

יעוץ ארגוני

שפי שפס*



פוליטיקה בארגון נוצרת בגלל ריבוי האינטרסים של חברי, שאינם עולים בהכרח בקנה אחד עם האינטרסים של האחרים. כרוך שזה מוביל לניגודי אינטרסים. יש מה לעשות?

לטוב ולרע

עובדים רבים נופלים לתוך הפחים היקושים של המסרים הכפולים. יש הפועלים רק העצום של המסר הסמוי. ואחרים משתמשים במסר הסמוי כדי להצדיק מעשים שפלים ואסורים, מוציאים שם רע לחברה, פוגעים קשות בתדמיתה המוצהרת ומשלמים על כך בראשם

פוליטיקה מעוררת בדרך כלל אסוציאציות שליליות: תחבולנות ותכסיסנות, קנוניות ותככים, "שמור לי ואשמור לך", קידום אינטרסים אישיים, חלוקת טובות הנאה למקורבים, והרשימה עוד ארוכה. אבל פוליטיקה היא גם קידום לגיטימי וחוקי של ענייני הכלל, צבירת כוח והשפעה כדי לקדם אינטרסים חיוניים, אמנות של פשרות כדי לבצע את האפשרי תוך ויתור, לפחות זמני, על מטרות לא ריאליזטיות.

פוליטיקה איננה רעה או טובה. היא עובדה קיימת. היא גלגל השיניים המסובב תהליכים חיוביים ושליילים בארגון. פוליטיקה קיימת בדמוקרטיה ובחברות נאורות, וגם במשטרים ובארגונים אפלים. כל ארגון הוא מערכת פוליטית, שבה פועלים יחסי כוח והשפעה. הבנת הפוליטיקה מאפשרת לזהות ולטפל באינטרסים מתחרים אצל יחידים וקבוצות בארגון. דרכי הטיפול יכולות להיות שונות, ואל לנו לשפוט אותן על פי הערכים האישיים שלנו, אלא על פי ערכי הארגון וצרכיו. הארגון חייב ליצור מנגנונים כדי לטפל בניגודי האינטרסים, שהם טבעיים וקיימים בכל חברה.

מנגנונים אלה הם הכללים, הנהלים, אופן הדיווח, סגנון הניהול, התרבות הארגונית. חלקם גלויים, ידועים וכתובים, והארגון מתגאה ומתהדר בהם. חלקם סמויים, מין תורה שבעל פה המונחלת בלחש, בקריצה, בהבנה שבשתיקה. קיימת חפיפה חלקית בלבד בין החלק הגלוי והחלק הסמוי, וככל שהפער בין השניים גדול יותר, נוצר מתח חריף בארגון, הנובע מן המסרים הכפולים והאמביוולנטיים. עובדים רבים נופלים לתוך הפחים היקושים של המסרים הכפולים. יש הפועלים רק "על פי הספר", ונכשלים בהבנת משקלו העצום של המסר הסמוי; ואחרים משתמשים במסר הסמוי כדי להצדיק מעשים שפלים ואסורים, מוציאים שם רע לחברה, פוגעים קשות בתדמיתה המוצהרת ומשלמים על

כך בראשם.

פוליטיקה בארגון נוצרת בגלל ריבוי האינטרסים של חבריו. כל חבר מביא איתו רצונות, שאיפות וצרכים, שאינם עולים בהכרח בקנה אחד עם האינטרסים של האחרים. ריבוי האינטרסים טומן בחובו, באופן טבעי, ניגודי אינטרסים. וכך נוצר מצב שחברי הארגון הם בעת ובעונה אחת גם משתפי פעולה, המחויבים למטרות הקבוצה, וגם יריבים המתחרים על התגמולים הגשמיים והרוחניים של החברה.

הנה כמה דוגמאות אופייניות להתנהגויות ולפעילויות פוליטיות בארגון, לטוב ולרע:

העצמה אישית מול חתייה להגשמת מטרות הארגון - מנהל השואף לקדם את מטרות הארגון, חייב לחזק את עוצמתו האישית. פעמים רבות מיטשטש הגבול בין קידום האינטרסים האישיים, לבין הגשמת מטרות הארגון. מאבק על נתח מקסימלי של משאבי הארגון - לכל ארגון משאבים מוגבלים, והגדרות לגבי חלוקתם. המאבקים על משאבי הארגון יכולים לבטא סדר קדימויות אמיתי וחיוני לארגון, או ניסיון של קבוצה מסוימת להגדיל את חלקה ואת מעמדה.

מאבקים סביב רה-ארגון בחברה - רה-ארגון יכול לנבוע מרצון לשפר ולייעל כדי למקסם את רווחי הארגון, או לבטא ניסיון של מנהלים לחזק באופן מלאכותי את אחיזתם בארגון, תוך מינוי מקורבים ומלאכי פנכה.

הפוליטיקה הארגונית, אפוא, היא חלק בלתי נפרד מחיי הארגון, לטוב ולרע. רצוי רק לשמר את מידותיה בפרופורציות הנכונות. תקשורת פתוחה, צמצום אידאות ומודעות לנושא, יקטינו את הצד הרע של הפוליטיקה בארגון.

* המכתב הוא מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית