

Yehouda Shenhav *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*

Oxford University Press. 1999. 247 pages.

ספרו של יהודה שנהב מצוי בצומת כילולי (integrative) של תיאוריות ניהול, תיאוריות של הבניית פרופסיות, גישות מוסדיות וניתוח היסטורי. שילוב זה הינו נדיר בספרות הארגונית שכן הוא מחייב העמקה במספר רב של תחומים שאינם ממוקדים ברשת קוגניטיבית מרוכזת הממוסדת בספרות. לפיכך יש בכוחו של הספר לדבר אל קהלי קוראים שונים. אפתח בהמלצה חמה לקריאת הספר לאלה המעוניינים להבין וללמוד את התיאוריות והגישות השונות בהיקף מעמיק ושיטתי, לאלה המעוניינים להבין תהליכים אבולוציוניים-היסטוריים ולאלה שעניינם מתודולוגי בעיקרו וברצונם לראות כיצד נתונים וחומרים מסוגים שונים וממקורות שונים יכולים להציג תמונה מורכבת לאין-שיעור מזו שעולה מנתונים המתקבלים ממקור אחד.

אתחיל בהקשר אישי. בכל שנה אני מלמדת את התיאוריה הניהולית של טיילור במסגרת קורס שעוסק בתיאוריות ארגוניות. בשיעור אני סוקרת בקצרה את עקרונות הניהול המדעי שלו, ואז פונה אל הטקסט המקורי שלו (משנת 1911) המתאר את עקרונות השיטה, בשפתו של טיילור, תוך הדגמתם על סיפור הטמעתה של השיטה במפעל "פלדת בית-לחם" בפנסילוניה, ארצות-הברית. הטקסט מדבר בעד עצמו. עוצמתו מעוררת תדהמה אצל התלמידים, שמתקשים להגיב לאחר שלמדו על הדרך המופלאה שבה היועץ הניהולי "מאלף" את שמיט (שמנת-משכלו אינה גדולה מזו של גורילה מגודלת) להיות פועל "בעל ערך" לעצמו ולארגונו. "השיטה" מתוארת על-ידי טיילור הנלהב כשיטה הטובה ביותר והנכונה ביותר לעובד, למנהלים, לארגונים וליועצים הניהוליים. היא דואגת לשוויון בנטל הארגוני בין העובדים והמנהלים, ומקפידה על רווחתו של העובד מעבר ליכולתו לדאוג לעצמו. היא טובה לטווח הקצר וגם לטווח הארוך, היא מונעת קונפליקטים במקום העבודה והיא מאפשרת לכל העובדים להפיק הרבה יותר מכפי שהפיקו לפני התודעות אל השיטה החדשה. עם סיום קריאת הטקסט משתררת דממה.

הסערה לאחר השתיקה מעלה בדרך-כלל קיתונות של ביקורת על טיילור, על רעיונותיו, על חשיבתו ועל דרך ההצגה המתנשאת שלו. לאחריה, כמעט תמיד נמצאים התלמידים שמצביעים על כך ש"הטיילוריות" חי וקיים גם כיום. הם נזכרים בדוגמות שנתקלו בהם במפעלים שבהם עובדים קשיי-המקבלים שכר-מינימום, ובדוגמות מהעיתונות המעידות כי אף-על-פי שהשפה הינה (אולי) יהירה פחות וזהירה יותר, טיילור יושב במקום מרכזי בחשיבתנו הארגונית – מקום שאי-אפשר לשנותו בקלות, ואולי אף אין רוצים. המנהלים הפרופסיונליים שצמחו בתחילת המאה העשרים בארצות-הברית העצימו את הקפיטליזם התעשייתי והפכוהו לאידיאולוגיה מושרשת בחברה המודרנית.

שני הסברים חלופיים מספקים תשובה לשאלה: כיצד קרה שהטיילוריות שרד ושרד זמן כה רב על-אף הבעייתיות הרבה בשיטה? ההסבר האחד, הרציונלי, יטען כי למרות הבעיות האתיות שהגישה מעלה, היא אכן "עובדת טוב", במיוחד כשמדובר באוכלוסיות עובדים לא-מתוחכמות או בעבודות שגרתיות. ההסבר האחר, המוסדי, יטען כי השיטה שרדה כי מתחילת דרכה היא קיבלה לגיטימציה ומוסדה כ"שיטה הנכונה" על-ידי

מפעיליה - המנהלים השכירים. הפרופסיה הניהולית החדשה, במשולב עם השיטה המדעית החדשה, יצרו מכבש לגיטימציה שהופעל במכוון ובשיטתיות ומנע אפשרות של ביקורתיות או של ערעור על השיטה ועל יעילותה המופלגת. זהו, בקווים כלליים, ההסבר ששנהב בוחר לסוגיית צמיחתה ושלטונה המוחלט של המהפכה הניהולית בארצות-הברית בראשית המאה העשרים.

הגישה המוסדית בספרות הארגונית מספקת לחוקרי ארגונים דרך אחרת להתבונן על תהליכים ארגוניים וחברתיים ולהבינם. יש בה חלופה מאתגרת להסבר רציונלי-פונקציונלי של תהליכים, ששמה דגש בדפוסים חברתיים שהינם רציונליים רק בחלקם והמתבססים בעיקרם על הבניה של לגיטימציה בתהליך מיסוד שהופך מצבים או תהליכים ארגוניים למוכנים מאליהם.

תיאוריות היעילות הכלכליות והארגוניות ספגו ביקורות נוספות בשנים האחרונות. גם רוי (Roy, 1997) כותב ברוח זו שהתיאוריות הכלכליות החדשות מאוחדות בביקורתן על תיאוריות היעילות. תיאוריות היעילות, הטוענות להישרדות של ה"יעילים" בלבד, מתקשות לספק הסברים סוציולוגיים מקיפים, והן שבויות בלוגיקה חלקית של טיעונים. הקושי בהסברי יעילות כבסיס להישרדות ארגונית, לדעת רוי, נובע מכך שיעילות אינה פועלת בנפרד מתהליכים חברתיים אחרים דוגמת כוח. תיאוריית יעילות מניחה יחידת קבלת-החלטות בודדת ואינה מסוגלת להסביר כיצד התייחסויות-גומלין חברתיות מתווכות בין אינטרסים משותפים וקונפליקטואליים. נוסף על כך, תיאוריית יעילות מסבירה מדוע שחקנים (actor) הינם בעלי הניעות (motivation) אך היא אינה מסבירה כיצד הם יכולים לממש אותן.

גם שנהב תוקף את רעיון היעילות הניהולית. הדגש בטיעון שלו מושם בהצגת הקונפליקט שבין התעשיינים לבין המהנדסים המנהלים. גישות תיאורטיות חלופיות בספרות הארגונית, ששנהב מגדירן כפשטניות, התייחסו לתהליך השיווט (systematization) של ארגונים כמאמץ של מעסיקים להפוך את הליך הייצור לרציונלי או כמאמץ המכוון לשליטה בעובדים. שנהב טוען, תוך ניתוח ביקורתי נוקב ומעמיק, כי השיח של מערכות רציונליות בארגונים והפרקטיקות שהתפתחו ממנו מתמקדים בבניית הכוח של הפרופסיה הניהולית. הניתוח ההיסטורי מתייחס לשאלת הניהול כאידיאולוגיה וכפרקטיקות. הניסיון לאתר את שורשי החשיבה הניהולית נפרש על שלושה צירים: הציר הראשון מראה כי שורשי החשיבה המודרנית האמריקאית והפרקטיקות שלה מעוגנים בהנדסה המכנית, שמפתחת שיח המאפשר לטעון לקשר בין הניהול למדע, ובכך מאפשר למהנדסים לטעון לתפקיד סמכותי כמנהלים; הציר השני מראה כיצד במהלך חמישים שנה נהפכה השיטה הניהולית שהציגו המהנדסים לממוסדת, וכיצד היא עוצבה על-ידי קונפליקטים ארוכים בין מהנדסים למעסיקים, בין מנהלים לעובדים ובין המהנדסים לבין עצמם; הציר השלישי מתייחס לשיח החדש העוסק בהבניית מושגים אפיסטמולוגיים תוך-פרופסיונליים, ושאומץ על-ידי בתי-ספר למנהל עסקים תוך טרנספורמציה של מודלים של מערכת סגורה למודלים של מערכת פתוחה. החלק המסיים עוסק בניתוח רפלקסיבי של היחסים בין תיאוריית הניהול לבין סוציולוגיה, תוך ניתוח ביקורתי מרתק של תפקידי הסוציולוגים בתחומי בקרה חברתית או ייעוץ במדעי הארגון. הנתונים הנדרשים לתיקוף הטיעונים הינם מורכבים מטבעם. מכיוון שמדובר בניתוח היסטורי-התפתחותי, יש להציג נתונים לאורך זמן תוך שימוש במתודת ניתוח עקבית.

שנהב מציע פתרון מבריק של ניתוח שני כתבי-עת מתמחים של מהנדסים שנוסדו בשנים 1877 ו-1891 – הראשון הופיע אחת לשבוע, והשני אחת לחודש. בכתבי-עת אלה הופיעו מאמרי מערכת, מאמרים קצרים, טורים קבועים, מכתבים למערכת וחדשות תעשייתיות. הנחת-היסוד לשימוש בנתונים אלה היא שכתבי-עת מהווים שדה פוליטי שבו מתעצבים שיח פרופסיונלי ומבנה של מוקדי כוח ולגיטימציה פרופסיונליים; זאת, כמובן, מעבר למידע האינפורמטיבי המועבר בכתבים אלה. הנתונים מתבססים על ניתוח תוכן של המאמרים השונים שהופיעו בשני כתבי-העת הללו במהלך חמישים וארבע שנים. הניתוח מתמקד בבחינת שיעור העיסוק בנושאים ניהוליים בכתבי-העת של המהנדסים, ומעיד כי ניכרת עלייה משמעותית (אם כי לא ליניארית) ששיאה בשנת 1929. גם נושא ה"מערכות" מופיע לאורך השנים באופן משמעותי יותר בשיח הפרופסיונלי. הניתוח אינו מסתפק ברמה הכמותית, והוא עשיר בהדגמות של טקסטים שונים ושל דברי העורכים של כתבי-העת הללו. במקביל להתפתחות השפה המקצועית של המהנדסים המנהלים, אנו צופים בעלייה משמעותית בסכסוכי-עבודה, המתבטאת בעלייה במספר השביתות (ששיאו ב-1917). אלא שההתייחסות לסכסוכי-עבודה אלה בספרות המקצועית של הפרופסיה המתפתחת הינה חלקית בלבד, והשביתות נתפסות כזרות לניסיון הקפיטליסטי האמריקאי. הספר עשיר בפרטים מגוונים ומרתקים. רק הקריאה בהערות-השוליים, שדומה שאינן מותרות דבר שניתן להוסיף עליו ולפרט, הינה קריאה מתגמלת כשלעצמה. רוחב היריעה עצום – מהתייחסויות לנתונים נוספים, דרך התייחסות לספרות רלוונטית רבה, ועד לציטוטים מתוך מאמרי המערכת של כתבי-העת ששימשו כנתונים לספר זה. התחושה היא שמדובר בעבודה שקדנית של איסוף פרטים רבים בכלים חדי-חקירה תוך הצגת ספקטרום ממצה וצבעוני. היה טוב אילו היה ניתן לשלב חלק מהערות-השוליים בטקסט, ולהימנע בדרך זו מהאטת הקריאה ומהצורך בדפדוף חוזר ונשנה בין הפרקים להערות. ספר זה הינו בבחינת קריאת-חובה לכל סוציולוג העוסק בארגונים. הקוראים יזכו בקריאה מלומדת ומקיפה על החשיבה הניהולית המתפתחת, תוך תיאור מפורט של הלכי החשיבה, השיח, ההבניה של הפרופסיה הניהולית והמערכת הקונפליקטואלית ששררה בשנים אלה בין תעשיינים, מנהלים ועובדים. שנהב מעביר אותנו באמצעות ספר זה במנהרת-הזמן הרעיונית של התקופה, תוך ניתוח "מיצגים אמפיריים" המוסיפים חיות וצבעוניות ליכולתנו להבין כיצד התהווה והתפתח מה שנהפך למובן מאליו – המקצוע הנדסת ניהול.

מקורות

Roy, William G. (1997). *Socializing Capital: The Rise of Large Industrial Corporation in America*. Princeton: Princeton University Press.

עמליה אוליבר-לומרמן
האוניברסיטה העברית בירושלים