



THE JACOB RADER MARCUS CENTER OF THE
AMERICAN JEWISH ARCHIVES

MS-763: Rabbi Herbert A. Friedman Collection, 1930-2004.

Series H: United Jewish Appeal, 1945-1995.

Subseries 2: Correspondence, 1947-1982.

Box
26

Folder
17

Ruttenberg, Harold. 1971-1972.

For more information on this collection, please see the finding aid on the
American Jewish Archives website.

MEMORANDUM

Date February 23rd, 1972

To Rabbi Herbert Friedman

From Matthew H. Simon

Subject

I met yesterday with Mr. Harold Ruttenberg of Pittsburgh. He claimed he is a "poor millionaire". His apartment in Jerusalem is a veritable art gallery and he is one of the investors in Israeli high precision optics and the America building in Tel Aviv.

At your suggestion I merely developed a friendship and Ruttenberg shared the attached articles with me. He told me that our friend Dr. Miron Sheskin asked him to set up a parlor meeting in Pittsburgh for his Russian professional committee. As a matter of community discipline Ruttenberg refused but promised Sheskin that he would deliver Joseph Katz when he visits Israel in March. I wanted to have the last word on the Sheskin project so that I may have a good excuse to speak with Ruttenberg in the immediate future.

MHS

MHS:amg

ISRAEL MAGAZINE

The Israel Independent Monthly
Vol. II, No. 11, August 1970

Israel Magazine is published by Spotlight Publications Ltd., Tel Aviv, and Israel Publishing Company, New York.

Subscriptions: U.S.A. \$10; Great Britain £3.15.0; Israel IL.30; other countries \$11.

Editorial and business offices: 88 Hahashmonaim Street, Tel Aviv, Israel. U.S. offices: 110 E. 59 Street, New York, N.Y. 10022, U.S.A.

CONTENTS

Readers' Letters

5

Spotlight on a Fool's Paradise

7

The Editor

The Galutniks

12

Harold J. Ruttenberg

A Day in the Life of Golda

16

Micha Bar Am

The Julia Flaum Story

21

Maurice Carr

Why? . . . the new Bus Terminal

53

Howard Blake

Short Story

A Long Hot Day

62

Avraham B. Yehoshua

Art

Golden gouaches . . .

79

Yitzhak Pugacz

set to verse by

Yehuda Amichai

Humor

85

Shmuel Katz

IN THIS ISSUE we strike a grim note as (at the time of writing) the Soviet shadow over the Middle East lengthens, but we also throw down a challenge for indispensable action on the part of Jews in the free world.

More specifically, Harold J. Ruttenberg elaborates a scheme whereby every major Jewish community in the U.S. would send a tenth of its total manpower—and womanpower—to Israel within the next 10, 15 or 20 years. Such a transfusion of Western blood and know-how is a vital necessity, not only to compensate for the hemorrhage suffered by the Jewish State at war, but above all to help end the war and win the peace. There is nothing divine about the Great Powers, but they, like God, help those who help themselves. The moral and material effects of a grand-scale aliya from the West cannot be overrated. An American Aliya Corporation is suggested as the machinery to make a reality of what is but an extension of the Herzlian dream.

In *The Julia Flaum Story* we present an eye-opener on the fate of East European Jewry. Here is enlightenment on life—and death—in the Soviet Union, where anything is liable to happen at any moment . . . to Jews in particular.

A Long Hot Day, by Avraham B. Yehoshua, is a work of true fulfillment by one of the most promising talents among young Hebrew writers. We know of no other short story which so authentically conveys the *feel* of life in contemporary Israel, its heat, its dynamism, its modernism, its underlying fear. But it would be a mistake—at least we hope so!—to read a wider symbolism into this strictly realistic portrait of one individual, his failing health, his fickle wife, his lovably irritating daughter and his doomed car.

THE GALUTNIKS

by Harold J. Ruttenberg

I address this essay to my American Jewish compatriots—my fellow Galutniks—those who give generously to Israel, love Israel, make Israel their vacation-land, use Israel as the stepladder to a higher rung of esteem in the Galut they call home, and who live with the terrible truth that they are ready to fight for Israel to the last Israeli.

In the summer of 1895, Theodor Herzl wrote "The Jewish State," then a fanciful essay that you can reread in simple pamphlet form published by H. Pordes, 529 Finchley Road, London, N.W.3., England. After Herzl convened the First Zionist Congress at Basle in 1897 he confided in the September 3, 1897 entry of his diary: "At Basle I founded the Jewish State. If I were to say this today, I would be met with universal laughter. In five years, perhaps, and certainly in fifty, everyone will see it. The State is already founded in essence, in the will of the people for the State."

In the spring of 1970, Nahum Goldmann, the Lithuanian-German-American-Swiss Galutnik, who possesses an Israeli passport and a spacious apartment at 18 Ahad Ha'am Street in Jerusalem, wrote "The Future of Israel." The idea he develops is that Israel should be exempt from the vicissitudes of international politics thru neutralization guaranteed by

all the other States in the world (including the Arab States), each of whom would continue to be at the mercy of international politics. Switzerland is cited as a case of neutralization, though the Swiss rely not on foreign protection but on themselves, more especially on their potent air force. Dr. Goldmann (who cannot be denied his just due in negotiating the billions of German Reparations) concludes his essay, in the April 1970 issue of *Foreign Affairs*, with the claim that his idea of Israel's neutralization is "no more quixotic by far than Herzl's *Judenstaat* seemed to the peoples of the world and to most of the Jews when it was published some 75 years ago."

I, too, am concerned with the future of Israel. More specifically, I affirm that the indispensable way of ensuring Israel's survival is to make arrangements for 10 per cent of our five to six million American Galutniks to become Israelis over the next decade or two, and/or to give in Israel three to five years of their creative years to accelerating Israel's industrial development. Failing a large infusion of new Jewish talent every year during the Seventies and Eighties, the Jewish State could be demographically smothered, if not extinguished in war, by the Arabs. The

main source of Aliya—immigration—is obviously the U.S.A. Soviet Jewry is locked up behind the Iron Curtain and, even if set free, will lack both capital and know-how to create job-providing and wealth-creating enterprises.

The Israeli, sadly disappointed because the American Galutniks regard Israel more as a vacation-land than a homeland, pursues them for cash gifts, bond purchases, investments and endowment funds with the same effectiveness that he organizes his military. The melancholy fact for the Israeli is that so few American Galutniks become Israelis, a mere trickle. Actually, in the 21-year period from 1948 to 1969, for every U.S.A. Galutnik turned Israeli, four Israelis—mostly pass-thrus, Jews from Eastern Europe who supped at Israel's table and wandered on—have migrated to America.

A word about my Galutnik self. Over the years, we, that is my wife and myself, have concentrated our art collection on works by artists identified with Israel. We cut our eye teeth as investors in Israel in the mid Fifties. We helped build, and today occupy an office in an office building in Tel Aviv instead of erecting one in Pittsburgh. In 1967 we invested in an embryonic electronics plant in Rehovot, Israel, instead of Route 128. In 1968 we acquired an interest in an Israeli investment firm (where I am a director) instead of one in New York. Since 1969 we have been trying to invest in a new plant in Jerusalem instead of California. And this year we moved into our condominium-type apartment in Jerusalem instead of Miami Beach. Yet we remain 56-year-old Galutniks, as we keep our penthouse and main business in Pittsburgh, and maintain a tourist status when in Israel. Since the Six Day War we have been to Israel nine times spending there over 52 weeks, buying art, investing, attending the Prime Minister's Economic Conferences, and visiting friends from the Lebanon border to the Negev. For six months in 1969 we lived in a villa where we could hear the roar of the Mediterranean against the Herzliya beach. Our three sons and daughter, three daughters-in-law and granddaughter and the latter's great-grandfather all spent their 1969 vacation with us in Herzliya. On-the-spot observation has led me to conclude that the Israeli political and military leaders cannot sustain indefinitely the morale of their civilians and civilian-soldiers if U.S.A. Galutniks continue to boycott becoming Israelis *en masse* as we have done since Israel's establishment in 1948. Therefore I am prepared to support Maurice Carr, editor of ISRAEL MAGAZINE, when—true to Herzl's principles—he urges U.S.A. Jewry to set up the Western Aliya Corporation which will organize and finance the settlement of U.S.A Galutniks in Israel.

To increase results we need to set ourselves a definite target. Each U.S.A. Jewish Community should organize and finance 10 per cent of its individuals to become Israelis over the 1970-80 or 1970-90 decades. The nationwide figures are

IN TEN YEARS

10% of 10% of
5 million 6 million
50,000 to 60,000 a year.

IN FIFTEEN

10% of 10% of
5 million 6 million
33,000 to 40,000 a year.

IN TWENTY

10% of 10% of
5 million 6 million
25,000 to 30,000 a year.

Maurice Carr writes "there is no mass trend towards Aliya among the eight million or so Jews living in the free world. On the other hand, we do believe that most of these Jews approve, actually applaud, the small adventurous elite in their midst who go forth on Aliya, just as we cheer spacemen bound for the moon, even though we've no intention of going there ourselves. Furthermore, the Western Olim are not such a small elite any more, their numbers are growing. Not long ago, the annual influx of Westerners in Israel ran into hundreds. In 1968, they topped the 7,000 mark. It is likely that the figure would quickly shoot up to 20,000 or 30,000 or more, if only the Israel economy were able to absorb so many newcomers, able to offer them gainful, creative employment.

"Western Jewish investments of capital and capability in Israel are the answer to the prayer for bigger, better, smoother, prouder Western Aliya. The beginning of the answer was forthcoming at the historic Economic Conference held in Jerusalem in April 1968. But, we contend, the time has now come to set up a roof organization, an overall corporation, which will coordinate, guide and stimulate the interrelated Diaspora-Israel streams of investment and Aliya through all stages, from initial planning to final implementation and ongoing administration."

The time has come to organize the American Jewish Community on yet another level of relationship to Israel. Can it absorb another layer? We have the U.J.A.—a philanthropic relationship with Israel and with local needs. In 1951 the Bonds began, another layer on top of U.J.A., an impersonal investment relationship. Tourist Bonds and Israel Investors and other variations of impersonal investment relationship have thickened the Bonds layer.

A third layer is the multitude of ways of getting members of the Jewish Community to visit, to be a tourist in Israel. This third layer is the development of Israel as a vacation land.

A fourth layer is the solicitation of funds, gifts, on a personal direct philanthropic relationship for rooms, scholarships, etc., named after the donor, like a Wolk ceramic wall at Hebrew University, a Mr. and Mrs. X room at Technion, a Mr. and Mrs. Y scholarship at the Weizmann Institute, and so on *ad infinitum*, including the knitting of wool skullcaps for Israeli soldiers to wear under helmets on cold border nights.

This organization of the Jewish Community to release its

social energy and economic resources to develop and aid Israel is a phenomenon of the first magnitude.

The time has come to organize yet another layer, namely, direct investment in Israel industry/services with the personal participation of the investors.

In August '67, April '68, November '68 and June '69 the Israel Prime Minister's office organized the Jerusalem Economic Conferences to promote this additional layer. I have been active in this effort as an individual. The problem is how to create the Western American Aliya Corporation, without draining off social energy and funds that now are organized to fuel the four existing layers of Israel-building organizations in the Community.

The results of the Jerusalem Economic Conferences in two years are peanuts, a couple hundred million of investments, measured against the need, just as the U.S.A. Galutniks turned Israelis, now over 6,000 a year, are a trickle. Both are inadequate, *because they are not tied together*. The Olim from U.S.A. are a trickle, because it is Israelis who are in charge of Western Immigration, both in the Jewish Agency and the Government's new Ministry of Immigrant Absorption. *Israelis cannot succeed at this job*, despite the fact that they are, in Carr's words, "young, vigorous, dedicated men, some of them senior officers who stepped straight out of the Israel army." *Only U.S.A. Galutniks can organize themselves to contribute one out of ten of their individuals to Israel over the next one to two decades.*

And the Galutniks who are investing in Israel, who are creating job-providing, wealth-creating enterprises, are stymied for lack of manpower in Israel. I have had to postpone creating a tool and die plant in Jerusalem principally for this reason. To propel our enterprise-creating program we have to tie our efforts together with organizing Galutniks, Yordim—emigrés from Israel—and Israel students in the U.S.A. in danger of becoming Yordim, to go to Israel.

Step One is for the leaders of the American Jewish Community to organize the American Aliya Corporation. Its constitution essentially would follow the outlines of Herzl's The Jewish Company as he outlined it in the summer of 1895.

Step Two is for the leadership to recognize that the money-raising and bond-selling apparatus, which is a joint Galutnik-Israeli creation, forces the richer Galutniks to the top level as leaders, and snuffs out too much of the best Jewish brains and talent from the leadership of the American Jewish Community. The Israeli leaders are interested first in those U.S.A. Jews who can and will give, and they have too little exposure to much of the best talent among the U.S.A. Galutniks. As a consequence American Jewry is not performing like the power it is. It is fragmented, incoherent, sounding like a twenty-year-old phonograph record whose needle is

stuck in one groove pouring out the same same appeal year-in and year-out. The leadership has to take a good critical look at itself, infuse its ranks with the ferment of Galutniks whose achievements are elsewhere than in making pots of money, and get out of its rut, to take off in more fruitful directions.

Step Three is to reallocate some of the funds that now go into Israeli efforts to attract American Olim. The Israelis by themselves cannot succeed. Put these funds into the American Aliya Corporation, organized and controlled by Galutniks, that will tie together the creation of enterprises in Israel with the migration of American Jews to Israel to manage and make a success of these enterprises. The Aliya Corporation will develop its *modus operandi* with the Israel Immigration machine.

Step Four is to sell the American Christian Community the idea that only a strong Israel with a *modus vivendi* with its neighbor Arab states can insure U.S.A. Mid-East interests. The British and French experience since the breakup of the Ottoman Empire in 1914-18 demonstrates that Western interests cannot be sustained when founded only on Arab states. If there is no Israel, there will be no U.S.A. interests in the Mid-East, as the U.S.S.R. is using the Arab states to oust U.S.A. interests. Only Israel stands in the way of the Russians.

Americans of all faiths need to recognize that Israel is the only sure toehold that the United States has in the Mid-East. It is the largest aircraft carrier in the U.S.A. Navy. It is the only protection U.S.A. oil firms have against loss of their Mid-East investments, because if the Israelis were ever pushed into the sea the next victims would be the U.S.A. oil firms whose properties would be taken over pronto. An investment in the Seventies and Eighties into Israel of 500,000 to 600,000 American Jews and three to five billion dollars of U.S.A. corporate funds is both the answer to Israel's prayers and the solution to U.S.A.'s dilemma in the Middle East. It is the best response to Soviet Russia's penetration of Egypt and Syria. Such investments in Israel over the next decade or two can do for America what the U.S.S.R. lacks any equivalent power to do for itself in the area. We know this, and we can make these fundamentals known to the majority of Americans.

Just voting Israel into existence, after the Ben Gurion leadership took the declaration of Israel into its own hands, is not enough. Israel needs economic help now. Not gifts. Not loans. But branches of factories of the 500 largest U.S.A. manufacturing corporations. It can be done, and we can provide U.S.A. talent of the very best to go to Israel to manage these branches and work in them. The U.S.A. Jewish Community itself lacks the resources to do this job itself. The participation of American industry and support of

Washington are essential. This can be secured thru the proper understanding and organization.

My love for America was spelled out in my book, "Self-Developing America" (Harpers, 1960), and my interest in the development of Israel has its roots in my concern for the success of the land of my people's birth in the Middle East and against the U.S.S.R. While my interest in Israel's economic development is because I am a Jew, it stems as much from my interest in America. Being an American Jew provides some extra satisfactions in Israel that are not available investing in the U.K., Spain, or in one or more of the fifty odd countries where I have done business in my industrial career. An American Gentile with Galutnik personnel intermingled with Israeli, would do supremely well for himself in Israel, while I can do more to help America solve its Middle East dilemma working in Israel than in the U.S.A. And one or more of our sons and/or daughter can contribute to solidifying America's position in the Middle East by becoming Israelis, or spending several of their creative years working in Israel.

Space here does not permit spelling out how the American Aliya Corporation would be structured, financed and programmed. But I can illustrate how its Pittsburgh office would function.

FIRST: Every organization working for Olim would be organized into a unity, and a register made of (1) all interested Galutniks, (2) Yordim, and (3) Israeli students studying or working in Pittsburgh. There are 50,000 to 60,000 Pittsburgh Jews. Ten per cent spread over a decade is 500 to 600 a year; over 15 years 335 to 400; over two decades 250 to 300 a year. Naturally the initial goal would be 500 to 600 a year for ten years. That is Pittsburgh's quota to be filled in part by American Jews who would spend several of their creative years in Israel.

SECONDLY: The major corporations headquartered in Pittsburgh would be surveyed to evaluate what product lines would be profitable in Israel measured against Israel's need for the products and/or capability of absorbing such plants for export sales.

THIRDLY: Galutniks would be developed to match up the product lines with the talent needed to produce them in Israel. For example, I now have a really talented Galutnik who is trying to get a U.S.A. firm to put a Vacuum Melt Steel plant in Israel, primarily for export sales. Three such specialty steel firms headquarter in Pittsburgh, and more than enough Galutniks, also Christians, with the necessary managerial and metallurgical know-how can be recruited to go to Israel with such a plant.

FOURTHLY: The big Galutnik real estate operators would be organized to select one of their members experienced in modular construction and to finance his going to Israel to build homes and apartments for the first wave of Pittsburgh Olim. At this point the Jewish Agency and other agencies in Israel are essential for land.

FIFTHLY: The ex-Pittsburghers who are now Israelis, like Katherine Falk in Jerusalem, Jerome Bachrach in Haifa, and Jack Applebaum in Tel Aviv would be organized to create an Israeli counterpart to the Pittsburgh office. Galutniks do not become Israelis in fact for some time. Upon arrival they are Americans, and specifically Pittsburgh Americans, particularly those who go only for a few of their creative years.

Once the operation of creating plants in Israel is tied up with moving one out of ten Pittsburgh Galutniks to Israel over a ten to twenty year period, the money-raising and Pittsburgh Jewish Community organizations will be blended into the movement, and some of their activities altered accordingly.

Can it be done? Yes. The appeal to the self interest of the big corporations headquartered in Pittsburgh could prove to be easier of accomplishment than it may appear. Reaction of the Jewish Agency and others in Israel to the U.S.A. Galutniks' taking into their own hands the recruitment of Olim and development of plants in which to work and homes in which to live is predictable.

Goldmann's plea that Jews be left alone to develop their own lives in Israel divorced from the ever-changing currents of international politics falls into the visionary category.

But the idea of one out of ten Galutniks in the Seventies and Eighties going to Israel either to become Israelis or to spend several of their creative years is eminently practical. It is a matter of organization, finance, and determination. And its accomplishment is a matter of life and death for Israel, besides being essential for the United States of America.

Israel challenges all Americans. It is there, the only strong foothold that America has in the Mid-East. To secure it takes more than money. It takes industrial know-how. It takes human beings. But it does not take U.S.A. soldiers. So Americans can respond affirmatively.

My generation of American Jews is being asked to invest some of their children and grandchildren. The generation of our sons and daughters are being asked to invest some of their lives and some of their children, or to invest several of their creative years making Israel into a self-sufficient State capable of attaining a *modus vivendi* with its neighbor Arab states.

American Christians are being asked to drain off thousands of man-years of Jewish talent that otherwise would go into building the United States at home. The question that needs to be answered is will a strong democratic Israel contribute enough to the U.S.A. to justify such an investment of money, know-how, and individuals.

The feedback of Israel over 22 years to make American Jews better human beings is evidence that Israel has a feedback capability that can enrich the lives of all Americans. The creation of a strong military force in two decades is evidence that Israel has a feedback capability that strengthens the U.S.A. in world politics.

Sheshkin - going to Aene for \$
fresh (city) coming MAR.

פיטסבורג, פנסילבניה, ארה"ב 1.9.1971

שכר = עידוד ופיריון בתעשייה הישראלית

מאת: הארולד ג' . רוטנברג

ואדוארד ויסניבטקי

במוקדם או במאוחר, חייב כל מנהל מפעל ליתן דעתו לשאלה: "האם עלינו להנהיג שיטה של שכר=עידוד קבוצתי?" שאלה זו מחייבות המציאות, שכן אין דרך אחרת אשר תבטיח סיעור קביל של עליית שכר ריאלית למספר רב ככל האפשר של עובדי המפעל, אלא שיטת שכר=עידוד הקבוצתי בלבד.

סיפור הפיריון תוך התבססות על ניצול ראציונאלי יותר של המטאבים האנושיים תובע התכוננות בסיסית: מחד עומדת הטכנולוגיה, ומאידך - התפתחותו של כוח העבודה עד כדי היותו לגורם שנודעת לו השפעה על הייצור. כוחות היסטוריים אלו שמטו את הבסיס מתחה לציפיות האומרות כי ניתן להפיק תועלת נוספת מתוכניות שכר=עידוד ליחידים המבוססות על נורמות ופרמיות. לסיקולים אלו נזקקים מנהלי התעשייה הישראלית טעה שהם באים להסיר מיכסולים העומדים בפני הייצור יש ברצונם לפרוץ דרך להגיע לרמות גבוהות יותר של פיריון.

שכר=עידוד ליחיד נוגד או הפיריון

תוכניות שכר=עידוד ליחידים מביאות בעיקבותיהן תוצאה הפוכה מן המצופה. לעובדה זו נודעת חשיבות חיונית לגבי דידה של מידת התעשייה הישראלית, העמוסה למכביר תוכניות שכר=עידוד ליחידים. לפני 20 שנה נאלצנו, בארצות הברית, להכיר בעובדה כי תוכניות שכר=עידוד אינדיבידואלי למקלות בגלגלי הפיריון. ובמיקרים רבים לא ניתן היה להתגבר עליהם אלא על-ידי איתור מקום חדש למפעל והעברתו. וזינוק באותה תקופה החלו מנהלי התעשייה הישראלית לאמץ שיטות אלה. כיום, ממט כפי שאירעו הדברים לפני עשרים שנה בארצות-הברית, הפכו תוכניות אלה בידי העובדים הישראלים למכסיר המגביל את התפוקה. תושייתו של העובד הישראלי כהגבלת התפוקה מסתווה, אם אינה עולה, על זו של עמיתו האמריקני. אפשר והמסורות התרבותיות וההתפתחויות ההיסטוריות הן שהקלו על עובדי ישראל את מלאכת הפיתוח והניצול של כוחות חברתיים לצורך מטרם זו. בטל כך, מתקזז חלק ניכר מן היתרון הטמון בשכר=העבודה הנמוך המקובל בתעשייה הישראלית על-ידי שכר=עידוד של נורמות ופרמיות אינדיבידואליות אשר הפך לתוכנית מאורגנת שמטרתה היא לחקפא את תפוקת המכונות ברמה הנמוכה במידה ניכרת מקיבולתן המתוכננת והמעשית. למעשה מתקבל שהעובדים הטילו מס על החוץ. ההגיגות הטמון בתוכניות הנורמות והפרמיות אין בכוחן לקצץ במס זה, הלוחט צורה של כוח=עבודה מיותר ומטמט כר פורה למעשים אשר נועדו להחניק יוזמה ותושייה.

דאגתנו נתונה לשימוש היעיל במטאבים אנושיים בתוך אירגונים, בעיקר בחוץ אירגונים העוסקים בייצור. מנהגו של עולם הוא כי עובדים, ויהא צווארונם לבן או כחול, בתעשייה או מחוצה לה, מאמצים לעצמם שיטות המבנות על חוסר=היעילות, יוצרות תח=תעטוקה של מטאבים ויכולת, ותומכות בכוח=עבודה מיותר. הרגלים וגיטות מסוג זה מגבילים את המסק הסוציאליסטי והקאפיטאליסטי כאחד, פועלים הן בקטור הציבורי והן

במקטור הפרטי, הן באירגונים נוסאי-רווחיים והן באירגונים נוסאי-רווחיים. כה אחידה ומקפת היא התגובה, עד טברור בעליל כי כאן פועלים כוחות חברתיים.

את התנכרותו של העובד ממפעלו אין לתרץ במונחים של דרכי ייצור ושל הבעלות על אמצעי הייצור. שתי עובדות עומדות בעינין עוד מאמצע שנות ה-50 של המאה הקודמת. האחת היא - דרך הניהול המובילה לבירוקרטיה, ומבוססת על הראציונליות הפילוסופית. השנייה - תגובה של העובדים, המוכיחה כי הראציונליות אינה מותרת מקום לרגשות, ועל כן לוקה היא בחסר כקו-מנחה חברתי. חובי הניהול בישראל לא יתקשו להביח את תפקידם של הרגשות ככוח ממריץ ומארגן.

מסקפי המחשבה הדו-מאסית מייצעים אורחנו מראות את המסמעות האמיתית, טעותה מייטיבים כולנו להכיר, ברור בעליל כי לא נזכה בסיפורים מסויימים בתפוקה ללא הסכמתם של האנשים אשר ביכולתם להעניק לנו סיפורים אלו. אולם כיוון שהסכמה זו מופעלת באמצעות המיבנה החברתי, הופך המיבנה החברתי עצמו לגורם הקובע את הצורה היצרנית. ו. אותה לוגיקה הסכמה זו במקום העבודה. המנהל אשר למד ליצד לעיון ביעילות את גורמי הייצור החומריים, היציב עתה ללמוד כי ייצור יעיל תובע אירגון יעיל של גורמים חברתיים. אין האחד מהוה תחליף לרעהו, אלא משלים אותו.

חלק מבעיותיו של המנהל הוא לזכות בהסכמתו של היחיד. ברם הניסיון אשר נרכס בתוכניות סכר-עידוד של פרמיות ונורמות מלמד כי חשוב יותר לפתוח דרכים בהן תמצא לה הסכמה זו ביטוי יצירתי מסמעי, הן במיסגרות החברתית הקיימת והן באמצעות סיבויים קבילים במיסגרת זו. וכאן מוביל אותנו ההיגיון הסמוך בנוזמות ובפרמיות למבוי סתום.

בארבע השנים בהן כיהננו, אני ועמיתיי, כיועצים למפעלי תעשייה ישראלים לא מצאנו הבדלים בעלי-משמעות בבעיות החפוקה בין מפעלים בבעלות פרטית, מפעלי חברת העובדים ומפעלים שבבעלות ממשלתית. בכלם אין הציוד וההון המושקע בו מופעל בקיבולתו המתוכננת, וכולם סובלים מעודף במספר העובדים. הגישות וההרגלים שמאחרי המיבנה החברתי הם שמהווים את המפתח לתעסוקה מלאה של יחידים.

שעה שעברנו ממפעל למפעל ברחבי ישראל, התברר לנו כי מנהליהם טראלים את אותן שאלות עצמן:

1. כיצד ניתן לשכנע את העובדים לעבוד בכישרון ובחריצות להם הם מסוגלים, במסך המיסמרת כולה?
2. כיצד אפשר לשכנעם להתייחס באיכפתיות לתוצאה הסופית של המאמץ בו הם נוטלים חלק?
3. כיצד אפשר לשכנעם כי יצפו - ויעמדו על כך - שאף חבריהם לעבודה ינהגו בדרך דומה?

השאלות נשאלו בהנחה כי מצויות להן תשובות, וכי לנו הרקע והניסיון לא רק לגלותן אלא אף היכולת ליישמן הלכה למעשה. ואכן, מצוי הדבר בחזונו יכולתנו..... בארצות-הברית, ואנו מנסים לפתח כוח זה אף בישראל, אחר בה, למרות הקוים המשותפים לה ולאמריקה, קיימים הבדלים בעלי-משמעות המחייבים אקספרטיזה, אותה ניתן ללמוד אך ורק בדרך של פעולה מקומית.

טעה שקיים חומר רב בכתובים המתיימר להסביר מדוע נוהגים עובדים כבדרך שהם נוהגים, יש צורך ביותר מאשר ב"יחסי אנוש טובים" על מנת לגייס את מרצם. הבעייה מורכבת היא ביותר. העובדים זקוקים למניע סביר, לעידוד, על מנת שיעשו שימוש באמצעים העומדים לרשותם, כדי להשפיע על התנהגותם דווקא לכיוון זה, ולא לכיוון אחר; כדי להשפיע על חבריהם לעבודה כי יעמדו במסך כל המיסמרת, ולא יק בחלקה; כדי להשתמש בהטפתם זו ולתפעל את המכונות במלוא קיבולתן; וכדי להתחייט, בראי ובראינות, כי אכן כדאי להם לעבוד בכישרון ובחריצות במרוצה יום העבודה כולו. רק כאשר נכיר בעובדה פי אמצעים כאלו הם בהכרח אמצעים חברתיים, נוכל להבטיח כי בתוכנית העידוד הדרושה אכן ימצאו מימדים חברתיים משמעיים.

תוכנית עידוד מסוג זה אינה ניתנת לפיתוח במיסגרת בה נאלצים העובדים להתארגן וללחוץ בהנהלה למען העלאות מסכר. אין היא יכולה לנבוע ממצב שבו מבוזס הגמול בו זוכה העובד על הגדרה מכאניסטית צרה על תפקידו, היוללת ממנה כל משמעות חברתית הן מנקודת-הראות של העובד והן מזו של חבריו לעבודה. היא יכולה לעלות אך ורק מן האפקטיביות של השיתוף החברתי בתהליך הכלכלי של הייצור. להכיר בעובדה זו משמע לעיות את הצעד הראשון לקראת ראיית הצורך שבנינו הגישה לאירגון ולייצור כאחד.

דיוננו עוסק לא בטכניקה של אירגון יעיל של העבודה, אלא במטרתו של אירגון זה. המעשים האנטי-יצרניים אשר התפתחו בתעשייה הישראלית הם ביטויים לחוסר-אימון אשר רוכשים העובדים למטרה אשר למענה מבקשים אנו יעילות זו, וחוסר-אימון זה מוצא לעצמו דרכי ביטוי סמיתרן יקר והולך. מסוג אין להתעלם מכל, חזקה על מנהלי התעשייה הישראלית כי יגלו עניין גובר והולך במיבנה ובחישפול של מערכות סכר-עידוד קבוצתי.

כבר עתה קטן והולך מספרן של תוכניות סכר-העידוד ליחידים. עובדה זו לכשצמחה מעוררת מרירות וצל עובדים מטויימים, מה גם שהיא מטולכת בגבולות מס הכנסה מוקטן על רווחים הנובעים מסכר-העידוד. הנה כי כן, מסתבכת הבעייה, שכן יש למצוא תחליפים לתוכניות סכר-העידוד ליחידים אשר יהיו מקובלים על העובדים הנהים מס מוקטן. הבעייה של מציאת סכר-עידוד אפקטיבי מתמקדת, איפוא, סביב העובדה כי אין דרך אחרת שבאמצעותה ניתן יהיה להעניק סכר-עידוד לכה-העבודה כולו, אלא באמצעות מערכת קבוצתית.

קל לראות רק חלק מן הבעייה החובע הבנה ופיתרון - וזה אשר יקרה אם ננסה למצוא דרך אשר תשתית את סכר-העידוד על הביצוע הקבוצתי. מערכת סכר-עידוד קבוצתי היא יותר מאשר דרך למדוד את ביצועיה של הקבוצה. היא יותר מאשר דרך למדוד את ביצועין של יחיד בהתאם לשיטה המקובלת. כל נורמות ופרמיות. היא חובעת את ההכרה כי יש לגייס כוחות חברתיים; את ההכרה כי כוחות חברתיים כאלו פועלים כבר עתה; וכי אופיים הקיים מהווה יסוד חיוני של הבעייה. המשימה כבירה היא מכדי לנוכל להפקידה בידי מהנדסים העסייתיים או אקאדמאים החטרים את הניסיון הדרוש בניהולם של בני-אדם ומפעלים.

ביצועה הממשי של חוכנית סכר-עידוד הוא סימן היכר ליכולתה של ההנהלה. כל כישלון של חוכנית סכר-עידוד יוסבר באחד משני אופנים; או שהיעדים אשר הוצבו נמצאו מעבר לתחום ההישג של ההנהלה, או האמצעים אשר שימשו להשגת אותם יעדים נמצאו לוקים בחסר ניכר. בכוחה של מערכת סכר-עידוד קבוצתי לבחון את הרלוואנטיות של מעשים והרגלים קודמים, סכן הללו הם שמנעו מן ההנהלה להשיג את יעדי שיפור החפוקה בעבר.

מנהלים המגלים טעם בדבר ערכו של סכר עידוד נוהגים לבסס את סיעוניהם על הישגי העבר. אולם המדיניות האותה הם רואים נובעת מן הסכיבה אשר הולידה את הגישה המקובלת של סכר-עידוד האינדבידואלי. המיסגרת הייתה מוגבלת יותר על המידה, החניקה מבחינת ההנעה הרגשית, ועל כן לא עלה בידה לשפח חוצאות בריאות וברוח-שיפור.

כאשר מחברר לחט כי הדברים הניחנים לביצוע בחוכנית פורמאלית או אירגונית מוגבלים המה, יגיבו מנהלים מסויימים בדרך של הפעלת מאמצים אשר יביאו ליצוי בדרך של הספה או חוכחה. הספת המוסר ודאי אינה מרשימה ביותר בישראל הנתונה במצור (שלא להזכיר את חוסר-האפקטיביות שלה, המתגלה בימים של הפסקת אש), אולם מטעק היא מוצא להיטכול הניהולי. יש צורך, איפוא, ביצירת מערכת של סכר-עידוד מטפיק של תיפעול של אינטרסים אישיים יומיומיים. אלו הן הטכניקות העיקריות אשר נועדו להספיע על ההתנהגות. אולם כל מערכת של סכר-עידוד יוצרת בעיות נוספות. לדוגמא - זו על יצירת פיקוח או על טפיקט, למרות העובדה כי האחרונים, מאופי עבודתם, פועלים במערכת של סכר-עידוד הנראית לנו אפקטיבית יותר מכל.

אין המנהל צריך למערכת של סכר-עידוד המבוססת על אינטרס אישי והמובילה למצב בו זוכה גורם-ביצוע אחד להדגת-יתר על חבון רעבו; או טבע מוקרבים אינטרסים לטווח ארוך על מנת לשמר הישגים לטווח קצר. אולם דווקא דבר זה חזקה עליו שיקרה אם יימדד הביצוע שלא בהקשר למערכות יחסים אחרות. התעלמות מהטענת הדינאמית של מערכות-יחסים אלה מסוכנת היא למפעל ולכות-העבודה כאחד.

סכר-עידוד קבוצתית תובע מעורבות מלאה של ההנהלה

רובם של ההרגלים, הגינות והמעשים המגבילים את הפיריון מקורם בניסיון להתעלם ממסמעות היחסים היצרניים השוררים בין בני-אדם כיצורים חברתיים. היחס האישי או החברתי בין המנהל למיימנתו וביצועו של העובד מוצא ביטוי מיוצרי בלבד בתוכניות המקובלות של סכר-עידוד האינדיבידואלי. כולטים עליו היקולים פורמאליים בלבד. ולמיקולים אלו מוחאמת אף התנהגותו של העובד. הוא לא ימנע את הסריו מבין גלגלי עגלת התפוקה עד אשר יהא כדאי לו לייצר יותר. היקולים הפורמאליים היולטיים מגבילים כדאיות זו, ועל כן, מגבילים הם את תגובתו. ותנאי זה אינו ניתן לייצור כל עוד נמצא המנהל במעורבות מיוצרת עם עובדיו.

קיימים מניעים הסטוריים אשר הביאו לפיתוח של מה שניתן לכנות בשם מנטאליזם ביורוקראטי אצל מנהלים. ברט הרוב להבין כי מנטאליזם זה גורמת להעדפתן של תוכניות סכר-עידוד מסורתיות מקובלות. בטענה זו מגדירים ומתארים את אחד מיסודות הביצוע, ורואים את היעד ביישור יסוד-ביצוע מסויים זה בלבד. אשר להגדיר זאת כגיליה של "בורות כלכלית", כהטפה חבלנית ומזיקה אל רציון כל-הו, או כתיכנון הנותן דעתו למכשיר או לחלק אחד בלבד. היא מנסה ליטול דבר הפועל בצורה מניחה את הדעת ולהיטיב את פעולתו בדרך של שיפורים דיסתיים.

למה הדבר דומה, שבזמנו הצליחו לשפר את מנוע הדיפיה הפנימית מהצורה הגסה הראשונית ועד לצורתו המודרנית, במקובל כיום. אולם אין דרך השיפור דומה לדרך בה הגיע האדם ממנוע הדיפיה הפנימית אל מנוע הטילון, שהספקו עצום הוא ביחס למקלנו. לא גדרך של תעמולה והטפה-מוסר נעה הדבר, אלא בדרך של בחינת קבוצה חדשה של אפרויות. המעורבות הניהולית אותה תובעות מערכות סכר-העידוד הקבוצתי, היא אותה מעורבות עצמה שממנה מבקשים המנהלים הישראלים להימנע. מחליטים הם ליצרני מנוע הדיפיה הפנימית, המבקשים להגיע לביצועים של מנוע הטילון חוץ וימנע בכל הידע והמכשירים אשר שימרו אותם בבניית מנוע הדיפיה הפנימית. כמה מן המערכות הקבוצתיות בישראל עברו מן העולם לאחר חיים קצרים וחסי-תועלת מטום שמנהליהן לא יכלו להתאים עצמם ולהסתגל על חוגי היחסים הנוספים אותם תובעות מערכות קבוצתיות כאלה. מרגע שזכיר בכך, נראה בנקל כי בעייתנו העיקרית היא - כיצד לזכות את האו-ן בו רואים המנהלים את תפקידם.

חזקה על כל מנהל שיגלה כי חוטט-הפעולה שלו מוגבל בידי כוח-הווסו המופעל על-ידי האירגון הבלתי-רשמי. כמה מן המנהלים מכירים בכך, ואילו אחרים עוצמים את עיניהם לנוחה עובדה זו. אין כל חולת בניסיון לחסל כוח זה. קיומו מעיד על מציאותם של כוחות חברתיים; הוא מבטא את חיותם מטום שמספק הוא מוצא לרגבות. המנהל לא יוכל לנצל מקור אנרגיה זה אלא אם כן נכון הוא להטלים עם זכות הווסו, לראות בה זכות לגיטימית ולחלוק עימה מעט מכות-הווסו הסמור בידיו. זוהי הדרך היחידה בה יוכל ליטול חלק בתהליכים החברתיים ולכוונם לאפיקים יצרניים. שיתוף מסוג זה דורש יכולת חברתית, ולא כישורים חראפיים.

המנהל הישראלי זקוק למעורבות עמוקה אם אכן - בקט הוא לחקור טכילים חדשים של
סיפור התפוקה. ברור בעליל כי את תפקידי המנהיג ייטיבו למלא אותם מנהלים ישראליים הנכונים
להפטיל את טרוליהם ולהתערב בבעיות הייצור היומיומיות של המפעל. זהו גורם קריטי בקביעת
תגובתם של מנהלים להצעות העוסקות בסיפור התפוקה ולהחלטה איזו מן ההצעות ראוייה לביצוע
אכן, יהא בכך היפור ניכר על המצב הקיים, בו נתקלנו במפעל אחר מפעל - מצב בו יושבים מנהל
המפעל והמהנדס הראשי מעל ספלי קפה מהבילים ומסבירים מדוע "אין הדבר ניתן לביצוע" בישראל,
שהיא בדיוק המדינה בה חייב הדבר להבצע. אין הם אלא מעידים על עצמם שאין הם נכונים
לשנות את דרכיהם שלהם, ומהינה הללו עקרונות ככל שתהינה.

באחרונה גוברת הלחצים בישראל לניסוי גישות חדשות. מערכות סכר-עידוד קבוצתי
נחתנות בידינו דרך עבה יוכל העובד להרוויח יותר ללא הגדלת עלויות הייצור. כך לא ייאלץ
המנהל להגדיל את עלויות הייצור, ואולי אפילו יקטינן, ואילו צרכיו של העובד בהכנסה פנויה
גבוהה יותר יבואו אף הם על סיפוקם. המאמצים הרגילים לעמוד בו-זמנית בדרישה לעלויות-
ייצור מבוקרות ורמת הכנסה גבוהה יותר לעובדים, נכשלו במל התחחותיו טכנולוגיות אחר
צימצמו את אחוז העובדים עליהם ניתן להכיל תוכניות של סכר-עידוד ליחידים. הבעיה היא -
למצוא דרך אשר תיתן "הזדמנות לרווחי עידוד" בידי כל איש ואיש מכות-העבודה, מפקחים
ומפוקחים כאחד.

ברם הגישה המתוארת כאן חייבת להתבסס על היפור יכולתו של המפעל לאלט סכר גבוה
יותר מבלי להעלות את המחירים. סיכוייה טובים להצליח אם תקיף את שני היעדים כאחד - הגדלת
ההטבות הכלכליות למתחפית ואף ללקוחות, באמצעות מחירים נמוכים יותר או מוצר מופר במחיר
היטן. רק כאשר תתקבל מטרה זו אפור יהיה לגייס כיעילות את הכוחות הטמונים במיבנה החברתי
הקיים למען קידום הפיריון. ורק אז יעלה מאמץ זה בהצלחה, ניתן יהיה לחזק את הכוחות
החברתיים ולכוונתם למיטעול יצרני.
ברור, איפוא, כי על ההנהלה ליטול על עצמה תפקיד חברתי בנוסף לתפקידיה המסורתיים.
אולט אי אפור "לתת" לה תפקיד זה. ומה עליה לזכור בו בדרך של מתן דוגמה, בפעולה הגוררת
בעיקבותיה השראה ואימון. כחבר מן הזורה בקבוצה החברתית חייב המנהל ללמוד כיצד לסכנע לא
פחות מסידוע הוא כיצד לפקד; כיצד להשפיע לא פחות מאשר לצוות. כיצד לחוקק חוקים ולשמור
עליהם כאחד. במערכות סכר-העידוד הקבוצתי טמונה ראציונליות, החואמת את הראציונליות המסיקית,
אך אינה מוגבלת אך ורק על-ידי זיקולים מסחריים.

מובן שאין מערכת מזוימת של סכר-עידוד קבוצתי ואופן יחיד של מעורבות ניהולית
העונה במידה שווה על כל הנסיבות. אולט בכל המיקרים, נקודת-המוצא אחת היא. ראשית, יש
לנהוג ביושר ולהימנע מרמייה עצמית באשר לחיבות טבעטיון מבטיים אנו להגביר את התפוקה.
שנית, שומה עלינו לקבוע את מידת התפוקה המוגברת הדרושה הן לטווח ארוך והן לטווח קצר.

החשובה לשאלה אינה טמונה בהכרח באותו סכר-עידוד מיזערי אשר יניע את העובדים והמפקחים לגלות בו עניין, בייחוד מאחר והמערכת אף חובעת מידה ניכרת ביותר על מעורבות ניהולית. אנו זקוקים לידע מיקצועי ולרעיונות מועילים באחד למקורות אפשריים להגברת התפוקה. המשימה קלה היא: כיצד להניע פחות עובדים לבצע את אותה מלאכה עצמה, או כיצד להניע מספר קיים של עובדים לבצע מלאכה רבה יותר. טכני הדבר שאנו מבקשים, הדבר הדרוש לנו לצורך העלאת רמת החיים בישראל והגדלת היצוא, הוא ניצול אפקטיבי יותר של מאבקי אנושיים וחומריים כאחד, אשר יביא בעיקבותיו גידול חיובי גם וקה, בהשוואה לחשומה.

לא זו בלבד שעלולים אנו לטעות בהאמיננו כי יודעים אנו "כיצד" להשיג גידול כזה. אנו עלולים לטעות כאיד אנו סבורים כי הגידול ניתן אכן למימוש. כמעט ואין בארץ כולה מפעל אחד שאין בו גרוטאה המעידה על טעות מעין זו. יצו שאנו בוחרין את המצב, עשויים אנו לגלות כי ניתן להגדיל את התפוקה ללא כל מערכת של סכר-עידוד קבוצתי. לטיקול אחרון זה נודעת חשיבות כאשר כרוך הטימוש היעיל במערכת של סכר-עידוד קבוצתי בטינויים ניכרים בהרגלי הניהול. ניצולן של תגליות מן הסוג האמור לעיל עשוי ליתן בידי המפעל את הטווח הדרושה להכנסתם של טינויים ניהוליים. או טעויה הבחינה להראות בעליל כי לגידול בתפוקה אפשר להגיע אך ורק בדרך של טינוי בדרכי הניהול, וכי טינוי זה ייקל לבצעו באמצעות מערכת של סכר-עידוד קבוצתי. חשוב, על כן, להעריך את כל האופציות האפשריות. כל מערכת של סכר-עידוד קבוצתי מעידה על הסודיות בה הכינה ההנהלה את "טיעורי-הבית" שלה. היא מעידה על נכונותו של החבר בנותנת ההנהלה לרמת התפוקה הנוכחית. והיא בוחנת באיזו מידה אכן מבינה ההנהלה את ההבדלים בין מערכת סכר-עידוד קבוצתי לזו של יחידים. אם אין ביכולתנו להצביע על גורם מגביל פעיל כלשהו, המסביר את חוסר ההצלחה בהגדלת התפוקה, ולומר "משהו כן זקוקים אנו למערכת סכר-עידוד קבוצתי", קלושים טיכווינו לאמץ לנו מערכת כזאת ולהפעילה בהצלחה. זיהוינו של הצורך הוא סמנוה את הצעד הקריטי הראשון, שכן מערכת סכר-עידוד קבוצתית אינה טכניקה, ואף אינה דרך מכאנית לספק הזדמנויות לסכר-עידוד באמצעות שירותים של מערכת הטכנולוגיה. היא מהווה טטייה מטמעת מן ההיגיון הטמון במערכות סכר-העידוד ליחידים.

גיטתם של המנהלים הישראלים למערכות סכר-עידוד קבוצתי לוקה בעובדה שרט

מוחניט בהכרותם עם המיבנה והתכונות של סכר-העידוד ליחידים.

היא מורכבת משלושה רעיונות:

1. קיים טער הוגן של סכר-עידוד; כל העולה עליו אינו אלא בבחינת "מתנה".
2. יש קטר בין סוג העבודה בה מועסק האיש ובין השאלה לכמה ראוי הוא בטל ביצוע העולה על הממוצע.
3. בכל החום עבודה נתון, יש לאלט סכר-עידוד שווה רק כאשר נדרש סיפור או גידול דומה מכל יחיד הזוכה באותו סכר-עידוד.

רעיונות אלו מהווים אבן-נגף בדרכם של מנהלים ישראלים הנותנים דעתם למערכות של סכר-עידוד קבוצתי. בטורם כל חוכמת סכר-עידוד טמונה היאוריה, המסבירה כיצד הוענק סכר-העידוד, ומדוע ראויים היחידים אשר קיבלוהו כל אחד לחלקו. הדילמה הופכת להיות טורדת כאשר המערכת המסממת כדי לקבוע למה ראוי אדם אינה תואמת את המערכת הקובעת מה הוא מסתכר. או-אז עומדים אנו בפני בעייה מוסרית טעה שמנסים אנו להצדיק את התוצאה. בתוכנית סכר-עידוד ליחידים ברור בה חייב אדם לעשות כדי להיות ראוי למה שהוא מסתכר: מספר מסויים של פריטים בכמות מסויימת של זמן. הדבר ניתן לפירוט, למדידה, ונטאר קבוע. היבטים אלו של סכר-העידוד ליחידים נחקקו במנטאליות של מנהלים ישראלים רבים מדי במרוצת עשרים השנים האחרונות, והם יוצרים עבורם בעיות הכרוכות בהבנה וביישום של מערכת סכר-העידוד הקבוצתי. שכן בזו האחרונה, אין הפעילות הנדרשת ניתנת לפירוט, למדידה ואין היא תמיד קבועה.

היטוד הקריטי החשוב הוא האמונה כי מרגע שהונהג סכר-עידוד ליחידים, טוב אין דרך לספר את התפוקה אלא על-ידי גילויין של היטות עבודה משופרות, או באמצעות מערך ביצוע המבוסס על חיכנון תפקידים. כאשר התברר כי הגבול לתפוקתו של היחיד אינו נקבע אך ורק על-ידי התנאים החומריים של מקום העבודה, הוכחה המוסריות המוגבלת של סכר-העידוד ליחידים מכה אנושה, שממנה אין היא יכולה להתאושש.

סכר-עידוד קבוצתי נותן גרספנקה חוקית לכוחות חברתיים

התגלית מרחיקת הלכת עלתה מתוך מחקר אשר נערך במפעלי האוורון והונחה בידי אלטון מאיו, אשר עימו עבד אחד מן המהכרים. מחקרי האוורון חוללו, בתחום היחסים התעשייתיים, את מה שחוללו ניטויין של גאלייליי מעל מגדל פיזה בתחום הפיסיקה. הם חוללו זאת לא משום ראטוניותם, אלא בזכות היקפם. אין ספק כי דחיפה נוספת להכרה זו של מציאות הכוחות החברתיים נבעה מן העובדה כי מעסיקים רבים גילו מפנייתם ל"אינטרס האישי" של העובדים לא מנעה ממועסקיהם להתארגן, ואף לא הספיעה בצורה ניכרת על מהלך היחסים שבין האיבוד המקצועי להנהלה.

ההתארגנות המיקצועית נתנה בידי העובדים את כוח-הווסו, וזה שימש כדי להעמיד את המנהלים לנוכח שיקולים רגשיים. היא נטלה כוח שהיה קודם לכן במחתרת, והעניקה לו גרספנקה חוקית. אולם המנהלים בוטשו להבין כיצד לעשות שימוש בדינאמיקה רגשית זו, כיוון: סאומנו לדכא ולהסתיר את רגשותיהם שלהם. באותם תראפישטים, ניסו לנהוג באנרגיה החייה, זו המכוונת את ההיסטוריה האנושית, משל היתה זו מחלה או מוט. הם ניסו להקנות את ביטוייה באמצעות חוזים כתובים. סבורים היו כי העובדים זקוקים לסיוע לשם דיכוי רגשותיהם. כך גדל דור של מנהלים על ברכי ההיגינה הרוחנית. הם דבקו באות הכתובה של החוזה, על מנת להחליש את ביטויים של הרגשות.

ברט העובדה הכלכלית החיונית הכרוכה בתגלית זו היא שמסנה היא באורח קיצוני
א. ההזדמנות לטפר את היעילות. בהתאם לדוקטרינה הישנה, היחה זו האחרונה מוגבלת בתנאים
החומריים של מקום העבודה ובהתאמתו של האדם לתפקידו מן הבחינה המכאניסטית הסהורה.
מסימטת של "מומחי הייעול" היחה להגיע לכלל סכר-עידוד אינדיווידואלי. מחקרי האותורן
הראו כי אין זו גישה בלתי-טימוסית, אלא שלמען סיפור התפוקה אין די בה, ולפרקים עדייה
היא אף להתגלות כהרסנית. פירוש הדבר הוא כי מעתה ואילך, כל אימת טאנו מגדירים את סיפור
התפוקה כיעד, שומה עלינו ליתן דעתנו לדרכים שבהן ניתן לנצל מיטעול חדש זה בסיפור
יעילות של מיאבים אנוטיים.

עבודתו של פרדריק טיילור היתוותה את המאמצים לסיפור התפוקה בכל הכרוך במסאבים
אנוטיים. מחקרי האותורן הראו כי לא טגי בכך. מחקרים נוספים הקיפו את התחומים החדשים
אשר נתגלו כאן, וכחוצאה מכך מייטיבים אנו להבין כיום כיצד פועל סכר-העידוד ליחידים, ויש
בידינו להשפיע על יחידים ועל קבוצות אל יחידים טאי אפשר ל"כמותם" באמצעות סכר-עידוד
ליחידים - כחנאי שנוכל למצוא את הדרך מנאותה לייטט ידע זה.

תיקרות התפוקה המלאכותיות במפעלים רבים בישראל נבעו מן השימוש הרווח בנורמות
ובפרמיות כמדד לעבודתם של יחידים. עובד חוזר לו מזירות במילאית, טט ראה את הצורך במאמץ
מירבי, ועם זאת, ממטיך הוא באופן טיטתי להפעיל את מכונתו בתפוקה מוגבלת. האט עובד הוא
ברמייה עצמית, או טמא מהווה הטפעל הברה סגורה בחוך עצמה? הוא מסגל עצמו לעובדה כי אסור
לו להפעיל את מכונתו בתפוקה מירבית בטוך המסמרת כולה, כיוון יאט יעטה כן, יעלו אחוזי
הפרמיה שלו, במידה ניכרת על הרמה המקובלת של 25% או 35%. ואז, מוצא הוא את עצמו בעיצומו
של מאבן. מיטהו בא וטוען כי התקנים אינם מספיקים, ובסופו אל דבר נאלץ הוא לייצר יותר
ללא גידול בהכנסתו. אז אומר הוא "איזה טיגעון!" ועוצר את הייצור ברמה בטוחה. הוא מנתק
את איטיותו הצבאית מאיטיותו האזרחית, ומסתפק בקצב עבודה הנופל מכוסרו האמיתי. או טמוצא
הוא תירוצים מדוע לא לעבוד חלק מן המיטמרת. או טיוצר הוא תקלות "טניתן למונען" במכונה.
העובד הישראלי מסוגל לייצר לא פחות מעמיתו האמריקני, אם לא למעלה מזה, טכן כבר היום
עולה הוא עליו בחוטייה שהוא מגלה טעה שהוא תוקע טריזים בגלגלי הייצור. והמנהלים
הישראליים מוצאים עצמם מחוסכלים, מובטים ומוכים לנוכח הביזבוז המטווע ותח-הניצול הנורא
של הציוד המוטקע במפעל הנחון לניהולם. גם בני-האדם העובדים במפעלים הישראליים מתבזבים,
לפחות כדי רבע מזמנם, אם לא כדי שליש או אף למעלה מזה.

התעטייה הישראלית לכודה במלכודת כפולה-לסתוח. הגברים והנשים העוקטים בייצור,
ומפקחים היטירים, מטילים טמק בעובדה כי כדאי להם להגדיל את התפוקה, אפילו טהם מודים
כי זהו יעד חברתי רצוי. ואילו המנהלים הישראליים עוקטים הם לאין גבול, עוקטים אפילו מן
העובדים והמפקחים, המטוכנעים כי לא יטרחו את עניינם האיטי אם יתלצו את הטריזים מבין
גלגלי הייצור. טעה טאותם מנהלים, והממונים עליהם במטלה, בהסדרות, בחברת העובדים
ובהתאחדות בעלי התעטייה מטיפים מוטר ומוכיחים בטער, מטיפים ומוכיחים, כי "התפוקה
הייתה לגדול", פג טיטכולם במקצת. אולם הגברים והנשים בבתי-החרוטה הישראליים אינם זרים
מעמדתם. האצטים, והציוד וההון המוטקע טבתיפעולט, ממכיכים לייצר בכמות הנופלת באורח נכר
מכוסרט.

יש דרך להחליץ מן המלכודת העוצרת את הייצור הישראלי. שמו של המשחק, במיליון של פיטר דרוקר, הוא "להגדיל את חלקו של הערך המוסף הנשמר כרווח על-ידי שיפור הפיריון של המשאבים החומריים והאנושיים של המפעל". פרדויק וו. טיילור, יובל שנים קודם לכן, יכול היה להתעלם בביטחה מן העובדה כי גידול הערך המוסף עשוי לנבוע אף מהצלחה בהעלאת מחירים, או מהגדלת חלקו של המפעל בשוק, או משינויים במוצר. התוספות לערך המוסף שראה טיילור נבעו אך ורק מן התרוכזו שמקורה בחלק אחד של מה שאנו מכירים בשם טקטור כלכלי פנימי. גישה זו הותירה בידי המכון לפיריון העבודה והייצור בידי המנהלים הישראליים ירושה רוחנית יאומרת כי התנהגותם של עובדים ומפקחים יש בכוחה לתרום תרומה אחת ויחידה לערך המוסף. ואם כך הם פני הדברים, הרי שאין לאחרונים כל חזקה מוטריית להיות שותפים בתרומה שבאה ממקורות אחרים. השקפה זו אינה אלא "לגאליזם" המרחיק-לכת עד כדי כך שנוגד הוא מטרתו שלו.

מקור הרע אינו בכך שאין העובדים ומנהלי העבודה הישראליים מגיבים לגידול בתפוקה, אלא ע"י העובדה כי אין הם מתנגדים למסקנה כי הגמול, לו הם ראויים, אכן קשור בעבודתו לזה מה שהם יכולים לבצע במיטתם הצרה שלהם. אנו למדנו לדעת כי יצירתו של ערך מוסף לשעת-העבודה אינה ניתנת לניתוק מן הבעייה של חלוקת הגידול בערך המוסף, בכל מקום בו מבקשת ההנהלה להגיע לכלל שיתוף-פעולה עם העובדים ומנהלי העבודה. וחשוב לא פחות: חלוקה זו של הגידול אל לה להתבצע באמצעים מדעיים או בהתאם למודל האדם הראציונאלי של הכלכלן, אלא בתהליך המעניק לנוסחה מימד מוטרי ומספק מן הבחינה הפסיכולוגית. יש צורך לחוש כי החלוקה צודקת היא, וכי היא מייצגת יסודות חברתיים מתקדמים, ולא יסודות ריאקציוניים.

לא רק למה ש"חלוקת העובד הביתה", אלא גם לתהליך שדרכו הוא עושה זאת נודעת חשיבות קריטית. ככל שמתקרב תהליך זה ודומה לתהליכי הצדק והיושר המקובלים בחברה כולה, כך עדיף הוא. האלטרנאטיבה היהידה היא לעשות שימוש בכוח, במקום שבו הנושא המעשי היחידי הוא "האם יכולים אנו, או שמא איננו יכולים, לקבל יותר."

יכולים אנו לראות כי טיילור לא הביין בשלמותו את אופי "המהפכה הרוחנית" שבה ראה תנאי מוקדם לפיתוח מלווה הפוטנציאל של האירגון. זו כרוכה בהכרח גם בחלוקת הערך המוסף, ולא רק ביצירתו; השתיים משולבות זו בזו.

הפסיכולוג מאסלו הצביע על קיומו של מידרג של צרכים ברמה האינדיווידואלית. יכול היה להצביע באורח דומה על קיומו של מידרג של צרכים אף ברמה החברתית. התקדמות זו, מהדגשת ההיוותרות בחיים אל יעד של חיים טובים יותר, היא שמספקת את הדחף הדינאמי שאותו חייבים אנו לרתום לצרכינו. המשימה היא לעודד, לא לשפוט. הנה כי כן, כל שכר-עידוד המבוסס על הגישה הסטאטית של הקצאת הפירות לכל אדם לפי שהוא "ראוי" בהתאם לביצוע שבעבר או לאידיאולוגיה שבעבר, אינה עושה שימוש בכוח רב-העוצמה של השאיפה.

כאשר יעכלו המנהלים וראשי השילטון בישראל תפיסה זו, יוכלו לשחרר עצמם ממלכודת התפוקה הלקוייה ומתח=הניצול של המשאבים החומריים והאנושיים, שאליהם הנהיגו את תעשיית ארצם הנאבקת.

קיימים שני מקורות לשיפור שאותה יוצרת מערכת שכר=העידוד. ראשית, קיימת ההשפעה הישירה על ביצועו של היחיד. שנית, קיים הלחץ על מנהל העבודה, המטפיע על הדרך שבה מארגן הוא את העבודה, מכוון עצמו על מנת להבטיח כי אכן יהיו המכונות והציוד במצב תקין, ומניע אותו לצמצם את כוח=העבודה, על מנת לקיים בעינה את ההזדמנות שיש ליחיד לשכר=עידוד גם שעה שקטן עומס העבודה.

שתי השפעות אלה קיימות אף במערכת שכר=העידוד הקבוצתי, אלא שתחומן מתרחב. משום ששכרו של כל יחיד מושפע גם מרמת הפיריון של האחרים. במערכת של שכר=עידוד ליחידים, אין להנהלה זכות לגיטימית לבקש מן האדם העובד בטיסה זו כי ייצר יותר משהוא מבקש להשתכר. פרדריק לסייר, עמיתו של ג'וזף סקאנלון, מדווח בהקשר זה:

"מנהל העבודה היה חולף על פני שתיים או שלוש פעמים עד שהיה אזור עוז לגשת ולומר, 'פרד, אולי תואיל לחזור לעבודה?' ותשובתי הרגילה היתה, 'מה פתאום, לחזור לעבודה? כבר עברתי את התקן. זה כסף שלי. אם אני רוצה לבלות כאן חצי שעה בדיבורים זה העסק שלי, לא שלך.'"

הניסיון שנקנה במערכות שכר=עידוד קבוצתי מראה כי מה שאסור להנהלה, מותר לעובדים בינם לבין עצמם. דרך משל, פרד היה זוכה למנה הגונה מחבריו העובדים על שגוזל הוא מהם את תפוקה של מחצית השעה, משום שאין מדובר בכספו של פרד בלבד, אלא גם בכספם שלהם. הנה כי כן, שומנות בחובם המערכות הקבוצתיות סיכוי לגידול תפוקה הנובע מלחצים אשר יפעילו עובדים על חבריהם בשם העניין המשותף, חוץ שימוש בכוח=הווטו. העובדה כי במערכת קבוצתית שוב אין התפוקה מהווה עניין פרטי אף היא נוחתת בידי מנהל העבודה מנוף שאותו יכול הוא להפעיל לא רק על העובד הממוצע, אלא בעיקר על המבצע הטוב. בעוד שהלחץ על מנהל העבודה בשיטת שכר=העידוד ליחידים נבע אך ורק מן העובדים בייצור ממש, הרי שבמערכת הקבוצתית יופעל לחץ זה הידי העובדים הכלים. והכללתו של מנהל העבודה בקרבם מפעילה עליו לחץ נוסף לשפר את ביצועו שלו. שעה שכל אחד מסביה על כל אחד בתחומי הביצוע השונים, בחסות הגושפנקה החברתית של העניין המשותף, גדלה התפוקה.

כמעט ואין טעם לצפות מן העובדים כי יפעילו לחץ על מנהלי העבודה אלא אם כן נודעת לפעולות הפיקוח השפעה על רמת שכר=העידוד. פעולות פיקוח עלולות לגרום לפיתוחה של רמת ביקורת חוקפנית לטעויות ההנלה. בשל סיבה זו אין רובם של מנהלי הייצור מגלה החלהבות רבה למערכות של שכר=עידוד קבוצתי הפותחות פתח לביקורת מעין זו. הם מבינים כי בדרך זו תינתן בידם של ראשי האיגוד המקצועי תחמושת חדשה אותה יוכלו להפעיל שעה שיתבעו הסברים בראש הפירמידה הסמכותית, וייצור מימד חדש להערכת ביצועיהם שלהם כמנהלי ייצור. אולם דברים אלו מתרחשים אך ורק משום שמנהלי העבודה עובדים בסיבה

שאינה מעניקה גושפנקה חוקית להגובה לביקורת מלמטה.

רובן של מערכות שכר=העידוד הקבוצתי נהמכות בויעיון כי הגידול בתפוקה מתחלק בין העובדים והמעסיקים. "שיתוף" מעין זה נוטל בחלקו את העוקץ הטמון במדידת גידול התפוקה. בחלקו מיועד הוא לצמצם את התוספת של גידול "בלתי ראוי", אשר בתנאים אחרים עשויה הייתה להתחלק. אולם מטרתו העיקרית היא לקדם את שיתוף=הפעולה. ההנהלה אומרת, למעשה, "אנו יודעים כיצד לשפר את התפוקה אולם איננו יכולים לעשות זאת ללא שיתוף=פעולה מצידכם, ואנו מוכנים לשלם עבור שיתוף=פעולה אקטיבי בדרך של חלוקה הפירוט שיאפשר להשיג שיתוף מעין זה.

העובד יכול להשיב, באומרו, "אין אתם יכולים לצפות לשיתוף=פעולה שעה שאתם גורמים לנו להפסידים במעשיכם (או במהדליכם). מכאן למדים אנו כי התנאי הבסיסי להפיכת השיתוף בתפוקה למכשיר שימושי הוא הסכמה הדדית בדבר מה שיש לעשות על מנת לשפר את התפוקה. דבר זה מותנה בכך כי אכן יראו העובדים וההנהלה עין בעין את המיכשולים ברם העובד, בשל עמדתו ותפקידו, מסוגל להבחין בגורמים חומריים ובלתי=חומריים כאחד. הוא אף מודע לעובדה כי "כיסים" של כוח=וטו קיימים בקרב העובדים, וכי יש להקטין את עוצמתם של אלו, טרם שיוכלו להתחולל שינויים משמעותיים בגישה.

כאשר נדחפים העובדים לעמדה שממנה רשאים הם לחשוף מיסגים ניהוליים ואף להעריך את מחירם, חזקה על כל תוכנית ניהולית אשר תבקש להגביר את שיתוף העובדים כי תעמיד את המנהלים עצמם כניסיון קשה. באורחה כזו, אין האיגודים המיקצועיים מסתכנים כלל שעה שמסכימים הם "לשתף פעולה". כל ביקורת הנמתחת על כידת השיתוף שהם מגלים, יכולים הם לבטל על=ידי "חשיפת" ההנהלה. יש בידם להסיח את תשומת=הלב בכך שהם תוקפים את ביצועיה של ההנהלה כי אפשר להגדיל את התפוקה, הווי אומר, בתחום הביצוע היעיל. מכאן שרמת השיתוף הטובה ביותר, אם מבקשים אנו להימנע מן הסיכונים הניהוליים הנ"ל, אינה אלא הסכמה בלתי=מפורשת כי אין לעשות שימוש בזכות=הווסו של האיגוד המיקצועי. עסקני האיגוד אינם יכולים לסייע, אולם יש בנוחם להפריע. ברם אין זה מיכשול רציני כלל ועיקר אם אך יכירו המנהלים בעובדה שאין הם זקוקים לשיתוף=הפעולה של האיגוד המיקצועי כמוסד, אלא לשיתוף=פעולה מצד הנריו של מוכד זה, בחוקף תפקידם כעובדים. וזה ניתן להשגה על=ידי שימוש קונסטרוקטיבי בזכות=הווסו, לא על=ידי חיסולה המוחלט.

טיפורים בתפוקה ייתכנו בזכות מאמץ מוגבר מצידם של העובדים או מתוך שינוי בשיטות. אם תינתן בידם הבחירה, ייתנו העובדים את מידב דעתם דווקא על שינויים בשיטות. בעבר, לא ניתן להם לעקוף את סמכותם המוגבלת של מנהלי העבודה הישירים ולבצע שינויים בשיטות שמטרתם היא להקל על העבודה ולהנעים את חייו של העובד. כל הצלחה מתגברת את דחפיו של העובד, והתפוקה ממשיכה לגדול.

ב=1971 נועדנו עם אחד מגדולי המעסיקים בישראל, העומד בראש מפעלים אחדים, המנהל הכללי במפעלים אלו מתנגד מזה עשרים שנה, ברוב תבונה, להכנסת שיטת הנורמות והפרמיות ושכר=העידוד ליחידים לפי הסגנון הישראלי, למפעליו. אולם הללו משוועים לתמריצים. למזלו, אין הוא משועבד לשיטת הנורמות והפרמיות, ועל כן חופשי הוא לפעול כרצונו. ברט אותנו הטרידה העובדה כי מנהלי הייצור ברשת מפעלים זו אינם ערים לצורך שבמעורבות ניהולית, העולה ומחבקשת מכל מערכת של שכר=עידוד קבוצתי. אין הם אף מכירים את משחר הכוחות החברתיים הכרוכים במתן מוצא לתפוקה משופרת. אנו, מכל מקום, המלצנו כי תופעל מערכת כזו בכמה מן המפעלים. בטוחים היינו כי סגן=הנטיא הנמרץ והאחראי לייצור באותם מפעלים, ידאג למעורבות זו שעה שיראה בעיניו שלו (ולא בעינינו שלנו) מהו סוג הפעולה היומיומית שהוא כה דרוש למען ההצלחה.

ב=1969 בילה אחד מאתנו ימים אחדים בריאיון העובדים, אנשי הוועד, המפקחים ומנהלי הייצור במפעל תעשייתי ישראלי גדול. במפעל זה לא הופעלה מעולם שיטת הנורמות והפרמיות, שכן קשה היה, אם לא בלתי אפשרי, למרוד את העבודה הישירה. משום כך, הופעלה שם מערכת שכר=עידוד קבוצתי, אולם ללא כל התייחסות למידת המעורבות הניהולית הכרוכה בכך. ראש הממשלה המנוח, לוי אשכול, נפטר באחד הימים שבהם שהינו שם. הוא ויורטיו פסלו את שכר=העידוד הקבוצתי. הם מנעו מן המערכת הקבוצתית את אותן הקלות מס, שהעניקו לנורמות ולפרמיות אינדיבידואליות. חוקים אלו חייבים, בלי ספק, בתיקון.

מחד, מונעים אנשי האוצר מלהשיג את יעדי התפוקה הלאומיים בשל תוכניות הנורמות והפרמיות. מאידך, מונעים הם הקלות המס ממערכות שכר=העידוד הקבוצתי, אשר בכוחן להגביר את הפיריון בסדר=גודל של 25% עד 35%, אם לא למעלה מזה; להגיע לכך ללא כל תוספת של כוח=אדם, החסר במדינה זו; להגיע לכך עם הציוד וההון המושקע בו הקיים, שעבורו משלמת המדינה מיליונים במטבע קשה כריבית עבור איגרות=חוב ישראליות והלוואות אחרות המשמשות לרכישת מפעלים וציוד.

עד אשר תזכה בעייה זו לפיתרון, יהא פנהל המפעל חייב להפעיל מערכת שכר=עידוד קבוצתי שאינה כוללת את העובדים אשר הורגלו בשכר=עידוד ליחידים, ולנהוג באותו עובד משל היה ספק חיצוני של שירותים במערכת החשבונאית של שכר=העידוד הקבוצתי. דומה הדבר לגישה אשר נקטה חברת הפלדה של קייזר בארצות=הברית, כאשר הנהיגה את מערכת שכר=העידוד הקבוצתי. מובן שעשויה גישה מעין זו לנטוע פירוד בתוך המיבנה החברתי של האיגוד המיקצועי, אולם בשל סיבות היסטוריות אין ברירה אלא להסתכן בכך. אפשר להקטין את הסיכון על=ידי הכנסת סעיף המאפשר העברת עובדים ממערכת שכר=העידוד האינדיבידואלית את המערכת הקבוצתית שעה שמתברר להם כי בשיטה החדשה יהיה שכרם גבוה יותר.

הוכניות הנורמות והפרמיות מהוות מהותם במני מערכת סכר-העידוד הקבוצתי. אולם מחסום זה ניתן לעקיפה. בדרך הטובה ביותר היא לכנוע מיצוט מבין עובדי המפעל, המועסקים בסיסת הנורמות והפרמיות, לעבור לסיסת הקבוצתית. אולם רק לעיתים נדירות יסכימו העובדים לכך. הדרך הטובה היא לקיים את סיסת הנורמות והפרמיות אצל העובדים העוסקים בייצור יסיר, ולהנהיג את מערכת סכר-העידוד הקבוצתי אצל כל האחרים. כאשר יתברר כי המערכת הקבוצתית מעניקה סכר גבוה יותר מאשר הסיסת האחרת, תתמוטט סיסת הנורמות והפרמיות ללא התערבות מבחוץ. ברור כי זוהי פשרה, אולם כפשרה מתירה היא את ידיו של המנהל, ומאפשרת לו לעקוף את סיסת הנורמות והפרמיות.

זיכרון

אין למנהלי המפעלים הישראלים ברירה אלא לעבור לסיסת סכר-העידוד הקבוצתי. את פעולתם זו חייבים הם לבצע, ושוב בדליה ברירה, על ההנחה כי מדיניותם של משרד האוצר ושל הכנסת אכן תתנה.

ממשלת ישראל נקטה בצעדנועז וחוזני כאשר ביקשה לאמץ באורח מקיף טכניקות של הנדסה תעטייתית, לפתח עניין בטכניקות אלה ולעודד את החברה בהן. באורח דומה נהגה הממשלה כאשר עודדה את הנהגתה אל מערכת סכר-העידוד לעובדים, וצימצמה את המיקוח בגין קביעת תעריפי הסכר. מטרות אלה הוטבו בדרך של הענקת הקלות מס לסכר שמקורו בתוכניות מאורחות של נורמות ופרמיות.

עתה הגיעה העת לצעד הני, התובע מידה לא שוותה של תעודת וחוזף. על הממשלה לומר, "אם באים ועד העובדים וההנהלה אל מפעל כלשהו לשבדס חוכנית מוגדרת לשיטור הביצוע המסקי הכולל של מפעל, חוכנית המבוססת על המציאות הקיימת אל המפעל והחוק, נהיה אנו מצידנו מוכנים לאשר הקלות מס לחלוקתו אל גידול מסוי בחפוקה, עד לחדר-גודל של 10% מרמת הסכר והמסכורות הקיימת".

כך חובא בחיבון העובדה כי את הפוטנציאלים של הכוחות התברתיים יכולים לגייס רק חברי האירגון עצמם, וכי הדבר ניתן לביצוע אך בדרך של פעולה וולונטאריה ועצמאית. אין חוכנית יחידה שאותה אפשר להחיל על כל המפעלים התעטייתיים, וכך לכל מפעל היסטוריה מסלו, המסת-ת בגינתם ובאמונותיהם המוקדמות אל חבר עובדיו. היסטוריה זו היא שקובעת מה יש לעשות, ומת הצעדים הראוונים שיש לנקוט בהם. בטל ההכזלים המוחלטים הטוררים בין ביצוע אינדיווידואלי ובין ביצוע קבוצתי אין היבון להחיל עקרונות סכר-העידוד ה-ינדיבידואלי לביצוע סכר עידוד קבוצתית.

ההתרכזות ביעד של שיפור הביצוע הקבוצתי תבלה עד מהירה כי לא די בגידול חפוקה במובן ההנדסי-תעטייתי בלבד. את החפוקה המוגדלת י למכור, לא רק כדי להימנע מצימצום מספר המיטרות, אלא אף כדי לממס פירות נוספים. דרוה, איפוא, הנהלה המסוגלת לפעילות חיווק תקיפה, ויש צורך בטיפוחו של צוות מכירות היכול להסוך את חפוקה המפעל המסופרת ליתרון תחרותי ביוקי הפנים והחוק.

מיתאם זה שבין החפוקה להזדמנויות השיווק הוא שהופך את שיתוף העובדים בניהול ליעד,

ומראה כעליל כי חפוקה מסופרת אינה מטרה בפני עצמה, אלא אמצעי בלבד.

אחרית דבר

ראש המחלקה לזיתוף עובדים בהתאחדות, שאז אדם נכון, אינטליגנטי, אין מלאכתו

צולחת בידו מיום הזיבות הבאות.

תומכי זיתוף העובדים נוטים שלא להבין כהלכה, וכתוצאה מכך - לחזור תחת אוטורייתן

של מערכות זכר-עידוד קבוצתי, בשל הדגשת-יתר של צד אחד של הבעייה. כשם שאפשר להתעלם מתפקידה של הרגשות, כן אפשר להעניק לו מקל רב מדי. לא שיתופם האישי והיטיב של העובדים בהנהלה הוא שדרוש כדי לגייז את מרצם הרוחני. השקפה מעין זו מעטיה בערך ההכשרה המיוחדת, הכישרון והאוריינטציה הדרושים לניהול אפקטיבי.

הצורך האמיתי הוא בנוכחות תיפעולית של אינטרסי העובדים - לא אינטרסים כלכליים

בלבד אלא אף אינטרסים רגשיים. כל עוד יושמו המנהלים לחשוב באפקטיביות מצינע מביאים רגשות אלו בחשבון, הרי הכנסת עובדים למועצת המנהלים של המפעל או לתפקידי ניהול עלולה להרוס את האפקטיביות המטקית של המפעל, או להוביל לחזירה תחת ייצוגם של העובדים. אם ישנו המנהלים את גישתם, הרי שהושבת עובדים ב"הנהלה" אינה מוסיפה ולא כלום, ותפקידה הוא טכני בלבד.

הטובה שבערכויות לאינטרסים של העובד היא נוכחותו של אירגון חברתי אפקטיבי, שבו

יש לכל יחיד מידה מסוימת של כוח-וטו והשפעה על ההנהגות של עמיתיו. נוכחותו של אירגון זה היא שתבטיח כי מנהל המזניה את אחריותו החברתית - יעילותו ניטלת ממנו. אולם על מנת שיופעל כוח-וטו זה באורה אחראי, חייבים היחידים המהותיים בו להיות מאוגלים לבקרה עצמית, ולדחות הכרעות לנוכח היכולים זמניים אינם ניתנים למניעה. חוכמה של כר-עידוד קבוצתי יוצרת אורה המעודדת התפתחות מעין זו.

הערבות כי אכן יקויים הנאי אחרון זה תובעת את טיובם של מוסדות וגורמים חברתיים

נוכחים. היא תובעת מאלו המסוגלים להקדיש את מרצם לביקורת ובחינה של המיבנה החברתי הטלם, כי אכן יעשו זאת. פירוש הדבר כי המחרת בחברה המפעלית הופך בהכרח לעניינו של הציבור הרחב בכללו. תהליך זה ראוי לעידוד ולטיפוח, אם אכן מבקשים אנו כי יהפוך הפיריון לנושא שיש בו עניין לאומי.

REPRINTED FROM

PUBLIC
ADMINISTRATION
IN ISRAEL AND ABROAD 1971

AMERICAN JEWISH
ARCHIVES
AN ANNUAL COLLECTION
OF ARTICLES AND REVIEWS



JERUSALEM, 1972

INCENTIVES AND PRODUCTIVITY IN ISRAEL INDUSTRY

by Harold J. Ruttenberg and Edward Wisnewsky

Mr. Ruttenberg was born in Minnesota in 1914 and graduated from the University of Pittsburgh. Entering the steel industry as a union organizer, he was chief economist and research director to the United Steelworkers of America (and its predecessor) from 1936 to 1946, when he became a manufacturer of steel products. In 1959, he founded Humanation Associates to apply advanced research in industry. He is now productivity advisor to the Israel Aircraft Industry.

Mr. Wisnewsky was born in Wisconsin in 1917 and holds an MA from Marquette University. From 1946 till 1961, he worked for a steel company and is now a senior associate of Humanation Associates. Together with Mr. Ruttenberg, he has served as management consultant to several American and Israeli firms, as well as the Israel Ministry of Commerce and Industry and the General Federation of Labour.

Sooner or later, every factory manager faces the question: "Should we put in a group incentive system?" No other approach can provide an acceptable rate of increase in real wage levels for as many people as a group incentive system provides.

INDIVIDUAL INCENTIVES ARE COUNTER-PRODUCTIVE

Much of Israel's industry is choked with individual incentive plans. Twenty years ago, we in the USA were forced to recognize that individual hourly incentives had become impediments to productivity that in many cases could only be overcome by relocating plants; it was just then that Israeli factory managers began to adopt them. Today, in the hands and minds of Israeli workers, just as twenty years ago in the USA, such plans restrict the output of the machinery in use.

The Israeli ingenuity in restricting productivity equals and may exceed that of the USA worker. Cultural traditions and historic developments may have made it easier for Israeli workers to develop and utilize social forces for this purpose. As a result, much of the lower wage advantage of Israel factories is wiped out by norm and premium incentives that freeze the output of machines substantially below their capacity. Workers have, in effect, placed a tax on capital which results in redundant labour and lack of initiative.

Everywhere in the world, workers, both white and blue collar, non-industrial and industrial, adopt attitudes and practices that protect inefficiency, creating under-employment. These attitudes affect both socialist as well as capitalist economies, operate in both the public and private sectors and in non-profit as well as in profit-making organizations. The result is so uniform that it is obvious that deep social forces are at work.

The alienation of the worker cannot be accounted for in terms of modes of production and ownership of the means of production. Two things have remained constant since the mid-1850's. One is the growth of bureaucracy, based on rationalisation. The other is the response of workers to rationalisation devoid of emotion. The role of emotion as an energizing force should not be so hard for Israeli management to understand.

The blinkers of dogmatic thought keep us from seeing the real significance of what we are all aware of. We are not going to increase productivity without the consent of the only people who can provide it—the work force.

In four years as consultants to Israel's industry, we have found no significant differences in productivity problems between privately-owned plants, *Hevrat Ovdim** enterprises, and Government-owned plants. Irrespective of who owns the factories, their capital equipment is not run at the designed capacity and more individuals are on the payroll than necessary. Ownership of the means of production is not the key factor in productivity: it is the attitudes and habits of the work force that is the key to full employment.

* ('Workers' Company')—the economic holding corporation of the *Histadrut*, the Israel Labour Federation.

Incentives and Productivity in Israel Industry

As we have gone from plant to plant, we have found the managers asking the same questions:

- How can people be persuaded to work as skilfully and diligently for the entire shift as they know how?
- How can they be persuaded to be concerned about the net results of the organized effort of which they are a part?
- How can they be persuaded to expect, and insist, that their fellow workers do the same?

To ask these questions is to assume that there are answers, and that we have the background of experience, not only to find the answers but the ability to apply them as well. We do have them—in the USA, and we are trying to develop that capability in Israel. Despite the many similarities with the USA, the differences are significant and require an expertise that can only be learned in Israel.

While there is a large body of written matter purporting to explain why workers behave as they do, it takes something more than 'good human relations' to mobilize their energies. Workers need a good reason, an incentive, to use the means that they have for influencing behaviour in one way rather than another; for influencing their fellow-workers to work the entire shift, not just part of it; for using their influence to see that their machines are run at full capacity; and for deciding for themselves that it is in their best interest to work skilfully and diligently all day long.

Such an incentive cannot be developed in a framework which, of necessity, compels workers to organize and fight management for wage increases. It cannot come from a situation where what a worker deserves is based on a narrow definition of his task which robs it of social significance to himself and his fellow-workers. It can only come from effective social participation in the process of production.

At issue is not the technique of organizing work efficiently but rather the purpose of working at all. The anti-productivity practices that have developed are expressions of distrust of the purpose for which efficiency is sought in the organization of work. That distrust is finding more and more costly ways of expressing itself. Hence the need for an increased interest among Israeli managers in the structure and operations of group incentive systems.

Individual incentive plans apply to a steadily declining number of the workers. This fact in itself aggravates the discontents of the others. It is compounded by the favourable tax treatment given to such incentive earnings. This in turn complicates the problem of finding substitutes for individual incentive plans that will be acceptable to the employees enjoying such favoured treatment. There is no other way than through group systems to provide incentives for the entire work force.

This is not merely a matter of basing incentives on group performance. A group incentive system requires something more than a way of measuring that performance. It is more than the way we measure the performance of an individual in a conventional norm and premium plan. It needs the mobilization of social forces; a realization that those forces are already operative, and that their existing character is a critical element. The task cannot be turned over to industrial engineers or academics with little experience in the management of men in making things happen in factories.

Every failure of an incentive plan can be explained in one of two ways. Either the goals sought were beyond the power of management to attain, or the means used were inadequate. A group incentive system first examines the relevance of past practices and mental habits, as it is these that have impeded the attainment of management's objectives or productivity improvement goals in the past.

The discovery of the limits of formal organization patterns leads to attempts to bring about change by preaching and exhortation. The results of such methods in Israel under siege is not impressive, not to mention their ineffectiveness when the siege is lessened by a ceasefire; but it does provide an outlet for managerial frustration. What is needed is the creation of adequate inducements based on self-interest. This is the way to influence behaviour.

The manager does not need an incentive system based on self-interest that leads to one factor of performance being emphasized to the damage of another; or where one department's performance is enhanced at the expense of another's; or where long term interests are sacrificed to improve short term records. But this is exactly what is apt to happen when performance is measured in isolation.

Incentives and Productivity in Israel Industry

GROUP INCENTIVES REQUIRE FULL MANAGEMENT INVOLVEMENT

Most of the attitudes and practices that limit productivity have their origins in the denial of the significance of the productive relationships between men as social beings. The personal relationship of the manager to the worker's performance is at a minimum in conventional individual incentive plans. It is governed by purely formal considerations; and it is to these considerations that the worker's behaviour is adapted. He is not going to stop his restriction of output until he has something to gain by producing more. Existing formal considerations limit such gains and, so, limit his response. And this condition cannot change as long as the manager tries to maintain a minimum involvement with his workers.

This bureaucratic mentality in managers leads to a preference for incentive plans built around limited objectives. Some element of performance is defined and the goal is seen as merely getting an improvement in this particular element. This attitude may be due to an ignorance of economics, or to the faulty design of some tool or machine part. The mark of this procedure is its emphasis on rationalizing an existing system. It seeks to make something which works passably well work better by a series of systematic improvements.

The process has merit, for it is essentially the way in which the crude internal combustion engine was developed. But it is not the process by which Man has gone from the internal combustion engine to the jet engine, with its far greater ratio of horsepower to weight. It was not by propaganda and exhortation that this was done: it was done by examining a new set of possibilities.

The managerial involvement demanded by group incentive systems is the kind of involvement that Israeli managers seek to avoid. They are like the internal combustion engine makers who want to attain the performance of jet engines and yet use the 'know-how' and the tools that they employed in building internal combustion engines. The few group systems in Israel have had a short or unproductive life span because managers simply could not master the additional relationships that group systems require. The major problem is to bring about a change in the way that the managers see their role.

Every manager finds his freedom of action limited by the veto power exercised by the informal organizations in the work force. Some managers are aware of this; others seem to be blind to it. It is fruitless to try to eliminate such informal organizations: they provide emotional outlets. The manager must accept such veto power as legitimate and share with it some of the veto power that *he* has. This is the only way in which he can participate in the social processes and steer them in productive directions. Participation of this kind calls for social ability, not therapeutic skills.

Leadership is better exercised by Israeli managers who are prepared to roll up their sleeves and get involved in the tough day-to-day problems on the factory floor. This will be a great improvement over the experience, repeated from factory to factory, where the plant manager and his plant engineer sit across the coffee cups and tell us why 'it can't be done' in Israel. All they testify to is that they are unwilling to change their own habits, sterile though they may be.

The Israeli pressures for trying new approaches are growing. Group incentive systems do offer a way of providing higher take-home pay without raising costs. This satisfies the aim of the manager to keep down costs, even to cut total costs, and the workers' pressures for higher disposable incomes. The efforts to meet the demand for controlled costs and higher worker incomes have been frustrated by technological developments that have reduced the percentage of the work force to which individual incentive plans can be applied. The problem is to find ways of providing an 'incentive earnings opportunity' for everyone in the work force, supervisors as well as supervised.

The approach required here has to be based on improving the organization's ability to pay higher wages without requiring higher prices. It is more likely to be successful if it provides increased economic benefits to the workers and lower prices to the customers, or an improved product at the same price. It is only with the acceptance of this as an objective that the forces inherent in the existing social structure can be effectively mobilized for the promotion of productivity. And it is only by success in this effort that such forces can be strengthened.

Incentives and Productivity in Israel Industry

Once this is understood, it becomes clear that management has to take on a social role in addition to its traditional functions. But it cannot be 'given' this social role: it has to win it by its performance. As a member of a social group, the manager needs to learn how to persuade as well as how to 'boss': how to influence, as well as how to 'order': how to make laws as well as how to enforce them. The rationality that applies to group incentive systems is not bounded simply by the necessities of commercial good sense.

Thus there is no one particular group incentive system and no one mode of managerial involvement that will meet all circumstances. Yet, in all cases, the starting point is the same. It consists first of all in being honest about the reasons why an increase in productivity is needed. Secondly, it requires fixing the amount of productivity gain required to meet the desired goal, in both the short and the long term.

The question is not answered by suggesting the minimum that will induce workers and supervisors to take an interest, since a much greater managerial involvement is required. The goal is not easy: how to have fewer individuals doing the same work or the same number doing more. What we are after, to raise living standards in Israel and the volume of exports, is a more effective utilization of both human and material resources.

We can be wrong in believing we know how to obtain such gains: we can also be wrong in thinking that they are there to be had in the first place. There is hardly a plant that has not made such mistakes. The process of examination may reveal that there are gains to be had without a group incentive system. This may be an important consideration when the effective use of a group incentive system calls for substantial change in managerial habits. Taking advantage of such discoveries may buy time to change those habits.

Every group incentive system will test the thoroughness with which management has done its homework. It will test the validity of the explanation that it gives for the current level of productivity. And it will test management's understanding of the differences between individual and group incentives. Unless we can point to some limiting factor operating now which accounts for lack of success in raising

productivity, and say 'here's why we need a group incentive system', we are not likely to adopt one and make it function. It is the identification of such a need that is the critical first step. A group incentive system is not a mechanical way of providing an incentive earnings opportunity. It marks a significant departure from the logic of individual incentive systems.

The approach of Israeli managers to group incentive systems is conditioned by their familiarity with the individual incentives. It is made up of three ideas:

- There is a fair incentive rate already; anything above this is a 'giveaway'.
- The kind of work that a man does should have some bearing on determining how much he deserves for an above-average performance.
- In any given class of work the same incentive amount should be paid only if the same increase in improvement is demanded from each individual getting the payment.

These ideas create a stumbling-block for Israeli managers when they consider group incentive systems. At the root of every incentive plan there is a theory which explains why a given incentive was earned and why individuals deserve whatever part of that incentive each gets. This is disturbing if the system used to determine what a man *deserves* is not correlated with the system which determines what he *earns*. In the individual incentive plan, what a man has to do to deserve what he earns is plain: so many pieces in so much time. It can be specified and timed and remains constant. These aspects of individual incentives over the last twenty years have conditioned the mentality of too many Israeli managers and create problems for them in understanding and in applying group incentive systems where the required activity cannot be specified or timed, and is not always constant.

GROUP INCENTIVES LEGITIMATIZE SOCIAL FORCES

The initial discovery came out of the Hawthorne Works studies directed by Elton Mayo, with whom one of the authors worked. The Hawthorne studies did for industrial relations what Galileo's demon-

Incentives and Productivity in Israel Industry

strations from the Tower of Pisa did for physics, not because they were the first in time but because of their scope. Employers discovered that their appeals to the self-interest of workers did not halt the unionization of their employees, or materially affect the course of subsequent union-management relations.

Unionization created a veto power, one that could be used to put emotional considerations before the manager. It took the power that existed as an underground force and legitimized it. But managers were slow to understand how to use this emotional dynamic because they had been trained to suppress their emotions. They treated the raw energy that makes history as a kind of disease. They attempted to blunt its expression by drawing up contracts. They thought that the workers needed help to suppress their emotions: this bred a school of managers concerned with mental hygiene. They became scrupulous in observing the letter of the contract so as to weaken the expression of such emotions.

But the vital fact about this discovery is that it radically alters the opportunity to improve efficiency. Under the older doctrine, this was limited to the material conditions of the work place and the fitting of a man to a job in an essentially mechanistic way. This was the efficiency experts' task in implementing individual incentives. The Hawthorne studies indicated not that this approach was not useful, but that for productivity improvement it was incomplete, and might even be self-defeating.

The development of Frederick Taylor's work had charted the productivity improvement as far as human resources were concerned. The Hawthorne studies indicated that this had covered only part of the territory. Subsequent work has been in the direction of developing more knowledge about additional territory. As a result, we understand more about the way individual incentives function, and are in a position to influence the behaviour of individuals and groups of individuals who cannot be covered by individual incentives. But this is so only if we can find an avenue for applying this knowledge.

The artificial ceilings on output in factory after factory in Israel have been caused by the widespread use of norm and premium incentives on the measured work of individuals. A worker returns from

his periodic military service where he has seen the need for maximum production, yet he systematically engages in restricted output on his machine. Is he engaged in self-deception or is the factory a closed society? He adjusts himself to the fact that he cannot produce at the machine's full capacity for the entire shift, because his percentage premium earnings would far exceed the accepted 25 per cent to 35 per cent level. Then he has a fight on his hands. His standards are attacked as too loose, and the end result is a cut in his measured rate per piece. He has to produce more to earn the same. So he says, "To hell with such insanity!". He pegs production at a safe level. He dissociates his military from his civilian self. He does it by pacing himself below his capability; or by finding excuses for not working part of the shift; or by creating avoidable machine breakdowns. The Israeli worker can produce as well as his counterpart in the USA, if not excel him, because he already excels him in the ingenious ways in which he pegs his output. The Israeli managers stand frustrated, as licked and beaten men in the face of the horrendous waste and under-utilization of the capital equipment entrusted to their management. The human beings working in Israeli factories are also being wasted for at least one-fourth of their time, if not as much as one-third or even more.

Israeli industry is caught in a double trap. The men and women on the work bench and their immediate supervisors doubt if there is any real benefit to them in turning out a larger output than they are now doing, even while acknowledging this as a desirable social goal. Israeli managers are infinitely more stubborn and much harder to make change their ways than are the supervisors and workers, hard-core as they are in their conviction that it is not in their self-interest to remove the pegs on output. As the managers, the Cabinet, the *Histadrut*, the *Hevrat Ovdim* and the Manufacturers' Association preach that 'productivity must go up', frustrations over the trap into which they have fallen are relieved. But the men and women in the Israeli factories are unmoved. The human beings and the capital equipment that they man continue to produce substantially below their capabilities.

There is a way out of the holding back of Israeli production. The

Incentives and Productivity in Israel Industry

name of the game, in Peter Drucker's words, is 'to increase the proportion of contributed value (added value) retained as profit by improving the productivity of the organization's material and human resources.' Frederick W. Taylor, half a century earlier, could safely ignore the fact that gains in added value could come about also by success in raising prices, or in enlarging market shares, or from product changes. The additions to added value that Taylor saw came only from the contribution originating in one part of the internal economic sector. This approach has left the Israel Productivity Institute and Israel managers with the mental legacy that workers and supervisors can only make one kind of contribution to added value. They have no moral claim to a share of the contribution that comes from other sources.

Israeli workers and supervisors object to the conclusion that what they deserve is tied directly to what they can do within a narrow framework. Added value per man-hour cannot be divorced from the problem of dividing the gain where worker-supervisor cooperation with management productivity goals is the objective. Equally important, this division of the gain is to be ascertained not by scientific means or the use of the economist's model of a rational man, but by a process which endows the formula with a normal and psychologically satisfying dimension. It needs to be felt as being just, as the product of progressive and not reactionary ideas.

Not the take-home pay alone, but the process by which it is obtained becomes important. The closer the process conforms to the ends of justice and equity in the larger society the better. The only alternative is the use of power to see if 'we could have got more.'

Taylor did not fully comprehend the nature of the mental revolution which he envisaged as a prerequisite to the development of the full potential of organizations. It has to be concerned with the just division of the added value, not only its creation.

The psychologist Maslow has pointed out the existence of a hierarchy of individual needs. He could have pointed out as well that there is also a hierarchy of needs on the social level. It is this progression from emphasis on survival to the goal of better living that furnishes the dynamic drive that can then be harnessed. The task is

how to stimulate, not how to judge. Thus, any incentive based on apportioning results according to past performance leaves unused the powerful force of aspirations.

When Israel managers and the leaders grasp this concept, then they will be able to free themselves from the trap of pegged production, under-utilization of human and material resources into which they have worked their struggling country's industry.

There are two sources of improvement that a proper incentive system generates. First, there is the direct effect on the performance of the individual worker. Secondly, there is the pressure on the supervisor which leads him to make sure that machines and other equipment are in good shape, and moves him to reduce the number of people in order to maintain the individual's chances of retaining the incentive earnings when the volume of work declines.

In group incentive systems, the earnings of any one individual are affected by the level of productivity of others. Under individual incentive systems, management has little right to ask the man or woman to produce more than he or she wishes in the way of additional earnings. Joseph Scanlon's associate, Frederick Lesieur, reports,

"My foreman would walk past me two or three times and then get up enough nerve to come over and say, 'Fred, will you please go to work?' And my usual reply was, 'What do you mean, go to work? I'm beating the standard. It is *my* money that I'm fooling with. If I want to spend a half hour talking here, it's my business, not yours.'"

Experience under group incentive systems shows that what management cannot do can be done by workers against another worker. For example, Fred would get hell from his fellow workers for robbing them of half an hour's output, because Fred would be 'fooling' with their money also. Group systems thus enable workers to put pressure on other workers in the name of their mutual self-interest by use of their veto power. The fact that, in a group system, output is not a private matter also gives the supervisor a lever to apply not just to the average worker but in particular to the above-average performer. The pressure on the foreman under individual incentive schemes came only from workers on direct production;

Incentives and Productivity in Israel Industry

under group systems it comes from all the workers. By including the supervisor, there is additional pressure on him to improve his own performance. As everyone is judging everyone else and working on the basis of self-interest that has a social sanction, productivity rises.

Workers can hardly be expected to generate pressure on their supervisors unless supervision affects the incentive level. Poor supervision can lead to aggressive criticism of management mistakes. Operation managers are often lukewarm to group incentive systems that provide channels for such criticism. It would give union leaders additional ammunition in their battle for an explanation of the causes of poor management performance.

Most group incentive systems are built around the notion that productivity gains are to be shared between all workers and employers. Such sharing eliminates the present difficulties in the measurement of individual productivity. In part it is intended to reduce the increment of 'undeserved' gain that might otherwise be distributed: but its main purpose is to promote cooperation. What management, in effect, is saying, is—'We know how to improve productivity but we cannot do so without your cooperation. We are willing to pay for effective cooperation by sharing the gains that increased productivity will provide.'

The worker can reply by saying: 'How can you expect cooperation when you are losing us money by what you do or don't do?' A basic requirement for effective participation in productivity is an agreement on what needs to be done to improve it. This depends upon whether workers and managers will see the same obstacles. The worker, because of his position, is apt to be aware of both the material and the non-material factors. He is also aware that pockets of veto power exist in the work force and that the strength of these must be weakened before significant changes in attitude can take place.

When the workers are pushed to discover and price managerial errors, programmes for increasing worker participation may produce effects that are most trying for managers. In such an atmosphere unions run no risk in agreeing to cooperate. They can counter any criticism of the degree of cooperation which they provide by taking advantage of management's exposure. They can divert attention by

attacking management performance in the very areas that management has designated as being the source of productivity improvement, namely, efficient performance. Hence the best level of cooperation, if such managerial nightmares are to be avoided, turns out to be no more than a tacit understanding that the union's veto power will not be used. The union officials cannot help, but they can interfere. This is no handicap if managers recognize that what they need is the cooperation not of the union as an institution, but rather of the members of that institution in their role as workers. And this is obtained through the constructive use of their veto power, not by its elimination.

Productivity improvements can come either from increased effort on the part of the workers or from changes in method. When they have the option, workers will concentrate on the gains to come from such changes. In the past, workers have not been able to get around the limited power of their foremen to make changes affecting working methods and conditions. Productivity committees provide an avenue for pursuing such objectives at a higher level in the organization. The desire to promote cooperation brings about changes that make work easier or pleasanter for the worker. As long as productivity rises, each success tends to reinforce the drive in this direction.

In 1971 we consulted with one of Israel's largest employers operating several plants. The manager has resisted for twenty years the introduction of the Israeli type of individual incentives. But his operations cry out for incentives. As he is not burdened with norms and premiums for his direct factory-floor workers, he is free to act. We were disturbed by the fact that his operation managers were not prepared for the involvement required by a group incentive system. Nor were they knowledgeable about the role of social forces in creating greater productivity. Yet we recommended that such a system be installed in one or two of the plants. We were confident that the hard-driving, pragmatic manufacturing vice-president in charge would get involved as he saw with his own eyes (not ours) the kind of daily action needed for success.

In 1969 one of us spent several days interviewing workers, their committeemen, their supervisors and operation managers in a large

Incentives and Productivity in Israel Industry

Israel processing plant. As the measurement of direct labour output was difficult, if not impossible, it had never had norms and premiums. A group system had been installed without any concept of what was involved or what kind of management involvement was required. The late Prime Minister Levi Eshkol died while one of us was there: he and his successors have outlawed group incentives. They have denied the incentive-oriented tax treatment under group incentive schemes that they give to workers earning norms and premiums. This legislation must be repealed.

Treasury officials cannot expect that Israel will achieve these national productivity goals by pegged-output norm and premium plans. The same incentive-creating tax treatment for group incentive systems could increase production by 25 to 35 per cent, if not more. This can be done with the same work force, additional workers being hard to find. It can also be done with the existing capital equipment on which the country is paying millions of hard currency in interest for Israel bonds and other loans taken to buy plant and equipment.

Until this problem is resolved, factory managers will have to use group incentive systems which exclude the worker on individual incentives, treating that worker as if he were an outside supplier of services in the group incentive accounting system. This is similar to the kind of approach used by the Kaiser Steel organization in the USA when it introduced a group incentive system. That this may introduce a divisive element in the union is a risk that will have to be taken simply because of the dead hand of the past. Its force can be weakened by including provision for transferring workers covered by the individual incentive to the broader group system where they can earn more.

Norm and premium plans block the introduction of group incentive systems; but they can be circumvented. The solution is for the Israel manager to persuade the minority on individual incentives to abandon them in favour of a group incentive system embracing everyone. But this will be the rare factory.

The other road is to keep the norm and premium plans for those on the factory floor working under them while installing group incentive systems for everyone else. When the group system pays

more than the individual incentive plan, the norms and premiums will be collapsed into the group system. This is obviously a compromise; but it unties the factory manager's hands and enables him to get around the norm and premium plan.

CONCLUSION

Israel factory managers have no choice but to adopt group incentive systems. They must act on the premises that the policy of the Treasury and the *Knesset* (Legislature) will change.

The Government of Israel took a bold step in promoting the adoption of modern industrial engineering techniques, and encouraging training in them. They secured the acceptance of working on incentives and reduced haggling over the setting of rates. This was accomplished by providing tax benefits for earnings under approved norm and premium plans.

It is now time for a second bold step. The Government should say, "If the workers' committee and the management of any plant come up with a realistic plan for improving the total economic performance of their enterprise, we will approve tax benefits for the distribution of gains up to a certain percentage of existing wages."

This is based on the assumption that social forces can be fully released only by the members of the organization, and that this can be done only through voluntary action. No one programme can be applied to all industrial enterprises; each has its own history, reflected in the attitudes and predispositions of its work force. It is this history which determines all that needs to be done and in what order.

It is not enough to increase productivity only by better industrial engineering. Increased productivity has to be achieved, not only to avoid a decline in the number of jobs but also to reach other objectives. This requires a management capable of aggressive marketing, and the development of a sales staff that can turn improved plant productivity into a competitive advantage at home and abroad. It is this correlation of productivity with marketing which makes worker participation in management a practical goal, and indicates that improved plant productivity is not just an end in itself.