

משחקים מסוכנים? – על עצמה, השפעה, פוליטיקה ארגונית, ומה שביניהם

ביקורת על ספרו של יצחק סמואל – "המשחק הפוליטי",
הוצאת אוניברסיטת חיפה/ זמורה-ביתן, חיפה 2002, 344 עמ'

ערן ויגודה

החוג למדע המדינה
אוניברסיטת חיפה
הר הכרמל, חיפה 31905
טל: 8240709
פקס: 8257785
E-mail: eranv@poli.haifa.ac.il

כאשר השלמתי את עבודת הדוקטורט שלי לפני שנים אחדות בנושא "פוליטיקה ארגונית" קיננה בי תחושה מוזרה. תקופה ארוכה שתיתי בצמא כל פיסת ידע מדעית ואחרת אודות סודות הפעלת הכוח, העצמה, וההשפעה בארגונים. אספתי בעצמי נתונים מקוריים בעזרתם קיוויתי לפענח ולו חלק מטבעם של סודות התחום וביליתי שעות רבות בחברתם (הוירטואלית בעיקרה) של בכירי כותבים וחוקרים כמו מישל קאקמר, גארלד פאריס, ראסל קרופנזנו, הנרי מינצברג, גאפרי פאפר ואחרים. עם זאת, ובאופן מפתיע למדי, נותרתי תוהה כיצד לא קיימת הבנה מספקת של אחד השטחים החשובים ביותר למנהלים ולעובדים בכל ארגון באשר הוא. שאלות רבות מדי נותרו פתוחות למרות העושר המדעי שנצבר בעשרים השנים האחרונות, הן ברובד הניתוח האמפירי והן בכתיבה התיאורטית. מה סודה של העוצמה וההשפעה בארגונים? כיצד היא נוצרת והאם ניתן לטפחה? מה הדרך היעילה להפעלת השפעה בסביבת העבודה ועל ידי מי? האם ישנם הבדלים בין פרטים, קבוצות, ארגונים, או תרבויות באופי ובעצמת הפוליטיקה הארגונית? מדוע מגדירים מנהלים רבים את הפוליטיקה הארגונית כ"משחק מסוכן" אך גם ככזה שאחרי ככלות הכל, כולם משחקים בו בין אם הם עובדים מן השורה, מנהלים זוטרים או בכירים יותר. יותר מכך, כאשר נדרשתי עם השנים על ידי תלמידי לתארים בסיסיים ומתקדמים להפנותם אל ספר טוב בשפת הארץ והעם שישפוך אור על התופעה נאלצתי לקבוע כי אין בנמצא ספר שכזה והמלצתי, מבויש משהו בשם השפה העברית, כי יחזרו אל קריאה בלשון ניכר.

ספרו של יצחק סמואל "המשחק הפוליטי" משנה את חוקי הפתיחה האלה. זהו הספר העברי הראשון של רעיונות ותיאוריות רלוונטיות אודות תחום ארגוני שרב בו הנסתר על הגלוי. סמואל מפתח בו את מה שמכונה "תיאורית הצללים" ורותם לצדו ניסיון רב שנים חשיבה ארגונית, סוציולוגיות בעיקרה, שתפקידה מיפוי התחום והסבר בשפת האדם הסביר של אותם תהליכים פוליטיים מורכבים ועלומים הסובבים אות כולנו בעולם העבודה. לספר עשרה פרקים מרכזיים שתחילתם הסבר מונחים בסיסיים כמו מהות העצמה, הכוח וההשפעה והמשכם בהסבר התיאוריה הפוליטית בארגונים, דיון ברמת הפרט, הקבוצה, והתהליך הבין-ארגוני. פרקים נוספים מוקדשים לתחום הקוגניטיבי של פוליטיקה נתפסת ולתחום הפוליטיקה הניהולית. הספר שזור בדוגמאות מגוונות מארגונים שונים בישראל ובעולם וממחיש בצורה מקצועית וטובה את מרכזיות הרובד הפוליטי בקיומם של ארגונים באשר הם.

כאמור, מטרתו העיקרית של המחבר "להסביר כראוי את תופעת הפוליטיקה הארגונית, לדון בגורמיה ולהעריך את תוצאותיה במציאות הארגונית" (עמ' 13). הספר משתמש בדימוי "צל" כדי להראות כי פוליטיקה ארגונית קיימת בכל סביבת עבודה (ואני הייתי אף מוסיף בכל סביבה אנושית) וטבעה כעין צל המשוטט מעל הארגון כאשר רבים לא מכירים בקיומו בפועל, אחרים שמכירים בו ממעיטים בחשיבותו, והנותרים מתייחסים אליו כאל תופעה שיש ללמוד לחיות עמה ולסבול אותה. זהו מעין רע הכרחי שאת נזקו יש לצמצם ככל האפשר. בכל פעם מחדש אני נזכר בשיחותיי הראשונות עם מנהלי ארגונים גדולים ומוכרים בישראל שהצהירו בפני כי ארגוניהם נקיים מפוליטיקה פנימית. לאחר פרסומם של חלק ממצאי עבודותיי בשנים האחרונות שבו אלה והודו בפני כי אכן לא כך היא. נראה לי כי קריאת ספרו של יצחק סמואל תחזק בקרבם את התחושה כי מדובר בתחום ארגוני חשוב שהדרך להבנתו עוברת בראש ובראשונה בתחנת המוצא הבסיסית, גם אם הלא כל כך נעימה, של הכרה בקיומו.

ניתן על כן לקבוע כי רוב הספרות שעסקה בפוליטיקה ארגונית עשתה זאת עד היום מזווית ראייה חשדנית אם לא עוינת, ומעטים מדי הם החיבורים והעבודות האקדמיות שנתנו למושג את היחס האובייקטיבי לו הוא ראוי בתיאוריה ובמעשה. שהרי עלינו לזכור כי לפוליטיקה ארגונית יש גם תרומה רבה (או "פונקציונליות" בלשון הסוציולוגים) הן לחיי העבודה והן לתפקוד הפרט בארגון. היא מאפשרת התמודדות טובה יותר עם אלו שיש בידם עצמה פורמלית, היא משפרת את גמישות הארגון, היא ניתנת ללמידה ולהבנה ובכך תורמת ליצירת חלוקה שוויונית יותר של משאבים בארגון, היא מעודדת יוזמה וחשיבה מקורית ומאפשרת נתיבי מילוט ממצבים קשים לפרט ולקבוצה, ובעיקר יש לה קשר מורכב ורב-משמעי עם ביצועים ארגוניים. לרוב, ארגונים רווי פוליטיקה ארגונית משלמים מחיר ברמת הביצועים שלהם אך לעיתים מאפשרת הפוליטיקה הארגונית לארגון לשרוד, ולחברים בו להביא לידי ביטוי את שאיפותיהם ורצונותיהם בדרכים בלתי רשמיות (או חצי רשמיות), אפורות, וסתגלניות. בכך היא בעצם מקיימת את הארגון ואת חיוניותו לאורך זמן.

הספר דן בסוגיות אלה בשלבים. הפרק הראשון מנסה להסביר את מהות המושג עצמה (Power), את בסיסה של העוצמה ואת ומקורותיה (עוצמה המבוססת על כפיה, תגמולים, מומחיות, מידע, סמכות, או כריזמה), ואת סמליה. דיון זה חשוב ביותר ואף כי היה ראוי לכלול בו השוואה כלשהי

עם מושגים קרובים אחרים כמו כוח (Force) והשפעה (Influence) הרי שהוא פתיחה מתאימה למסגרת דיון המתרחבת בהמשך. הפרק השני מציע תשתית תיאורטית הכוללת סקירה של תיאוריות רלוונטיות להבנת המשחק הפוליטי בארגונים כמו תיאורית התלות ההדדית שבין שחקנים (Dependence theory), תיאורית החליפין (Social exchange theory), תיאורית הקונפליקט (Conflict theory), תיאורית התועלת (Utility theory), ותיאורית הציפיות (Expectancy theory). הפרק השלישי מכונה "המערך הפוליטי" ושוזר מושגים פוליטיים בניתוח מערך היחסים הפנים ארגוני. הוא דן במשמעות הזירה הפוליטית, בשאלת היעדים והשחקנים הפוליטיים (מהו יעד פוליטי ומי משתתף בניסיון להשיגו) וכן בכלליו המורכבים של משחק העוצמה הפנים ארגוני. בפרק הרביעי נדונים גורמים להיווצרותה של פוליטיקה ארגונית ומוקדים אופייניים למאבקים פוליטיים כמו הליכי מינויים, מאבק על תקציבים ועוד. פרקים חמש עד שבע מתמקדים במישורי הפעולה הבין-אישיים, הבין-קבוצתיים, והבין-ארגוניים ומבחינים בפועל בין מיקרו-פוליטיקה ומקרו-פוליטיקה כמו גם בין פוליטיקה פנים-ארגונית וחץ-ארגונית. הפרק השמיני דן בפוליטיקה ארגונית נתפסת ובחשיבותה לצד פוליטיקה בפועל. חלק זה עוסק בעצם בדרך המקובלת כיום למדוד פוליטיקה ארגונית ולבצע מחקר אמפירי. במקביל, עוסק הפרק התשיעי במשמעות הפוליטיקה עבור שדרות הניהול בארגונים ובכישורים הפוליטיים המאפיינים מנהלים מוצלחים. לסיכום, הפרק העשירי מביא סקירה של סוגי ה"משחקים הפוליטיים" הקיימים בארגונים ומוצעת סינתזה בין הרעיונות שהוצגו קודם בשאר הפרקים. לספר יש אם כך יתרונות רבים. הוא כתוב באופן בהיר וקולח ורצוף בדוגמאות טובות הבאות מעולמו וניסיונו המקצועי העשיר של המחבר. סדר הפרקים הגיוני ומוביל את הקורא היטב בסבך ההגדרות התיאורטיות וחיבורן אל עולם הניהול המעשי. "תיאורית הצללים" המוצגת כאן קלה להבנה ועושה צדק עם התפיסה העממית המקובלת הרואה בפוליטיקה ארגונית מושג מעורפל ועמום. לכן, הספר יכול בהחלט להועיל לתלמידים במוסדות להשכלה גבוהה ובה בעת לשמש כספר עיון ולימוד למנהלים בארגונים שונים ולאלה המכירים בטיבה של עצמה פוליטית וביכולתה לשנות מהלכים בעולם העבודה.

לצד יתרונותיו הרבים של הספר ניתן לציין מספר היבטים ביקורתיים. אסתפק כאן בשלוש נקודות עיקריות. ראשית, סמואל רואה בארגונים זירת התגוששות פוליטית המאופיינת בהיותה בלתי רשמית. עם זאת, מערך התמודדויות פוליטיות קיים אף ברובד הרשמי (לדוגמה, הרובד הפורמלי והגלוי של תהליכי

מינוי ובחירה המשקפים מערכי כוחות ועצמה, או דיונים בהם מתקיים ניסיון מתמיד וגלוי לקדם רעיונות של צד אחד על פני אלה של צד אחר ועושים שימוש במגוון של טקטיקות השפעה כמו שכנוע, אסרטיביות, חסימה, איום, וקואליציות כפי שקיפניס שמידט ווילקינסון מתארים במאמרם משנות ה-80). נראה על כן כי הרובד הפוליטי הרשמי והבלתי רשמי משלימים זה את זה ו"תיאורית הצללים" המרתקת שמציג סמואל איננה רק של צללים אלא של הוויה מציאותית ומוחשית הרבה יותר. שנית, סמואל מאמץ בצדק את הגישה הפוליטית לניתוח ארגונים ומסנגר על יתרונותיה. אין ספק כי גישה זו עולה בקנה אחד עם רעיונותיהם של רבים מהתאורטיקנים הקלאסיים והמודרניים במדע המדינה כמו מקיאבלי, דאל ולאסוול ומוכיחה את כושר ההכללה הפוטנציאלי הגדול של התיאוריה הפוליטית אל מעבר להבנת פעילותם של ממשלות וגופים שלטוניים. לכן תמכתי ואני עדיין תומך כיום בקידום הלמידה של חשיבה פוליטית הן בארגונים והן במוסדות חברתיים אחרים מכיוון שהיא מסוגלת לספק למדע הסברים מרתקים אודות תופעות חברתיות השנויות במחלוקת. החשיבה הפוליטית מסוגלת לתרום להבנתם של תהליכים בארגונים גדולים ובבירוקרטיית מודרניות מהמגזר הציבורי והיא משתלבת היטב עם הרעיונות המכניים והמערכתיים החדונים בספר. עם זאת, ובניגוד לדעתו של סמואל, אינני מסכים כי "ארגונים נבדלים ממערכות חברתיות אחרות, כגון משפחה או קהילה, בהיותם מערכות יצרניות... המפיקות באופן מתמשך סדרות של מוצרים או שירותים". תהליכים יצרניים אלה קיימים גם במסגרות אחרות, גם אם טבעם של המוצרים והשירותים משתנה ומתקיים מערך חליפין כלכלי מוגדר וברור הרבה יותר בארגונים, שלא מתקיים במשפחה או בקהילה. אשר על כן, נראה לי כי את אותה תיאורית "צללים" לא די לייחס לארגונים בלבד אלא ניתן ואף ראוי להראות את תרומתה גם למערכות חברתיות אחרות שמוצריהם ושירותיהם שונים מאלה של ארגוני עבודה אך בהחלט גם הם מתמודדים "פוליטית" על פי מערך דומה של כללי משחק ועקרונות מקבילים של כוח, עצמה, והשפעה הדדית. לבסוף ביקורת של טעם ולא בהכרח של מהות. הספר מרחיב אודות הגישה הסוציולוגית לניתוח הפוליטיקה הארגונית אך ממעט לדון בתיאוריות פסיכולוגיות ופוליטיות שהם בעצם האבן השואבת של הגישה הסוציולוגית. קיים דיון מסוים בטקטיקות השפעה מקובלות, בתפיסת הפוליטיקה הארגונית, ובקשר שבין השניים אך אין הוא מקיף דיו, אולי מטבע ההתמקדות בתפיסה הסוציו-ארגונית. דיון זה בולט בעיקר על רקע העובדה שבעשור האחרון תפסה בעיקר הגישה הפסיכולוגית (קוגנטיבית והתנהגותית) מקום מרכזי בחקר התחום ואף כי מוקדש להם פרק נפרד (פרק שמיני) הרי שאין הוא מספיק כדי להעיד על היקף הידע האמפירי המצוי ברשותנו כיום

אודות השלכותיה של פוליטיקה ארגונית במונחי ביצועים בארגונים מודרניים. כמו כן, היה כדאי להקדיש מקום מרכזי יותר לדיון אודות טבעו של תהליך ה"השפעה" בארגון וההבדל בין פוליטיקה של ארגונים פרטיים וארגונים ציבוריים. יחד עם זאת ברור כי לא ניתן לדחוס את כל הידע המצוי בתחום עשיר שכזה אל תוך ספר אחד ובסך הכל עשה המחבר אינטגרציה ראויה של החומרים הקיימים בספרות עם עולם המעשה בסקטור העסקי והציבורי. אינטגרציה שכזו הופכת את הספר לקריאת חובה מרתקת בקורסים על פוליטיקה של עולם העבודה. לי עצמי היא פתרה בודאי את שאלת ההמלצה על הספר המתאים בעברית לתלמידי בקורס אודות "פוליטיקה ארגונית" אותו אעביר בקרוב באוניברסיטת חיפה.