזאת 95% מייצור הנפט של ארצות הברית. רק בין השנים 1898 ל-1900 הוא הצליח להשתלט על 100 חברות נפט. או איל הפלדה אנדרו קרנגי, שב-1892 טבח שכידי החרב שלו כ-70 עובדים שהתנגדו להבאת שוברי שביתה. לימים, כמו כולם, הוא נעשה פילנתרופ והקרנטיהול הידוע בניו יורק נקרא על שמו. ואגב, כשהוצג לפני שנה בערוץ 1 סרט על התקופה ועל בניית מסילות הברזל, השדרן הקדים הסבר ואמר משהו כמו: כעת תראו סרט על היזמים, חלוצי מסילות הברזל, ועל 'הכוחות הדעים' שלחמו בהם. הוא לא הסביר אם הכוחות האלה היו איתני הטבע, או עובדי אורח אידיאנים, או סתם עובדים שובתים".

היו כבר שביתות?

"לא רק שהיו שביתות, הסכסוכים בין מעסיקים לעובדים לבשו בהדרגה צורה של מלחמה של ממש: רציחות, השחתת רכוש, הטמנת מטעני נפץ, לוחמת רחוב וכל מה שאפשר להעלות על הדעת. במדינות מסוימות בארצות הברית מנהיגי עובדים הועמדו לדין בגלל שביתות, בטענה שהם מונעים מהבעלים את הזכות לרווח. זאת היתה אינתיפאדה - האלימות ביחסי עבודה היתה הגדולה ביותר בהשוואה לכל ארץ אירופית - והיא נמשכה עד מלחמת העולם הראשונה.

"בכל אופן, כשפרצה בשנות ה-80 שביתה במסילות הברזל, היא כבר היתה בהיקף כללי-ארצי: כל מסילות הברזל ברחבי היבשת הושבתו, המעסיקים נכנעו, ואחרי זמן מה שוב פרצה



אבי השיטה, פרדריק טיילור. בנה לעצמו מכונית שינה



לואי ברנדייס. הפך את "הניהול השיטתי" ל"ניהול מדעי"

המשך

לתגמול אותו. "טיילור דיווח, למשל, על ניסוי שבו הגדיל את הפריון של עובד ושמו שמיט ב-400%, והמעסיק העלה לאותו עובד את השכר ב-60%. ברזגמה הזאת ביקש טיילור להמחיש את הנסים שהניהול השיטתי יכול לחולל".

זה נשמע כמו מזימה בשירות המעסיק.

"במקרה הזה כן. אבל במקרים רבים אחרים המהנדסים מנהלים חודשים ניהול מאבקים חריפים כבעלי הון, בייחוד כאשר אלה סירבו להעסיק מנהלים. כך, למשל, הם ניהלו בשנות ה-80, עוד לפני טיילור, מאבק מיליטנטי בחברת החשמל של פנסילוניה. זאת היתה חברה פרטית, והם טענו נגדה ב'אמריקן משיניסט' שבגלל סירובה להכניס את שיטות הניהול המודרני (הוא עדיין לא היה 'מדעי') היא לא יעילה, ולכן המחיר שהיא גובה מאזרחים גבוה מדי, ויש גם זיהום של הסביבה. באותם ימים כבר פעל בוורטון בית הספר לניהול, שכיום הוא אחד היוקרתיים בעולם, והבעלים של החברת החשמל הפסיקו את המימון שנתנו לו עד אז".

איך זה נגמר?

"אחרי הרבה השמצות הדדיות בעיתונות המקומית, הבעלים נכנעו וקיבלו את עקרונות הניהול השיטתי, לרבות העסקתם של מנהלים שכירים. ויש עוד הרבה דוגמאות. לפעמים המהנדסים מנהלים תמכו באינטרס מסוים של בעלי הון, לפעמים בזה של העובדים, אבל תמיד הם פעלו על פי האינטרס שלהם עצמם - לפתוח עוד ועוד את הדלת ההולכת ונפתחת לפניהם. ותמיד הם גם הקפידו להופיע כמתווכים הסרי פניות".

מה עשו המנהלים החדשים בפועל?

"הם פירקו את כל תהליך הייצור, עד לתנועה האחרונה של העובד. והם בנו הכל מחדש, מתוך סטנדרטיזציה של כל שלב, כך שלא יהיה חשוב בכלל מי מבצע אותו והשליטה המרבית תהיה שלהם. את כל הידע הכרוך בייצור הם ריכזו בחדר תכנון פיקוח מרכזי שהיה בשליטתם הישירה, בנימוק שכך הם מקטינים את 'האיזודאות' בייצור".

זה לא הגיוני כשמדובר בייצור המוני?

"לא בהכרח. עד אז העבודה נעשתה באמצעות קבלני משנה, ששכרו את העובדים. הידע והאמנות היו של העובדים והקבלנים, והשיטה היתה יעילה מאוד מבחינה קפיטליסטית, כי לקבלנים היה אינטרס לשלם לעובדים פחות ככל האפשר ולהרוויח הרבה ככל האפשר. בעצם בימי המהפכה התעשייתית, בשנים 1880-1890, ירד ב-50% מחיר הייצור במפעלים שעברו בשיטה הזאת. אגב, כיום חזרו לשיטה, בייחוד בתעשיית ההייטק, וזה נקרא פוסט פורדיות. אבל מייסדי הניהול חיסלו כאמור את שיטת קבלנות המשנה בנימוק של אי ודאות בייצור. בדיעבד ברור שהם הגדילו את הוודאות של עצמם, ובמקרה הזה גם של בעלי הון, והקטינו את הוודאות של העובדים.

"הם לא הסתפקו בכך. למשל, הם נתנו שמות חדשים לכל הייצור במפעל ואסרו על העובדים להשתמש בשמות הישנים המקובלים. למכונת היתוך הם קראו BH1, לבוילר KG7 וכן הלאה.

חיסון נגד עייפות?
ואלה לא קוריוזים?

"אלה דברים אופייניים, בוודאי באותם ימים".

לא היתה התנגדות ציבורית לניהול החדש?

"היתה התנגדות חריפה, בין השאר מצד הרכה בעלי הון שטענו בכתבי העת ההגנטיים: בשביל מה לנו המדרים ושעוני העצר והפירוק של תנועות העובדים, זה רק מעצבן את העובדים ומבזבז את זמנם, וגם אם נרצה להפעיל שיטות כאלה, לא נצטרך לשם כך

המשך בעמ' 76

המטרה המוצהרת היתה שהעובדים לא יוכלו לדעת כלום.
באיה נימוק?

"בנימוק ש'ידע מיותר של עובד, מעבר למה שנדרש ממנו, רק יכביד עליו ויעייף אותו. בכל אופן, הסטנדרטיזציה לא נגמרה תמיד בייצור עצמו. כך, למשל, הנהיג הנרי פורד, מחסידי הניהול החדש, שיטת בוגוסים מיוחדת: 5 דולר ליום לכל עובד נשוי ואב לילדים, שהולך לישון עד עשר בערב, מדבר אנגלית טובה, אינו הומו ומבקר בכנסייה בכל יום ראשון. לצורך הפריקט הזה הופיעו בפעם הראשונה סוציולוגים בתעשייה. פורד שכר 250 מהם, כדי שיפקחו על העובדים ויודאו שמקבלי הבונוס אכן מקיימים את התנאים. אגב, הנרי פורד וארולף היטלר נהגו אז להיפגש מעת לעת כדי להחליף חוויות בענייני ארגון של החברה.

"מאוחר יותר, בתחילת המאה ה-20, הניהול התפתח ואתו התרבו התלונות של המנהלים החדשים על העובדים. ברו'חות שלהם ובכתבי העת המקצועיים הם חזרו והתלוננו שהעובדים האמריקאים 'נוטים לעייפות', או שעייפות היא 'מגיפה של מעמד הפועלים'. היו גם דיווחים על ניסויים במפעלים שמטרתם למסד סטנדרט של עייפות, וב-1904 טען כימאי אוסטרי שהוא פיתח

העיקר הפרובוקציה

עוד לא קראתי ספר ניהול כזה, וקראתי רבים. מנהלים רומים לעקרות בית: הם רוצים לקבל מתכונים מוכנים שמישהו ניסה אותם קודם והצליח. כל הוראת הניהול מותאמת לתפיסת העולם הזאת. לפיה נבנית תוכנית הלימודים של הפקולטות לניהול, בכך עוסקים ימי העיון למנהלים, ולשם כך נוצרו השיטות שממציאים היועצים. כך נראים גם הספרים.

פרופ' יהודה שנהב לא כתב "איך לעשות מה", ספר ביסול למנהלים. הוא כתב ספר שמתמודד עם הערכים שמסתתרים מאחורי מה שמתיימר להיות מדע הניהול. זהו ספר על הפילוסופיה של הארגון. המסקנה של המחבר: הפקולטות לניהול מייצרות אידאולוגיה בתחפושת מדעית: הערכים של הקבוצה השלטת בארגון הופכים להיות ההתנהגות הרציונלית שעל פיה אמורים המנהלים והעובדים להתנהג.

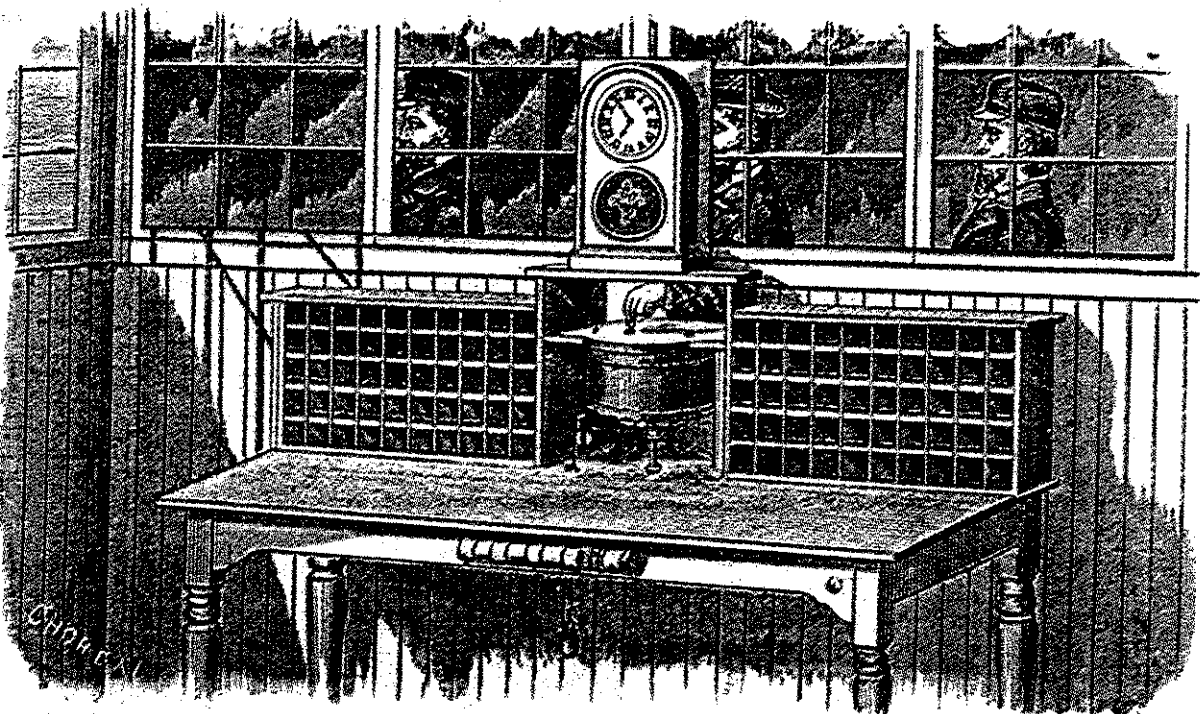
זה ספר למנהלים שספק רב אם מנהלים יאהבו אותו. הוא מטיל ספק בכל תפיסת עולמם. הם לא מנהלים בצורה אובייקטיבית ורציונלית כפי שהם נוטים לחשוב, אלא שהרציונליות היא סוג של רטוריקה, תירוץ כדי לשלוט באחרים. זה ספר למנהלים שיש להם אומץ להתמודד עם הערכים שבהם הם מאמינים.

שנהב מטיל ספק בכל. הוא טוען שהאינטרסים של עובדים, שהתבטאו בסכסוכי עבודה, מוצגים בספרות הניהולית כבלתי רציונליים משום שהם מנוגדים לאינטרסים של המנהלים. הוא מטיל ספק אפילו בהכרח קיומן של החברות התעשייתיות הגדולות. הטכנולוגיה לא חייבה הקמת ארגונים גדולים; ארגונים גדולים פיתחו את הטכנולוגיה המתאימה להם. אילו הארגונים היו מתפתחים אחרת, אולי גם הטכנולוגיה היתה מתפתחת בצורה שונה.

יש לספר גם מגרעות. התיאורים ההיסטוריים ארוכים מדי לטעמי, והקטעים הפילוסופיים יהיו קשים לאנשים הסרי השכלה בפילוסופיה. אבל זה עיסוק בקטנות. לא צריכים להסכים עם כל מה ששנהב כותב כדי ליהנות מהספר. הפרובוקציה האינטלקטואלית היא העיקר. זה ספר שכראי לקחת לחופשה השנתית, אם אתם רוצים לשכח מעט מהפשלה במחלקת השיווק ומהבעיות בתזרים המזומנים.

אריה כספי

"יש שיטת ניהול בשם טייקו-ראם, שאומדת שצריך להתחשב ברצונות של העובדים והקונים כדי שייצא מוצר טוב. זה קשקוש, שאם מחר ישכחו ממנו רק הרטוריקה בעולם תפחת קצת"



1898. "אמריקן משיניסט" מפרסם המצאה חדשה: שעון נובחות

עד המנהל האחרון

למה?

המשך מעמ 22 מומחים. אבל עיקר הביקורת היתה על שהניהול השיטתי לא פתר את הקונפליקטים בין בעלי ההון לעובדים. השביתות העצומות נמשכו לתוך המאה שלנו, עד מלחמת העולם הראשונה... וכושהו גברו, המהנדסים מנהלים החלו לטעון שגם המעסיקים וגם העובדים לוקים ב'רציונליות' מוגבלת, ורק לארגון עצמו, לעצם קיומו, היכולת לגרום לכולם להתנהג ברציונליות. המסקנה של רובם היתה שצריך ליצור עוד תחומי מחקר ולחזק את הארגון באמצעות עוד ועוד מומחים.

מומחים למה? "לפסיכולוגיה של ארגונים, לטר ציולוגיה של ארגונים, עד שהארגון יעשה את כלנו פונקציונליים, רציר נליים ובני החלפה, כלומר גטולי זהות". הניהול הקפיטליסטי נעשה בולשוויסקי?

"לנין עצמו התלהב מהניהול המדעי, כך הוא פונה לבסוף, ובשנות ה-20 הכולשוויקים יישמו חלקים גדולים ממנו בבניית המועצות".

מתי ואיך נעשה מקובל שהניהול הוא דיסציפלינה מדעית?

"שתי אפיזודות מספרות את הסיפור כולו. ב-1910, כשהניהול המכניסטי כבר רכש לו מוניטין אבל עדיין כינה את עצמו 'שיטתי' בלבד, ניסו המנהלים החדשים וטיילור בראש לקבל גיבוי מהקונגרס. אחד הלוניסטים החשובים שלהם היה לואי ברנדייס היהודי, לימים שופט עליון. לקראת ההופעה של טיילור בקונגרס נפגשו הוא ועוזריו עם ברנדייס, ואחד העוררים הציע להציג לפני הקונגרס את השיטה בשם 'השיטה הטיילוריסטית'. טיילור התנגד והציע להסתפק ב'ניהול שיטתי'. אבל ברנדייס אמר שזה לא יצלצל טוב מספיק, והציע את ה'ניהול המדעי'. השם הזה היה קיים קודם, אבל ברנדייס קבע אותו רשמית.

"הניהול המדעי הפך לקונסנוס רק ב-1917, ערב כניסתה של ארצות הברית למלחמת העולם הראשונה. כתבי העת וגם העיתונות הלא מקצועית היו מלאים ברטוריקה - נטען שם שהגרמנים כבר אימצו את הניהול המדעי - וממש ערב ההצטרפות למלחמה פנה הנשיא 'לכל הצדדים' לגלות פטריוטיזם וגישה רציונלית, וארגוני העובדים הסכימו סופית לקבל את הניהול הזה".

כך, פחות או יותר, מסתיים הסיפור ההיסטורי של הולדת הניהול, ומבחינתנו של פרופ' שנהב שום דבר מהותי לא השתנה מאז. 'אז נכון שאזרחי טיילור היה ריכוך של המכניזציה הגלויה, הבוטה, התחילו להשתמש בפסיכולוגיה ארגונית, שגם לה יש ביוג' פיה משלה המייסד שלה היה אלטון מאיו, אוסטרלי עם תשוקה עזה לרפואה, שהסתובב במפעלים עם סטטוסקופ. הוא התעניין מאוד במניית של העובדים, עסק בפירוש החלומות שלהם, ניסה ליצור שיטה שבה המנהל יוכל להפוך לדמות הורית בעיני המנהל. אחד כך הוא ניסה לבנות שיטה שתשכיה ממהגרים אפריקאים כל מיני 'מיתוסים כוונים' שהביאו אתם. ובסוף הוא עסק בשאלות של תאורה, שתגרום לעובדים הרגשת נועם ותרכך את המכניות. וגם אחרי מאיו יש ריכוך, ויש מוסיקה ורשא לעובדים, וכיום המנהלים עוברים גם קורסים ב'דיג'יטל אנליטיקס'. אבל כל הדברים האלה לא שינו את הניהול המדעי. הם רק עשו אותו רע יותר."

חשבון הארץ

מומי שמיר

Crossword grid for 'חשבון הארץ' with numbers 1-60.

אופק: 1) רמזית, 4) ענף דק, 7) מידת יבש מק ראית, 8) שד חרץ כריטי בעבר, 11) משורר אירי, 12) בלבר, 13) עיר בירה באפריקה, 16) בצותא, בשניים יחד, 18) אוצר הממשלה (20) נוהל בנגב (21) רטוב, 22) אומן ישראלי, 24) פתח, דלת, 26) הפסד קה, 28) שוהר, נקי (30) בעל חיים שנוכר בתלמוד, 32) מכה, 34) סלע בולט מעל פני היקע, 36) שאון הגלים, 47) מרינה באירופה, 50) סיפור אוד בים, 53) שבת אפריקאי, 54) אות הניצחון, 55) פילגש, 57) מושב ברמת הגולן, 59) בכי, מספר, 60) עץ פרי הגדל בר, 61) צייר צרפתי. אנבי: 1) מלחין איטלי, 2) מספיק, 3) מדוכא, 4) קרקעית של כלי, 5) מלחין הונגרי, 6) בן מין, 8) תעלה למי שופכי, 9) תפילה מתוך כוונה עמוקה, 10) שוטה, 12) צעף לנשים, 14) אף, 15) אשפה, דומן, 17) עוף דורס, 19) פרי בוטר, 22) עיירה בנגב, 23) נוגש, 25) נכרי, 27) מזמר, 29) שן חותכת, 30) שיחור, 31) טבח מדופלם, 33) חבית גדולה, 35) דג קטן, 37) אדם, 40) תרנגול, 42) חומה גבוהה, 43) מין קוף, 44) סיים, מטפל בסוסים, 46) מערב, 48) סוד, 49) אוניברסיטה בארה"ב, 51) עסק, הסוטה מן הדרך הישרה, 52) נשיא ארגנטינה, 56) טורף זעיר הזומה לעכבר, 57) טורף לילי, 58) משבטי ישראל, 59) מלת בקשה.

חשבון היגיון

יורם הרונה

Crossword grid for 'חשבון היגיון' with numbers 1-26.

אופק: 1) פשע במשורר - כמה מריגות (עפ"י אמנון שחם) (7,4). 7) מחלוקת בין רמות של מילן לרמת של שלונסקי (7,8). 8) חצי מדד לסלים (3,9). 9) קרן ראובן בן חיים (3,10). המחלה של האלוקים ר"ל? (עפ"י יחיאלי שליטין) (7,11). שריר השר משתער (עפ"י רב ליאון) (2,13). זה האות כי עיינה בחומר (עפ"י אליעזר כמון) (4,15). ראה בשקט לא רק רפס אלא חורבן ממש (3,17). בעת המאורעות ניסה להשיג תיקו (4,19). התפלאה כשראנה את הישבן לפניך (6,22). הגאון מר עולם (עפ"י אליעזר דו כמון) (5,23). הרג השליח תחילה (3,24). נפוח מרמעות? (עפ"י מלי מגעש) (3,25). תשלח רבעי עוף, וגם זה מקצוע (עפ"י אליעזר כמון) (7,26). אגם ואדם לאדם, ולהארה חור נזוף בו (עפ"י אריה קק) (5,24).

אופק: 1) איך יודעים שהנשוף עליו (עפ"י איתן לפידות) (5,2,2). 2) אומרים שאחד לשנות בענין הקטינות (עפ"י רנה סלמור) (7,3). 3) עבדות של קבלנים בקראטיה (עפ"י אליעזר כמון) (4,4). 4) הדב, אולי, השמיע קול ברוד ויפה (עפ"י יובל שלכת) (3,5). 5) אעבוד במקורותי זה משחק לידים (עפ"י גרי סמואל) (3,6). 6) שימו בתוכה קצת סליקה. (עפ"י יוסי בוגין) (5,12). פרישה של כמה (עפ"י גרי סמואל) (3,14). 14) כך מתבטאת גאות הכנסת בציבור (6,3). 16) זה היה מלחין, השאר סוג ב' (5,3). 18) רש"י מנתח מערכות, כך שמענו (מתוך 'לשון ברטוב חרף' ליעקב פריינד) (7,20). התבלין השביעי שמור לצדיקים (עפ"י דקל בנו) (4,3). 21) ענין רציני בציצית (עפ"י השמיעה של אליעזר כמון) (3,3). 22) חבר של מושקור בשרון (עפ"י דני לבלד) (5).

פתרונות

חשבון הארץ

Completed crossword grid for 'חשבון הארץ'.

חשבון היגיון

Completed crossword grid for 'חשבון היגיון'.