

פוליטיקה ארגונית והשפעתה על הביצועים

פוליטיקה ארגונית (Organizational Politics, OP), מבטאת יחסי כוח, עוצמה והשפעה בין שחקנים הפועלים בתוך ארגונים או בסמוך אליהם. התנהגות זו מוכרת לרובנו מתוך המציאות היום יומית בעבודה. האם יש מי מאיתנו שלא התנסה באופן ישיר או עקיף בהתמודדויות, עימותים, קונפליקטים ויחסי כוח מורכבים עם עמיתים לעבודה, כפיפים או ממונים? מאמר זה יביא ממצאים אחדים מתוך מחקר אשר נערך באחרונה, ושמתוכו יכולים מנהלים ללמוד על התופעה והשפעתה על תיפקוד עובדיהם.

“ארגונים, ובעיקר הגדולים שבהם, דומים לממשלות, מכיוון שגם הם מהווים ישות פוליטית. כדי להבין אותם יש להתמצא בפוליטיקה הארגונית, בדיוק כפי שהבנת ממשלות דורשת התמצאות בפוליטיקה השלטונית” (Pfeffer, '92:8)

בעבודה מערבים שימוש במשאבים העומדים לרשות המשתתפים כמו סמכות, כושר תיגמול, הענשה, כאריזמה, וידע, משאבים אלה מאפשרים לכל חברי הארגון להפעיל טקטיקות השפעה בכיוונים רבים.

טקטיקות מוכרות כוללות נסיונות שכנוע רציונליים, אסרטיביות, חנפנות, יחסי חליפין, איומים בהפעלת כוח, נקיטת סנקציות, מניפולציות, שליטה במידע, חסימת פעולות בלתי רצויות, הקמת קואליציות, פנייה לממונים, הפעלת קשרים אישיים, התמודדות גלויה בפורומים רשמיים סגורים או באופן פתוח דרך עצומות ומחאות, שימוש בסמכות ואף השפעה באמצעים בלתי

בתוכם וסביבם” (Mintzberg, '83:1-2). מינצברג ופפר מכנים את תורת הכוח והעוצמה בשם הכללי “פוליטיקה ארגונית”. המסר אותו הם מבקשים להעביר לחוקרים ולמנהלים: פוליטיקה ויחסי כוח הם חלק בלתי נפרד מחיי העבודה ולכן חשוב לבחון את מאפייניהם והשפעתם על עובדים, מנהלים ותוצרי הארגון.

מצבים ותהליכים בסביבת העבודה נבחנים מזווית ראייה “פוליטית”. לדוגמה: תהליכי קידום ומינוי, התמודדות על תגמולים אישיים או קבוצתיים, הקצאת משאבים לאדם או ליחידה בארגון, מאבקים על יישום תוכניות אסטרטגיות. מצבים פוליטיים

הכרה בחשיבות הפוליטיקה הפנימית והשפעתה על ארגונים היתה איטית אך עם השנים קנתה מקום חשוב בתפיסותיהם של אנשי מחקר ומעשה. הנרי מינצברג, מחשובי החוקרים בתחום המינהל וההתנהגות הארגונית, טען כי “...כוח ועוצמה הם מרכיבים מרכזיים שלא ניתן להתעלם מהם אם מעוניינים להבין כיצד ומדוע ארגונים פועלים בדרכים מסויימות. ...אם ברצוננו לשפר את פעולתם של ארגונים ולוודא שהם משרתים את מטרתינו אנו חייבים להבין היטב את יחסי הכוחות המתרחשים

ד"ר יגודה מרצה בחוג למדע המדינה של אוניברסיטת חיפה

הקשר בין פוליטיקה ארגונית וביצועי עובדים

מנהלים ועובדים רבים רואים בפוליטיקה ארגונית תופעה שלילית המנוגדת לתהליך הייצור הטבעי בארגון ולכן פוגעת בתיפקודו התקין ובכושרם של מנהלים להשיג יעדים. ואכן, התפיסה הרוחות כיום בתורת הניהול רואה בפוליטיקה ארגונית מימד בלתי פורמלי של הפעלת השפעה ושימוש בכוח בדרכים בלתי לגיטימיות, להבדיל מתהליכי השפעה המתרחשים במישור הלגיטימי והפורמלי בארגון. אולם, האם פוליטיקה ארגונית היא תופעה שלילית ביסודה, או שיש לה גם היבטים פונקציונליים חיוביים בתנאים מסויימים?

מחקרים מסויימים העריכו כי פוליטיקה ארגונית פוגעת ברמות הביצוע של עובדים מכיוון שמעסיקה אותם בהתנהגות שאיננה נוגעת ישירות בתהליך הייצור בארגון. מחקרים אחרים מצאו כי פוליטיקה ארגונית כוללת בין השאר התנהגות "חנפנית" של עובדים אשר מחפה לעיתים על חוסר רצון או יכולת למלא את התפקיד כראוי. נוסף לכך התגלה כי בארגונים רוויי פוליטיקה פנימית חלה עלייה ברמות המתח והלחץ של עובדים, גדלה מידת אי ההיגנות בהערכת ביצועי עובדים ונוצרו עמדות שליליות של עובדים כלפי הארגון. התמונה העולה ממחקרים אלה תואמת לרוב את תפיסת חברי הארגון עצמם ביחס לתופעה: בדרך כלל הם חושבים שפוליטיקה ארגונית הינה התנהגות בלתי הוגנת, רעה, בלתי רציונלית, לא בריאה לארגון ופוגעת בביצועיו.

מנגד, מחקים אחרים מצאו כי רבים מחברי הארגון מאמינים שהתנהגות פוליטית הכרחית בעיקר אם יש למישהו עניין להתקדם בארגון ולהיות מוכר מצד הסביבה כעובד טוב או מנהל מוכשר. מחקרים טוענים למשל כי פוליטיקה וכוח הם סימן ליכולת האישית לשנות ולתרום לסביבה

חוקיים או בלתי אתיים דוגמת חבלה מכוונת בעבודה, העברת מידע למתחרים/ריגול עסקי, הכפשה והפצת מידע מגמתי או שקרי, הפצת שמועות והדלפות שונות.

חלק מטקטיקות אלה מקובלות ולגיטימיות במישור הפורמלי, ואילו בחלקן האחר הטקטיקות לגיטימיות פחות אך עדיין נורמטיביות ונפוצות. כיום ברור כי כולן משמשות מנהלים וגם עובדים מן השורה להשגת יעדים אישיים או ארגוניים.

פוליטיקה ארגונית – בין מיקרו ומקרו

פוליטיקה פנים ארגונית עוסקת במישור המיקרו (Micro-Politics) וביחסי ההשפעה הנרקמים ברמת הפרט או הקבוצה בעבודה. ניתוח כזה שונה מניתוח מקרו-פוליטי (Macro-Politics) העוסק ביחסי כוח והשפעה שבין הארגון כולו או יחידות מרכזיות בתוכו ובין הסביבה. מחקרי מיקרו עוסקים לרוב בפרט, בעמדותיו, תפיסותיו, והתנהגותו בקבוצות קטנות. מחקרים גורסים כי כדי להבין תהליכי עוצמה ופוליטיקה בתוך ארגונים, יעיל יותר להתמקד ברמת ניתוח של יחסים ותהליכים בין-אישיים, מכיוון שברובד כזה הם קלים יותר לבחינה ועדיין דומים מאוד לעוצמה ופוליטיקה במישור המקרו. מעניין לציין כי מחקרים גילו שאנשים תופסים את מקום העבודה כפוליטי במידה רבה יותר מכפי שהם רואים את מוסדות הדת, מועדוני החברים והתרבות והמסגרת המשפחתית, ולכן המ-ליצו על בחינת הפוליטיקה בעבודה כמקור לידע רחב בתחום.

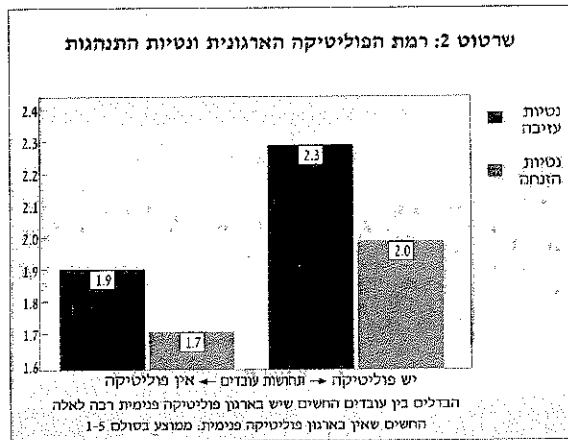
בשל כך קיימות הגדרות רבות לפוליטיקה ארגונית. ההגדרות מב-חינות בין סוג ואופי טקטיקות ההשפעה, השחקנים המשתתפים, סוג היעדים העומדים במוקד התהליך, והזירות השונות להתמודדות פוליטית. אחת ההגדרות המקובלות לתופעה נתנו Mayes and Allen (1977: 675): "תהליך דינמי של השפעה המביא לתפוקות ארגוניות מעבר לביצוע הפשוט של משימות בעבודה."

תוך רתימת משאבים שונים המכוונים לשיפור התוצרים בעבודה. אנשים בעלי יכולת השפעה מסוגלים לעצב את סביבתם בהתאם למבוקשם, בעוד אחרים, שאינם עושים שימוש במשאבים אלה, נותרים בלתי מרוצים ובלתי מסופקים. קונפליקטים מאזנים בין חסרי כוח ובעלי כוח, משפרים את גמישות הארגון ואת יכולתו להתמודד עם סביבה משתנה, מונעים קפאון של היחידות הארגוניות, משפרים צמיחה והתחדשות, מונעים חשיבה קבוצתית, מטפחים יוזמה ומעשירים תהליכים של קבלת החלטות.

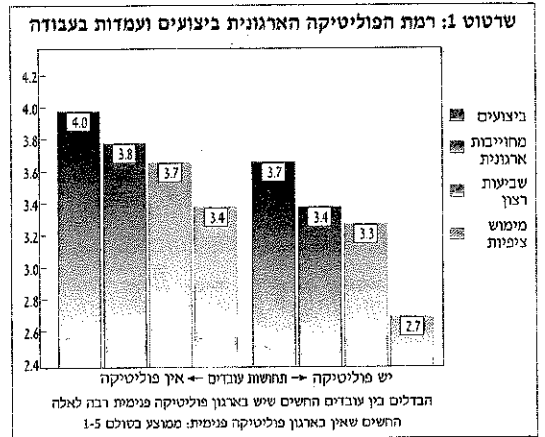
מרבית פוליטיקה ארגונית – ממעיט בביצועים

מחקר שנערך באחרונה בישראל (ויגודה, '98) ביקש לבדוק תופעה המכונה "תפיסת הפוליטיקה הארגונית" ואת הקשר בינה לבין ביצועים, עמדות והתנהגות. תפיסת הפוליטיקה הארגונית מבטאת עד כמה חשים העובדים שיש בארגון פוליטיקה פנימית שלילית. במחקר השתתפו 343 עובדים משני ארגונים ציבוריים גדולים, מתוך הנחה כי יהיה קל יותר לאתר תהליכים של פוליטיקה פנימית במערכות אלה. תפיסת הפוליטיקה הארגונית של העובדים הוערכה באמצעות מדד מקובל המכונה (Perceptions of Organizational Politics Scale. Kacmar and Carlson, '94). העובדים התבקשו להשיב, עד כמה הם מסכימים (1=לא מסכים כלל עד 5=מסכים מאוד) עם משפטים דוגמת: (1) הקידום כאן נקבע על סמך העדפות אישיות של מנהלים ולא על פי ביצועים; (2) במחלקה שלי יש קבוצת אנשים רבי השפעה שאיש מעולם לא העז לצאת נגדה; (3) אנשים בארגון מנסים לבנות את עצמם על חשבונם של אחרים; (4) יש במחלקתי קבוצת אנשים שתמיד מקבלים מה שהם רוצים משום שאיש לא רוצה להתעמת איתם*. תשובה חיובית יותר על שאלות אלה שיקפה עמדה הרואה את הארגון כסביבה פוליטית בעלת גוון שלילי, בעוד אי הסכמה שיקפה עמדה הפוכה.

* פירוט ביחס לכלי ההערכה בהם נעשה שימוש אפשר לקבל ממחבר המאמר



מנהלים, יכולה לפגוע ברמות ביצוע של עובדים בהשגת יעדי הארגון. עובדים החשים כי סביבתם הקרובה רוחשת יחסי השפעה שאינם מתיישבים עם המדיניות הארגונית של הארגון יגיבו בדרך התפיסה הרווחת בקרב אנשי ניהול



טובה לארגון. התפשרות בתחום זה עלולה לעורר במרוצת הזמן תחושות ניכור, אכזבה ותיסכול.

★ פוליטיקה ארגונית עלולה לעורר נטיות התנהגות בלתי רצויות, כגון הזנחת התפקיד והעבודה או עזיבת הארגון. בסיכומי של דבר ישלם הארגון מחיר יקר על תוצאות הפוליטיקה הפנימית.

★ חשוב כי הממונים על תהליכי ההערכה בארגון יתייחסו גם לפוליטיקה הפנימית ויתגברו על החשש הראשוני המלווה עיסוק בנושא "רגיש" שכזה. כמו במקרים רבים אחרים, איבחון מקדים של התופעה עשוי למנוע בעיות קשות לארגון מאוחר יותר.

מקורות

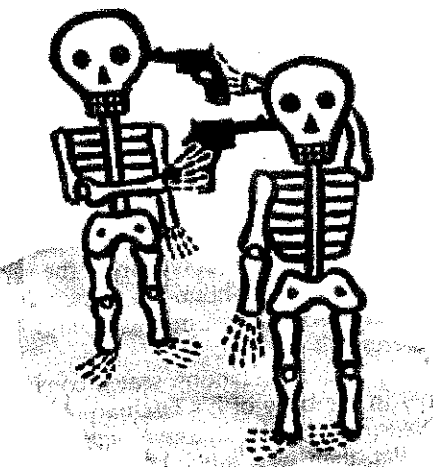
יגודה, ע. (98). פוליטיקה ארגונית: מאפיינים, גורמים והשלכות של תהליכי השפעה בין-אישיים על ביצועי עובדים במינהל הציבורי הישראלי. עבודת דוקטורט, אוניברסיטת חיפה.

Mintzberg, H. (83). Power in and Around Organizations. Englewood Cliffs, New-Jersey; Prentice Hall.

Pfeffer, J. (92). Management With Power. Boston, MA; Harvard Business School Press.

Mayes, B.T and Allen, R.W. (77). Toward a definition of organizational politics. Academy of Management Review, 2, 672-678.

Kacmar, K.M. and Carlson, D.S. (94). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation, Paper presented at Academy of Management meeting in Dallas, Texas.



★ חשוב כי מנהלים בכלל, ומנהלים בסקטור הציבורי בפרט, יתנו את הדעת לתפיסת הפוליטיקה הארגונית בקרב עובדיהם. היא עלולה להשפיע לא רק על ביצועי העובדים, אלא גם על איכות השירות לציבור.

★ רצוי כי הממונים על מערכות משאבי האנוש בארגון יקדישו מאמצים לגיוס עובדים בעלי התאמה בסיסית

שרטוט 1 מראה כי עובדים החשים אין בארגון פוליטיקה פנימית הביעו מחויבות רבה יותר כלפי הארגון, הראו שביעות רצון כללית רבה וביטאו תחושה גבוהה של מימוש ציפיות בעבודה. כמו כן, עובדים אלה זכו בדרך כלל להערכות ביצוע גבוהות יותר מהממונים עליהם בהשוואה לעובדים שחשו כי יש בארגון פוליטיקה פנימית.

שרטוט 2 מראה כי עובדים החשים שאין בארגון פוליטיקה פנימית, נוטים פחות לעזוב את הארגון או להזניח את עבודתם, בהשוואה לעובדים החשים כי יש בארגון מידה רבה של פוליטיקה פנימית.

המחקר אישר באופן כללי את הקשר שבין תפיסה שלילית של פוליטיקה ארגונית לבין ירידה ברמות הביצוע של עובדים. עובדים החשים כי יש יותר פוליטיקה ארגונית בסביבת העבודה נוטים לבצע את עבודתם באופן טוב פחות. התנהגות זו מלווה בפיתוח של עמדות שליליות כלפי הארגון והעבודה ובנטיות להזניח את העבודה או לעזוב את הארגון לטובת תעסוקה "שקטה" יותר מבחינה פוליטית.

המלצות אופרטיביות למנהל

מסקנה ראשונית מבחינתם של חוקרים ומנהלים: עובדים יודעים לזהות פוליטיקה ארגונית, וכאשר היא עלולה לפגוע בהם, מגיבים בהתאם. פוליטיקה בעולם העבודה היא חלק מההוויה הארגונית וקיימת בכל הדרגים והתחומים: הנטייה להתעלם ממנה, במיוחד מצד