



## האישי והחברתי בפיתוח הארגוני :

### ייעוץ ארגוני מכוון הביטוס

#### ברוך שמעוני<sup>1</sup>

#### תקציר

ייעוץ ארגוני שהענקתי למחלקה כירורגית בבית חולים גדול בישראל, משמש אותי במאמר זה להצגה של פרספקטיבה סוציולוגית שמשלבת בין הפיתוח הארגוני (Organization Development) למושג הביטוס. הפיתוח הארגוני הוא שדה תיאורטי ופרקטי, שעוסק בייעוץ לשינוי בארגונים. המושג הביטוס כולל מערך של נטיות חברתיות (social dispositions), כמו תפישות, ידע מעשי ופעולות סכמתיות, מנטליות וגופניות, שמובנות במעמד, במגדר, באתניות ובמשפחה שאליהם היחיד משתייך. נטיות אלו מוטמעות בגופו של היחיד בתהליך של חברות, ומשם מחוללות מחשבה והתנהגות. הפרספקטיבה שאני מציע במאמר זה, "ייעוץ ארגוני מכוון הביטוס", מאפשרת לחוקרים וליועצים בשדה הפיתוח הארגוני לפנות לסובייקטיביות של נועצים, אולם לא על מנת לפעול על נטיותיהם הפסיכולוגיות כמקובל בזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני, אלא על נטיותיהם הסוציולוגיות. זוהי פרספקטיבה סובייקטיבית שממוקדת במקורות החברתיים של מחשבה והתנהגות.

#### מבוא

פרופ' נידל<sup>2</sup>, ראש המחלקה הכירורגית בבית חולים גדול בישראל, הזמין אותי לסייע למחלקה על מנת לפתור, בין היתר, את בעיית היחסים העכורים במחלקה. יחסים אלו, לדבריו ולדברי הרוב המוחלט של הרופאים, הם תוצאה של "אישיותה הקשה" (כפי שהגדיר זאת רופא בכיר) של ד"ר גולדברג וסגנון התקשורת התוקפני שלה. ד"ר גולדברג היא רופאה משמעותית ודומיננטית במחלקה. התפקיד שלי, כפי שהוגדר על ידי פרופ' נידל, היה לסייע לחברי המחלקה ובעיקר לד"ר גולדברג, לפתח תקשורת בינאישית טובה יותר.

ראיונות עם כל חברי המחלקה (רופאים, אחיות ועובדים סוציאליים) הראו, כי סגנון התקשורת של ד"ר גולדברג עם אחרים הוא אכן תוקפני מאוד. ד"ר גולדברג מתקשרת עם עמיתה בדרך עוינת מאוד, ולא פעם היא משתמשת בעלבונות פומביים ובהערות משפילות כדרך להעביר את מסריה (אחות מצטטת את ד"ר גולדברג: "לא למדתי רפואה רק כדי שאחכה לאחות"). עם זאת, מתוך הראיונות למדתי, שהתנהגותה של ד"ר גולדברג היא חלק מסיפור חברתי גדול יותר שמייצג היסטוריה של מאבקים ותוקפנות כוללת במחלקה. כחלק ממאבקים אלה, פרופ' נידל מנהל את המחלקה בהתאם לדעתו בלבד; הוא מקדם (או מעכב) אחיות

<sup>1</sup> המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת בר אילן [baruch.shimoni@biu.ac.il](mailto:baruch.shimoni@biu.ac.il)

<sup>2</sup> שמות האנשים והארגונים בדויים. המאמר מבוסס על ספרי שהתפרסם לאחרונה (ראו שמעוני, 2019), והוא פונה לקוראים ולקוראות במידה שווה.

ורופאים באמצעות קריטריונים נסתרים ולא עקביים, ומקבל החלטות באופן ריכוזי (עובדת סוציאלית ראשית: [פרופ' נידל אומר], "שמעתי אתכם. אני המנהל, ואני מחליט").

בדומה לכך, הרוב המכריע של הרופאים מקיים באופן קבוע ותכוף אינטראקציות תוקפניות עם אחרים. מכתבים עוינים שנשלחו ונמסרו למחלקת משאבי אנוש, דרכי דיבור אלימות וחרמות אישיות, הן דוגמה לדרך בה מתקיימות אינטראקציות אלו (רופא בכיר: "אנשים לא מדברים. יש נתק. לא שלום ובוקר טוב").

היחסים העכורים והמאבקים שמייצרים אותם, כפי שמצאתי, התחילו שנים רבות קודם לכן, בעיקר בין פרופ' נידל לקבוצה של שלושה רופאים בכירים, ותיקים מפרופ' נידל, שאותם אני מגדיר "דור המייסדים". דור המייסדים נשען על נוסטלגיה של עבר קסום שבו, כפי שחזרו וצינו חבריו לעתים קרובות, הם וראש המחלקה הקודם ניהלו את המחלקה באקלים חיובי, שאופיין בהנאה ממקום העבודה ובשיתוף פעולה מלא (רופאה בכירה: "פיתחנו מחלקה יפה ומיוחדת. אווירת צוות מצוינת... כשפרופ' סלומון [ראש המחלקה הקודם] וד"ר סגל [רופאה בכירה] עזבו, כעסתי אבל אני מתגעגעת אליהם").

הרגשות הנוסטלגיים האלו, כפי שנוכחתי לדעת, לא העניקו לפרופ' נידל שום סיכוי לקדם יוזמות חדשות במחלקה. דור המייסדים מעולם לא קיבל את מנהיגותו ואת יחסי הכוח המשתנים שהדירו אותם מהחלטות אסטרטגיות, כמו למשל, עמדת הקביעות שפרופ' נידל העניק לד"ר גולדברג (רופא בכיר: "אני מאשים אותו [את פרופ' נידל] על... ההחלטה לתת קביעות לד"ר גולדברג").

לעתים קרובות, רופאים, אחיות ועובדות סוציאליות קיימו מפגשים בבתיהם, במטרה להביא לפיטוריה של ד"ר גולדברג ולגרום לפרופ' נידל להתנהג בדרך משתפת יותר. פרופ' נידל ראה במפגשים אלו עלבון אישי, והתכנס עוד יותר בתוך עמדה שמונעת את פיתוחה של מציאות חדשה, מציאות שבכוחה להעניק לדור המייסדים (ולמשתתפים אחרים) תנאי עבודה מתאימים (השתתפות, שיתוף ושיתוף פעולה), שיכולים להחזיר להם (או לייצר מחדש) את תחושת ההשתייכות והסיפוק של העבר (אחות בכירה: "פרופ' נידל... אוהב להיות הבוס. מה שהוא אומר, צריך לכבד. לא ער לצרכים של הצוות לצד החברתי. זה לא מעניין אותו"). בהתנהגותו זו, כך הנחתי, פרופ' נידל תרם לתחזוק הרגשות הנוסטלגיים של דור המייסדים ולעידוד מאבקי הכוח בהם לקחו חלק. זאת, על מנת לשחזר את העבר: לסלק את ד"ר גולדברג מהמחלקה, וליצור לעצמם עמדות השפעה.

מהראיונות למדתי, אפוא, שבירור המקור להתנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג מצריך לא רק היכרות עם נטיותיה הפסיכולוגיות הפנימיות ("אישיותה הקשה"), אלא גם, ואולי בעיקר, היכרות עם מאבקי הכוח הכוללים במחלקה. מאבקי הכוח האלה, אני טוען, הפיקו מבנה חברתי שבצורה של הביטוס אישי, עודד תחרות והתנגדות וסגנון תקשורת תוקפני (רופא בכיר: "יש כאן נטייה אצל כל אחד להגדיר את הטרף שלו. אין כאן צוות").

הביטוס כפי שאני משתמש בו כאן בעקבות פייר בורדיה (Bourdieu, 1989), מורכב ממערך של נטיות חברתיות (השקפת עולם, סכמות חשיבה, ידע מעשי) אישיות, שמחוללות מחשבה והתנהגות. סוכנים חברתיים (יחידים או קבוצות) מאמצים נטיות אלו מהמבנים החברתיים של משפחתם, קבוצת המגדר אליה הם משתייכים, הקבוצה האתנית והארגון בו הם עובדים. מבנים חברתיים מורכבים משפה משותפת, ממטאפורות מארגנות ומיחסי כוח ושליטה על משאבים. ההביטוס הוא, אפוא, "מבנה מובנה" המוטבע באדם (Swartz, 2002; 635). עם זאת, ההביטוס אינו ישות פסיבית, אלא גם "מבנה מְבנה" שמתפקד כמנגנון

פעיל, המחולל מחשבות והתנהגויות חדשות ויצירתיות (Bourdieu, 1989). הוא לא רק משכפל (מיישם) את המבנה החברתי, אלא אף משנה אותו ומייצר אותו מחדש בעזרת הפעולות של סוכנים חברתיים (Bourdieu, 1990).

אמנם, כפי שמצאתי, חברי המחלקה הכירורגית פיתחו הביטוס שמידותיו גזורות מהמבנה החברתי של המחלקה, זה שמעודד שימוש בשפה אלימה, ולעתים אף במטאפורות מעולם הפשע (ד"ר גולדברג: "לא יוכלו לפגוע בי, אלא דרך בית משפט... המציאו עליי שקרים, הכפישו אותי... [עשו לי] אונס קבוצתי של שנה וחצי"). חברי המחלקה הכירורגית לא רק יישמו את הביטוס הזה, אלא הם אף חידדו ושיפרו את מרכיביו הלוחמניים (רופא: [הרופאים] "אפילו מקללים האחד את השני בנוכחותי").

מצאתי, אפוא, שהביטוס של יחידים במחלקה ייצג היסטוריה קולקטיבית קונפליקטואלית שמשולבת קוגניטיבית בתוך העצמי של יחידים, ומשם מייצרת ומחדשת את ההיסטוריה הספציפית הזאת. מציאות זו מגדירה את מטרת המאמר ואת תרומתו התיאורטית. מאמר זה מציע מסגרת תיאורטית ופרקטית לייעוץ ארגוני מכוון הביטוס, שמחפש להבין הן את המקורות האישיים והן את המקורות החברתיים של מחשבה והתנהגות.

בשני הסעיפים הבאים, אציג את התפיסה האינדיווידואליסטית מכוונת היחיד, הדומיננטית במבנה החברתי המודרני ובזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני. בחלק הרביעי, אדון במושג הביטוס של בורדיה (ובמושגים הון ושדה), כנקודת מוצא להבנת הייעוץ הארגוני מכוון הביטוס. המקרה של המחלקה הכירורגית ישמש לי בחלק זה בסיס אמפירי לפיתוח תיאורטי. בחלק החמישי, אציע יעדים פרקטיים לביצוע של פיתוח ארגוני מכוון הביטוס. אסכם את המאמר בדיון על התרומות התיאורטיות והמעשיות של הייעוץ הארגוני מכוון הביטוס.

#### **היחיד כסובייקט פסיכולוגי במבנה החברתי המודרני**

אני טוען, כי כאשר פרופ' נידל מגדיר את התנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג כבעיה הקשורה "באישיותה הקשה", הוא בעצם מבטא במידה רבה את האוריינטציה האינדיבידואליסטית המושרשת עמוק במבנה החברתי המודרני המערבי. במבנה החברתי הזה, ששורשיו בתקופת הנאורות, כלומר ביציאה "מעידן החושך" ומקסמה של הדת לעולם של חשיבה רציונלית, היחיד מובן כסובייקט פסיכולוגי אוטונומי, בעל ביטוי ומימוש עצמי; סובייקט שהוא המקור העיקרי למשמעות, לערך ולנורמות פעולה (Gergen and Thatchenkery, 2004). ביטוי לכך אפשר למצוא במוסדות רבים בחברה המודרנית, למשל חינוך (מזרחי, 2009) ועבודה (Voronov and Woodworth, 2012). עולם העבודה המהווה קונטקסט חברתי ותרבותי למאמר זה, משתמש בשיח ובפרקטיקות פסיכולוגיות, פסיכולוגיות-טיפוליות, על מנת להגדיר את עצמו כמקום שבו העצמי יכול לבטא את עצמו ולשחרר את הפוטנציאל שלו, אם רק נתמיד לעבוד עליו ולשפר את ביצועיו. זאת, על ידי מודעות עצמית, תקשורת בין-אישית אפקטיבית, הקשבה יעילה וסגנון 'נכון' של הנעת עובדים (Costea et al, 2008: 665). משפטים כמו "ארגון יכול להיות טוב רק בזכות ההון האנושי שלו", או "האנשים הם הנכס החשוב ביותר שלנו", מבטאים לפי קוסטיאה ועמיתיו (Costea et al, 2008: 668) את הדומיננטיות של תפיסות שמצדיקות באופן מוחלט את החיפוש אחר תופעות חברתיות בחשיבה ובפעולה של יחידים. משפטים אלו משכפלים רעיונות שרואים בעצמי כמי, שבסופו של דבר, אחראי לגורלו האישי ולגורל הארגון שמעסיק אותו. היחיד על פי רעיונות אלו, הוא הסוכן הראשי של פעולותיו, ומשום כך גם

המקור העיקרי להבנת אופני המחשבה והפעולה הספציפיים שלו או שלה, ואף של התוצאות הרחבות של פעולות אלו (Gergen, McNamee and Barret, 2001).

עדות לחשיבה שממקמת משמעות חברתית אצל יחידים, אני מוצא בעבודתי הייעוצית היומיומית במשפטים של משתתפים בארגונים, כמו 'מה לא בסדר אצלי?' 'למה אני לא מצליח?' ו'מה לא עשיתי נכון?'. אמירות אלו, אני טוען, משקפות נטילת אחריות אישית, המשחררת את המבנה החברתי, את הערכים שהוא מייצג ואת מבנה הכוח שלו מאחריות להתנהגות אישית, בינאישית, או קבוצתית (Gergen, McNamee and Barret, 2001). כמו פרופ' נידל שתולה את בעיותיה של המחלקה הכירורגית באישיותה של ד"ר גולדברג, גם נועצים אחרים בהם אני פוגש אומרים בדרך-כלל: 'אני לא מצליח כי לא השקעתי זמן, כי לא הכנתי את עצמי טוב, או כי הגעתי עייף'. הם אינם אומרים: 'אני לא מצליח כי תנאי העבודה לא מאפשרים זאת', 'התנהגותו של הבוס מעכבת אותנו', 'התחרות הקשה בה אנו מצויים עוצרת כל יוזמה' (אילו, 2012). פרופ' נידל ונועצים אחרים שאני פוגש במסגרת עבודתי, משתמשים בשיח פסיכולוגי מכוון-יחיד כנקודת מוצא להבנה של חשיבה והתנהגות בארגון, ובכך מתעלמים לא פעם מהמקור החברתי-הקולקטיבי של אלו.

#### היחיד כסובייקט פסיכולוגי בשדה הפיתוח הארגוני

הפיתוח הארגוני (Organizational Development) הוא שדה תיאורטי ופרקטי העוסק בשינוי ארגוני. הזרם המרכזי שלו ממוקד בעיקר בהתנהגותם של נועצים ובנטייתיהם הפסיכולוגיות (Bradford and Burke, 2012; Woodworth and Voronov, 2017a; Shimoni, 2017, 2005). במאמר שמהווה ציון דרך בהיסטוריה של הפיתוח הארגוני, לארי גריינר (Greiner, 1972) טוען כי החל משנות ה-60 של המאה ה-20 הפיתוח הארגוני בחר להציב את "היחיד לפני הארגון" (93: Greiner and Cummings, 2005). לדבריו, יועצי פיתוח ארגוני מעדיפים את העיסוק בפיתוח יכולות אישיות, כגון שיפור סגנון מנהיגות ופיתוח צוות, על פני העיסוק בפיתוח הארגון כולו, ובכך הם נופלים "למלכודת הרדוקציה" (reductionist trap) - הם מנסים לשנות את הארגון באמצעות שינוי של יחידים (Bradford and Porras, 2005: 199; Bradford and Burke, 2005). (2012; Coghlan, 2005).

הניסיון לשנות ארגונים דרך השינוי של אנשים, קיבל משנה תוקף בשנות ה-60, לפי ג'רי פוראס (Bradford and Porras, 2005), עם הצטרפותם האקסטרנסיבית של פסיכולוגים לשדה הפיתוח הארגוני בשנות ה-50 וה-60 (Burnes and Cooke, 2012). לדבריו, הפסיכולוגים הארגוניים הוכשרו להתייחס למניעים פנימיים ולהתפתחות אישית, ופחות לסביבה, כהסבר להתנהגות של יחידים, ומשום כך היו עסוקים בפיתוח דרכים לשינוי של אנשים ולא לשינוי של מערכות, כמו מסגרות של תגמולים והגדרות תפקידים (Greiner and Cummings, 2005). ליועצים הללו, לטענתו, לא הייתה מסגרת מושגית שמעניקה את "התמונה הגדולה" ממנה יוכלו להחליט באיזו פעולה לנקוט (Bradford and Porras, 2005, p. 43-51).

הצטרפותם של פסיכולוגים לשדה הפיתוח הארגוני בשנות ה-60 הביאה גם לחדירתו של השיח הפסיכולוגי-טיפולי כאלטרנטיבה לשיח המבני מבית מדרשו של "הניהול המדעי". כפי שמסביר אדגר שיין (Schein, 1969), שהוא דמות מרכזית בפיתוח הארגוני, האימוץ של שיח פסיכולוגי-טיפולי על ידי יועצי פיתוח ארגוני והאחזה הרבה שלה הוא זכה, מייצגים את הזרם ההומניסטי שצמח בתגובה לשליטה של גישת הניהול המדעי על מדעי הארגון והניהול, זה שהתמקד בעיקר בצדדיו המבניים של הארגון: בחלוקת מטלות מדויקות, במדידה, בפיקוח צמוד ובהגדרת יעדים ברורה. אלו, לפי שיין, "שכחו" את האדם או התייחסו אליו כאל חלק מהמבנה. כאן יש לסייג: חוקרים ויועצים בשדה הפיתוח הארגוני (Lippitt and Lippitt,

מחקרית והפרקטית ממקומו של היחיד בשנים אלו (שנות ה-50 וה-60), הם הקדישו את עיקר מאמציהם לשילובו של היחיד למעגל הייעוצי בדרך, שלעתים קרובות השאירה את הדיון בהיבטיו המבניים של הארגון מחוץ לחשיבה ולפעולה הייעוציות גם בשנים מאוחרות יותר.

דומה כי הביטוי המובהק ביותר לשיח הפסיכולוגי-טיפולי בשדה הפיתוח הארגוני, הוא השימוש התכוף שעושים חוקרים ויועצים בשיח מדיקלי (Voronov and Woodworth, 2012). דוגמה לכך אפשר למצוא בעבודתו רחבת ההיקף של אדגר שיין (Schein, 1969; 1987; 1987a; 1999), שרואה במושגים כמו "חרדות למידה", "חרדת נטישה" ו"מנגנוני הגנה", כלי מרכזי באבחון ובריפוי (remedy) של ארגונים. שיין ער לרמת הקבוצה והתרבות הארגונית, ואף מציע לרפא את הפתולוגיות של הארגון כולו כדי להבריא אותו (Schein, 2004). עם זאת, נדמה שכשהוא ממשיג בעיות ארגוניות כפתולוגיות, כלומר בדרך שמתייחסת בעיקר לגופם של יחידים, לחרדותיהם ולכאביהם, הוא ממסגר בעיות כלל-ארגוניות כבעיות רפואיות טיפוליות של יחידים (מזרחי, 2009). מסגור זה משאיר את הדיון בסוגיות שקשורות בארגון כולו, כמו אסטרטגיה, מערכת תגמולים או חזון, מחוץ לטווח הראייה והפעולה של התערבויות ייעוציות שפועלות ברוח הפיתוח הארגוני (Coghlan, 2012).

### **לקראת תיאוריה של ייעוץ ארגוני מכון הביטוס**

#### **מה כולל מושג הביטוס?**

הביטוס מורכב ממערך של נטיות חברתיות פנימיות, המייצרות מחשבה והתנהגות של סוכנים חברתיים (Bourdieu, 1989). הסוכנים החברתיים מאמצים את הנטיות החברתיות (השקפת עולם, סכמת חשיבה, ידע מעשי) מהמבנים החברתיים של משפחתם, הקבוצה המגדרית אליה הם משתייכים, הקבוצה האתנית או הארגון שבו הם עובדים, באמצעות תהליך של חיבורות. מבנים חברתיים הם מבנים שמורכבים משפה משותפת ומטאפורות ומארגנים יחסי כוח ושליטה במשאבים פיזיים.

הפנמת המבנה החברתי של ארגונים, למשל, והפיכתו לחלק מההביטוס של חברי הארגון, מטה מראש את מחשבותיהם והתנהגותיהם בהתאם למבנה החברתי הזה (Bourdieu, 1989). בהתאם לכך, אני טוען, כי התעקשותה של ד"ר גולדברג להמשיך עם דפוס התקשורת תוקפני, לא הייתה בהכרח תוצאה של נטיותיה הפסיכולוגיות, של "אישיותה הקשה", כמו שנטו לחשוב פרופ' נידל ורוב חברי המחלקה. אלא, דפוס התקשורת התוקפני הוא בעיקר תוצר של הביטוס - של אותן נטיות חברתיות שד"ר גולדברג אימצה מהמבנה החברתי הסוער של המחלקה, שכולל מאפיינים כמו השקפת עולם תחרותית, היעדר סובלנות לצורכי הזולת ושימוש בוטה ביחסי כוח לא סימטריים. המבנה החברתי הזה, כפי שלמדתי, נוצר בתוך מאבקים קבועים במחלקה, בעיקר בין בעלי כוח - דור המייסדים וראש המחלקה (רופאה בכירה): "הייתי רוצה שיתיעץ בנו, שיקשיב לנו. הוא נותן לנו הרגשה שזה בשביל הפרוטוקול".

עם זאת, בורדיה מלמד אותנו כי מאחר שמבנים חברתיים הופכים לחלק מההביטוס שלהם (מנטיותיהם החברתיות), סוכנים חברתיים שולטים באופן שבו הם מיישמים מבנים אלה (Sewel, 1992). לדוגמה, שחקני ספורט (בדיוק כמו מורים, נהגים או פרופסורים באוניברסיטאות) לא רק משתמשים בנטיות החברתיות (סגנון משחק כזה, או משחק לפי הכללים) שרכשו בסוציאליזציה המוקדמת. סביר להניח, כי הם אכן מבססים את המשחק שלהם על נטיות חברתיות אלה, אך הם גם מעשירים אותן בשיטות חדשניות

ויצירתיות, אשר לאורך זמן מייצרות ומשחזרות את המבנה החברתי של המשחק (סגנון המשחק, הכללים) (Kitchin and Howe, 2013). כפי שהראיונות במחלקה הכירורגית הראו, התנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג לא הייתה רק תגובה ישירה למבנים החברתיים של המחלקה - ד"ר גולדברג היא לא סוכנת חסרת אונים שיישמה את המבנה החברתי הקונפליקטואלי בניגוד לרצונה. אלא, על ידי עימותים רבים מספור עם עמיתיה למחלקה, סגנון תוקפני ומעליב מאוד ועל ידי קריאת תיגר מפורשת על מומחיותם של רופאים אחרים, היא חידדה באופן יצירתי מאוד את ההביטוס שלה ואת אותה התנהגות שתרמה בתורה לייצור ולהפצתו של מבנה חברתי לוחמני במחלקה (רופאה בכירה: "היא [ד"ר גולדברג] פתחה עליי פה גדול. רבה עם שוש [אחות], עם פרופ' שרון [רופא בכיר]. העניקה לי שמות תואר. הסתכסכה עם כולם"). הביטוס, כאמור, מייצג את השפעתם של מבנים חברתיים על סוכנים חברתיים, אולם בה בעת הוא מחולל התנהגות שמעצבת את אותם מבנים ממש, תהליך אותו בורדיה (Bourdieu, 1990: 57) מגדיר "אימפרוביזציה מוסדרת" ("regulated improvisation").

## הון

הביטוס קשור תמיד ליחסי כוח שנקבעים בעיקר על ידי ההון שבו מחזיקים סוכנים חברתיים (בורדיה, 1989). סוגי ההון המרכזיים הם "הון אנושי" (ידע, מיומנויות ומומחיות), "הון סימבולי" (יוקרה ומוניטין), "הון חברתי" (היכולת להשתמש בהון של סוכנים חברתיים אחרים לקידום האינטרסים שלהם) ו"הון תרבותי" (ייחוסים שרירותיים, כמו השפה המקובלת). למנהלים ולסוכנים דומיננטיים אחרים בארגונים, למשל, יש הון תרבותי הנגזר מיכולותיהם להפעלת ארגונים (שפה, ידע וטכניקות משמעותיים); יש להם גם הון סמלי, יוקרה, בהיותם מנהיגי הארגון; והון חברתי, הנובע משימוש בהון של משתתפים אחרים לקידום האינטרסים שלהם. עם זאת, סוכנים חברתיים מביאים להביטוס שלהם גם משאבים חומריים, למשל שליטה על כסף ומבנים, על מנגנון הידע של הארגון ועל הקצאת תפקידים. כלומר, הביטוס אינו רק סמלי, הוא גם סובסטנטיבי, חומרי.

בהסתמך על שליטתם בהון ובמשאבים, סוכנים חברתיים יכולים לייצר מחדש את ההביטוס שלהם ואת מיקומם בארגון, ולהפעיל מידה מסוימת של שליטה על יחסים חברתיים בהתאם לצורכיהם ולאינטרסים שלהם (Nielsen, 1996). זה בדיוק מה שמצאתי במחלקה הכירורגית: דור המייסדים וראש המחלקה השתמשו במשאבים ובהון שבידיהם, בסמכותם הרשמית ובמיקומם במחלקה כמנהיגים בעלי ידע מוערך, על מנת להשיג השפעה ולשלוט על התנהגותם של אחרים. הם עשו זאת על ידי כתיבת מכתבים עוינים ושימוש בשפה אלימה (בעיקר דור המייסדים), ועל ידי תקשורת חד-צדדית שכללה ערוצי קידום לא שקופים (מצד ראש המחלקה), ובכך הפיצו השקפת עולם תחרותית שהפכה לנחלת הכלל, כולל ד"ר גולדברג.

## שדה

שדה הוא מרחב חברתי שבו אנשים משתתפים במשחק בעל כללים מוגדרים, השונים מכללי המשחק במרחב סמוך (Bourdieu, 1989; Kerr and Robinson, 2009). לאחר שכללי המשחק הופנמו, הם מקבלים מעמד מובן מאליו והופכים למבנה פנימי, לחלק מנטיות 'טבעיות', 'עמידות' (הביטוס), שמטות את הדרך בה אנשים חושבים ופועלים (Friedman, 2011; Lapidot-Lefler et al., 2015). כלומר, הביטוס הוא הפנמה של מבנים [כללי משחק] של העולם החברתי, של מבנה השדה, ומשום כך השדה חשוב מאוד להבנת הדרך בה סוכנים מתמרנים בתוך המרחב החברתי (Bourdieu 1989: 327). הבנה של התנהגות אישית מחייבת אותנו, לפי בורדיה (2007, עמ' 14), "להבין תחילה את השדה שאתו ושכנגדו אדם נבנה".

עם זאת, על אף ששדות משמשים קבוצות עם כללים משותפים שחבריהן בעלי אינטרסים והרגלים דומים, חברי הקבוצה נמצאים תמיד במצב של מאבק ותחרות על משאבים חומריים (תקציב, טכנולוגיה) ועל סוגים שונים של הון (סימבולי, חברתי, תרבותי). המאבק והתחרות, בתורם, מייצרים ומחדשים את דרכי החשיבה וההתנהגות של הסוכנים החברתיים. אומנם, ככל שנודע לי יותר על המאבקים במחלקה הכירורגית, כך ראיתי את התנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג לא כתופעה פסיכולוגית-אישית, לפיה אין בידיה את הכישורים הדרושים לתקשר ביעילות עם אחרים, אלא כתופעה סוציולוגית רחבה יותר - תופעה שהיא תוצר דינמי של החיים החברתיים הקונפליקטואליים של המחלקה, כפי שבאו לידי ביטוי במבנה החברתי הסוער.

ויש כאן עוד. בורדיה (2005) מזכיר לנו, שאינטראקציות חברתיות לעולם אינן מתרחשות בחלל חברתי. אינטראקציות אינן "אימפריה בתוך אימפריה". מה שקורה בין שני אנשים, בין בעלת בית לבין המשרתת שלה, בין שני עמיתים, או בין דובר צרפתית לדובר גרמנית, נשלט תמיד על ידי היחסים האובייקטיביים בין שתי הקבוצות המדברות בשפות אלו. "כשתושב שווייץ דובר גרמנית מדבר עם תושב שווייץ דובר צרפתית", אומר לנו בורדיה (2005, עמ' 125), "שווייץ הגרמנית ושווייץ הצרפתית הן אלו שמדברות זו עם זו". מנקודת מבט זו, אני רואה באינטראקציה התוקפנית שבין ד"ר גולדברג למשתתפים אחרים, שיקוף של היחסים בין שני הסוכנים הדומיננטיים במחלקה - דור המייסדים וראש המחלקה, ושל התחרות הבלתי מתפשרת ביניהם והמאבקים הקבועים ביניהם על משאבים ושליטה (Bourdieu and Wacquant, 1992: 97). אני מאמין, כי אילו בחרתי להתמקד רק ביחסי הגומלין של ד"ר גולדברג עם אחרים, מבלי לקחת בחשבון את מאבקי הכוח בין שני הסוכנים הללו (דור המייסדים וראש המחלקה), הייתי ככל הנראה מתמקד בדפוס התקשורת של ד"ר גולדברג ובנטיות פסיכולוגיות אחרות שמנחות אותה, ומתעלם לחלוטין מהעובדה שהתנהגותה התוקפנית היא גם, ואולי בעיקר, תוצר של היחסים המקובלים בין דור המייסדים לראש המחלקה, ושל המבנה החברתי הקונפליקטואלי שאלו ייצרו והפיצו (Forson et al., 2014).

### **יעדים פרקטיים לביצוע פיתוח ארגוני מכוון הביטוס**

על פי הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס, נטיות חברתיות (הביטוס) הן אפוא עמידות, נוטות להנציח ולשכפל את עצמן, אבל הן לא נצחיות. להביטוס אופי דינמי, מסתגל, מתחדש ומשתנה, ומשום כך אפשר לפעול עליו ולשנות אותו. הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מציע לשנות את ההביטוס באמצעות פגישות ייעוץ אישיות או קבוצתיות (ברוח קבוצת הטי). עם זאת, בניגוד לזרם המרכזי בפיתוח הארגוני שממוקד בעיקר בנטיות פסיכולוגיות, יעדן של הפגישות האישיות והקבוצתיות בייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס, הוא נטיותיהם החברתיות של נועצים שהן תוצר של מפגש בין התנהגות אישית למבנה חברתי (Shimoni, 2018). במהלך הקריאה של הדברים בפרק זה, אני מציע לקוראים לדמיין תהליך של ייעוץ אישי או קבוצתי (בארגונים או בקהילה), שמחפש להעלות את מודעותם של נועצים להביטוס, להון ולשדה החברתי<sup>3</sup>.

### **חפשו את המבנה**

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מציע ליועצים לראות בחשיבה ובהתנהגות של יחידים תופעה אישית וקולקטיבית (Swartz, 2002). כלומר, מעודד יועצים לראות את המקור להתנהגויות ספציפיות לא רק בנטיות פסיכולוגיות, אלא גם במבנה החברתי, בסכמות חשיבה משותפות, בערכים או ביחסי כוח. התנהגותה

<sup>3</sup> Finn and Swartz, 2002) חלק זה נכתב בחלקו בהשראת מאמריהם של דיוויד שוורץ (Finn and Jacobson, 2003).

התוקפנית של ד"ר גולדברג היא לא רק עניין אישי. ד"ר גולדברג התנהגה באופן דומה לדרך שבה נהגו יתר חברי המחלקה, ובהתאם למבנה החברתי הקונפליקטואלי שתחזקו והפיצו דור המייסדים וראש המחלקה.

**שאלות אפשריות:** האם אתה יכול לזהות את השקפת העולם שלך ואת התנהגותך גם אצל אחרים? האם נהגת גם בעבר לפטר עובדים בדרך זו? האם כך מקובל כאן? האם התחושות שאתה חווה מוכרות לך מהחברה הקודמת שבה הועסקת?

#### **חפשו את הסוכנות של הנועצים (ולא רק את העצמי)**

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעודד יועצים לעזור לנועצים להכיר לא רק את העצמי (self) שלהם, אלא גם את הסוכנות. כלומר, לא רק את משאביהם הפסיכולוגיים, כמו מצבם הרגשי, יכולות התקשורת הבין-אישית שלהם, או מחויבותם האישית, אלא גם ובעיקר, את משאביהם החברתיים - ההון החברתי, התרבותי והסמלי שבידיהם ומיקומם במערכת הארגונית. מזווית זו, הסברתי את התנהגותה של ד"ר גולדברג לא כביטוי למחויבות אישית פנימית נמוכה או "לאישיותה הקשה", אלא להתנהגות של סוכן שמשאבי ההון שבידיו מכורסמים באופן קבוע, סוכן שממוקם מיום ליום נמוך יותר במבנה החברתי של המחלקה, ומשום כך מנסה להשיג השפעה על ידי התקשורת התוקפנית.

**שאלות אפשריות:** האם אתה מרגיש שיש לך ידע מספק ו/או תמיכה מהסגל כדי לקבל החלטות ולהוביל שינויים בכל בקשור לסוגיה שעל הפרק? האם אתה חושב שמידת הלגיטימציה שאתה זוכה לה במקרה זה קשורה לעובדה שאתה חבר בוועד העובדים? האם לדעתך אי-ביצוע המטלה על ידי דוד נובע רק מכישוריו, או גם מהיעדר הכשרה, אוטונומיה ואחריות?

#### **חפשו את ההביטוס**

עזרה לנועצים להכיר את המבנה ואת הסוכנות היא רק חצי הדרך. חציה האחר, הוא לעזור להם לזהות את המבנה החברתי בנטייתיהם החברתיות, כלומר בהביטוס שלהם ובהתנהגות שזה מחולל. מזווית זו ראיתי במידה רבה, בהתנהגות התוקפנית הכוללת במחלקה תוצר של הביטוס שגזור ממבנה חברתי שבו ערכים ונורמות ופרקטיקות של השתקה עודדו התנהגות אלימה.

**שאלות אפשריות:** בעבודתי הייעוצית פגשתי לא פעם עובדים שהודו שיש להם עניין אישי להזיק לארגון. עם זאת, האם את יכולה לראות בהתנהגותו המזיקה של משה גם תגובה לבחירת ההנהלה לא להקשיב לו ולנהוג בו ביד קשה? האם משה נהג בדרך דומה גם לפני שנלקחו ממנו רוב סמכויותיו? האם התנהגותו משקפת דפוס התנהגות מוכר לך גם בסיטואציות אחרות בארגון?

#### **חפשו יחסים בין מיקומים אובייקטיביים ולא רק יחסים בין-אישיים סובייקטיביים**

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעודד יועצים לעזור לנועצים להבין את המציאות החברתית בארגון כמי שמורכבת לא רק מיחסים בין-אישיים סובייקטיביים (בין-עצמיים Selves) שנובעים מרצונות וממניעים פנימיים, אלא גם מיחסים בין מיקומים אובייקטיביים (בין סוכנים Agents) שמקיימים ביניהם מאבק על השליטה ועל ההון הספציפי במרחב החברתי בארגון. זו גם הסיבה שהצעתי למשתתפים במחלקה הכירורגית לחשוב על התנהגותה של ד"ר גולדברג לא רק כביטוי להתנגדות אישית אליהם, אלא לחשוב גם על יחסי הכוח הלא שווים שלא הותירו בידיה כלים לשינוי המצב, אלא ההתנהגות התוקפנית.



**שאלות אפשריות:** האם אתה בטוח שהתנהגותם של העובדים משקפת את חוסר שביעות הרצון שלהם ממך באופן אישי? האם אתה רואה בפנייה של עובדים לבעליה של החברה דפוס התנהגות אישי 'מניפולטיבי' מצד עובד זה או אחר, או שמא היא ביטוי לתחושת חוסר האונים של הקבוצה לאור התקנות החדשות שהפצת? האם מדובר ביחסים בין-אישיים לא מוצלחים בין יחידים במחלקות הייצור והשיווק, או שמא באינטרסים מנוגדים ובשליטה לא מאוזנת שיוצרים קונפליקטים בין שתי המחלקות?

#### **חפשו את המקורות להתנגדות לשינוי בסביבה החברתית ולא רק בנטיית פסיכולוגיות**

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעודד יועצים לעזור לנועצים לראות בהתנגדויות לשינוי ביטוי לא רק לנטיית פסיכולוגיות פנימיות, אלא גם למבנה חברתי, ליחסי כוח לא שווים, לשליטה לא הוגנת על הון ולאינטרסים מנוגדים. התנגדותה של ד"ר גולדברג לאמץ דפוס תקשורת נוח יותר, מזוית זו, לא נבע בהכרח ממניעים פנימיים אישיים, אלא דווקא ממאבק שאיים קבוע להדיר אותה ממרכז העניינים.

**שאלות אפשריות:** האם התנגדותה של חנה לבצע את המשימה מוכרת לך מאירועים קודמים? לאור התנגדותה של חנה לבצע את המשימה, האם לדעתך יש לה את המשאבים לבצע את המשימה? האם הצוות באמת מאפשר לה לבצע את המשימה?

#### **חפשו את הארגון ולא רק את המנהלים**

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעודד יועצים להימנע מאימוץ בלתי מותנה של עמדות המנהלים. ייעוץ זה אינו נגד מנהלים ולא נועד לפגוע במעמדם. מטרתו היא, לעודד יועצים לבסס את תהליך הייעוץ על בחינה יסודית של המנגנונים המבניים ושל אמצעי הפעלת כוח שלוקחים חלק בהבניית המציאות החברתית בארגון כולו, אלו שהופכים לטבעית השקפת עולם אחת ולא אחרת. ביטוי לכך אפשר לראות בהחלטתי שלא לאמץ באופן מוחלט את הבחנתו של פרופ' נידל, לפיה המקור להתנהגותה של ד"ר גולדברג הוא פסיכולוגי פנימי ("אישיותה קשה"), אלא לראות במבנה החברתי הקונפליקטואלי וביחסי הכוח הלא שווים בין דור המייסדים לד"ר גולדברג את המקור להתנהגותה.

**שאלות אפשריות:** האם נראה לך נכון לבחון שנית את העמדה הזאת גם לגבי מה שאומרים משתתפים אחרים? האם נראה לך נכון שאלמד קצת יותר על החברה לפני שאראה בעמדתך כלפי הבעיה נקודת מוצא לפעולה הייעוצית? האם כדאי שאנשים נוספים בהנהלה או מקרב העובדים יסייעו בהגדרת הבעיה הזאת, בניסוח שלה ובחיפוש אחר גורמים להיווצרותה?

#### **דיון וסיכום**

פרופ' נידל (כמו רוב החברים האחרים במחלקה) הגדיר את בעייתה של המחלקה הכירורגית במונחים פסיכולוגיים. כמקובל במבנה החברתי המודרני האינדיבידואליסטי שממקם את האחריות על חשיבה והתנהגות אצל יחידים, מבחינתו היחסים הבינאישיים העכורים במחלקה נובעים בעיקר מסגנון התקשורת התוקפני של ד"ר גולדברג, מ"אישיותה הקשה", ומשום כך גם תהליך הייעוץ הארגוני צריך להתמקד בשיפור דפוס התקשורת שלה - הוא צריך לעזור לה לצמוח באופן אישי ולפתח את מיומנויותיה הבינאישיות טעונות השיפור.

המיקוד בהביטוס, לעומת זאת, סייע לי לזהות את המקור לדפוס התקשורת התוקפני של ד"ר גולדברג, ביחסים הדיאלקטיים בין סגנון התקשורת הספציפי שלה לבין המבנה החברתי הקונפליקטואלי של

המחלקה, זה שמיוצר ומופץ בעיקר על ידי דור המייסדים וראש המחלקה. כל זה סייע לי מבחינה פרקטית לעודד את דור המייסדים ואת ראש המחלקה לקחת אחריות על המאבקים האינטנסיביים במחלקה. אמנם, במהלך הייעוץ שניהם הסכימו לקבל על עצמם את האחריות לייצורו של אותו מבנה חברתי קונפליקטואלי שבצורה של הביטוס אישי, הביא לסגנון תקשורת אגרסיבי בקרב הרוב המוחלט של חברי המחלקה, כולל ד"ר גולדברג.

הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס לא מוציא, אפוא, את עולמו הפנימי של הנועץ היחיד (או קבוצת נועצים) מהפעולה הייעוצית. יחידים וקבוצות הם עדיין הדמות המרכזית בתהליכים של שינוי ארגוני. עם זאת, הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעוניין לא בעולמם הפנימי הפסיכולוגי של הנועצים (תסכוליהם, חרדותיהם, או סגנון התקשורת האישי שלהם), אלא בעולמם הפנימי הסוציולוגי; בהביטוס או בנטיות החברתיות שלהם, שהן הפנמה של מטאפורות מארגנות משותפות, של מבנה הכוח בארגון ושל מיקומים אישיים במבנה הזה, שלפי הטענה התיאורטית של המאמר, מהווים גורם מכריע בעיצובן של מחשבה והתנהגות. במובן זה, הייעוץ הארגוני מכוון ההביטוס מעודד יועצי פיתוח ארגוני להמשיך ולצחצח את המראות שהם מציבים בפני הנועצים. עם זאת, מראות אלו לא משקפות נטיות פסיכולוגיות אלא חברתיות - הן משקפות פרספקטיבה סובייקטיבית שהיא קולקטיבית, ולא רק אינדיווידואלית.

אני מניח שיהיה מי שישאל, ובצדק, לשם מה צריך את המושג 'הביטוס' כשיש את המושג 'תרבות'. הרי חוקרים ויועצים בלימודי ארגון וניהול ובשדה הפיתוח הארגוני אימצו זה מכבר את המושג תרבות מהאנתרופולוגיה ומהסוציולוגיה, על מנת להבין כיצד תרבות כמסגרת מבנית הוליסטית, קולקטיבית, מחוללת מחשבה והתנהגות, ואפילו רגשות (Schein, 2010). במאמר זה אני טוען, כי למרות הפונקציה הדומה של תרבות והביטוס כמחוללים מחשבה, רגשות והתנהגות, תרבות כ"מבנה כופה המצוי ברקע" ("coercive background structure") (Schein, 2010, p.3) והביטוס כ"מבנה מבנה" ("structuring structure") (Bourdieu, 1989, p. 18), מושג ההביטוס מייצג את המציאות החברתית בארגונים ומאפשר לפעול עליה בצורה מלאה יותר מאשר המושג תרבות.

הזרם המרכזי בפיתוח הארגוני, בדרך כלל, רואה בתרבויות ישויות סטטיות, יציבות ונוקשות, כאלו שיש להן קיום עצמאי. תרבויות מנקודת מבט זו, מעצבות או שולטות (Ray, 1986) ברגשות, בתפיסות ובהתנהגויות של יחידים ושל קבוצות, מה שמכונה לעתים קרובות כגישה ניהולית סימבולית (Alvesson, 1995). במילים אחרות, הגישה לתרבות רואה את היחיד ואת המבנה (תרבות) כשתי ישויות נפרדות, בהן המבנה התרבותי מהנדס את דרכי החשיבה והפעולה של נועצים ומעצב אותן בדמותו (קונדה, 2000). חשוב לציין, שהזרם המרכזי בפיתוח ארגוני שעוסק במושג תרבות, מכיר בתהליכים של הבניה חברתית, אולם רק באופן חלקי. כלומר, הוא מכיר בתהליכים אלו רק כשמדובר במנהלים (Schein, 2010). מבלי לחשוף את העקרונות והכוחות שמאחורי ההבניה התרבותית בארגון, כגון שליטה על הון, מיקומים חברתיים ויחסי כוח, הזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני רואה בתרבות שמנהלים מייצרים ומפיצים, מקור "טבעי", ולעתים בלתי מעורער, לידע ולהתנהגות מקובלים ורצויים עבור נועצים שאינם מנהלים (Alvesson and Wilmott, 1992).

הזרם המרכזי בפיתוח הארגוני מחויב, אפוא, באופן מלא למבנה (תרבות), אולם באופן חלקי להבניה חברתית. ההביטוס לעומת זאת, מחויב כל כולו להבניה חברתית. הביטוס שקוע ומתפתח בתוך הבניה חברתית שמתקיימת כחלק מכוחות חברתיים רחבים. כלומר, הביטוס חוצה את גבולותיו של הגוף היחיד,

של תפקיד ושל ארגון, ובוחר ב"דרך שלישית שלוקחת בחשבון לא רק את תפקידם של בעלי הכוח, אלא גם של פחותי הכוח בבניית הידע בארגון" (Özbilgin, Tatli and Queen, 2005, p. 856). במילים אחרות, מבחינת ההביטוס, ובניגוד לשימוש הרווח במושג תרבות בשדה הפיתוח הארגוני, נועצים באשר הם, גם אלו שאינם בעמדות ניהול, לא רק משכפלים (מיישמים), אלא גם יוצרים (משנים) את המציאות החברתית של הארגון (Sewell, 1992). כלומר, ייעוץ ארגוני מכווון ההביטוס רואה בנועצים שחקנים פעילים, שאופני החשיבה וההתנהגות שלהם מעוצבים במידה רבה תוך כדי מאבקים על כוח ושליטה. נועצים הם חלק בלתי נפרד מהסביבה החברתית והתרבותית בארגון, ומשום כך אין צורך לסגלם אליה, כפי שמבקש לעשות הזרם המרכזי בפיתוח הארגוני, אלא לעורר בהם את הרפלקסיביות לנטיות ההביטוס שלהם ולמקורן של הנטיות הללו בסביבה החברתית והתרבותית.

בניגוד למושג תרבות שרואה את המבנה החברתי כמי שמצוי אי שם במרחב החברתי, מושג ההביטוס רואה, אפוא, במבנה החברתי מבנה קוגניטיבי המצוי בתוך היחיד (או הקבוצה). בכך, מושג ההביטוס מעניק ליועצי פיתוח ארגוני דרך ייחודית לשלב את היחיד עם החברתי (והתרבותי). כלומר, הוא מאפשר להם לשמור על גישתם הסובייקטיבית הממוקדת בעולמם הפנימי של נועצים, ועדיין לפעול על המישור החברתי והתרבותי הכולל של הארגון. הוא עושה זאת, משום שהוא רואה את הרמה האישית כאחד של נטיות חברתיות-קולקטיביות קוגניטיביות שמחוללות מחשבה והתנהגות בדרך שמתכתבת ישירות עם המבנה החברתי של הארגון (Bourdieu, 1989) - עם יחסי כוח ומיקומים חברתיים, מטאפורות מקובלות ושפה משותפת.

מזווית זו, אני טוען שהייעוץ הארגוני מכווון ההביטוס מספק ליועצים (ולנועצים) מראה שממנה נשקף לא רק דיוקן עצמי אלא גם דיוקן ארגוני, כזה שמצביע על מערך ההזדמנויות והאילוצים המבניים הכוללים שבתוכם נועצים פועלים. הדיוקן הארגוני הזה מקיים קשר תיאורטי רציף עם רעיונותיו הסוציולוגיים המערכתיים של קורט לוין (1989), האב המייסד של הפיתוח הארגוני, שהציע לראות בהתנהגות של יחידים ושל קבוצות תוצר של אינטראקציה בין פעולות של יחידים לבין כוחות שהשדה החברתי מפעיל עליהם (למשל מערכות תגמולים, ציוד ותחזוקה ומערכת אמונות כוללת) (Burke, 2006: 137). היכולת לספק דיוקן ארגוני מאפשרת לייעוץ הארגוני מכווון ההביטוס להיענות גם לקריאה של כותבים בספרות העדכנית ביותר בשדה הפיתוח הארגוני, לחלץ את הייעוץ הארגוני מהמקום הטכני שבו הוא מצוי, זה הממוקד בפיתוח יכולות ובצמיחה אישית, לטובת ייעוץ שממוקד בפיתוח של רפלקסיביות סוציולוגית. הרפלקסיביות הזו, אני טוען, תאפשר ליועצי פיתוח ארגוני לראות את ה"תמונה הגדולה" שרוברט פוראס מחפש (Bradford and Porras, 2005: 43-51), זו שממנה יועצים ונועצים יוכלו לקבל החלטות על שינוי המבוססות על מארג חברתי עשיר, ולפעול על הארגון כולו (Bradford and Burke, 2005; Voronov and Woodworth, 2012).

עבודתי כיועץ וכחוקר בשדה הפיתוח הארגוני לימדה אותי, שפיתוח רפלקסיביות סוציולוגית בקרב יועצים או נועצים הוא לא עניין פשוט לאור הכיבוש הכמעט מוחלט של עולם העבודה, הארגונים והמנהלים על ידי שיחים ופרקטיקות פסיכולוגיים (Costea et al, 2008; אילוז2012א) אשר מבנים בעיות ארגוניות כבעיות פסיכולוגיות (Rose, 1991). כפי שראינו, נקודת המוצא אצל הרוב המוחלט של החברים במחלקה הכירורגית הייתה, שדפוס התקשורת התוקפני של ד"ר גולדברג הוא תוצר של "אישיותה הקשה". אף לא אחד העלה בדעתו, ולא על דל שפתיו (להוציא אולי את ד"ר גולדברג עצמה), את האפשרות שד"ר גולדברג מייצגת בהתנהגותה משחק חברתי גדול יותר שבו מערכת הכוח (דור המייסדים וראש המחלקה) לא השאירה לה

(ולמשתתפים אחרים) כמעט שום אפשרות, אלא לקחת תפקיד פעיל (לעתים קשה ולא נוח לסביבה) במאבקה על משאבים, שליטה ומיקום חברתי.

לאחר שנים רבות של הוראה ופרקטיקה על פי המקובל בזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני, השתחררות משליטתו המוחלטת של השיח הפסיכולוגי-טיפולי-מכוון-היחיד, גם לי אינו פשוט. בעבודתי הייעוצית, לא פעם כפעולה ראשונה, אני מזמין נועצים לבדוק את 'כוחותיהם ואת יכולותיהם האישיים' להתמודד עם בעיות ארגוניות. כלומר, אני ממשיך לעבוד תחילה על הפנימיות הפסיכולוגית של הנועצים, על יכולותיהם, רגשותיהם ותפישות העולם שלהם, כאילו הם פועלים בריק חברתי, ולא בתוך מערכת פוליטית סבוכה שיוצרת בעיות ארגוניות שהן מעבר ליכולות ולכוונות אישיות. במילים אחרות, לעתים אני מוצא את עצמי חוזר לטיפול בעצמיות, במשאבי הרגש של הנועצים וביכולותיהם האישיות, ולא בהביטוס שלהם, במשאבי ההון שברשותם ובמיקומם הארגוני. דומה שאני מצוי בתהליך של שינוי מושגי, שככל הנראה טרם הושלם.

### מה הלאה?

מאמר זה התחיל במשימה שדורשת המשך פיתוח מושגי ופרקטי. דומה שאחד הנושאים החשובים בכיוון זה, צריך לעסוק במפגש בין עולם המושגים הפסיכולוגי לסוציולוגי *בעבודה הייעוצית*, מפגש שנשאר לא פתור במאמר זה (וגם ברמה התיאורטית הרחבה, גם לא אצל בורדיה) (Bourdieu, 2000: 165). עבודה בכיוון זה תעסוק, למשל, בבחינת המשמעות המעשיות שיוצר המפגש בין מבנים חברתיים למאפיינים פסיכולוגיים אישיים. בחינה כזאת במחלקה הכירורגית, למשל, הייתה בודקת את ההשפעה של התנאים המבניים (כמו מאבקי כוח ותחרות) לא רק על התנהגותה התוקפנית של ד"ר גולדברג, כפי שעשיתי אני, אלא גם על מארג הרגשות שזו פיתחה (תיעוב, חרדה, כעס), ובעיקר על התרומה של מארג זה למבנה החברתי.

כיוון נוסף הוא, פיתוח של מתודולוגיות חדשות לחקירת ההביטוס של הנועצים שיחקרו לא רק את הלא-מודע הפסיכולוגי, אלא גם את הלא-מודע הסוציולוגי של נועצים; את ההביטוס שלהם, ואת התנאים החברתיים שבתוכם מתפתח ההביטוס הזה. למשל, את ההשפעה של מרכיבים מבניים (כמו חלוקת כוח ומשאבים) על תהליכים, כמו תקשורת בין-אישית, ניהול קונפליקטים ומנהיגות. כאן ייבחנו דפוס התקשורת של הנועצים, הדרך שבה הם מנהלים קונפליקטים ודפוס המנהיגות שלהם, אולם לא רק כתוצר של מאפיינים אישיים כמו תוקפנות, למידה וחרדה, כמקובל בפיתוח הארגוני, אלא גם כתוצר של ידע פרקטי מקובל, יחסי כוח ובתוך כל זה, ההון והמשאבים בהם הם מחזיקים, וכמובן מיקומם בארגון (שמעוני, 2019).

ככלל, דומה שעבודה עתידית צריכה להתמקד בהטמעת עולם המושגים הסוציולוגי ובתוכו מושג ההביטוס, בשיח של יועצים ושל נועצים, שיח שבו עולם המושגים הפסיכולוגי מהווה שחקן מרכזי. בדרך זו יהפכו מושגים אלו, והפרספקטיבה התיאורטית והפרקטית שהם מציעים, לכלי שגרתי בהבנת המציאות החברתית בארגון ובפעולה עליה. הטמעת מושג ההביטוס בשיח הייעוצי תאפשר לפתח בקרב יועצים, נועצים ומשתתפים אחרים בארגון מודעות לסובייקטיביות של המשתתפים, אולם לא רק במונחיו של העצמי (self), כמו רגשות, סגנון תקשורת, או דפוס מנהיגות, אלא גם במונחיו של ההביטוס, כמו משאבים חומריים, הון ומיקום חברתי.

## מקורות

- אילוז, א'. (2012). כך הפסיכולוגיה יכולה להרוס מחאה חברתית: מה קורה לחברה שבה אנשים מנתחים את עצמם עד מוות, וכיצד זה קשור לאי יכולתנו לזהות אי צדק ולהקים מחאה? מבט אל האופן שבו הפסיכולוגיה הפריטה את הנפשי, *עיתון הארץ*, 15 ביוני.
- אילוז, א'. (2012). *גאולת הנפש המודרנית: פסיכולוגיה, רגשות ועזרה עצמית*. תרגום: א' ברזיר. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- בורדייה, פ'. (2005). *שאלות בסוציולוגיה*. תרגום: א' להב. תל אביב: רסלינג.
- בורדייה, פ'. (2007). *סקיצה לאנליזה עצמית*. תרגום: נ' ברוך. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- לוין, ק'. (1989). *יישוב קונפליקטים*. תרגום: מ' רון. ירושלים: כתר.
- מזרחי, נ'. (2009). לא רוצים סוציולוגיה: פדגוגיה ללא חברה בשדה החינוך הישראלי, *אלפיים* 34 : 40-64.
- קונדה, ג'. (2000). *מהנדסים תרבות*. תל-אביב: חרגול.
- שמעוני, ב'. (2019). *ייעוץ ארגוני מכון הביטוס: תאוריה ופרקטיקה*. ירושלים: מאגנס.
- Alvesson, M. (1995). *Cultural Perspectives on Organizations*. CUP Archive.
- Alvesson, M. and H. Willmott (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464.
- Bourdieu, P. (1989). Social space and symbolic power. *Sociological Theory*, 7(1), 14-25.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. (Translated: R. Nice). Stanford, CA: Stanford University press.
- Bourdieu, P. and L. Wacquant (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. University of Chicago Press.
- Bradford, D.L. and W.W. Burke (2005). The future of OD? In D.L. Bradford and W.W. Burke (Eds.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (pp. 195-214). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Bradford, D.L., & Porras, J.I. (2005). A historical view of the future of OD: An interview with Jerry I. Porras. In D.L. Bradford & W.W. Burke (Eds.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (pp. 43-64). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Burke, W.W. (2006). Where did OD come from? In, J.V. Gallos (Ed.), *Organization development*. (pp: 13-38). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burnes, B., and Cooke, B. (2012). Review article: The past, present and future of organization development: Taking the long view, *Human Relations*, 65(11): 1395-1429.
- Coghlan, D. (2012). Organization development and action research: Then and now. In, D.M. Boje, B. Burnes, and J. Hassard (eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change*. (pp: 45-58). London and New York: Routledge.
- Costea, B., N. Crump and K. Amiridis (2008). Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. *Human Relations*. 61(5): 661-685.
- Finn, J.L. and M. Jacobson (2003). Just practice: Steps toward a new social work paradigm, *Journal of Social Work Education*, 39(1): 57-78.

- Forson, C., M. Özbilgin, M. B. Ozturk and A. Tatli, A. (2014). Multi-level approaches to entrepreneurship and small business research-transcending dichotomies with Bourdieu. Chell, E. and M. Karataş-Özkan, *Handbook of research on small business and entrepreneurship*, 54-69.
- French, W.L. and C.H. Bell, Jr. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey, NY: Prentice hall.
- Friedman, V. J. (2011). Revisiting social space: Relational thinking about organizational change. In *Research in organizational change and development* (pp. 233-257). Emerald Group Publishing Limited.
- Gergen, K. J., S. McNamee and F. J. Barrett (2001). Toward transformative dialogue. *International journal of public administration*, 24(7-8): 679-707.
- Gergen, K. J. and Thatchenkery, T. J. (2004). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2): 228-249.
- Greiner, L.E. (1972). Red flags in organization development: Six trends obstructing change, *Business Horizons*, 15(3): 17-24.
- Greiner, L.E. and T.G. Cummings (2005). OD: Wanted more alive than dead! In, D.L. Bradford and W.W. Burke (eds.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (87-112). San Francisco: Pfeiffer.
- Kerr, R. and S. Robinson (2009). The hysteresis effect as creative adaption of the habitus: Dissent and transition to the 'corporate' in post-soviet Ukraine, *Organization*, 16(6): 829-853.
- Kitchin, P. J. and P. D. Howe (2013). How can the social theory of Pierre Bourdieu assist sport management research? *Sport management review*, 16(2): 123-134.
- Lapidot-Lefler, N., V. J. Friedman, D. Arieli, N. Haj, I. Sykes and N. Kais (2015). Social space and field as constructs for evaluating social inclusion. *New Directions for Evaluation* (146): 33-43.
- Lippitt, G. and R. Lippitt (1978). *The Consulting Process in Action*. San Diego, CA: University associates.
- Neilsen, E.H. (1996). Modernism, postmodernism and managerial competencies: A multidiscourse reading. In, D.M. Boje, R.P. Gephart, Jr. and T.J. Thatchenkery (Eds.). *Postmodern Management and Organization Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özbilgin, M., A. Tatli and M. Queen (2005). Book Review Essay: 'Understanding Bourdieu's Contribution to Organization and Management Studies,' [Review of Outline of Theory of Practice; The Logic of Practice; Practical Reason: On the Theory of Action; An Invitation to Reflexive Sociology]. *The Academy of Management Review*, 30(4): 855-869.
- Ray, C.A. (1986). Corporate culture: the last frontier of control. *Journal of Management Studies*, 23(3), 287-297.
- Rose, N. (1991). Experts of the soul. *Psychologie und Geschichte*, 91-99. Retrieved from: <http://journals.zpid.de/index.php/PuG/article/viewFile/103/142>
- Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Schein, E.H. (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants, Vol. 2*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Schein, E.H. (1987a). The clinical perspective in fieldwork, in *Qualitative research methods series (5)*. Newbury Park: Sage.
- Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited Building the Helping Relationship*. Mass: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (fourth edition). San Francisco: Josey-Bass.
- Sewell, Jr. W.H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation, *American Journal of Sociology*, 98(1): 1-29.
- Shimoni, B. (2017) A Sociological Perspective to Organization Development. *Organizational Dynamics* (46): 165-170.
- Shimoni, B. (2017a). What is Resistance to Change? A Habitus-Oriented Approach. *Academy of Management Perspectives* 31(4): 1-14.
- Shimoni, B. (2018). Bringing Agency and Social Structure Back into Organization Development: Toward a Practice of Habitus Consulting. *Journal of Applied Behavioral Science* 54(2): 208-225.
- Swartz, D.L. (2002). The sociology of habit: The perspective of Pierre Bourdieu. *The Occupational Therapy Journal of Research*, 22, 61s-69s.
- Voronov, M. and W.P. Woodworth (2012). OD discourse and domination. In, D.M. Boje, B. Burnes, and J. Hassard (Eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change* (pp. 440-455). London & New York: Routledge.