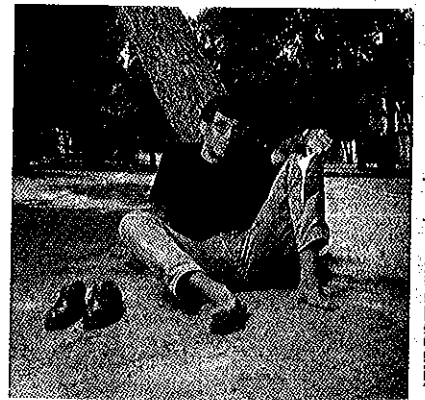


על עריצותה של הרציונליות.....

כולנו אסיריו של עולם המושגים הניהוליים. כך מתריס פרופ' יהודה שנהב בספרו החדש "מכונת הארגון", שראה אור באחרונה בהוצאת שוקן. יוצרי השפה הניהולית הם גם עבדיה. לפני כמה שבועות כינסה מערכת סטטוס אנשי אקדמיה, יועצים ארגוניים, מנהלים ועיתונאים כדי לדון בטענותיו החתרניות של הספר. הפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל-אביב אירחה את המתדיינים. הנחו: אורה סתר וירון לונדון



ענת לייבלר

רון לונדון: בשונה מכל האנשים שיושבים כאן, אני הדיט גמור. איבני כלכלן, איבני יועץ ארגוני ואף פעם לא הייתי מנהל. אני עיתונאי וקורא סקרן. ככה, רצוני לפתוח בכמה מילים על אודות מה שמצאתי בספרו של יהודה שנהב. ראשית אומר שאיבני יודע על ספר עברי הדומה לספר שלפנינו. כמובן שייחודיותו נובעת מהייחודיות של כותבו, שהוכשר להיות מהנדס

תעשייה וניהול בטרם פנה לסוציולוגיה, לפי לוסופיה ולהיסטוריה. ציונים ביוגרפיים אלה, אין די בהם כדי להסביר את תכונותיו החתרניות של יהודה שנהב. אני משער שכדי לגלות מצפור חדש ולהשקיף ממנו על תהליכים היסטוריים ותרבותיים, צריך שיהיה המגלה אדם עצמאי במובן האינטלקטואלי, אדם שטבועות בו המדרגות והזרות. בספרו בודק שנהב את מושג הרציונליות ואת גלגוליו - מתברר לנו שמימי דקארט ועד ימינו השתנתה משמעותה של הרציונליות עד כדי כך שכמעט אין לדבר עליה, על-פי שנהב, אלא כעל מנטרה שמגויסת לתכליות פוליטיות.

אחרי שלימד אותנו עד כמה פריך הוא מושג הרציונליות, פונה המחבר לתיאור ההנמקות הרציונליות שעמדו ביסוד האידיאולוגיות של הארגון. הגלגול האחרון, הגלגול הטיילוריטי של מושג הרציונליות, ניסה לעקר את ההקשר הפוליטי מתוך חיי הארגון. מהנדסי מכונות אמריקאים, כדוגמת טיילור והמילטון צ'רץ' התיימרו לבטא בעיות חברתיות במונחים טכניים, וממשיכיהם גייסו את הסמנטיקה כדי לעמעם את הפוליטיות. כך תוארו סכסוכי עבודה כ"אי-וודאות", התנגדות לסדר ארגוני-פורמלי כ"רציונליות מוגבלת" ויחסים בין בני-אדם כ"מערכת". התוצאה, על-פי שנהב, היא שיעבוד - כליאתם של הפרט והחברה בכלוב הברזל של הרציונליות. אני רוצה לספר לכם סיפור אישי: לפני זמן-מה סיפרתי לענת לייבלר, עורכת הירחון, על תנאי העבודה הנפלאים בחברת תוכנה ענקית שבה עובד בני. סיפרתי על תוכנית האופציות הנהוגה בחברה, שגורמת לכך שאנשים צעירים ומוכשרים מאוד ישתעבדו לחברה, ירצעו את אוזנם אל המוזה, מפני שהארגון מעניק להם סיכוי לזכות בממון רב לאחר שנים אחדות של עבודה. דימיתי את מצבם של העובדים למצבם של כלבי-מירוצים הרצים במלוא כוחם בעקבות ארנבת מכנית. מדי כמה סיבובים מעניקים להם פיסת בשר, ומיד שבים ומריצים לפני חוטמם את הארנבת.

הוויכוח ביני לבינה היה על אודות שאלת הרצון החופשי: אני טענתי שהעובדים יכולים לפרוש מהמירוץ והיא אמרה שלמעשה כמעט ואינם יכולים.

השיחה היתה יכולה להתעשר לו קראתי קודם לכן את ספרו של שנהב. לכן ערכו של הספר הזה עבורי אינו רק בממצאים שהוא מביא לגופם, אלא בכך שהוא עודד את החשיבה הביקורתית שלי. נדמה לי שבכך חלקתי לפרופ' יהודה שנהב מחמאה גדולה, כי לתוצאת הזאת הוא מייחל, כפי שהוא אומר במפורש באחרית הדבר של ספרו. ולאחר הקדמה זו, הגה השאלה הראשונה שאנו, אורה סתר ואני, משליכים לכם. שאלה פשוטה ומסובכת כאחד:

כולכם קראתם את הספר, אבל אני משער שכל אחד קרא ספר אחר, מפני שזהו דינם של ספרים מורכבים. איזה ספר קראתם? מהו הדבר החשוב ביותר שלקחתם מן הספר? או, אם תרצו, מהו הדבר בספר שעורר ביותר את חמתכם? אברהם מידן: הספר מפרק את מושג הרציונליות, ובכך הוא מסוכן. רעיון הרציונליות קשור קשר חזק לשוויון בין בני-אדם. רציונליות, הוא כל מה שאפשר לצפות בו, לדון בו ולבחון את תקפותו באמצעות המחשבה האנושית. כששוללים את הרציונליות, מתחילים קים אידיאולוגיות אנטי-דמוקרטיות. משום שהספר כתוב בצורה סוחפת, יש ביכולתו להשפיע על אנשים, ולכן הוא מסוכן.

איתמר רוגובסקי: אברהם מידן טועה. הספר אינו אנטי-רציונליות, אלא הוא חותר נגד האמונה העיוורת ברציונליות ונגד הפיכתה למיתוס שבאמצעותו אנו בונים את המציאות שרצויה לנו. הרציונליות היא כלי בידי המנהלים לשימוש האינטרסים שלהם. אני חושב שהספר אכן מסוכן, אולם לאקדמיה ולכותבו. כמו שלסוקרטס היתה מסוכנת תורתו. בגלל אמירות מהסוג הזה אנשים לא התקדמו באקדמיה ואף נשלחו הביתה. הספר מסוכן גם למנהלים, מאחר שבטענותיו



אפי ארזי

מהנדס אלקטרוניקה,
יום וניהל את סאיטקס ואת אפי:

"אני מהנדס מטומטם שמזמן לזמן,

כמו נפוליאון, מגייס כמה חיילים

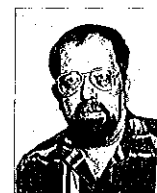
ללכת לעוד הרפתקה, לבזוז, לשדוד,

לאנוס, לחזור ולעשות חיים"

הרדיקליות הוא מערער את בסיס הלגיטימציה של פעולתם. שנהב שיכתב את כל תורת האר-גון ופירק את הגחות היסוד שלה על-ידי הצבת שאלות ביקורתיות, שכך לא נשאלו עד היום.

אריה כספי: כשאברהם מידן אומר יום, אני אומר לילה. בכך אני מאוד מיומן. אני חושש מאוד שהספר הזה לא רק שלא יסחוף את המוונים, תהיה לו בעיה קשה עם קהל היעד שלו - המנהלים והמומחים לניהול. זהו קהל שלא ירצה לשמוע את הכתוב בספר. הספר אומר לקהל זה: אתם משרתים, אתם חושבים בצורה לא עצמאית. אתם משתמשים באידיאולוגיות ולא בכלים מדעיים.

זהו ספר מאוד נדיר. קראתי ספרי ניהול רבים בחיי, וספר כזה עוד לא קראתי. התיזה, שרו-אה ברציונליות מכשיר בידי גורמים שונים, שבתה את לבי. הספר מטיל ספק ברציונליות כמושג מופשט, וחושף את הפער בין מה שהרציונליות מתיימרת להיות לבין מה שהיא



אריה כספי

בעל טור בהארץ ועוסק
בענייני כלכלה וחברה:

"אני חושש מאד שלספר הזה תהיה

בעיה קשה עם קהל היעד שלו -

המנהלים והמומחים לניהול"

אלימות שהולידה סדר

ה"רציונליוזציה" של תהליך הייצור וצמיחתם של התאגידים התעשייתיים והניהול השכיח בארצות הברית היו כרוכות בסכסוך עבודה אלים בין עובדים ומעסיקים. הסכסוך, אשר החל בשנות השבעים של המאה ה-19 ונמשך במתכונתו זו עד לשנות השלושים של המאה ה-20, התמקד באופי הנוקשה של העבודה בתאגיד התעשייתי, תביעות להעלאת שכר, קיצור יום העבודה והכרה בארגוני עובדים. מאבק זה, שהיה האלים ביותר בהשוואה לכל מדינה מתועשת אחרת, איים על יציבותה של

באמת.

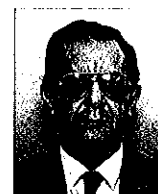
טענה נוספת שגירתה אותי למחשבה, אם כי אני מסוייג מנחישותה, היא זו המטילה ספק בתפיסה המקובלת הגורסת שהתפתחותה של הטכנולוגיה המודרנית היא שיצרה לארגון המודרני את צורתו הנוכחית. שנהב טוען: אם המערכת הארגונית היתה שונה לגמרי, ייתכן שהטכנולוגיה היתה מתפתחת לכיוונים שונים.

יצחק טישלר: נגיה שהיו מתפתחות טכנולוגיות אחרות ודפוסי ארגון אחרים, האם בגלל זה האדם היה נעשה תופשי יותר ולא כלוא בכלוב הברזל? אנשים רוצים רווחת חומרית גדולה יותר, והם מנסים להשיגה באמצעות שילוב של טכנולוגיה וארגון. השאלה היא האם המבנה הארגוני הנוכחי והטכנולוגיה הנהוגה היום מביאים לנו רווחה גדולה יותר.

אפי ארזי: הומנתם אותי לדיון הזה. אבל אני לא איש אוניברסיטה, אני פלאח. אני מהנדס מטומטם שמזמן לזמן, כמו נפוליאון, מגייס כמה חיילים ללכת לעוד הרפתקה, לבזוז, לשדוד, לאנוס, לחזור ולעשות חיים. זה מה שאני עושה. אני לא מנהל מקצועי. ככזה, מצאתי את הספר דליל, אפילו מנקודת-מבט של סקן ולא של מלומד. הרציונליות הארגונית לא החלה בימיו של טיילור. כשאלכסנדר מוקדון היה בדרכו לפרס, היה אחריו ארגון אדיר שלו קודקסים, תקנונים ותגמולים. כל המאפיינים של תורתו של טיילור היו כבר מימים ימימה. לכן, שנהב, אתה מבין אותי כי אתה מתעלם מהרציונליות הארגונית שהיתה עוד בומן בנייתן של הפירמידות.

כמה התיזה על תורת הניהול היתה מתעשרת אילני הספר היה עוסק בפרעה או באדמיניסטרציה של?

אשר טישלר: גם לי היו חסרות הדוגמאות של ארגונים כמו צבאות. אלה היו ארגונים באותו מובן שבו הספר דן, אך אין להם נוכחות בו. נקודה שנייה שהפריע לי בחסרונה - נתונים



אייתמר רוגובסקי

נשיא מכון GfK - המכון לפיתוח אירגוני
ולניהול כח-אדם:

"אני חושב שזהו עידן שיכול להוביל

אותנו לניצול אכזרי ביותר של בני-אדם"

נמצאים - העידן הפוסט-תעשייתי. זה 30 - 40 שנה אנו חיים בחברת מידע ומניעה אותנו כלכלת מידע. הספרות הניהולית של פיטר דרוקר, דמינג, טופלר ורה-אינג'נירינג ממליצה על ביטול ההירארכיות, בעוד שהני-תוח בספר מתייחס רק אל בנייתן וחיווקן. מסקנות הספר נכונות לעולם המערבי שלפני 30 שנה, או לישראל של היום, שדומה למזרח-אירופה.

אורה סתר: הנחת יסוד בסיסית מאוד בספר טוענת: יש קונפליקט בין עובדים למנהלים. גם אם מעט מהעובדים יכולים להפוך למיל-יונרים, כמו במיקרוסופט, וגם אם חלקם עבדים נאורים יותר, הרי שהם עדיין עבדים. בתקופה שבה הרטוריקה של החופש כל-כך חזקה יש קושי להסביר את העובדה שיותר אנשים עובדים שעות רבות יותר תמורת פחות כסף ופחות הטבות.

מהי עמדתכם? האם אתם מקבלים את

הנחה יסוד זו?
רוגובסקי: אני חושב שזהו עידן שיכול להוביל

אותנו לניצול אכזרי ביותר של בני-אדם. התחרות, השאיפה לעבוד יותר ובמחיר זול יותר - כל אלה נעשים תחת שמה של הרציונליות ומקבלים ממנה את ההכשר.

האם הארגון החדש שינה את העובדה שמנהלים הם אלה שמעניקים את התגמולים ל"עובדים"? אילו שנהב היה נשען על דוגמאות ארגוניות עכשוויות, התיזה שלו היתה משתנה? אין יותר חתכים בחברה של מנצלים ומנוצלים, מנהלים ומנוהלים?

ארזי: בעשרות השנים שניהלתי את סאיטקס ובשש השנים שניהלתי את אפי לא ידעתי מאבקים מקצועיים או ועדים או שביתות. כנראה משהו קרה וקורה מעבר לנסקר בהיסטוריה.

מידן: מכיוון שארזי ואני נציגי המעסיקים



ד"ר אשר עידן

פילוסוף של החינוך ויועץ למנכ"ל שר החינוך:

"חולשתו של הספר היא

בהתעלמותו מן הכאן והעכשיו"

כאן, אני חושב ששנינו-

ארזי: רגע, רגע, אני פועל.

מידן: אני חושב ששנינו שמנו לנו למטרה להעלות את אושרם ועושרם של העובדים. אני חושב שהפכתם את המאשימים למואשימים, מפני שאנחנו, כמנהלים, פנינו ליועצים הארגוניים ולאנשי מדיע-החברה כדי לקבל תשו-

אי-ודאות כשליטה

"רציונליות" ו"אי-ודאות" הן שתי פניו ההפוכות והמשלימות של הסדר הארגוני. אולם אי-ודאות היא מצב תמידי הן משום שהיא בלתי-נמנעת והן משום שהפחתתה בקרב קבוצה מסוימת באה תמיד על חשבון הגדלתה אצל קבוצות מתחרות. את המושג "הפחתת אי-ודאות בארגון" יש לקרוא כהגדלת השליטה של מתכננים ומצד שני כהגדלת אי-ודאות של אלה הכפופים לתהליך התכנון.

בות, אך אלה החזירו לנו בבלה-בלה. לא קיבלנו מהם שום תיאוריה רצינית אשר מסביר-רה איך להעלות את אושרם ועושרם של העובדים. ולמרות זאת, אני חושב שהעובדים שלי באים לעבודה בשמחה.

ארזי: התפקיד של היועצים הוא להפחיד את הנועץ, כך שרק הם - היועצים - יוכלו לפתור את הפלונטר לאחר מכן.

ולשאלתך על הקונפליקט, אנחנו חיים בחברת שפע, לעתים מרגישים מחסור פה ושם - למה לו יש יותר גדול מאשר לי - אבל אין שום חוסר בעולם.

קריאת ביניים מהקהל - ד"ר יצחק ספורטא: בשנות העשרים מנהלים נהגו לומר - אנחנו יודעים מה טוב לעובדים שלנו, לכן העובדים לא צריכים איגודים מקצועיים. אבל אצלך, אפי ארזי, סמנכ"ל משאבי אנוש של סאיטקס הפך להיות יושב-ראש של הסתדרות עמית-הסתדרות עובדי מכבי. העובדים שלך כנראה חושבים אחרת מנך.

א. טישלר: משעשע לראות אנשים מדיסציפליניות שונות מתווכחים על מושגים שכל אחד מבין באופן שונה. איני יודע אם אנשים מאושרים היום יותר מבעבר, אבל הם מרוויחים במונחים ריאליים באופן משמעותי יותר. על מה אנו יכולים להסכים - על ההנחה שהמנהל

שתיקתה של הפוליטיקה

כתב-העת ההנדסי אמריקן משיניסט שהחל להתפרסם ב-1877 שימש כאחת הבמות המרכזיות להתפתחותה של התנועה לניהול שיטתי. בהשפעת כתב-העת הזה הוקמה בשנות השמונים של המאה ה-19 האגודה האמריקאית להנדסת מכונות אשר במסגרתה פרסם פרדריק טיילור את עבודותיו הראשונות. ניתוח של האמריקן משיניסט ביחס לאופן ייצוגם של סכסוכי עבודה ספציפיים, מראה שנסיבות אלה טושטשו מחדש על ידי הרטוריקה הניהולית, זו שהחלה להתפתח



ד"ר אברהם מידן

פילוסוף של המדע
ומנכ"ל חשבשבת:

"אנחנו, כמנהלים, פנינו ליועצים

הארגוניים כדי לקבל תשובות, אך אלה

החזירו לנו בבלה-בלה"

לים רוצים להשיג את הרווח הגבוה ביותר, לטווח הרחוק. ומנקודת-מוצא זו מתחילות התפיסות הניהוליות שמדברות על שיתוף עובדים והתחשבות בהם. מנהלים מנסים למקסם את התועלת האישית שלהם, ולכן הם פועלים כך שניהולם יראה יפה בעיני אחרים.

בנקודה זו אני מסכים עם שנהב.

כספי: לא תצליחו לשכנע אותי בחלק מהביקורות. ממש התרגשתי לקרוא את שני הפרקים האחרונים של הספר. יש בהם ניסיון להגיד למנהלים - בדקו את הערכים שעל-פיהם אתם חיים. אל תנהגו כאילו ערכים אלו הם האמת המוחלטת, כי מערכות ערכיות הן תוצר של תהליכים היסטוריים, ואלה אשר חיים בתוכן מתייחסים אליהן כאל המובן מאליו, כאל האמת.

הייתי במספיק ארגונים במהלך חיי, חלקם ארגונים תעשייתיים וחלקם ארגונים שעוסקים בשירותים חברתיים. בכלום היתה שביעות-רצון טוטאלית מהערכים שהשליטו האנשים ששלטו בארגון, ודוקא בהם ראיתי



יצחק טישלר

כלכלן, בעל טור בסטטוס,
עיתונאי ואיש רדיו

"נניח שהיו מתפתחים דפוסי ארגון

אחרים, האם בגלל זה האדם היה

נעשה חופשי יותר?"



פרופ' אשר טישלר

חבר סגל בפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל אביב ומנכ"ל אקדמי של לה"ב:

"איני יודע אם אנשים מאושרים היום

יותר מבעבר, אבל הם מרויחים במונחים

וראיים באופן משמעותי יותר"

תופעות מוסדיות ומוסכמות שהשיפוט הערכי הביקורתי לא היה טובל. לכן, האמירה שערכים הם בני בדיקה היא אמירה חשובה. ניקח לדוגמה את המושג "אי-ודאות". כשהייתי מנהל ראיתי את עצמי מתמודד עם תנאים של אי-ודאות, ויכולת התמודדות זו היוותה קריטריון להצלחתי כמנהל. ופתאום, טוען הספר, שכשאני בונה לעצמי וודאות, אני יוצר אי-ודאות אצל אחרים, ואף מדגים זאת. זוהי אמירה שלא נתקלתי בה בימי חיי, ועל-כך כל הכבוד.

פרופ' יהודה שנהב

ראש החוג לסוציולוגיה, אוניברסיטת תל-אביב:

"ככל שהביורגפיה של הפרופסיה הניהולית

היתה אלימה יותר, כך גברה נטייתם של

המודלים והתאוריות הארגוניים

'להתעלות' מעבר לאירועים העכשוויים"

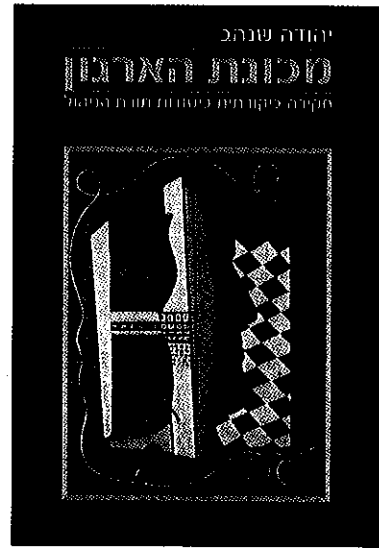
יהודה שנהב עונה למתדיינים בתום הדי- ון: ראשית, אני מוכרח להגיד שאפי ארוזי מרגיז אותי באופן אישי, בשחצנותו. בגללה הוא לא הבין שהספר אינו עוסק בעבודה, בארגונים ובמנהלים. הספר מציע צורת ניתוח שאמורה להתאים כמעט לכל תחום. במקרה התגלגלתי בביוגרפיה שלי לעסוק בעובדים, אבל יכולתי לעסוק באותה מידה בעדתיים, במין (ג'נדר) ובמין (סקס). האופן שבו אנחנו מבינים את השואה, או את הציונות ואפילו הדרך שבה אנו קוראים את עיתון הבוקר שייכים לאותה זירה שבה הספר מטפל. הספר מנסה לעשות קורה של הדברים שאותם אנו מכירים וחווים ביום-יום כדי להבין אותם אחרת.

אצור באנלוגיה למין (במשמעות של סקס) כדי להסביר את כוונתי. מי שייכנס לפנימיית בנות לא ימצא דבר וחצי דבר שקשור במין: לא מדברים על זה, הנושא נעדר מתוכניות הלימודים, הבושה שלטת בכל, אבל המשטר מורגש. אסור לכבות את האורות בלילה במסדרונות, אסור לאונן וצריך להתקלח במקלחות פתוחות. אבל דווקא היעדרו של המין בפנימייה מעיד על נוכחותו החזקה. זוהי נקודת-המוצא שהנחתי אותי בעבודתי.

בהקבלה, סוציולוגיה של הארגונים היא דיסציפלינה כל-כך א-פוליטית. היא מאדי- רה תכונה זו ועושה ממנה קרום לחפור בו. וההיעדרה עורר אותי לשאול היכן היא בכל זאת? את הפוליטיות ניסיתי לחפש ואת הא-פוליטיות לפרק. הדיסציפלינה טענה לטרנסצנדנטליות - היא הכריזה על עצמה כעל מתאימה לכל מקום וזמן, כעל אוניב- רסלית, ותוך כדי כך הביורגפיה שלה נמחקה, וככל שהביורגפיה של התפתחות

הפרופסיה הניהולית היתה אלימה יותר, פולי- טית יותר בהוויתה, כך גברה נטייתם של המודלים והתאוריות הארגוניים "להתעלות" מעבר לאירועים העכשוויים.

משום כך טענתם של המשתתפים כאילו הרציונליות הארגונית החלה בימי אלכסנדר מוקדון או בתקופת הפירמידות, היא מופרכת. לא בזה עוסק הספר. הספר מנסה למצוא את נקודת התפר ההיסטורית שבה הרציונליות



הפכה להיות אידיאולוגיה לגיטימית. בנקודת תפר זו הפך השימוש בה כאמצעי הלבנה לשליטה וליחסים כוחניים, ללגיטימי. והראיה לכך - מדעי הניהול שמתבססים על האידיאו- לוגיה הרציונלית צמחו רק במאה השנים האחרונות.

תגובה

פרופ' חיים חזן

סוף דבר: הפיל ושאלת הרציונליות

תפקידים. הדוברים הניחו כמובן מאליו שהס- פר עוסק בארגונים, וכי הסוציולוגיה והסוציו- לוג' אינם אלא משרתי העניין הזה. ולא היא, לא רק הסוציולוגיה אינה משועבדת לארגו- ניים, אלא שחליפך הוא הנכון: שנהב מצליח לשעבד את ספוריהם של ארגונים כמקרי- בוחן לסוגיות יסוד. בדיסציפלינה שממנה הוא בא, אמנם נכון שהתייחסות של שנהב הן כבחירת ההפך מפיסיות העושה שמות בקונספציות ארגוניות ניהוליות, אך תכניו והתמטיקה שלו הם סוציולוגיים לעילא. התייחסותה מיששו- וניתן לומר שנהב, הוא מיער אחר.

רטוריקה גרידא ועד למיתוס תרבותי, והרי זה הדבר שאמר שנהב בספרו - הרציונליות פנים רבות לה, והיא פושטת ולובשת צורה על-פי העניין ועל-פי הדובר. כל התפיסות הללו, על אף השונות ביניהן, יש להן מכנה משותף: כולן טוענות לאוניברסליות ות ולא-תלות בהקשר ובנסיבות. שוב טענה מפורשת ומרכזית של שנהב, כל המשתתפים פעלו, אם כן, על-פי פילוסו- חקדוק של שפת הארגון כפי שפענחם וניסו חם החוקר. המלכודת המשמעותית והמסוכנת יותר, שאליה נפלוי רובם, תחתיה נתמך

ההאזנה לדיון. על ספרו של שנהב היתה עבורי התנסות אנתרופולוגית מעניינת. האתנוגרף שנהב ישב במסיבה שכללה את נציגי נחקריו - אנשי ארגון, אקדמאים ועיתונאים - וצפה במעין "רשומון" אנתרופולוגי, שבו כל אחד מהם ממשש איבר אחר של הפיל, ועל-פיו מדווח כל-אחד על גירסתו שלו לגבי מהותו ורישומו של בעל-החיים. כולו: בעצם ה"רשומון" הוא חיזוק המשתתפים את טענותיו של שנהב בספרו. כך, למשל, התמלא חללו של החדר בהגדרות שונות ומנוגדות של רציונליות: החל מצורה של דמוקרטיה, דרך