



זה לא אני, זה אתם: מדוע עובד אינו פשוט "עצלן" והמנהל אינו "תחמן"

הדרך לשיפור אפקטיביות בארגונים עוברת דרך ניתוח אישיות העובדים והמנהלים, אבל לא פחות מכך דרך הבנת מבני הכוח והמיקום החברתי שלהם בארגון • השיח הפסיכולוגי השתלט על הייעוץ הארגוני, וזה מפספס משהו כי ההנחה המובלעת בכך היא שהארם לא פועל בקונטקסט

סביבה או אישיות?

ההבדלים בגישות הייעוציות המקובלות בשדה הארגוני

גישה מענייני-פסיכולית	גישה מכוונת הביטוס
מציאות חברתית: טבעית יחסים בקבוצה: סובייקטיביים (בינאישיים)	מציאות חברתית: יחסית יחסים בקבוצה: אובייקטיביים (תלויים בהון ובמיקום החברתי)
יעד מרכזי לשני: יכולות ומיומנויות אישיות מקור להתנהגות: נטיות פסיכולוגיות	יעד מרכזי לשני: שדה ומבנה חברתי מקור להתנהגות: נטיות חברתיות המבוססות על סביבת העבודה



איור: JamesBot/Shutterstock.com

החוקר: פרופ' ברוך שמעוני
המוסד: אוניברסיטת בר אילן
מועד המחקר: 2010 ואילך
השורה התחתונה: הדרת מנהלים שמחוקקת בניתוח אישי-פסיכולוגי לא נותנת את התמונה המלאה

רונית הראל

העובדים שלי עצלנים, ואני לא יכול להמשיך לעבוד ככה – האמירה הזאת של מנהל באחת מהחברות במ"ש, שהצטרפה לשלל אמירות דומות שבחן נתקל לאורך הדך ריירה שלו, שלחה את פרופ' ברוך שמעוני למסע איור להי בנת השיח המתנהל בסביבות לניהול. במהלך היישוב הוא התחיל לחשוב שמשוהו חסר בשיח הייעוצי-ארגוני, ובמיקר בה שופק בהחייית קבוצות. אחרי שניתח עשרות מק' רים שבה נתקל בכמעט כיועץ ארגוני, סבר שמעוני – חבר סגל בכיר במחלקה לסוציולוגיה ומייסד התוכנית לייעוץ ארגוני באוניברסיטת בר אילן – שהי עיה העיסית בתתם היה נובעת מכך שהשיח הפסיכולוגי השתלט על העולם הארגוני.

הבנתי שמיקור בעצמי ובנ' טיות פסיכולוגיות מתעלם במידה רבה מחלקה של המורכבות התכ הנית המבנית שבחונה פועלים מנהלים ועובדים, כלומר ממבנה הכוח והמיקומים החברתיים בא' רגון, הוא אדם. החליתו על בסיס תוכנה זו פורסמו בכתבי עת כ"י נלאומיים, בהם Management Perspectives, Academy of Management Perspectives, ובספרים פרי עטו.

אמצעי לשיפור ביצועים

מרבית קבוצות ההדרכה כיום עוסקות כמה שקרוי "כניית צוות" ו"פיתוח צוות", וכן מומ" קרות כקביעת יעדים ומשמיות, כחלוקת עבודה, בנורמות הת' נוגות, כקבלת החלטות ובהחיסם בין אישיים. לרברי שמעוני, במקרים רבים מנהלים ומנהלות, וכן מחלקות משאבי אנוש בא' רגונים, מגייסים יועצים ארגוני

ניים ומנחים של קבוצות הדרכה שהשיח והפרקטיקות הטיפוליים הם עבודה כלי עבודה מרכזי. "עיקר תפקידן של הדרכות אלה הוא לעזור למשתתפים ולמשתתפות לפתור בעיות ארגוניות ולהגשים אינטרסים ומ' טרות אישיים דרך 'היכרות עם הצומ' ופיתוח נטיות פסיכולר גיות 'ראויות', כאלה שמובילות לאפקטיביות ויעילות כעברי דה', מסביר שמעוני. "נטיות מסויבות שמעוני.

אבל דא מכיר רק ארגו כלים אחד להתמודד עם זה – לתקן את עצמו – והוא הדרך לשם. חשוב להגיד – אל תלכו תמיד לשם. מנהל יכול לספר לי שעובד מסוים הוא עצלן, אבל אני אומר לו שזאת בעיה של המנהל שלא אירגן לו סביבה שמאפשרת לו לעבוד, שלא הכנים אותו למערכת קבלת ההח' לטות ולא העניק לו תנאי עבודה סבירים. זוהי הסביבה שמאפשר רת לך לצמצם לא – ללא קשר לאישיות", הוא מוסיף.

אישא הענייה מעקדת מבטף? "זה הויכוח הנשג בין התפי' שה לא האדם לעומת התפיסה של הסביבה, ובמובן מסוים, בין הפסי' כלוגיים לסוציולוגיים. במקרה של הנחית קבוצות, השיח הפסיכולר גי השתלט, וזה מפספס משהו כי ההנחה המובלעת בכך היא שהארם לא פועל בתוך קונטקסט. לפי גישה זו, האדם הוא מעין יחידה אוטומוסיטית סגורה, והנחית הק' כוצות נועדה לפתח יכולות, כושר כיסוי והקשבה פעילה.

"אני טוען שלא מספיק לעשות זאת, אלא צריך להסתכל על הסי' ביבה שבה האדם פועל, וכחלק מכך גם על הסביבה הארגונית שלו. המ' חקד הפמיניסטי, למשל, מכיר בכך כי הוא מרבר על תנאים מבניים



ברוך שמעוני
ילום: אוניברסיטת בר אילן

ההביטוס קשור למיקום החבר' תו שלנו, לערכים ולנטיות הדי ברתיות של אלה שנופסים את המיקום הזה. העובד או המנהל יכולים להיות אנשים שתלטים מכוחת אישיותם, אבל יכול להיות שהם מתנהגים כך מתוך המיקום החברתי שלהם, זה שמעניק להם את היכולת לשלוט על הסביבה. "למה זה חשוב? כי מיקום תכ' רתי מגריר טעמים, בחירות, העד' קום שלהם כבעלי הכח בארגון". נלך לקנות מכונית, מראש ניכנס לסוכנות של המכוניות העממיות, אבל אחרים שיש להם כסף ומשא' ביים לא ידרכו באותן סוכנויות. כך גם מנהלים שעוסקים שנים רבות בהנהלה – הם מרברים מתוך המיי' קום שלהם כבעלי הכח בארגון". אחד המקרים שצג שמעוני ני במחקריו הוא של איל גרל'ן ישראלי בארה"ב, שהומיין אותו אליו כדי לגשר ולפשר בינו לבין הסמנכ"ל שהוא גייס כדי ימינו. המים "אדרי תקופה הם התחילו להאשים שוב על שני מישרים. על המישר

האיש והארגוני ועל הקשר שבין שניהם כביכול (או כקידום) הע' בניה החשובה האחת. "אני טוען שאימוץ שפה סר ציולוגית, חברתית-מבנית, על ידי מנחים ומנחות של קבוצות הדרכה יכול להחזיר לקבוצת ההדרכה את דילונות המקצועיות שלה. את זאת מלחמה אלה שצריכים את מבני הכוח והיחסים בחברה, קרי המנהלים והמנהלות, לא תמיד פתוחים לשמוע את השפה הסר ציולוגית משום שזו מצביעה על חלקם בבניה של המציאות הלא אפקטיבית בארגון.

לרוב הם מעוניינים כיועצים המצייקים בשיח פסיכולוגי שיועד היטב כיצד לעצב את התנהגותם של עובדים בהתאם לצפייתיהם – למשל, שיפחיתו התנגדות, שיפעלו בהתאם לתרבות הרצויה למנהלים או שיפעלו בהתאם לדי חן ולאסטרטגיה הארגונית שעדי צבנה על ידם. אין ספק שהשיח הפסיכולוגי נחל למנהלים הרבה אהת עוסק בתחום שנים רבות, האם אתה רואה שינוי בשיח? "לצד אי לא רואה שי' גי דרטי' בשיח זה חבל, משום שבשיח הסוציולוגי יש משהו צר רק יותר כי הוא נותן מקום למי שהפסיקטיבה שלו בדרך כלל מושקת. השיח הסוציולוגי גם אפקטיבי יותר משום שהוא מסיע לראות מערך פרספקטיבות רחב יותר – ובהתאם, גם קרוב יותר למציאות. אבל זהו שיח שנתפס כחרגני וקשה לעיסול".