



## פוליטיקה ארגונית - הטוב, הרע והמכוער

יצחק סמואל<sup>1</sup>

### המשגה והבהרה

תופעת הפוליטיקה הארגונית היא חלק חשוב ובלתי נפרד מהחיים בארגונים. היא הייתה, קיימת ותהיה בכל מקום ובכל זמן בהם קיימים ופועלים ארגונים אנושיים. הפוליטיקה מהווה פן נוסף של ארגונים (e.g. Bacharach & Lawler, 1980; Pfeffer, 1981; Vigoda, 2000). ההבדל בין ארגון לארגון הוא בהיקף התופעה הפוליטית, בעוצמתה ובהשפעתה על התרבות הארגונית, על התנהלות הארגון ועל הדימוי שלו בציבור.

בתמצית, המושג **פוליטיקה ארגונית** משמעו מכלול של פעולות הננקטות על-ידי בעלי עניין בארגון מסוים (כגון: עובדים, מנהלים, בעלים), שמטרתן לקדם את האינטרסים שלהם ולהיטיב עם עצמם או עם שולחיהם (כגון: השגת זכויות יתר, תגמולים כספיים, עוצמה והשפעה) מעל ומעבר לתועלות להן הם זכאים מתוקף תפקידם או מעמדם בארגון. ככלל, פוליטיקה ארגונית משקפת על-פי רוב נקיטת פעולות או מהלכים שהם על חשבונם של בעלי עניין אחרים באותו ארגון; וכן משום שהיא מתנהלת באמצעים שאינם עולים בקנה-אחד עם החוקים, הכללים והנהלים הממוסדים והמחייבים של הארגון. יחד עם זאת, לפוליטיקה ארגונית יש גם היבטים חיוביים המסייעים לארגון להתמודד עם מצבי אי-ודאות, עם מצבי עמימות, עם תחרות ועם תהליכי שינוי (Pfeffer, 1994; Peled, 2000; Butcher & Clark, 2003; Samuel, 2005; Poon, 2003).

הפוליטיקה הארגונית מתמקדת בדרך כלל במסגרות ארגוניות, שבהן מתקבלות החלטות המחייבות את הארגון (כגון הנהלות, מועצות מנהלים, ועדות מינויים, ועדות שיפוט, ועדות תקצוב ודומיהן). בראש כל מסגרת כזו מכהן מנהל בכיר, שעיקר תפקידו להדוף את הלחצים של בעלי עניין המשתדלים להטות את ההחלטות לכיוונים המועילים להם, לא פעם על חשבון הארגון עצמו.

אין צורך להיות חוקר או יועץ ארגוני כדי לזהות התנהגויות בעלות אופי פוליטי של משתתפים בארגון אחד או אחר; כך גם ניתן לזהות ללא קושי את המהלכים של גורמים חיצוניים המפעילים על הארגון את השפעתם באמצעים פוליטיים (למשל, ראשי מפלגות ועמותות, אנשי תקשורת, ראשי תאגידים, אנשי שררה וידוענים). אמצעים אלה כוללים: כפייה, הונאה, שוחד, הפחדה, מידע כוזב, מצג שווא, משוא פנים, ענישה, טפלול (מניפולציה), פיתוי, הסתה, חתרנות, תכנונות ועוד.

מן הראוי להבהיר כי פוליטיקה ארגונית לסוגיה השונים נשענת על **עוצמה** (power) מתוך כוונה לגרום לתוצאות רצויות. עוצמה פירושה היכולת של פעלן (actor) כלשהו (יחיד, קבוצה או ארגון) לגרום לפעלן אחר להתנהג באופן שאילולא כן, לא סביר שהיה מתנהג כך. חוזקה של העוצמה נאמד אפוא במונחים הסתברותיים (Harsanyi, 1962).

<sup>1</sup> פרופ' יצחק סמואל הינו דיקן הפקולטה לניהול, וחבר המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי באוניברסיטת חיפה.

לדוגמה, הסיכוי שאדם מסוים בארגון מסוים ימסור מידע עסקי חסוי שברשותו לארגון מתחרה משום שקיבל שוחד מאותו ארגון, לעומת הסיכוי שהיה עושה זאת מיוזמתו ללא קבלת השוחד. בדומה, הסיכוי שעובד מסוים יסתיר נתוני ייצור מסוימים (כגון פגמים) מהנהלת הארגון רק משום שהממונה הישיר שלו

דרש ממנו לעשות כך, שאם לא כן הוא ייענש, לעומת הסיכוי שהיה מעביר מידע כוזב כזה מיוזמתו ומרצונו.

באופן מעשי, פוליטיקה ארגונית משקפת שימוש ממשי או מובטח בשכר ובעונש (Samuel & Zelditch, 1998). זהו שימוש תכליתי הכרוך במיקוח ובממכר של משאבים מסוגים שונים על בסיס כוחני (סמואל, 2002). ככל שעוצמתו של אחד רבה יותר מזו של האחר, תוצאותיו תהיינה לטובת הצד החזק יותר, על חשבון הצד החלש יותר. זהו "משחק שסכומו אפס" על-פי תורת המשחקים.

המושג סמכות (authority), משמעו זכות לגיטימית של פעלן בארגון (כגון מנהל, מפקד, מחנך) לדרוש ציות מהזולת ולהשפיע על ההתנהגות של אלה הנתונים תחת מרותו. לעומת זאת, עוצמה (power) נשענת על בעלות או על נגישות למשאבים מסוימים: עוצמה פיזית (כוח) נשענת על כוח הזרוע (נשק, צבא); עוצמה כלכלית נשענת על משאבים כספיים (הון, רכוש); עוצמה ערכית נשענת על נורמות וערכים שבני אדם מאמינים בהם (דת, אידיאולוגיה). יכולת ההשפעה על הזולת נובעת גם מאישיות המקנה לו הילה של "כריזמה", של כושר מנהיגות או של חוכמה/ידענות מופלגת. בתמצית, סמכות נשענת על **הזכות** להשפיע על הזולת, בתנאים מוגדרים, ואילו עוצמה נשענת על **היכולת** להשפיע על התנהגות הזולת בתוקף המשאבים המצויים לרשותו.

פוליטיקה ארגונית מתנהלת בארגונים בשלושה מישורים: **א. פוליטיקה בין-אישית** המתנהלת בין שני יחידים, כגון בין ממונה לכפוף, בין שני עמיתים או בין שני מנהלים; **ב. פוליטיקה בין-קבוצתית** המתנהלת בין קבוצות עובדים, בין מגזרים שונים או בין תת-יחידות בארגון, כגון בין ועדי עובדים והנהלות, בין מחלקות שונות או בין עובדים ותיקים לבין עובדים חדשים; **ג. פוליטיקה בין-ארגונית** מתנהלת בין ארגונים שונים, כגון בין ארגונים המתחרים על נתח שוק מסוים או בין ארגונים הנאבקים על עמדות בכורה בשוק, על השגת הטבות כלכליות ואחרות מטעם השלטונות (רישיונות, זכויות יתר, העדפה תקציבית, חסות ממשלתית), או על מאמצי השתלטות עוינת של ארגון אחד על ארגון אחר.

התופעה הפוליטית בכל המישורים הללו היא תופעה מורכבת, שמן הראוי לנתח אותה בכלים מדעיים. אכן חוקרים שונים מציעים הסברים תיאורטיים וכלים מתודולוגיים שונים. אולם ההגדרות והטענות הללו אינן עולות בקנה אחד האחת עם רעותה. לפיכך, תופעת הפוליטיקה הארגונית שנויה במחלוקת בקרב חוקרי ארגונים (שושן, 2005). החוקר הארגוני המפורסם Henry Mintzberg (1983, 1984), מתייחס לפוליטיקה הארגונית כאל תופעה שלילית, אנוכית, פלגנית והרסנית. הוא אכן טוען: "פוליטיקה משמעה התנהגות של יחיד או של קבוצה שהיא בלתי-פורמלית, צרת אופק לכאורה, מעוררת מחלוקת בצורה אופיינית, ומעל לכול, במובן הטכני, היא בלתי לגיטימית: התנהגות שאין לה אישור מטעם סמכות כלשהי, שהיא אינה במסגרת אידאולוגית מוסכמת, ואף אין לה אישור מטעם מומחיות מוסכמת..." (Mintzberg, 1983: 172).

לעומת זאת, חוקר בשם פרוביס טוען: "פוליטיקה ארגונית יכולה להוות חלק חשוב ומועיל של החיים הארגוניים, באותה מידה שהפוליטיקה במדינת-לאום יכולה להוות היבט חשוב של אזרחות ומעורבות בחיי הקהילה" (Provis, 2006:89). מחלוקת נוספת משתקפת בין החוקרים הגורסים כי תופעת הפוליטיקה הארגונית היא אובייקטיבית במהותה ("פוליטיקה נצפית"), לעומת החוקרים הסוברים כי הפוליטיקה הארגונית היא סובייקטיבית וקיימת כפי שהיא מתפרשת בעיני המתבונן ("פוליטיקה נתפסת"). לכל אחת מהגישות הללו יש כמובן זכות קיום מדעית, למרות ההבדלים התיאורטיים והמתודולוגיים; אבל אין זה המקום לדון בהם (ראו סמואל, 2002).

## תיאוריית הצללים

אחת הדרכים להסביר את העובדה שהתנהגויות נורמטיביות והתנהגויות פוליטיות דרות בכפיפה אחת בארגונים, היא "תיאוריית הצללים הפוליטיים". תיאוריה זו מבוססת על ההשקפה המתייחסת אל ארגונים כאל זירות התגוששות פוליטיות: "בכל זירה ארגונית פועלים בני-אדם, הן כיחידים והן כקבוצות אנושיות, כדי להפיק לעצמם ולשותפיהם את מרב התועלת מהארגון שהם מעורבים בו ובפעילותו. לכל בעל עניין כזה יש מטרות, העדפות ושאיופות שאינן דומות ואפילו מנוגדות לאלו של בעלי עניין אחרים בארגון ... ההישרדות הארגונית היא תוצאה של הרצון המשותף של כל בעלי העניין לקיים את הארגון כדי להמשיך ולהפיק ממנו טובות-הנאה" (סמואל, 2002: 19). הטענה המרכזית של תיאוריית הצללים הפוליטיים קובעת, כי לכל התנהגות ארגונית יש שני פנים: הפן הרשמי, הנורמטיבי, המתבטא בציות לכללי הארגון והפן הלא-רשמי, הפוליטי, המתבטא בהתנהגות אופורטוניסטית המנצלת הזדמנויות להשגת טובות-הנאה לבעל העניין. שני פנים אלה צמודים זה לזה ומשלימים זה את זה. "היות שהפן הרשמי הוא המתבלט כלפי חוץ, ואילו הפן הפוליטי הוא זה המצטנע, ניתן להמשיל צמד התנהגותי זה לדמות מוחשית הבוהקת באור ולצל ערטילאי ואפלולי המלווה אותה" (שם, עמ' 21). בדומה לצללים במציאות הפיסית, גם הצללים הפוליטיים משתנים במציאות הארגונית בהתאם לתנאים שבמחיצתם הם באים לידי ביטוי.

#### **איור 1. אורות וצללים בהתנהגות הארגונית**



תיאוריית הצללים מביאה בחשבון את המתח שבין התנהגות נורמטיבית לבין התנהגות פוליטית. מתח זה נובע מהנטייה של פעלנים ארגוניים לסתגלנות (קונפורמיזם) לדרישות הארגון ולכללי המשחק המקובלים בו, לבין הנטייה לתועלתנות (אופורטוניזם) המניבה טובות-הנאה למתנהגים עצמם על חשבונם של הפעלנים האחרים בארגון. הנטייה הקונפורמיסטית משקפת הליכה בתלם הארגוני; דהיינו, זו התנהגות ארגונית העולה בקנה אחד עם המדיניות של הארגון, עם כללי ההתנהגות המקובלים בו ועם החלטות וההוראות של הממונים בדרגים השונים. סביר להניח כי בארגונים נורמטיביים, רוב הפעלנים (העובדים, המנהלים, הבעלים, הספקים ואפילו הלקוחות) מתנהגים רוב הזמן בצורה זו. לעומת זאת, ההתנהגות האופורטוניסטית מהווה סטייה בלתי-לגיטימית בארגון; דהיינו, זו התנהגות אנוכית המשרתת את המתנהגים) חרף הכללים והנהלים הארגוניים, אשר במקרים קיצוניים עלולה להוביל להתנהגות עבריינית. התנהגות מסוג זה קיימת כאמור בעולם הארגוני.

תיאוריית הצללים הפוליטיים מניחה שלוש הנחות עיקריות: (א) הפעלנים המשתתפים בפעילות הארגונית מתנהגים בדרך כלל בצורה נורמטיבית בהתאמה לכללים, לנהלים ולהגדרות התפקידים שלהם. התנהגות זו מאפשרת לארגון להפיק את תוצריו ולשווק אותם ללקוחות; (ב) בני-אדם מצטרפים לארגון כלשהו ומשתתפים בפעילותו משום שלפי תפיסתם והבנתם, הפעילות שלהם בארגון מהווה את החלופה הטובה

ביותר, במונחים של שכר ועונש, בתנאים הנתונים. פעילות זו תימשך כל עוד היא המשתלמת ביותר מבחינתם; (ג) פעלנים בארגונים משתמשים בעוצמה והם מפעילים השפעה כלפי פעלנים אחרים, במטרה להגדיל את התועלת שלהם (או של שולחיהם) מעל ומעבר לזו המובטחת להם מתוקף פעילותם ומעמדם בארגון.

על בסיס הנחות אלו, ניתן להציע כאן השערה מרכזית הנגזרת מתיאוריה זו:

**חוק החשבון הפוליטי:** "כל אימת שפעלן ארגוני נדרש או רשאי לבחור בין כמה פעולות שונות המיועדות להוציא לפועל את המשימות של הארגון ולקדם את מטרותיו – אותו פעלן יבחר בחלופה המשרתת ביותר את המטרות שלו עצמו. לשון אחר: התנהגות ארגונית כזו צפויה להיות מיטבית בשביל אותו פעלן, אך לא דווקא זו ההתנהגות המיטבית בשביל אותו ארגון" (שם, עמ' 23). כאמור, השיקול הארגוני-מקצועי (קונפורמיסטי) קיים ביחד עם השיקול הפוליטי (אופורטוניסטי) של מקבל ההחלטה. 'חוק החשבון הפוליטי' קובע כי בתנאים מסוימים יש הסתברות גבוהה שהשיקול האופורטוניסטי צפוי לגבור על השיקול הקונפורמיסטי. טענה זו מחייבת בדיקה מחקרית אמפירית.

### **מחקר אמפירי**

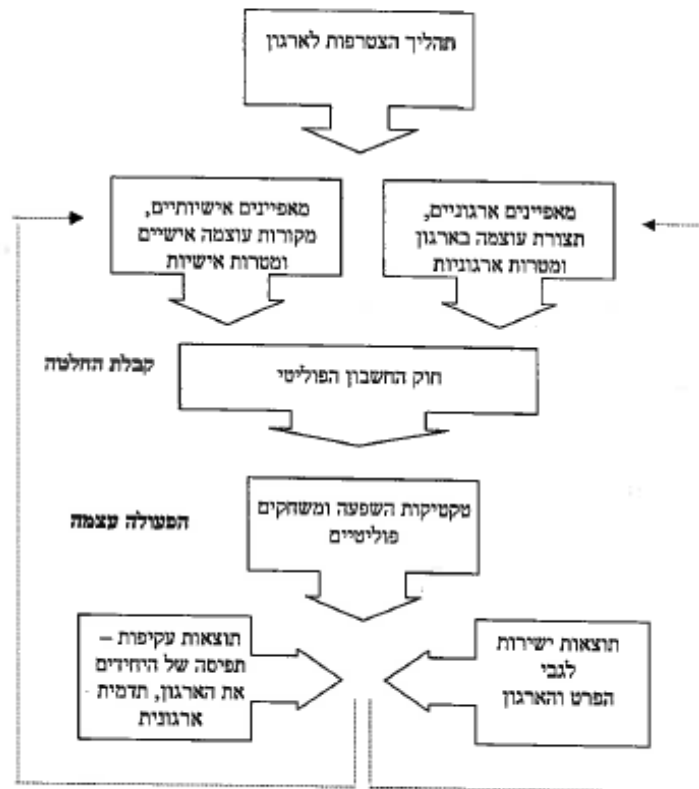
איתן שושן (2005) ערך מחקר אמפירי, בהנחייתי, שנועד לבדוק את הסבירות של חוק החשבון הפוליטי בהתנהגות הארגונית בחיי יום-יום. בהסתמך על הספרות הרלבנטית, הוא הציג מודל תיאורטי המבוסס על 'תיאוריית הצללים הפוליטיים' וכולל את 'חוק החשבון הפוליטי'.

בשונה ממחקרים רבים על אודות פוליטיקה ארגונית כפי שהיא נתפסת בידי עובדים ומנהלים (למשל, (Ferris & Kacmar, 1992; Vigoda, 2003), שושן בחר לבדוק פוליטיקה ארגונית בשיטה המציבה בפני הנחקרים אפשרויות בחירה בין החלטות המייצגות נטייה להתנהגות קונפורמיסטית, לבין החלטות המייצגות נטייה אופורטוניסטית של הנחקרים. המדגם כלל 545 נחקרים – עובדים ומנהלים שונים, הלומדים לימודי ניהול במוסדות להשכלה גבוהה.

החוקר העביר לנחקרים שאלונים שבהם הוצגו להם 16 צמדים של היגדים עם שתי חלופות לבחירה בכל צמד. כל צמד כלל חלופה בעלת אופי פוליטי (העדפה של תועלת אישית) וחלופה בעלת אופי מקצועי (העדפה של תועלת ארגונית).

לדוגמה: "ניתנה לך האפשרות למנות לעצמך עוזר חדש. בחר אחת משתי האפשרויות הבאות: (א) אני אעדיף לתת את המינוי לאדם שנוח לי לעבוד עמו, גם אם הוא פחות מתאים מבחינת הכישורים לתפקיד; (ב) אני אעדיף לתת את המינוי לאדם המתאים ביותר מבחינת כישורים, גם אם פחות נוח לי לעבוד איתו". הנחקרים התבקשו לקבל החלטות בהתאם לנטייות ולהעדפות שלהם. כל השאלות מתייחסות למצבים אופייניים במקומות עבודה.

תרשים 1: תיאור התהליך הפוליטי:



מקור: שושן, א' (2005). חוק החשבון הפוליטי בהתנהגות ארגונית – מבחן אמפירי. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך האוניברסיטה", החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת חיפה.

השאלות הללו חולקו לשני שאלונים. בשאלון אחד התבקשו הנחקרים לבחור בין שתי חלופות (פוליטית לעומת מקצועית). בשאלון השני התבקשו הנחקרים לייחס לאחרים במקום עבודתם את הבחירה הצפויה בין שתי החלופות בכל היגד. השאלונים חולקו לנחקרים באופן אקראי. ממצאי המחקר מעידים על מורכבותה של הפוליטיקה הארגונית וההשפעות של משתנים שונים (מגדר, השכלה, הכנסה, מדרג, ותק וסוג הארגון) על סיכויי הבחירה בהתנהגות פוליטית לבין סיכויי הבחירה בהתנהגות מקצועית. כלומר, באיזו מידה מעדיף עובד או מנהל את התועלת האישית לבין התועלת הארגונית. בתמצית, המחקר מאושש את "חוק החשבון הפוליטי" – במידה רבה יותר בתנאים מסוימים (כגון, בקרב גברים ובקרב עובדים מהשורה) ובמידה פחות יותר בתנאים אחרים (כגון, בקרב נשים ובקרב מנהלים בכירים). במחקר התברר כי נחקרים נרתעים מלהודות כי הם עצמם נוקטים בפעולות פוליטיות המטיבות עמם על חשבון טובת הארגון, אבל הם מייחסים את נקיטת אותן פעולות פוליטיות לזולתם באותו ארגון. ממצאי המחקר מראים כי שיעור הנחקרים המעדיפים לקבל החלטות בעלות אופי פוליטי כדי לקדם את עניינם, הוא נמוך מהשיעור של הנחקרים המייחסים העדפות פוליטיות ל"אחרים" במקומות עבודתם. בניגוד למצופה, לא נמצאו הבדלים בשיעורי ההעדפות הפוליטיות בין המגזר הפרטי-עסקי לבין המגזר הציבורי-שירותי. גברים יותר מנשים נוטים לבחור בפעולות בעלות אופי פוליטי במצבי בחירה בין חלופות.

## פוליטיקה ניהולית

מנהלים, אולי יותר מאשר עובדים-מן-השורה, עוסקים בפוליטיקה ארגונית. החוקרים (1971: 155) Martin & Sims טוענים כך: "למנהלים – בין שהם בעסקים, בממשלה, בחינוך, או בכנסייה – יש עוצמה והם משתמשים בה. הם מתמרנים ומתככים כדי לגרום לביצוע העבודה, ובמקרים רבים כדי לחזק ולהעלות את מעמדם. אף שהם ישנאו את המחשבה ויכחישו את הטענה, העובדה היא – שהם פוליטיקאים".

הטקטיקות הפוליטיות שמפעילים מנהלים כלפי הממונים עליהם, כלפי הכפופים למרותם וכלפי עמיתיהם בארגון באות לידי ביטוי, בין השאר, בהתנהגויות הניהוליות הבאות: ערפול עמדות, תמרון בין הממונים השונים; תקשורת בררנית ושימוש מגמתי במידע; השתיית הביצוע של החלטות ושל תוכניות; הסכמה למראית עין לפשרה עם המתנגדים להם. התנהגויות אלו אינן אקראיות והן אינן נעשות בלי משים. נהפוך הוא - הן פועל יוצא מכוונותם של מנהלים להתנהל בצורה פוליטית כלפי זולתם בארגון, כדי שידם תהיה על העליונה כלפי המתנגדים להם בנושאים שאותם מנהלים אכן מייחסים להם חשיבות גבוהה מבחינה אישית.

טקטיקות פוליטיות של מנהלים כוללות גם את ההתנהגויות הבאות: (א) חזות בטוחה ורגועה כביכול במצבי משבר. כלומר, יצירת מראית עין של ביטחון עצמי, המצופה ממנהיגים בתנאים קשים ואפילו חמורים. (ב) שמירת מרחק בין ממונים לכפופים. כלומר הצגה לא-מילולית המדגישה את מעמדם הבכיר של מנהלים בהשוואה למעמדם של עובדים זוטרים מהם. (ג) קביעת סדר-יום לפי העדפות אישיות. כלומר, ניצול מעמדם הבכיר של מנהלים להשיג תוצאות הרצויות להם בתהליכי קבלת החלטות ארגוניות. (ד) נדירות בהענקת תגמולים. כלומר, שימוש בררני ומועט במשאבים העומדים לרשותם של מנהלים (קידום, פרסים ומענקים, הקלות למיניהן) במגמה לזכות מהכפופים להם ביטויי כבוד, רגשי יראה, הכרת תודה, משמעת ונאמנות. (ה) הקפדה על עקביות בעמדות ובהתנהגויות של המנהלים. כלומר, יצירת מצג של יציבות, החלטיות ושקדנות במטרה לזכות בהערכה לסגולותיהם הייחודיות כביכול. כפי שנאמר, התנהגויות ארגוניות אלו ואחרות הן פוליטיות במהותן, משום שהן נועדו להשיג תועלות אישיות, שאילו לא כן, ספק אם הן היו נזקפות לזכותם.

**שיטות השפעה כוחניות:** במקרים מסוימים מנהלים אינם בוחלים מנקיטת פעולות כוחניות מובהקות כלפי עובדים המסתייגים מכוונותיהם, וזאת במטרה לקדם את רצונותיהם. להלן כמה דפוסי פעולה מסוג זה: (א) הענקת טובות הנאה לעובד שהמנהל זקוק לשירותיו הטובים, החורגים מחובותיו על-פי הגדרת התפקיד (כגון, שירותים אישיים מחוץ למקום העבודה ומעבר לשעות העבודה). (ב) נקיטת פעולות עונשין כלפי עובד המסתייג מכושר השיפוט של המנהל, מאופן התנהלותו או מתבונת מדיניותו (כגון, הפגנת זלזול במנהל במחיצת עמיתים). (ג) הפעלת לחצים כוחניים המיועדים לכפות על הזולת (כפיפים, עמיתים) התנהגות מסוימת (כגון, כפיית יחסים אינטימיים), או מניעת התנהגות מסוימת (כגון, מניעת חשיפה של מידע שעלול להזיק למנהל). (ד) נקיטת תחבולות וגניבת דעת, המשקפות טפילול (manipulation) של הזולת (ממונים, לקוחות, שלטונות). התנהגות מניפולטיבית מיועדת לגרום לזולת לחשוב או לנהוג בצורה הרצויה למטפילל, ללא ידיעתו של הזולת (לדוגמה, התראה כוזבת על אירוע חמור שעומד להתרחש, שלא היה ולא נברא). (ה) הטלת מורא על ידי המנהל באמצעות השימוש באלימות מילולית כלפי כפיפים: נזיפות, הצקות והטרדות, השפלות והכפשות, השעיות ואיומים שונים. בתמצית, פוליטיקה ניהולית מאופיינת בשיטות המבוססות על עוצמת המנהלים מחד גיסא, ועל התלות של העובדים הנתונים למרותם מאידך גיסא. לא פעם, מנצלים מנהלים ומפקדים את עוצמתם ונוקטים התנהגויות פוליטיות גם כלפי עמיתים ואפילו כלפי מנהלים בכירים מהם, אם כי מטבע הדברים בסגנון שונה מאשר כלפי זוטרים מהם.

לסיכום פרק זה, "מנהלים – בכירים כזוטרים – עושים ככל שביכולתם כדי לשמור על משרותיהם, להתקדם בדרגות ובתפקידים, ומעל לכול – כדי לקבל את מרב התגמולים הממשיים והסמליים תמורת האחריות הניהולית המוטלת עליהם. למטרות אלו צוברים המנהלים עוצמה ומשתמשים בה באמצעות טקטיקות פוליטיות מגוונות, בעיקר כלפי הכפופים להם. בכך, הם נוטלים חלק אישי ופעיל, פחות או יותר, בפוליטיקה הניהולית המתנהלת בכל ארגון. טקטיקות אלו מייצגות דרכי השפעה על הזולת, המבוססות על מידה מסוימת של עורמה, של מראית עין ושל לחץ הכרתי ורגשי המופעל על הזולת, המבוססות על למותר לציין, לא כל המנהלים עושים זאת, ואלה שמשתמשים בשיטות השפעה פוליטיות אינם עושים זאת בהכרח באופן קבוע, ובוודאי שלא כלפי כל האנשים הסובבים אותם בעבודה היום-יומית.

### **פוליטיזציה: סיבות ותוצאות**

כמה גורמים מאפשרים ואפילו מעודדים פוליטיזציה בארגונים. מבין גורמים אלה, ראוי לציין כאן בקצרה:

**1. עיוותים בהגדרת מטרות הארגון** או יעדיו המעשיים. לא פעם מסיטים מנהלים בכירים את תשומת הלב של עובדי הארגון ומנהלי הביניים לכיוון שונה מאשר היה מקובל קודם לכן. מעבר להצדקות ולתירוצים, עיוות מסוג זה נועד לשרת אינטרסים זרים, כמו הטבת תנאי התעסוקה והפרישה שלהם עצמם, האדרת המוניטין האישי או הסתרה של כשלים ניהוליים.

**2. התמקדות-יתר בתת-מטרות ויעדים שוליים.** מנהלי ביניים ומנהלים זוטרים נוטים להסתייע במטרות משניות ופחותות מאלו הניצבות בפניהם מטעם הנהלת הארגון, מתוך רצון להציג מראית עין של סתגלנות ארגונית והליכה בתלם, חרף חוסר יכולתם לקדם מטרות ויעדים נדרשים במסגרת פעילותן של היחידות שהם מופקדים עליהן.

**3. שימת דגש-יתר על אמצעים והליכים.** המונח 'ביורוקרטיה' בלעג מבטא העדפת הטפל על פני העיקר; דהיינו, הקפדה יתרה על נהלים ארגוניים על חשבון צרכים, מטרות ויעדים. העדפה זו נועדה למנוע או למצער לדחות החלטות, אישורים ושירותים מבוקשים על-ידי לקוחות הארגון. ה"ביורוקרטיים" הדואגים כביכול לחוק וסדר, מצויים למכביר בעולם הארגוני. לעתים קרובות הם מונעים על-ידי החשש התמידי שלהם מנטילת סיכונים אישיים ומתוצאותיהם הלא רצויות.

**4. לחצים נמשכים של קבוצות-אינטרס בארגון** (כגון ועד עובדים) להיענות לדרישותיה. לחצים כאלה מלווים פעמים רבות באיומים, בנקיטת צעדים פוגעניים, כמו שביתה ועיצומים, תעמולה באמצעי התקשורת ואפילו פנייה לערכאות משפטיות. על-פי רוב המטרה של קבוצה כזו היא לשפר את השכר ותנאי העבודה של חבריה, לרוב על חשבון קבוצות עובדים אחרות בארגון.

**5. העדפת בעלי עניין חיצוניים.** בעלי עניין חיצוניים של ארגון כוללים ספקי סחורות ושירותים, לקוחות מסוגים שונים, יזמים וקבלנים משקיעים ותורמים, מבקשי עבודה. בארגונים ציבוריים במיוחד, שבהם חלה חובת מכרזים ובחירה של עובדים חדשים, של קבלנים ושל ספקים – יש נטייה להעדיף מקורבים (כמו בני משפחה), חברי מפלגה (מפלגת השלטון), ספקים שיש להם עבר משותף עם מקבלי ההחלטות (שירות צבאי, לימודים באוניברסיטה, מוצא עדתי, מגדר וכיוצא באלה). משוא פנים מסוג אחד או אחר המיטיב עם הגורם המועדף, על בסיס שיקולים זרים כמו נוחות או מחויבות, מעודד פוליטיקה ארגונית (הדלפות, האשמות, מחאות, ערעורים ואפילו תביעות משפטיות כלפי מקבלי ההחלטות הרלבנטיות).

**6. העדפה של סיפוק צרכים על פני צרכים ארגוניים.** במקרים כאלה בעלי עניין בתוך הארגון דואגים להשגת טובות הנאה לעצמם, כדי לספק צורך אישי כלשהו על חשבון הארגון. לדוגמה, נסיעות ואירוח

בחוו"ל במימון המעסיק, שאין בהן הכרח או תועלת לארגון. קבלת שירותי מין כתמורה להבטחות מפוקפקות לשדרוג המעמד או השכר של העובד/ת במקום העבודה. קבלת שירותים אישיים (כגון, הסעות של בני משפחה, הובלת חפצים אישיים, שמרטפות לילדים, שיפוץ של בית המגורים וכדומה). סיפוק צרכים אישיים כאלה מעוררים קנאה, רכילות, תרעומת וסלידה – תחושות המהוות חממה לפוליטיזציה בארגון.

### **פוליטיקה ארגונית: הפן הטוב**

כאמור, פוליטיקה ארגונית היא פעילות בלתי-לגיטימית במהותה. אף על פי כן, מנקודת ראותו של הארגון, יש בפוליטיקה ארגונית כמה השלכות חיוביות: ראשית, היא יוצרת גמישות ניהולית וארגונית. מעצם טבעה הפוליטיקה מושתתת על חריגה מסמכות, על עקיפת נהלים וכללים ועל "עיגול פינות". אי לכך, היא מאפשרת לבצע ביתר קלות שינויים ארגוניים, תחלופה פנימית בארגון, יצירת קואליציות כנגד עובדים שהם סוררים ומורדים במדיניות ההנהלה ותוכניותיה, השגת מידע חסוי ממקורות לא מורשים. שנית, הפוליטיקה הארגונית מעודדת רגשות וחדשנות שאינן אפשריות "בצינורות הרגילים", משום שהם כבולים בנהלים, בתקציבים ובהליכים ממוסדים. אלה הם אילוצים המכבידים על בעלי רעיונות חדשניים לנסות ולבחון את ישימותם של רעיונותיהם. כך, לעתים קרובות הם "מרימים ידיים" משום שאינם יכולים, ואף אינם רוצים, להתמודד עם הביורוקרטיה הארגונית. לחלופין, יזמים מסוימים מנצלים את האפיקים הפוליטיים כדי לקדם את רעיונותיהם ויוזמותיהם "מתחת לרדאר", לפחות בשלבים הראשונים שלהם. שלישי, הפוליטיקה הארגונית מסייעת לביצוע החלטות חרף ההתנגדויות של בעלי עניין שונים בארגון. כאמור לעיל, תהליכי קבלת החלטות בארגונים הם תהליכים פוליטיים כתוצאה ממאבק בין המצדדים לבין המתנגדים להחלטות שעל סדר היום. מרגע שהחלטה מסוימת התקבלה על-ידי הגוף המוסמך, המתנגדים (תמיד יש כאלה) פועלים למנוע את מימושה בארגון. לעומתם, המצדדים בהחלטה ותומכיהם מפעילים שיטות פוליטיות במטרה לסייע להטמעת ההחלטה בדרגים ובמגזרים המתאימים; זאת, באמצעות הסברה על יתרונות ההחלטה ועל השפעתה המיטיבה לעובדים ולארגון; הבטחות מפליגות, הענקת תגמולים, איומים מוסווים וביוש (shaming) של אלה המכשילים את מעכבים את תהליכי ההטמעה.

### **פוליטיקה ארגונית: הפן הרע**

לפוליטיקה הארגונית יש ללא ספק כמה היבטים שליליים, שחלקם צוינו ונדונו כאן. אחד ההיבטים הללו בא לידי ביטוי בכך, שהיא מעודדת פלגנות וסכסכנות פנים-ארגונית. נקל להבין כי בהקשרים שונים הפוליטיקה הארגונית מקבלת צביון לעומתי המתבטא בחיכוכים ובוויכוחים חוזרים ונשנים, הגולשים לפעמים להשמצות והכפשות הדדיות. במקרים שבהם העימות בין המצדדים ובין המתנגדים הולך ומחמיר, האחרונים פורשים כליל מהארגון ומצרפים אליהם את אלה התומכים בהם. תופעות כאלו נפוצות במפלגות פוליטיות, באגודות שיתופיות, בעסקים משפחתיים ובמסגרות ארגוניות נוספות. לא פעם כל הצדדים הניצים יוצאים מפסידים (lose-lose game) והארגון מתרסק. הפוליטיקה הארגונית, בכוונה או שלא בכוונה, מעודדת אי-כיבוד החוק. הווה אומר: חריגה מסמכות, סטייה מכללים ונהלים והתנערות מנורמות ממוסדות בארגון. תופעות שליליות כאלו משבשות את "החוק והסדר" ששורר בארגון, שוללות את התרבות הארגונית וגורמות לחברי הארגון לנהוג בהתאם לגחמות האישיות שלהם – על-פי רצונם ולא על-פי מצפונם. הפוליטיקה הארגונית מטפחת תרבות אנוכית, כוחנית וחמדנית. תרבות ארגונית כזו מאופיינת, בכיפופי ידיים, בתחרות קשה בין יחידות ארגוניות, במאבקים בין-אישיים ובין-קבוצתיים מהסוג הקרוי בתורת המשחקים מאבקי "סכום אפס". החמדנות גורמת לאנשים לרצות יותר ממה שיש להם, בכל דרך אפשרית, על חשבונם של האחרים בארגון. הפוליטיקה הארגונית, במשמעותה הרעה, משמשת חממה להתנהגויות מושחתות ועברייניות של אנשי הארגון. כאשר החוק והסדר של הארגון הולך



ומתורפף, וכל איש ואישה דואגים בראש ובראשונה לעצמם – אין זה מפתיע שהשחיתות פושה ברחבי הארגון (כגון נפוטיזם), ואפילו ההנהלה מחפשת דרכים להיטיב עם הארגון ועם עצמם, גם בדרכים לא-חוקיות (כגון, דיווחים כוזבים לרשויות, העלמות מס והונאת הצרכנים).

### **פוליטיקה ארגונית: הפן המכוער**

לפוליטיקה הארגונית בכלל, ולפוליטיקה הניהולית בפרט, נלוות כמה וכמה תופעות שהן לא רק שליליות, אלא גם מכוערות. אלו הן התנהגויות המשפילות אנשים בארגון, פוגעות במעמדם ובפרנסתם ומייחסות להם תכונות דוחות שאין להן שחר. התופעה המכוערת הראשונה שנציין כאן, היא מינויים ופיטורין משיקולים פוליטיים. שרי ממשלה, מנהלים בכירים ודירקטורים ממנים לעצמם סגנים, עוזרים, ראשי לשכות, דוברים ויחצ"נים על בסיס של אָמון, לכאורה. לרוע המזל עובדים אלה הם לעתים קרובות חברי מפלגה מסוימת, כאלה ששירתו עם הממונה הנוכחי בהיותם קצינים בצבא, אנשים שהרקע האתני שלהם תואם את עמדותיו של הממונה, או כאלה שהם בעלי אותו גיל או מגדר. כל אלה אינם פועל יוצא של כישורים מקצועיים, אלא של שיקולים שהם מכל בחינה זרים למשרות שקיבלו. אין זה מפתיע כי לאחר זמן-מה אותם ממונים בכירים מסלקים מעל פניהם את אותם כפיפים שכשלו בתפקידיהם מחוסר ידע, מחוסר ניסיון או מחוסר כישורים מתאימים, בטענה של חוסר אָמון בהם. התנהגות נפוצה למדי במגזר הניהולי, היא התכחשות להתנהגויות לא-נאותות שהם עצמם נטלו בהן חלק והטלת האחריות על הנאמנים להם. התנהגויות מעין אלו כוללות, למשל, שימוש לא-תקין בתקציבים, שימוש בכוח מופרז כלפי הסרים למרותם, העלמת מידע חיוני מהציבור, שידול עובד לקיום יחסים אינטימיים, קבלת שלמונים ועוד. לשון אחר: המנהלים "רוחצים בניקיון כפיהם", כביכול, ואילו אלה הכפופים להם משמשים "הִשָּׁה לעזאזל" כדי לכפר על המחדלים והכשלים של הממונים עליהם. האשמת זוטרים בכשלים ובמחדלים של בכירים, היא נטייה אפילו מכוערת יותר מקודמותיה, ומתבטאת בהטלת אשמה על כל מעשה או מחדל כושלים על עובדים זוטרים בארגון ("תסמונת ה-ש.ג."). זו התנהגות נלוזה של בכירים, המאשימים זוטרים ובדרך זו פוגעים בתדמיתם וביושרם, על לא עוול בכפם. במקרים רבים העובדים המואשמים אינם מעיזים לכפור באשמתם, להתלונן על הבכירים המלעיזים עליהם, ואף לא לנקוט בצעדים חמורים יותר, כגון הגשת תביעות משפטיות. כל זאת, כדי למנוע את פיטוריהם הבלתי-צודקים ולשאת אות קלון שלא מגיע להם.

### **סיכום**

התפיסה הרואה בארגונים לכל סוגיהם זירות התגוששות פוליטיות, מאפשרת לחוקרי התופעה הארגונית ללמוד על טיבם של ארגונים בעזרת כלים לא-שגרתיים. אופן התבוננות זה מאיר את המבנים וההתהליכים הארגוניים באור שונה מזה המקובל בחקר ארגונים, וחושף את הכוחות הסמויים המניעים את 'המכונות החברתיות' הללו.

מנקודת ראות מעשית, הפוליטיקה הארגונית על כל רבדיה מהווה אתגר למנהלים, לאנשי משאבי אנוש, ליועצים ארגוניים, ולעוסקים ביחסי עבודה. כדי להבין ולהתמודד כראוי עם ביטויים שונים של פוליטיקה בארגון, "פעלנים" אלה נדרשים לזהות ולמפות, מתוקף תפקידיהם, התנהגויות בעלות אופי פוליטי, כמו-גם לאבחן את האינטרסים השונים המניעים אותם לנהוג כך. בעלי תפקידים אלה נדרשים לוודא שההתנהגויות הפוליטיות אינן מזיקות לארגון או לאנשיו. יתר על כן, עליהם לפשר ולגשר בין הפעלנים המתעמתים ביניהם באמצעים פוליטיים (כגון, חבירה והפעלה של קואליציות ואופוזיציות).

אין חילוקי דעות על כך שהפוליטיקה הארגונית איננה תופעה שולית בעולם הארגוני; היא חלק מהותי מהחיים הארגוניים. תנאי הכרחי להבנת הפוליטיקה הארגונית, היא הכרה בקיומה והערכה נכונה של

חשיבותה בחיי הארגונים על מיניהם הרבים והשונים. לנוכח ההשפעות השליליות שלה ולאור ההסתייגות מהאמצעים ומהמהלכים שבאמצעותם היא מתקיימת, אנשים רבים מתכחשים לעובדת קיומה של הפוליטיקה בארגונים, כל עוד היא אינה טופחת על פניהם במישרין. מעצם טיבה, הפוליטיקה הארגונית מבוססת על יחסי עוצמה בין הפעלנים השונים הנוטלים חלק בארגונים, והיא באה לידי ביטוי מוחשי לעתים קרובות במתכונת של מאבקי-כוח ומשחקים פוליטיים בין יחידים, בין קבוצות ובין ארגונים. כל שינוי ביחסי הכוחות גורר לשינוי בפוליטיקה (סמואל, 2002).

## ביבליוגרפיה

שושן, א. 2005. "חוק החשבון הפוליטי" בהתנהגות ארגונית – מבחן אמפירי. עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת תואר מוסמך באוניברסיטה. החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת חיפה.

סמואל, י. 2002. המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים. חיפה ולוד הוצאת אוניברסיטת חיפה וזמורה-ביתן.

Bacharach, S. B. & E. J. Lawler. 1980. *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Butcher, D. & M. Clark. 2002. Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 35-46.

Harsanyi, J. C. 1962. Measurement of social power, opportunity costs and the theory of two-person bargaining game. *Behavioral Science*, 7, 67-80 .

Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Peled, A. (2000). Politicking for success: The missing skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 20-29.

Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: Politics influence in organizations*. Boston: Harvard University Press.

Poon, J. M. L. 2003. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18: 138-155 .

Provis, 2004. *Ethics and organizational politics*. Cheltenham, UK & Northampton, USA: Edward Elgar.

Samuel, Y. 2005. *The political agenda of organizations*. New Brunswick, NJ :Transaction Publishers.

Samuel, Y. & M. Zelditch, Jr. 1998. Expectations, shared awareness, and Power. Pp. 273-297, in Berger, J. & M. Zelditch, (Eds.), *Status, power and legitimacy: Strategies & theories*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Vigoda, E. 2000. Organizational politics, job attitudes, work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.