

# ניהול מוצנע

דנה שם-אור

בעשורים האחרונים התחולל שינוי מהותי באופן שבו האוטוריטה של מנהלים מומשגת בשיח הניהול המקצועי ומיושמת במקום העבודה. האוטוריטה, כאידיאל מקצועי, כבר אינה מושתתת בראש ובראשונה על הטלת מורא, אלא דווקא כרוכה בהצנעה הולכת וגוברת של דמות המנהל. תהליך זה, שמואץ על ידי תהפוכות טכנולוגיות, אינו מוביל להפחתת השליטה בעובדים אלא בעיקר להפנמתה ולטשטוש עקבותיה, באופן שגם פוגע ביכולתם להיאבק בה

אפריל 2022

צוי כי האוטוריטה תיושם באופן מעורפל קלות<sup>1</sup>, כתב ב-1924 ארווין ה' שֶׁל בספרו *The Technique of Executive Control*; "אם עובד אינו מודע למידת הכוח של המנהל שלו, יהיה קל יותר לשלוט בו מאשר במצב שבו גבולות השליטה מבוססים באופן ברור. נהוג לומר שמסתורין מזין את הפחד".

בתקופה שבה של פרסם את ספר ההדרכה הפופולרי שלו להכשרת מנהלים, נפוצה התפיסה שלפיה על המנהל לשמור על ריחוק מסוים מעובדיו. עליו להפגין נגישות, אך לא יתר על המידה. עליו להיות חברותי, אך בה בשעה לעורר יראה ופחד מסוים בקרב העובדים. "מדיניות הדלת הפתוחה" (Open Door Policy) שהחלה להופיע בספרי ההכשרה למנהלים במחצית הראשונה של המאה העשרים גילמה בפועל את ההפך מהשם המבטיח שנשאה. דלתותיהם של המנהלים היו פתוחות כביכול עבור כל עובד שביקש להפגין רוח יוזמה או, מנגד, להתלונן על עוול שאירע לו, אך בפועל הכניסה בהן הייתה כרוכה בקושי וחייבה תעוזה.

בעשורים האחרונים, עם המעבר של ארצות הברית לכלכלה ניאו-ליברלית המבוססת על מתן שירותים ועל גישת הגדלת הערך לבעלי המניות (shareholder value), התחולל שינוי מהותי באופן שבו האוטוריטה של המנהלים מומשגת בשיח הניהול המקצועי ומיושמת במקום העבודה. בחינת ההיסטוריה של הניהול ותיאוריות של ניהול לאורך המאה העשרים אמנם מראה כי דגם האוטוריטה ה"מעורפלת קלות" שארווין של דיבר עליה עומד בעינו; אבל ההבדל הוא שכיום האוטוריטה הזאת,

לפחות כאידיאל מקצועי, אינה מושתתת על הטלת מורא כפי שהיה בתקופתו, אלא דווקא על הצנעה הולכת וגוברת של דמות המנהל וביסוס החזות החברתית שלו. יתר על כן, בשנים האחרונות תהפוכות טכנולוגיות מאיצות תהליך זה, ותוצאותיו אינן הפחתת השליטה בעובדים אלא בעיקר הפנמתה וטשטוש עקבותיה, באופן שגם פוגע ביכולתם להיאבק בה.

## יד נעלמה, יד גלויה

ב-1977 פרסם ההיסטוריון אלפרד ד' צ'נדלר תזה חלוצית על ההקשר החברתי-כלכלי של עליית מעמד המנהלים בארצות הברית.<sup>[2]</sup> בראשיתו, חקר ההיסטוריה העסקית נטה להתמקד בבתי עסקים קטנים ובעלי הון גדולים דוגמת ג'ון ד' רוקפלר, לילנד סטנפורד, קורנליוס ונדרבילט ושאר דמויות המפתח מקבוצת ה"ברונים השודדים". אף היסטוריון, קודם לצ'נדלר, לא חקר באופן ממוקד ומקיף את התנאים הכלכליים שהביאו להיווצרות שכבת המנהלים המקצועית ולצמיחתם המסחררת של התאגידים הגדולים.

בלב התזה רבת ההשפעה של צ'נדלר ניצב המושג שטבע, "מהפכת המנהלים", המופיע בכותרת ספרו הנודע *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. בספר זה הוא מאמץ את ההיפותזה המפורסמת של אדם סמית על "היד הנעלמה" (the invisible hand), ובהסתמך עליה הוגה מושג מרכזי נוסף בעבודתו: "היד הגלויה". צ'נדלר מפרש את התזה של סמית בעיניים מודרניות וטוען כי היא אינה רלוונטית עוד להבנת חברת השוק המודרנית, אף שהייתה נכונה בתקופתו של סמית.

כאשר סמית כתב במאה השמונה-העשרה את ספרו הקלאסי **עושר העמים**, הוא היה סבור כי חברת השוק מבקרת ומווסתת את עצמה ללא התערבות ממשלתית למען טובת הכלל. המכניזם של השוק, הוא טען, פועל כמו יד נעלמה באופן שבו הוא מגדיר מחירים קבועים, שומר על איזון בהיצע ובביקוש, ומאפשר לפרטים לסחור זה עם זה בחופשיות למען רווחתם הפרטית. סמית הגה את הרעיון הזה בתקופה שבה חברת השוק האמריקנית הייתה אגררית, משפחתית ובעלת היקף מסחר מצומצם. בתי העסק שפעלו בתוכה היו קטנים ותחומים לאזור גיאוגרפי מוגדר, ובעלי העסק היו לרוב גם המנהלים של בית העסק וקיימו יחסים בלתי פורמליים עם העובדים שלהם, שלא אחת היו קרובי משפחתם. לפי צ'נדלר, בתוך תפאורה שכזו, המוצגת באופן מופלא ברומן **בארטלבי** של הרמן מלוויל, היקף הייצור והקצב שלו היו קטנים מספיק כדי שמכניזם השוק יוכל, לפחות לפי התזה הסמיתיאנית, לווסת את עצמו ללא התערבות ממשלתית. אשר לניהול, הוא טרם הפך למקצוע וטרם התנהל על פי קריטריונים "מדעיים", טכניים או מקצועיים מוצקים.

אולם בשנות הארבעים של המאה התשע-עשרה החלה התפאורה האגררית לקרוס אט אט, ותחתיה נבנו מסילות רכבת וקווי טלגרף לאורכה ולרוחבה של ארצות הברית. חברות הרכבת והטלגרף חיברו בין ערים שפעם היו מנותקות לחלוטין זו מזו ומיזגו אותן אל תוך חברת שוק הומוגנית, קצבית ותוססת. מתוך כך הן הביאו לשינויים מרחיקי לכת בדפוסי הייצור, ההפצה והמסחר האמריקניים, ועודדו את התרחבותן של חברות הן ברמה הטריטוריאלית הן ברמה הפונקציונלית שלהן.

צמיחתן המהירה של חברות הרכבת והטלגרף לכדי תאגידי גדולים הולידה צורך בישות מקצועית שתדע לפקח באופן מהימן על מגוון הפעולות המורכבות והמפוזרות שנעשות בתוכן. לפי הנרטיב של צ'נדלר, מתוך הצורך הזה "נולד" המנהל המודרני, או "היד הגלויה", אם תרצו. המנהלים הראשונים היו טכנאים בהכשרתם, עבדו בקרבת המכונות ומסילות הרכבת ונדרשו להחזיק בידע פרקטי. אולם מנהלים אלו טרם החזיקו במדע ניהול מגובש ובאוטוריטה מהוקצעת. כל זה יקרה בתחילת המאה העשרים, בעידן הפורדיסטי.

## עליית הניהול המדעי

ב-1928 יצא לאקרנים הסרט הרומנטי **ההמון** (The Crowd), בבימויו של קינג וידור. הסרט האילם נפתח בסצנה מפורסמת שבה המצלמה עוקבת אחר ההמון האנונימי שדרכיו מצטלבות ברחוב ניו-יורקי סואן, ולאחר מכן, בקפיצה חדה, עושה זום-אין מאיים על אחד מגורדי השחקים הרבים שבעיר, מטפסת עם הצופה קומה אחר קומה על רקע מוזיקה דרמטית, ולבסוף חוזרת דרך אחד מתוך מאות החלונות וחושפת חלל עמוס שולחנות מאוישים בפקידים עסוקים בעבודת ניירת. המספר המסיבי של הפקידים העובדים זה לצד זה כמו במפעל, המספר המרשים של גורדי השחקים, והמפעלים המכסים את העיר היו רובם ככולם תופעות חדשות.

העשורים הראשונים של המאה העשרים, המכונים גם "העידן הפורדיסטי" על שם תורת הייצור של מפעלי פורד (שנוסדו ב-1903), ידעו צמיחה מסחררת של התעשייה, בתי העסק והתאגידיים, ובאופן בלתי נפרד מכך - גם של שכבת המנהלים. חידושים טכנולוגיים והמצאות ארגוניות הביאו לצמיחה דרמטית בגודל ובמספר של החברות הגדולות, והגבירו את הצורך במנהלים מקצועיים. המנהלים שהוכשרו במאה העשרים באו מרקע תרבותי-כלכלי שונה בהחלט מן המנהלים הטכנאים. הם השתייכו למה שהסוציולוג צ'רלס רייט מילס כינה "מעמד הצווארון הלבן", על שום החליפות המחויטות שלבשו והרקע התרבותי-כלכלי המבוסס שממנו הגיעו בדרך כלל. רבים מהם צמחו מתוך החברה שבה עבדו; כפי שנראה, זוהי נקודה חשובה שתבדיל את העידן הפורדיסטי מהעידן הניאו-ליברלי שיבוא אחריו.

שכבת המנהלים החדשה שצמחה לה עבדה בתוך האקלים הפוזיטיביסטי שאפיין את רוח התקופה. ב-1911 פרסם פרידריך ו' טיילור את המניפסט המפורסם שלו "עקרונות הניהול המדעי", אשר חדר עד מהרה אל כל משרד ומפעל גדול וגם אל מוסדות לימוד אקדמיים. מדע הניהול החדש ראה ערך עליון בחתירה לייעול הזמן ובמקסום רווחים, והביא לרציונליזציה ולסטנדרטיזציה של שיטות הניהול ודרכי העבודה. כל המתרחש בתוך המפעל והמשרד הפך מדיד, היה למושא של ניתוח סטטיסטי והוכפף לקצב הפונקציונלי של התזמורת. תחת צו היעילות נדרשו מנהלים לסגל לעצמם התנהגות שתעודד ככל האפשר את התפוקה של העובדים, ואלה נדרשו להתאים את תנועות הגוף שלהם לקצב של המכונה. האוטוריטה של המנהלים התהוותה, במידה רבה, במסגרת התנאים הזאת. היא הייתה תוצר של רציונל הניהול המדעי שדגל בחשיבות של יחסי מרות, מודל עבודה היררכי ומקסום זמן העבודה והתפוקה היצרנית של העובדים.

האוטוריטה של המנהלים התבססה גם בבתי הספר למנהל עסקים שקמו במחצית הראשונה של המאה העשרים, שהבולט מביניהם הוא הרווארד ביזנס סקול. היווסדותו של בית הספר ב-1908 הייתה אבן דרך חשובה בהפיכתו של הניהול לדיסציפלינה נרכשת, ובהבניית השיח העסקי שהמשיג את האוטוריטה של המנהל בשדה התיאורטי. לבית הספר הייתה גם תרומה בלתי מבוטלת בטיפוח החשיבות העצמית של המנהלים, דבר שהזין בתורו את האוטוריטה שלהם.

עם זאת, מן המחצית השנייה של המאה העשרים החל המודל האוטוריטרי להתמוסס, ועימו גם ארגון הכלים של השיח הניהולי המדעי. שורה של אירועים היסטוריים, ובהם מלחמת העולם השנייה ומלחמת וייטנאם, ושינויים במבנה הכלכלה (שמייד ניגע בהם), פגעו ברלוונטיות של מבנה הניהול הפירמידלי והולידו במקומו מודל עבודה אופקי ודינמי יותר – מודל חדש של אוטוריטה ניהולית.

## שובה של היד הנעלמה

ב-1998 פרסם הסוציולוג ריצ'רד סֶנֶט את ספרו *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*.<sup>[4]</sup> בספר הצנום הזה בוחן סנט את השינויים העמוקים שחלו במגזר העבודה האמריקני משנות החמישים ועד לעליית הניאו-ליברליזם. לשם הדיון מאמץ סנט מבט השוואתי בין-דורי ומציג את סיפור חייו של אנריקו, שרת במקצועו, לצד סיפור חייו של בנו ריקו שמקפץ מעבודה אחת לאחרת. לטענת סנט, מה שאפיין את הדור של אנריקו, שעבד בעידן הפורדיסטי, היה הזמן הליניארי והעקבי שבמסגרתו פעלו העובדים ואתוס העבודה שקידש חיים בטוחים ויציבות כלכלית. משהתאקלם אדם בתוך תאגיד או חברה גדולה, הוא היה צפוי להישאר שם כל חייו ולטפס בסבלנות ובהתמדה במעלה הסולם ההיררכי. בשני העשורים שלאחר מלחמת העולם השנייה – תקופה שהתאפיינה בפריחה חסרת תקדים בכלכלה האמריקנית – שרת כמו אנריקו יכול לכלכל לבדו בגאווה את כל בני משפחתו הודות למדינת הרווחה ולרשת הביטחון התאגידית, שהגנו עליו מפני פיטורין חסרי עילה ואפשרו לו גם לחסוך בתבונה את קרן הפנסיה שלו.

משנות השבעים ואילך, הדבר חדל להיות אפשרי. שורה של משברים זעזעו את כלכלת השוק האמריקנית וערערו גם את תחושת הביטחון הכללית. המחיר שגבתה מלחמת וייטנאם, אבטלה גבוהה לצד סטגפלציה (מושג חדש מהתקופה), עלייה חדה בשיעורי הריבית, צניחה של ערך הדולר ביחס לֵיין היפני ולמארק הגרמני, נסיקה של מחיר הנפט שהוכפל כמעט פי ארבעה, משבר אנרגיה עולמי – כל אלה היו רק חלק מהפורענויות שפקדו את ארצות הברית. הטלטלות הללו עוררו בקרב רבים מהאמריקנים חשדנות רבה כלפי גופי הממשל, התאגידים הגדולים ושכבת המנהלים, וכלפי המבנה הבירוקרטי שהציב את כל אלה בראש הפירמידה. לצד זאת החלו בשנים אלו לצוץ אידיאולוגים ניאו-ליברלים שניצלו את המשברים הכלכליים והחברתיים כדי לקדם תפיסת עולם המבוססת על הפרטה, דה-רגולציה, הפחתת מיסים וצמצום מדינת הרווחה. היבחרותו של רייגן לנשיאות ב-1983 סימנה את עליית הכוחות הללו בארצות הברית, את התפוררותה של מעטפת ההגנה שהמדינה סיפקה לעובדים נאמנים בדור של אנריקו, ואת התערערות המבנה התאגידי הפורדיסטי שהתאפיין ביציבות תעסוקתית.

תחת הניאו-ליברליזם, מודל החברות הריכוזי והמסועף שאפשר לאנשים לצמוח בתוכו לאורך כל חייהם החל להישחק ולהיתפס כמיושן ומועד להפסדים. עבודות עם ביטחון תעסוקתי מהסוג שהיה קיים בעידן הפורדיסטי הלכו והתמעטו; יותר ויותר עובדים נאלצו לעבור באופן תדיר מעבודה לעבודה. אט אט החל להתבסס מודל תאגידי חדש המושתת על אידיאולוגיה של עבודה גמישה ודינמית, ביזוריות, לקיחת סיכונים, וחוזי עבודה זמניים בפרויקטים קצרי טווח ובעבודות צוות קטנות. עובד כמו ריקו, בנו של אנריקו (שהתראיין לסג'ט בשנות התשעים), יכול ואף נדרש להחליף את תחום ההתמחות שלו ואת החברה שבה עבד בהתאם להזדמנויות שנקרו בדרכו. ריקו, בניגוד גמור לאביו, לא חש מחויבות כלפי אף חברה או תאגיד, אלא היה מחויב בראש ובראשונה לעצמו. הוא לא תפס את עצמו כנחות בדרגתו יחסית לקולגות, אלא כשחקן קבוצתי שווה ערך שתורם מהמומחיות שלו. על פי הנרטיב הטלאולוגי הניאו-ליברלי, ריקו "השתחרר" לחופשי מחבל הטבור התאגידי אל תוך שוק חופשי שמורכב מיזמים עצמאיים ואוטונומיים. בפועל, כוחו של העובד מול המדינה והתאגיד נפגע, ויציבותו ואיתנותו הכלכלית פחתו.

בתוך האידיליה הפיקטיבית הזאת, המנהלים בעידן החדש, בניגוד לעידן הפורדיסטי, הונחתו בעיקר מלמעלה, על ידי הדירקטוריון וקבוצת בעלי המניות. בהקשר זה בתי הספר למנהל עסקים זכו לחשיבות עליונה, בהיותם המוסדות שבהם טופחו המנהלים החדשים. המנהלים האלה הכירו פחות את העובדים, ותפקידם העיקרי היה - ועודנו - למקסם את מחיר המניה. במגמה משלימה מבחינה אידיאולוגית, מטפורות השאולות מעולם הספורט תרמו רבות להבניית שיח עסקי חדש ש"ריכך" את תפיסת היחסים החדשים בין מעסיק למועסק. המשרד הפך ל"נבחרת", מודל הפירמידה הפך ל"עבודת צוות", המועסקים הפכו ל"עמיתים מומחים, כמו קפטנים בקבוצת כדורסל", והמעסיקים הפכו ל"מאמנים" (coaches). בחברת שוק שבה כולם יזמים עצמאיים כביכול, לא היה עוד מקום של ממש לדמות המנהל האוטוריטרי שיורה לעובדים מה לעשות. תהליך זה הביא להצנעה הולכת וגוברת של דמות המנהל, וזו הייתה כרוכה באופן אינטגרלי בתהליך נוסף: עלייתה של תפיסת הניהול העצמי. לטענת הפילוסוף מאוריציזו לזראטו, בחברה הפוסט-מודרנית הדרישה לניהול עצמי הייתה לאבן היסוד של הניהול, אף ששורשיה נעוצים באתוס של החברה הקפיטליסטית עוד מראשיתה.

## ניהול עצמי

בספרות הפופולרית העכשווית ניתן למצוא כיום שלל עשיר של ספרי מתכון לאושר, הצלחה, זוגיות, מיניות ומה לא. מרבית הספרים נכתבים בתבנית דומה המקבצת בשיטתיות מספר מצומצם של עקרונות שיש לפעול לפיהם. אולם על אף חזותם המודרנית, ספרי ההדרכה נולדו יחד עם הקפיטליזם כאשר זה עוד היה בחיתוליו.

בשנת 1848 התפרסם בארצות הברית ספרון צנום בשם **עצות לגברים צעירים** <sup>[4]</sup>. (*Advice to Young Men*). הספר, שהפך במהרה לרב מכר, סיפק לקוראיו עצות פרקטיות כיצד יש להתנהל נכון בחברה, הן מבחינה מוסרית הן מבחינה כלכלית - שני מישורים שחפפו זה את זה. "אל תיכנס לחובות", "הפגן איפוק", "למד כיצד לדחות את צרכיך המיידים" - אלה היו רק חלק מההנחיות שחילק טימותי שיי ארתור, מחבר הספר, לקוראיו. גם ויליאם אג'רי צ'נינג, בספרו הקלאסי **תרבות-העצמי** (Self-Culture) משנת 1838,

חתר להנחיל לקהל קוראיו את יכולת השליטה העצמית, שהפכה לערך עליון בחברה החדשה. "אנו יכולים לא רק להתחקות אחר הכוחות שקיימים בתוכנו", כתב צ'נינג, "אלא גם להנחות ולהניע אותם. יש בידנו את הכוח לא רק לעמוד על תשוקותינו, אלא גם לשלוט בהן".<sup>[5]</sup>

עוד באמצע המאה התשע-עשרה הפכו ספרי הדרכה מסוג זה לפופולריים במיוחד בחברת השוק האמריקנית המתבססת. חברה זו, שהאדירה אנשים כמו בנג'מין פרנקלין ואברהם לינקולן על שום יכולתם לבנות את הצלחתם במו ידיהם, הציבה במרכז את האינדיווידואל ואת מכלול רטוריקת ה"איזמים". ספרי ההדרכה העצמית שפרחו בחברת השוק האגררית טמנו בחובם עיקרון מרכזי העומד ביסודו של הקפיטליזם מאז ועד היום: ניהול עצמי נכון מניב הצלחה.

אולם לטענת לזראטו, אף שעיקרון זה רווח בחברה הקפיטליסטית עוד מראשיתה, בעשורים האחרונים חל שינוי עמוק באופן ובהיקף שבו הוא מיושם. מן העת הפוסט-תעשייתית הופכים בני האדם, אם בעל כורחם אם לאו, ל"מנהלים חסרי מנוח של הקיום שלהם". שלא כמו במאה התשע-עשרה, שבה אתוס הניהול העצמי היה בגדר המלצה המוגבלת לשדה הפעילות העסקית, בחברה הפוסט-תעשייתית נדרש האדם להטמיע בתוכו את כלכלת השוק כחלק פעיל מהישות שלו. במילים אחרות, האדם נדרש להפוך ל"יזם" של חייו: עליו לנהל את עצמו מבחינה כלכלית (לנהל את החובות שאליהם הוא מחויב בדרך כלל - משכנתא, הלוואות לאוניברסיטה,<sup>[6]</sup> ניהול סיכונים בשוק העבודה הגמיש) וגם מבחינה "אישיותית" (בטיפול שיטתי של נכסיו התרבותיים והפיזיים ושל יכולותיו החברתיות).

בהקשר זה רלוונטית ביקורת הניאו-ליברליזם של צמד הפילוסופים ז'יל דלז ופליקס גואטרי, ביקורת שהגו על בסיס מחשבתו של מישל פוקו סביב המושג "חברת הבקרה" (*la société de contrôle*).<sup>[7]</sup> לטענתם, מן העת הניאו-ליברלית החליפה "חברת הבקרה" את "חברת המשמעת" (*la société disciplinaire*) שאפיינה את החברה התעשייתית. בניגוד לחברת המשמעת, שבה השליטה באינדיווידואלים נעשתה בתוך מתחמים פיזיים וטמפורליים ברורים ומנותקים זה מזה (בית ספר, מפעל, כנסייה וכדומה) בעזרת שיטות ניהול סמכותניות והיררכיות, בחברת הבקרה המשמעות של אינדיווידואלים נעשה במרחבי פעילות פרוצים, דינמיים ונזילים, הניזונים בראש ובראשונה מחילופי מידע ומתקשורת חברתית. בחברת הבקרה, המשמעות של האינדיווידואל אינו נעשה דרך מילת צו או הנחיה; הוא נעשה במידה רבה באמצעות הפיכתו של הצרכן לשחקן פעיל ה"מנהל" יותר ויותר היבטים בקיומו כדי לקבל זכאות לשירותים וכדי "להתקדם" במשחק הניאו-ליברלי.

מהפכת התקשורת של השנים האחרונות, הטכנולוגיות החדשות, וסדרי העבודה הגמישים יותר שהביאו עימן - תהליכים שהואצו בשנתיים האחרונות על רקע המגפה - מאיצים את המגמות הללו בדרכים שונות. תהליכים אלו אמנם שחררו את העובדים מסדרי העבודה הממשמעים במרחב המשרדי בזמנים תחומים וקבועים, ואפשרו להם לעבוד בשעות גמישות ולעיתים גם מן הבית, אך בה בעת גם יצרו צורות חדשות של משמעות.

בספרו המצוין *The Tyranny of Metrics* בחן ג'רי ז' מולר את פלישתן העמוקה של שיטות המדידה אל כל ספרות התעסוקה כיום, וביקש להראות כיצד הבקרה הסטטיסטית על התפוקה ועל ביצועיות העובדים - אם במקצועות השוק החופשי אם בתאגידים, באוניברסיטאות או בבתי חולים - צמצמה דרמטית את החופש שלהם.<sup>[8]</sup> יעילותם של העובדים, שבתחילת המאה נמדדה לפי תפוקה יצרנית ומכנית, נמדדה בסוף המאה באופן אבסטרקטי יותר. מולר הרבה לדון בספרו במודל של עבודת הצוות, ובאופן שבו הוא מושפע משיטות המדידה של ביצועיות העובדים (performance measurement). הוא הראה כיצד מודל העבודה המשימתי ותוכניות התמריצים, שמטרתם לעודד את העובדים לעמוד ביעדי תפוקה מוגדרים, הגבילו את יריעת הפעולה המקצועית שלהם ואת חופש השיפוט האישי. לדעת מולר, החשש מפגיעה במוניטין הוביל לקונפורמיזם הרווח במרחבי תעסוקה רבים. עובדים אינם מקבלים החלטות שחורגות מתוכנית התמריצים קצרת הטווח הניצבת בפניהם. לענייננו, המנגנון הזה של משמוע עצמי כלל אינו מחייב את קיומה של שכבת מנהלים עם סמכות היררכית מובהקת.

מגמה נוספת המצטרפת לתהליכים אלו היא עלייתן של חברות פלטפורמה שונות שתורמות לפירוק היחסים ההיררכיים בתאגיד לטובת דגם מוקצן של ניהול עצמי. עובדים בחברות פלטפורמה כמו Uber, שלמעשה אינם עובדים בחברה ומוגדרים משפטית כעצמאים, רשאים לקבוע לעצמם את שעות העבודה ואת היקף העבודה שלהם. הם אינם זכאים לזכויות רבות (למשל ימי חופשה בתשלום), המוקנות לעמיתיהם העובדים בעבודות דומות אך מוגדרים כעובדים. כמו כן, הם מתקשים להתאגד ונותרים ללא כל ביטחון תעסוקתי. עובדים כאלה מתניידים בחברה הניאו-ליברלית בתוך מציאות רעועה וללא מעטפת הגנה, ומפוקחים באמצעות שיטות מעקב דיגיטלי המודדות ללא הרף את היקף התפוקה שלהם בזמן העבודה ומעבר לשעות העבודה. בדגם זה של החברה הניאו-ליברלית, העבודה אינה תחומה לפי מסגרת השעות של המשמרת וגם לא על ידי המשרד.

לפי לזראטו, בחברה הפוסט-תעשייתית נדרשים העובדים להפגין קונפורמיזם לא רק באופן ההתנהלות המקצועית שלהם אלא גם באופן ההתנהלות האישית, ואלה מתמזגים זה בזה. לטענתו, בעבודות צוות קטנות, למשל, התקשורת הבינאישית חשובה מאי פעם והפכה תנאי אלמנטרי להתקדמות במרחב התעסוקה. כפועל יוצא, עובדים מצופים למשטר את דפוסי ההתנהגות שלהם ו"להביע את עצמם, לדבר, לתקשר, לשתף פעולה" בכפוף לתכלית מקצועית. עליהם לאמץ פרסונה חברתית מקובלת בתוך מקום העבודה ומחוצה לו כדי לטפח את הקריירה העסקית שלהם.

את הדרישה הניאו-ליברלית לגיבוש פרסונה תקשורתית אפשר לראות כנקודה שבה נפגשים שני הנרטיבים שבחנו: הליך הפיכתו של הסובייקט למנהל חסר מנוח של קיומו החברתי והכלכלי, והליך הצנעת סמכותו האוטוריטרית של המנהל. בחברת השוק הניאו-ליברלית, שבה התקשורת החברתית הפכה לקפיטל מרכזי, אין עוד מקום לאוטוריטה הסמכותנית והמרוחקת שגבולות השליטה שלה מעורפלים, המתוארת בתזה של ארווין שול. את המבנה הפירמידלי ששלט בתקופתו מחליפה בעת הניאו-ליברלית רשת אופקית ודינמית של עבודה שבה כלל השחקנים שווים, כביכול, ונדרשים לטפח יכולות חברתיות משוכללות המשמשות בסיס להצלחתם. התוצאה אינה שחרורם של העובדים מעול המנהל, אלא בידודם ושחיקת היכולת שלהם להיאבק על שיפור תנאי חייהם.

[1] ↑ Erwin Haskell Schell, *The Technique of Executive Control*, NYC: McGraw-Hill Book Company, 1942

[2] ↑ ארצות הברית, שייצאה רעיונות מרכזיים של הניהול לרחבי העולם, תעמוד במוקד העניין במאמר זה, מתוך הכרה בכך שרעיונות הניהול המודרני התפתחו במקביל גם במדינות מתועשות אחרות כמו בריטניה, צרפת וגרמניה.

[3] ↑ Richard Sennett, *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York: W.W. Norton, 1998

[4] ↑ Timothy Shay Arthur, *Advice to Young Men On Their Duties and Conduct in Life*, Whitefish: [Kessinger Publishing, 2010 [1848

[5] ↑ William Ellery Channing, *Self-Culture*, Boston: James Munroe & Co., 1839, p. 11

[6] ↑ Maurizio Lazzarato, *Il governo dell'uomo indebitato: Saggio sulla condizione neoliberista*, Roma: Derive Approdi, 2011

[7] ↑ ז'יל דלז, "פוסט-סקריפטום על חברות הבקרה", בתרגום אריאלה אזולאי, **תיאוריה וביקורת** 24 (אביב), 2004 [1990], עמ' 235-240.

[8] ↑ Jerry Z. Muller, *The Tyranny of Metrics*, Princeton: Princeton University Press, 2018

---

דנה שם-אור היא דוקטורנטית בחוג להיסטוריה כללית באוניברסיטת תל אביב ומחברת הרומן איפה שאני, שראה אור בשנת 2022 בהוצאת פרדס.

---