



הביטוס, מיקום חברתי ושינוי ארגוני: המקרה של קבוצת סוניק ברוך שמעוני¹

תקציר

הפיתוח הארגוני (Organization Development) מכונן-היחיד (Individually Oriented), זה שמתמקד ב'שיפור' נטיותיהם הפסיכולוגיות של נועצים ונועצות, בצמיחה אישית ובעיצוב התנהגות כבסיס לשינוי ברמת הארגון הולך ודועך במידה רבה. הפיתוח הארגוני עוסק מחקרית ופרקטית בשינוי ארגוני. במאמר זה אטען כי המיקוד בשיפור נטיות פסיכולוגיות כבסיס לשיפור ברמת הארגון נכשל משום שהוא לא עוסק מספיק בהשפעתם של היבטים חברתיים ומבניים, מאקרו ארגוניים, בעיצוב התנהגותם של נועצים. את מקומו של הפיתוח הארגוני מכונן-היחיד תופשות כיום גישות מכוננות תרבות והבניה חברתית המחפשות את ההשפעה של הרמה הכוללת של הארגון על ההתנהגות של יחידים. במאמר זה אני ממשיך את המגמה הזו. תוך הישענות על פרויקט של שינוי ארגוני שערכתי בחברת נדל"ן הקרויה כאן 'קבוצת סוניק' (SG) אני מציע דרך חדשה להבנה של התנהגות של יחידים ושל שינויים ברמת הארגון בעזרת המושגים הביטוס ומיקום חברתי שמקיימים זיקה הדוקה לשדה החברתי הכולל בארגון.

מבוא

בדרך כלל מופנים חיצונית הביקורת כלפי בני אדם. אלא שכל העוסק בסוציולוגיה למד שגברים ונשים אמנם נושאים באחריות, אבל המבנה שבתוכו הם שרויים, והעמדה שהם תופשים בתוך מבנה זה, הם הקובעים במידה רבה את יכולתם ואת חוסר יכולתם (בורדיה, 1999, עמ' 60).

באפריל 2019 משה הזמין אותי לעזור ל"קבוצת סוניק" (SG) על מנת לשפר את תהליכי הניהול של החברה. משה הוא בעלים ויו"ר של SG הממוקמת בעיירה קטנה ליד אחת הערים הגדולות בחוף הדרום-מזרחי של ארצות הברית. לדברי משה, SG לא יכולה לשפר את הניהול שלה ולהשיג את הפיתוח העסקי הרצוי ("לטפס לשלב הבא") בגלל נטיותיו הפסיכולוגיות 'הבעייתיות' של זאב. 'נטיות פסיכולוגיות' במאמר זה מייצגות אופי פנימי או תכונות אישיות כמו למשל יכולת לתת ולקבל משוב, אחריות, מחויבות, יכולת לתקשר בצורה אפקטיבית, אסרטיביות ומנהיגות, ואפילו עצלות, חוסר מנוחה ואגרסיביות, כפי שתיארו משה וזאב האחד את האחר.

זאב שהוא סמנכ"ל הכספים הראשי, הגיע ל-SG לאחר ששוכנע על ידי משה לעזוב את עבודתו הקודמת במשרד רואי חשבון גדול. משה הגדיר את זאב כשותף משמעותי ביוזמות הפיתוח שלו ואף הציע לו לפתוח חברה חשבונאית פרטית משלו במשרדה של SG ומשום כך התאכזב מאוד לראות שזאב אינו נענה לציפיותיו. משה תיאר את זאב כשותף "עצלן" שאינו רוצה להשקיע את המאמץ הדרוש לצמיחתה של SG. זאב מצדו חזר והדגיש שקשה מאוד לעבוד עם משה מכיוון שהוא "רגשי, חסר מנוחה ולעתים קרובות אינו

¹ פרופ' ברוך שמעוני, המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת בר אילן: baruch.shimoni@biu.ac.il. שמות האנשים והארגון בדויים. המאמר גזור ממאמר רחב יותר שהתפרסם באנגלית אולם חוזקו, בניגוד למאמר באנגלית, הוא בעובדה שהוא נשאר נאמן יותר לדברי המשתתפים, אנשי נדל"ן ישראלים בארצות הברית שדיברו בשפה העברית. אני מניח שההימנעות מהצורך לתרגם את דבריהם לאנגלית מנעה הטיות תרבותיות שיתכן ונפלו במאמר באנגלית בו נדרשתי לתרגם את דבריהם לאנגלית.

מפגין כבוד". בהנחה ששינוי הנטיות הפסיכולוגיות שלהם יסייע ל SG לטפס לשלב הבא, משה ביקש ממני לעזור לזאב לשפר את המוטיבציה והמחויבות שלו ל-SG, ולעזור לו עצמו להיות פתוח וגמיש יותר מול זאב ומול העובדים האחרים.

אני מניח שבקשתו של משה שאעזור לו ולזאב להשתנות באופן אישי לא מפתיעה יועצים ויועצות בשדה הפיתוח הארגוני (Organization Development). אלו מכירים את התופעה שבה לעתים קרובות לקוחות מגדירים בעיות ארגוניות במונחים פסיכולוגיים ומבקשים שהיועץ או היועצת יסייעו להם בשיפור נטיותיהם הפסיכולוגיות של עובדים ועובדות, למשל מוטיבציה ומחויבות אישיים או כישורים כמו תקשורת בינאישית, הקשבה ומנהיגות. הפיתוח הארגוני, הוא שדה מחקרי ופרקטי שעוסק בשינוי ארגוני המנוהל מלמעלה ומתמקד בארגון בכללותו. עם זאת, כפי שאומר דיוויד קוגלהאן (Coghlan, 2012), וכפי שמוכר לי מעבודתי כיועץ פיתוח ארגוני, למרות זאת, בפועל פרויקטים רבים של פיתוח ארגוני עוסקים בעיקר בתוכניות ספציפיות המתמקדות במערכות תת-ארגוניות וביחידים. התמקדות ביחידים, מה שאני מגדיר כאן 'פיתוח ארגוני מכוון-יחיד' (Individually Oriented), מייצרת, כפי שמראה קונה (2014), במידה רבה ציפיות בקרב מזמיני ומזמינות הייעוץ (כמו אלו בהן החזיק משה) שיועצי פיתוח ארגוני יתמקדו בפיתוח וצמיחה אישיים.

מטרת מאמר זה היא לפתח פרספקטיבה סוציולוגית-בורדיאנית שתעזור לחוקרים וליועצים בשדה הפיתוח הארגוני להבין התנהגות אישית ושינויים ארגוניים לא רק במונחים אישיים, כלומר כתוצר של נטיות פסיכולוגיות, אלא במונחים של הביטוס ומיקומים חברתיים. הפיתוח הארגוני הוא שדה מחקרי ופרקטי שעוסק בשינוי ארגוני (Burke, 1992). 'מיקומים חברתיים' נמצאים בצומת שבין האישי לחברתי. הם המקום של אנשים בשדה החברתי ביחס לאחרים, בכפוף לשליטתם על המשאבים ועל ההון של השדה (Bourdieu, 1989). מיקומים חברתיים נקבעים בדרך של תחרות מתמשכת על מערך של משאבים והון שיש לשדה החברתי להציע. בין סוגי ההון המרכזיים שפייר בורדיה מציע ניתן למנות "הון אנושי" (ידע, כישורים ומומחיות), "הון סמלי" (יוקרה ומוניטין), "הון חברתי" (היכולת להשתמש בהון של אנשים אחרים לקידום האינטרסים של עצמך) ו"הון תרבותי" (ייחוסים שרירותיים כמו שפה מקובלת).

הביטוס מורכב ממערך של נטיות חברתיות פנימיות (השקפת עולם, סכמות חשיבה, ידע פרקטי) המחוללות מחשבה והתנהגות (Bourdieu, 1989). אנשים מאמצים את הנטיות החברתיות מהמבנים החברתיים של משפחתם, הקבוצה המגדרית אליה הם משתייכים, הקבוצה האתנית או הארגון שבו הם עובדים באמצעות תהליך של חברות. מבנים חברתיים מורכבים משפה משותפת, מארגנים מטאפורות, יחסי כוח ושליטה במשאבים פיזיים. הביטוס יכול להיות ראשוני או ספציפי. "הביטוס ראשוני" נרכש באמצעות סוציאליזציה מוקדמת ו"הביטוס ספציפי" התלוי בקונטקסט חברתי מובחן ("Context-specific habitus") נרכש מאוחר יותר בחיים מקבוצות כמו ארגוני עבודה. שניהם מייצגים מבני כוח ומיקומים חברתיים מופנמים שאומצו מהקבוצה (Cornelissen, 2016, p. 501). הביטוס, הוא אפוא אתר קוגניטיבי וגופני פנימי הכולל תפיסות עולם, סכמות חשיבה, ידע מעשי, מבני כוח ועמדות חברתיות של המסגרת החברתית אליה אנשים משתייכים. שדה הוא מרחב חברתי שבו אנשים משתתפים במשחק בעל כללים מוגדרים, השונים מכללי המשחק במרחב סמוך (Bourdieu, 1989). לאחר שכללי המשחק הופנמו, הם מקבלים מעמד מובן מאליו והופכים למבנה פנימי, לחלק מנטיות 'טבעיות', 'עמידות' (הביטוס) שמטות את הדרך שבה אנשים חושבים ופועלים (Friedman, 2011). עם זאת, למרות שהשדות מייצגים קבוצה בעלת כללים משותפים, בעלי אינטרס והביטוס משותף, חברי הקבוצה תמיד נמצאים בתחרות על משאבים דומים (ב-SG, בעיקר טכנולוגיה) ועל סוגים שונים של הון (ב-SG, בעיקר תרבות).

בחלק הבא של המאמר אדון באוריינטציה מכוונת היחיד של שדה הפיתוח הארגוני שאיתה מתכתב מאמר זה, זו המתמקדת בשיפור נטיותיהם הפסיכולוגיות של נועצים ונועצות, בצמיחה אישית ובעיצוב התנהגות

כבסיס לשינוי ברמת הארגון. בחלק השלישי אציג בפירוט את תהליך הייעוץ ב-SG. בחלק הרביעי אשתמש במושגים הביטוס ומיקום חברתי של בורדיה כדי להבין את תהליך הייעוץ ב-SG כבסיס לחשיבה מחודשת על המושג התנהגות בתהליכים של פיתוח ושינוי ארגוני. אסיים בדיון על התרומות התיאורטיות והמעשיות של המושגים הביטוס ומיקום חברתי לתהליכים של פיתוח ושינוי ארגוני ובהצעת כיוונים למחקר עתידי.

פיתוח ארגוני מכוון-יחיד, תרבות והבנייה חברתית

פיתוח ארגוני מכוון-יחיד

הפיתוח הארגוני הוא שדה תיאורטי ופרקטי העוסק בשינוי ארגוני. הזרם המרכזי שלו שמוגדר כאן מכוון-יחיד (oriented), ממוקד בעיקר בהתנהגותם של נועצים ובנטיותיהם הפסיכולוגיות (Shimoni, 2017), ממוקד בעיקר בהתנהגותם של נועצים ובנטיותיהם הפסיכולוגיות (Shimoni, 2017), ממוקד בעיקר בהתנהגותם של נועצים ובנטיותיהם הפסיכולוגיות (Shimoni, 2017), ממוקד בעיקר בהתנהגותם של נועצים ובנטיותיהם הפסיכולוגיות (Shimoni, 2017). (2018; Voronov & Woodworth, 2012). כותבים מרכזיים בשדה הפיתוח הארגוני טוענים שעל ידי מיקוד בנטיות פסיכולוגיות, הפיתוח הארגוני מנסה לשנות ארגונים על ידי שינוי יחידים (Bradford & Burke, 2005). ביקורת מסוג זה אפשר למצוא במאמר החשוב שכתב לארי גריינר (Greiner, 1972) ובו הוא מציג את ששת "הדגלים האדומים" שהפיתוח הארגוני צריך לחשוב עליהם כדי לא לאבד מכוחו ומהרלוונטיות שלו. הדגל שבו אתמקד עוסק בנטייה של העוסקים בפיתוח ארגוני "לשים את הפרט לפני הארגון" (Greiner & Cummings, 2005, p. 93). כלומר את הנטייה שלהם להתמקד בצמיחה ופיתוח אישיים ולא בפיתוח הארגון בכללותו. לדברי פרנק פרידלנדר ודייב בראון (Friedlander & Brown, 1974, p. 325), האוריינטציה מכוונת-יחיד של הפיתוח הארגוני נוטה להעריך מאוד את הפיתוח של הגשמה אישית ולצפות לשיפור ביצועים ברמה הארגונית.

בריאיון לדייוויד ברדפורד, ג'רי פוראס (Bradford & Porras, 2005, p.51) טוען כי יועצי פיתוח ארגוני תמיד פעלו לשינוי ישיר בהתנהגותם של אנשים והזניחו את ההקשר החברתי בו אנשים אלה עובדים. פוראס מייחס החשיבה והפרקטיקה מכווני היחיד לשילוב האינטנסיבי של פסיכולוגים בשדה הפיתוח הארגוני בשנות החמישים והשישים. לדבריו, פסיכולוגים ארגוניים הוכשרו לראות במניעים פנימיים ובצמיחה אישית את הסיבה העיקרית להתנהגותם של אנשים ולכן עסקו בפיתוח דרכים לשינוי אנשים. לפסיכולוגים הארגוניים הללו, לפי פוראס, לא הייתה מסגרת קונספטואלית מתאימה, כזו שתעזור להם לראות את "התמונה הגדולה שממנה הם יכולים להחליט מה לעשות".

פיתוח ארגוני מכוון תרבות והבנייה חברתית

יועצים ויועצות של פיתוח ארגוני מודעים כמובן להיבטים המבניים והמערכתיים של הארגון. הדוגמה המובהקת ואולי החשובה ביותר לכך היא תורת השדה של קורט לוין (Lewin, 1939), שבה הוא מניח שיש להעריך התנהגות אישית בהקשר החברתי. דוגמאות נוספות לחשיבה המערכתית אפשר למצוא במודל המערכת הפתוחה (Katz & Kahn, 1966), ברעיון התרבות הארגונית (Schein, 2010). עם זאת, דומה שאת הפיתוח המשמעותי והחדשני ביותר בפיתוח הארגוני בשלושת העשורים האחרונים אפשר למצוא ב"גישות הדיאלוגיות" (Dialoged Approaches) וב"חקירה המעריכה" (Bushe & Marshak, 2009; Appreciative Inquiry) שמעמידות את הדיאלוג בין אנשים ולא את הרגשות שלהם במרכז תשומת הלב של הקבוצה. בהתבסס על רעיונות של הבנייה חברתית, שתי הגישות רואות בדיאלוג בין משתתפי הקבוצה את המקום שבו מתפתחות התנהגות אנושית ומציאות חברתית. הן מתמקדות ב"חשיבה ובשפה" (Schein, 1987, p. 43) וב"משימה של הקבוצה ולא של היחיד" (Coghlan & Jacobs, 2005, p. 447).

במאמר זה, אני ממשיך, כאמור, את המגמה מכוונת התרבות וההבניה החברתית בעזרת דרך חדשה להבנה של התנהגות של יחידים ושל שינויים ברמת הארגון בעזרת המושגים הביטוס ומיקום חברתי שמקיימים זיקה הדוקה לשדה החברתי הכולל בארגון.

המקרה של SG

מספר חודשים לפני הגעתו של זאב, חברת SG עברה למשרד חדש ("מטה"), בו עובדים חמישה אנשים, בהם משה וזאב. כשהגעתי לראשונה למשרד, משה וזאב עסקו בעיקר בהבעת כעס ותסכול. לא הייתי צריך לשאול מאומה, רק להקשיב עד כמה הם לא מרוצים מכך שהם לא מסוגלים לקדם דברים יחד:

משה: אחרי חמישה חודשים הבנתי שאני לא יכול לקחת חתול וללמד אותו לנבוח.

זאב: הבעלים [משה] מנהל הכל ...

ככל שהמשכנו, הפגישות הפכו לאתר של האשמה הדדית שבה משה וזאב מייחסים את הסטגנציה של SG לנטיות הפסיכולוגיות האחד של האחר. לדברי משה, SG לא יכולה להתקדם לשלב הבא מכיוון שזאב אינו מחויב והוא חסר מוטיבציה. זאב טען כי קשה לעבוד עם משה מכיוון שהוא רגשי, חסר מנוחה ולעיתים קרובות אינו מפגין כבוד:

משה: לזאב לא אכפת כל כך ...

זאב: משה שואל בצורה מאוד קשה מדוע דברים לא נעשים [בדרכו]. יש לו אישיות אובססיבית.

בהמשך הפגישות למדתי שחוסר שביעות הרצון ההדדי וההאשמות שהרעיפו משה וזאב זה על זה, הם אלו שִמְאֵטִים את התפתחותה של LG. דירות רבות בכל רחבי החוף המזרחי נותרו לא מאוכלסות בגלל חילוקי דעות לגבי הדרכים המתאימות לניהול העובדים. רכישות חדשות של נכסים שנועדו לשיפוץ ("התהפכות") כמעט נעצרו ו-SG כמעט ולא מצאה הזדמנויות עסקיות חדשות. התנהלות זו מתוארת על ידי זאב:

[יש] חוסר סינרגיה ... מערכות וזרימות עבודה למעקב אחר הזמנות, מקום מגורים בהשכרה, יתרות פיקדונות וכד'... תהליכי רכישת של חומרי בניה היו? לא מוסדר, ומאפשר לעובדים לקנות ציוד בניין ולהשתמש בחלק מאותם ציוד לעבודה במקומות אחרים... כתוצאה מכך מוסר העבודה והפונקציות היומיומיות ולוח הזמנים של העבודה אותגרו ללא הרף ... מה שהוביל להפסקת הפעילות בעיר, מה שהוביל לעלויות נרחבות ולאובדן הכנסה.

ברור שחלק מהבעיות הללו התפתחו לפני הגעתו של זאב ל-SG. הם כנראה הסיבה להצטרפותו של זאב ל-SG. עם זאת, "חוסר הסינרגיה", כפי שאומר זאב, מנע מהשניים לטפל ביעילות בבעיות אלה. תפקידי כפי שהוגדר על ידי משה היה, כאמור, "לתקן" את היחסים הבינאישיים שבין משה לזאב, לעזור לזאב לפתח מוטיבציה ולמשה להיות גמיש יותר מבחינה אישית. עם זאת, ככל שהקשבתי יותר, מצאתי שהאינטראקציה הבינאישית, הסובייקטיבית שלהם נובעת במידה רבה מגורמים אובייקטיביים כמו שעות עבודה, טכנולוגיה וסגנון ניהול. משה התלונן שזאב הגיע מתרבות אחרת ("של 9:00 עד 5:00"), וזאב מחה על כך שלמשה לא אכפת ממשאבי הזמן הפרטיים שלו, גם כשזה מגיע לסופי שבוע:

משה: הוא (זאב) מגיע למשרד 3 ימים בשבוע בשעה 10:00 או 11:00 בבוקר מכיוון שהוא קבע תור לרופא שלו ... בשעה 17:00 מגיע והוא נעלם.

זאב: משה מבקש ומבקש [שאני אעבוד] בשבת, ואני עם הילדים שלי. הוא משגע אותי ...

הוויכוח על משאבי הזמן שלזאב (שעות וימים) הבהיר לי אפוא שהתנהגותם של משה וזאב משקפת לא רק נטיות פסיכולוגיות מתנגשות, אלא גם תחרות על משאבים בין אנשים במיקומים שונים ב-SG. כלומר, התנגשות בין שותף זוטר, שזה עתה התחיל לעבוד ב-SG ועליו להגן על משאבי הזמן שלו, לבין בעלים, אדם עשיר התומך באופן מהותי בזאב תוך דרישה לשלוט על משאבי הזמן שלו, כולל זמנו הפרטי.

מחלוקת נוספת סביב משאביה של SG הייתה טכנולוגיית המחשוב של המשרד, משאב משמעותי לניהול אתרי נדל"ן מרובים ומרוחקים. משה התעקש שהמשרד ימשיך להשתמש ב"רגע" (פסאודו), תוכנת המחשב איתה ניהל את SG במשך שנים. זאב טען כי על המשרד לרכוש את "עתיד" (פסבדו), תוכנה חדשה ומעודכנת שלדעתו היא מתאימה יותר לניהול חברת נדל"ן:

משה: [עם רגע] אני פותח תיקיות, משתף מידע עם אנשים ... זה נוח לעסק שלי ... לא, תקשיב, תקשיב ... נכנסת למערכת עובדת ואתה אומר תן לנו לשנות, תן לנו להמשיך הלאה.

זאב: אני חושב שכל עסק צריך לעבוד עם 'עתיד' (Future), בשבילי זה הבית הפרטי שלי ... למה האובססיה לחיקוי?

המעבר של זאב ל-SG תבע מזאב גם להסתגל לתרבות עסקית חדשה ולאמץ זהות והתנהגות שמבוססים על אה-פורמליות ואלתור, ההיפך הקיצוני של המשרד שעזב זה עתה:

זאב: נפגשנו עם מנכ"ל בנק גדול בפלורידה. הגעתי לבוש היטב. הם הגיעו עם חליפות ועניבות. משה הגיע עם מכנסי עבודה פשוטים ... פרסמנו הצעת עבודה. [בא איש] ואחרי 5 דקות הם קיבלו אותו. יומיים לאחר מכן, הוא ביקש לשנות את תנאי העבודה שלו ... משה מעניק לכולם [את הסמכות] לחתום על צ'קים. זוהי טעות ענקית. הם חותמים בניו יורק ובאורלנדו, אנשים שאין להם סמכות ...

במהלך הפגישות ניסיתי לגרום למשה ולזאב לראות האחד את האחר מנקודת מבט אחרת. כלומר, לראות בהתנהגותו הביקורתית של זאב לא כמתקפה אישית כלפי משה אלא כמי שמבטאת פרספקטיבה של עובד חדש שנמצא במיקום לא מוכר (וללא שליטה ברוב משאביה של SG) המנסה לשמר את דרכי החשיבה וההתנהגות שלו. כפי שאמר זאב, "זהו מעבר כה קשה". ניסיתי גם לגרום למשה ולזאב לראות בהתנהגותו של משה לא מתקפה אישית על זאב אלא ביטוי לתחושה של בעליה של SG המנסה להגן על החשיבה וההתנהגות שעבדו עבורו עד כה. כפי שאמר משה, "אני פותח תיקיות, אני משתף מידע עם אנשים ... זה נוח לעסק שלי". בחלק האחרון של תהליך הייעוץ ב-SG, זיהיתי כי המאמצים שלי להעביר את המיקוד של משה וזאב מנטיות פסיכולוגיות למיקומים חברתיים זכה להצלחה מסוימת:

משה: ברוך עוזר לי להסתכל גם על הצדדים הפחות אטרקטיביים שלי, למרות שהוא מנסה להפוך אותם ליפים והוא אומר ... זה בסדר [הצדדים הלא יפים של משה] ... אז זהו, בואו נתחיל עם המטרות שלנו. נתחיל עם זה, אחרי זה נוכל להמשיך לדברים [אחרים] ... חשבונאות, הנהלת חשבונות.

כפי שניתן לראות במובאות האחרונות (ובבאות), בשלב מסוים שפתם של משה וזאב הפכה מאישית (האשמות הדדיות) לאובייקטיבית כשהשניים מיקדו את השיח ביניהם במשאבים של SG כגון תוכנת המחשב, חלוקת העבודה, שעות העבודה והניהול:

זאב: אין לי מספיק שעות ביום לסיים את מה שאני צריך לעשות.

משה : אין מספיק שעות ביום, אני מקבל את זה, יאללה, בסדר, תן לנו לשבת ולדבר. איך מקבלים יותר שעות ביום? ... בחודש הבא היא [מנהלת החשבונות] 100 אחוז שלך, לא נפיל עליה כלום, כלום. אני חושב שאנחנו צריכים לשבת ולפתור את הדברים האלה כדי לעזור לזאב לגדול ... לשים את העתיד על השולחן ... לבנות כמה פונקציות שאין לי ... בוא, שב במשך חמש עשרה דקות והראה לי ... עכשיו, תיקיות מסודרות יש לי, אולי הן לא תואמות את מה שאנחנו עושים עכשיו ...

זאב : קדימה, כיף, בואו נעשה את זה!

בשלב זה, אם כן, קיבל זאב את הסמכות להשתמש ב"עתיד" כתוכנת המחשב של SG, להחליט על שעות העבודה שלו, כולל יומיים עבודה בשבוע מהבית, ולבנות תהליכים חדשים במשך. נראה כי השליטה במשאבים אלה שיפרה את מיקומו החברתי של זאב ובכך את המוטיבציה ("יאללה, כיף, בואו נעשה את זה!").

לקראת תאוריה של הביטוס, מיקום חברתי ושינוי ארגוני: ניתוח המקרה של SG

על כוחם של מיקומים חברתיים: עובד חדש מול בעליה של חברה

אין לי ספק שהתנהגותם הבוטה של משה וזאב האחד כלפי האחר היא מרכיב חשוב באי השגת השינוי המצופה ב-SG. עם זאת, פגישותיי עם השניים הראו כי הבנת האינטראקציות שבין השניים אינה יכולה להיות שלמה אם תישאר ברמה האישית, כלומר ברמת הנטיות הפסיכולוגיות של משה וזאב כאילו היו השניים מנותקים מהמבנה החברתי ופשוט לא מצליחים למצוא את הכישורים האישיים הדרושים כדי להתקרב זה לזה ביעילות. במקום זאת, אני טוען שהתנהגותם הבוטה של משה וזאב וההאשמות ההדדיות התפתחו באופן דינאמי במהלך התחרות המתמדת שקיימו על הון, משאבים ומיקום חברתי.

מיקומים חברתיים הם אישיים וקולקטיביים. הם מהווים את המקום של אנשים בשדות חברתיים ביחס לאחרים, בהתאם לשליטתם על המשאבים וההון בשדה חברתי נתון (Bourdieu, 1989). אנשים מפתחים פרספקטיבות על העולם כמו גם התנהגות אישית בהתאם למיקומם בשדות חברתיים. מנהלים ומנהלות דמויות אחרות בעמדות דומיננטיות בארגונים, למשל, מפנימים את מיקומם הבכיר בארגון ובהתאם לכך מפתחים את הביטוס שלהם, את נקודת המבט שלהם על העולם ואת התנהגותם (Neilsen, 1996). הם יכולים לזהות זה את זה בהתאם לדרך שבה הם מדברים ומתנהגים, לבנות על רעיונות זה לזה ולגייס את תומכיהם להחלטות ניהוליות. השליטה שלהם על משאבי הארגון ועל ההון שלו מאפשרת להם לשפר את מיקומם המנהיגותי ולהגדיר את ההבנות התרבותיות שלהם ואת השקפת עולמם כ"הביטוס הספציפי" של הארגון. המושג "הביטוס ספציפי" מייצג את השקפת העולם המובנת מאליה בארגון, את מבנה כוח, ואת המיקומים החברתיים של משתתפים בארגון כולו (Shimoni, 2019).

זה כנראה המקרה של משה. הביטוס בו החזיק כבעליה של SG, זה ששולט על ההון התרבותי (אין מתרחשים דברים ב-SG), החברתי (קשריו האישיים עם כל העובדים שהוא גייס ל-SG) והכלכלי (בעלות על התקציב, המשרדים ונכסי הנדל"ן), חוללו התנהגות שנועדה לשמר את הביטוס הספציפי של SG שהופק במקור על ידו ואת ההתנהגות התואמת את הביטוס הזה. למשל, שעות עבודה לא מוגדרות, תוכנת המחשב שהוא הטמיע, התנהגות ארגונית לא פורמלית וסגנון ניהול קשוח (כפי שאמר משה תוך הרמת קולו: "לא, תקשיב, תקשיב ... נכנסת למערכת עובדת ואתה אומר תנו לנו לשנות, תנו לנו להמשיך הלאה").

מיקומים חברתיים מתחרים

המציאות בשדות חברתיים היא ככל הנראה מורכבת יותר מזו שתוארה עד כה. שדות חברתיים כוללים מיקומים חברתיים רבים ומשום כך מספר רב של השקפות עולם ונקודות מבט. לפי בורדיה (1989, עמ' 327-8), בכל שדה חברתי "יהיו נקודות מבט שונות או אפילו אנטגוניסטיות, מכיוון שנקודות מבט תלויות בנקודה שממנה הן נלקחות, שכן החזון שיש לכל סוכן על המרחב תלוי במיקומו במרחב זה". העובדה שאנשים במיקומים רבי עוצמה, כמו משה, משתמשים בשליטתם על סוגי הון משמעותיים כדי לכפות את נקודת המבט שלהם על אחרים היא אפוא רק חלק מהתמונה. למשל, הניסיון של מנהלים או דמויות אחרות בעלות עוצמה לכפות את נקודת המבט שלהם על הארגון לא תמיד יוצרת קבלה מוחלטת מצד אלו שלהם פחות כוח. להיפך, לעתים קרובות המאמצים הניסיונות הללו מייצרים דווקא התנגדות, תחרות, עוינות וניסיונות מצד בעלי הכוח המועט יותר לשנות את המצב הקיים (Bourdieu, 1993).

גם לאנשים המצויים במיקומים נחותים בשדה החברתי יש גישה להון ולמשאבים ומשום כך יכולת לפעול בדרך יצירתית שאינה מקבלת את הקיים כמובן מאליו (Sewell, 1992). זה בדיוק המקרה של זאב. כפי שראינו, זאב נאבק עם משה על המשאבים וההון של SG ועל ההביטוס הספציפי שלה, כלומר, על שעות עבודה, הטכנולוגיה (תוכנת מחשב) וההתנהגות, בתוך (אגרסיבי) ומחוץ (קוד לבוש) ל-SG. התנהגותו של זאב, מזווית זו, ביטאה את התחרות והעוינות עליה מדבר בורדיה ואת סירובו העיקש לקבל את נקודת המבט של משה ואת דרישותיו, וכמובן את יחסי הכוח הלא סימטריים ביניהם לפיהם הוא אמור לחשוב ולנהוג בהתאם לתהליכים ולהתנהגות המסורתית של משה/SG. (זאב: "אני חושב שכל עסק צריך לעבוד עם 'עתידי' (Future), בשבילי זה הבית הפרטי שלי ... למה האובססיה לחיקוי?").

הפרספקטיבה היחסותית (Relational)

שימוש בעולם המושגים של בורדיה להבנה של התנהגות דורש אימוץ פרספקטיבה יחסותית שלפיה אובייקטים חברתיים (כולל חשיבה התנהגותית) מקבלים את משמעותם רק ביחס לאובייקטים אחרים (Shimoni, 2018). באופן ספציפי, נקודת המבט היחסותית של בורדיה כרוכה בראיית המושגים הביטוס, שדה, הון, כוח ומיקום חברתי כקשורים זה בזה. כדי להבהיר את נקודת המבט היחסותית, בורדיה מזמין אותנו לקרוא את הביקורת שלו על 'ריאליזם' ו'מהותנות' שלטענתו אינם מכירים בשום מציאות פרט לזו הזמינה "לאינטואיציה ישירה בחוויה הרגילה" ('to direct intuition in ordinary experience') (Bourdieu, 1989, p. 15). בביקורת הזו בורדיה נשען על הפילוסוף ארנסט קסירר (Cassirer, 1923, p. 9) שמבחין בין 'דברים' לבין 'יחסים'. ההיגיון של הדברים מבחינת קסירר (Cassirer, 1923, p. 91), מה שהוא מגדיר "ההשקפה הנאיבית", מייצג תחושה אינטואיטיבית של אנשים ולפיה העולם החיצון (הפיזי והחברתי) הוא הרכב של אובייקטים טבעיים וקבועים נראים בעין (כאלו הזמינים "לאינטואיציה ישירה"). על פי נקודת המבט היחסותית, לעומת זאת, העולם החיצון ובטח העולם החברתי ובתוכו מחשבה והתנהגות, הוא תוצר של יחסי גומלין בין הביטוס, כוח ומיקומים חברתיים. במילים של בורדיה (צוטט על ידי Wacquant, 1989, p. 39), "מה שקיים בעולם החברתי הם יחסים, [אולם] לא יחסי גומלין בין סוכנים או קשרים בין-סובייקטיביים ובין אישיים, אלא יחסים אובייקטיביים". בורדיה מציג את נקודת המבט היחסותית שלו באמצעות הנוסחה הבאה (Maton, 2014, p. 50):

$$\text{פרקטיקה} = (\text{הביטוס} * \text{הון}) + \text{שדה}$$

נוסחה זו מבטאת לפחות שלוש נקודות מבט שרלוונטיות לדיון שלנו בהביטוס ובמיקומים החברתיים השונים שהשפיעו על התנהגותם של משה וזאב. ראשית, נקודת מבט מערכתית לפיה מחשבה והתנהגות

(פרקטיקה) הן פונקציה של קונטקסט חברתי (שדה). שנית, הנוסחה מבטאת נקודת מבט מבנית לפיה התנהגות אישית היא תוצאה של יחסים אובייקטיביים (ולא סובייקטיביים ובין אישיים) הנקבעים על ידי ההון (מיקום חברתי וכוח) שיש לאנשים בשדה חברתי נתון. שלישית, הנוסחה מבטאת פרספקטיבה יחסותית לפיה התנהגות אישית אינה ריאליסטית או מהותית, ישות עצמאית ובעלת עולם משמעות פנימי, טבעי, קבוע ואובייקטיבי משלה, כזה ש"ניתן לנגוע בו באצבע" ("one that can be touched with the finger"), כפי שמגדיר זאת בורדיה (Everett, 2002, p. 71), אלא היא פונקציה של הביטוס, הון ושדה.

עבור יועצים ויועצות של פיתוח ארגוני הגישה היחסותית היא חשובה מאחר והיא מסוגלת לייצג את החדירה ההדדית שבין מרכיבים חברתיים ומבניים המייצרים התנהגות אישית. אומנם, מה שנחשב לאמיתי על ידי משה וזאב היה יחסותי עבורי. כלומר, בניגוד למשה ולזאב, אני לא ראיתי בחילופי הדברים שביניהם כדוגמת "הוא עצלן" או "לא אכפת לו כל כך" (משה), "יש לו אישיות אובססיבית" או שהוא תוקפני ואינו "מפגין כבוד" (זאב) השתקפות של מציאות קבועה ופנימית אלא של מציאות יחסותית לפיה העצלות וחוסר הכבוד הם תוצאה של יחסים בין הון, כוח ומיקומים חברתיים.

בהתבסס על הבנה זו, שאלתי את משה וזאב: "האם אתם יכולים לראות את התנהגותך (העצלה או התוקפנית) לא רק במונחים של מוטיבציה פנימית, אלא גם של המיקומים השונים שלכם ב-SG ושל ההבנות שנגזרות ממיקומים אלו [כלומר הביטוסים] באשר לדרך בה יש לנהל את SG? שאלתי את משה: "האם אתה יכול להסכים עם השערה לפיה ההדרה של זאב מתהליכי קבלת ההחלטות העיקריים ב-SG והתעלמות ממומחיותו ומהידע שלו, כלומר מההון התרבותי שלו, מעודדים את התנהגותו הפסיבית? שאלתי את זאב: "האם אתה מבין שבבחירה להתנהג באופן פסיבי אתה משתתף בייצור ובשכפול של הבנה בקרב עובדים אחרים [הביטוס ספציפי] כי אין טעם לנסות לעזור ל-SG להגיע לתוצאות טובות יותר?"

מזווית זו, אני טוען אפוא שתפקידם של יועצים ויועצות פיתוח ארגוני הוא לסייע לנועצים ולנועצות לא לראות בהתנהגויות של אנשים דבר טבעי ואובייקטיבי, כזה המשקף נטיות פסיכולוגיות קבועות, אלא לראות בהן ישויות השקועות בזמן ובמרחב ספציפיים ומשום כך מייצגות מציאות חברתית מובנית ויחסותית המתמקדת לדרכים שבהן מיקומים (הון וכוח) בשדות חברתיים נתונים (ארגון למשל) מעצבים התנהגות באמצעות הביטוס.

דיון וסיכום

כשמשה ביקש ממני לעזור ל-SG, הוא ציפה שאשנה אותו ואת זאב. שיפור הנטייה הפסיכולוגית שלהם (חוסר השקט של משה ועצלנותו של זאב) נראתה מבחינתו הדרך היחידה להשיג את התפתחותה הרצויה של SG. אני טוען, שאם הייתי נשען על הגישה הטיפולית מכוונת-היחיד שהנחתה אותי בעבר ומתמקד בנטיות הפסיכולוגיות של השניים, יתכן שהייתי עוזר להם לתקשר טוב יותר ולשפר את האווירה במשרד. עם זאת, סוגיית חוסר ההצלחה של SG הייתה נותרת לא פתורה משום שהיינו עוסקים בתקשורת הבין אישית של משה וזאב ולא במיקומים החברתיים המתחרים שלהם שלטענתי מילאו תפקיד משמעותי בשיבוש האפשרות להגיע להישגים העסקיים הרצויים.

ובכל זאת, מדוע מיקומים חברתיים?

הגישה מכוונת הביטוס מציעה לפחות שלוש תשובות לשאלה מדוע מיקומים חברתיים חשובים להבנה של התנהגות אישית ושינוי ארגוני. ראשית, מיקומים חברתיים הם הן קונסטרוקציות חברתיות ולכן הן ניתנות לשינוי. כלומר, מכיוון שמיקומים חברתיים הם תוצר של מאבקים ותחרות על משאבים והון, ניתן לשנות אותם על ידי שינוי חלוקת משאבים והון. ב-SG, הבנה זו עודדה אותי למקד את פגישות הייעוץ ביחסי הכוח

הלא סימטריים בין משה וזאב שנבעה מהשליטה הלא שוויונית שלהם במשאבים והון, ובמיקום השונה שכל אחד מהם תופס במבנה חברתי של הארגון – 'בעלים' לעומת 'עולה חדש'. במהלך פגישות הייעוץ, משה שקל ליישם שינויים מבניים שיכולים לשפר את מיקומו של זאב, "לעזור לזאב לגדול", ובכך לשפר את מעורבותו החיובית של זאב, הגם שהשינויים הללו יהפכו את יחסי הכוח בניהם לסימטריים יותר. יתר על כן, משה העניק לזאב את הסמכות להחליט באיזו תוכנית מחשב ("עתיד" או "רגע", SG (Future or Moment) תשתמש ובמקום לדבוק בתרבות העבודה המסורתית של SG שתובעת נוכחות גבוהה במשרדי החברה, הוא אפשר לזאב להחליט על שעות עבודתו, כולל עבודה יומיים בשבוע מהבית ולבנות תהליכים חדשים במשרד (משה: "שים את העתיד על השולחן ... [בנה] כמה פונקציות שאין ליי").

שנית, מיקוד במיקומים חברתיים הוא חשוב להבנה ולשינוי ארגוני משום שהוא עוסק באופן טבעי ברמת המאקרו של הארגון. כלומר, מיקוד במיקומים חברתיים, אלו שמגדירים את המקום שאדם תופס במבנה החברתי, הולך מעבר לעצמי של יחידים. הוא פונה לרמה החברתית והמבנית של הארגון, שבאופן שאינו תמיד נראה לעין מחוללת התנהגות אישית ואינטראקציות חברתיות. ב-SG, המיקוד במיקומים חברתיים אפשר לי להתמקד במשאבים, בהון ובכוח (טכנולוגיה, תרבות עסקית, תהליכים מנהליים ועמדות) שעיצבו את ההביטוס ואת ההתנהגות המתנגשים של משה וזאב. הזמנתי את משה ואת זאב לחשוב על האפשרות שיחוסר המנוחה של משה, כפי שהגדיר זאת זאב, נובע מתחושת האיום על מיקומו החברתי המועדף (בעליה של SG) לאור ההתעקשות של זאב, העובד החדש, שלא לאמץ דרכי חשיבה ופעולה חדשים. במקביל, הזמנתי את השניים לחשוב על האפשרות שהעצלנות של זאב, כפי שהגדיר משה, כלומר אותו סירוב לאמץ דרכי חשיבה ופעולה חדשים נובעת ממיקומו החברתי הלא מוגדר, לא יציב ולא בטוח.

שלישית, למיקוד במיקומים חברתיים ולא בנטיית פסיכולוגיות יש פוטנציאל גדול לעודד מקבלי ייעוץ להשתתף באופן פעיל בפרויקטים של פיתוח ארגוני. בעבודתי ב-SG שמתי לב לכך שמה וזאב מכבדים את סירובי להעמיד את נטיותיהם הפסיכולוגיות בליבו של תהליך הייעוץ (כפי שהם עצמם עשו). הם ראו בגישה שלי כמי שמייצגת עמדה 'מקצועית' שאינה מטילה את האשמה למניעת השינוי המיוחל בנטיותיהם הפסיכולוגיות, אלא מתמקדת בלימוד מה התנהגותם מייצגת מבחינת הארגון ותהליך הפיתוח הארגוני שכולנו מעורבים בו. השקפה זו, מעמידה על שולחן הייעוץ את החברתי והמבני, האובייקטיבי, ולא רק הרגשי והסובייקטיבי ומשום כך היא בעלת פוטנציאל ליצור השתתפות ושיתוף פעולה.

תיאוריה של מבנה חברתי וסוכנות אנושית

הגישה מכוונת ההביטוס מציעה אפוא תיאוריה של מבנה חברתי וסוכנות אנושית המסוגלת לזהות מבנים כמו מיקום חברתי כפי שהוא בא לביטוי בהתנהגות אישית. ביטוי לתיאוריה זו אפשר למצוא במאמציו של משה להמשיך ולשלוט במשאבים ובהון של SG כגון טכנולוגיה, תרבות עסקית ותהליכים אדמיניסטרטיביים אחרים, ובמאמציו של זאב להשיג שליטה על אותם משאבים והון על ידי החלפתם באלו שמוכרים לו. המיקומים החברתיים המתחרים של משה וזאב (מבנה חברתי) יצרו התנהגויות שונות וסותרות (סוכנות אנושית) שהולידו אי הבנות, תוקפנות ותקשורת לא יעילה שהאטו את התפתחותה הרצויה של SG.

כיצד יכולה הגישה מכוונת ההביטוס המתפקדת כתיאוריה של מבנה חברתי וסוכנות אנושית, לסייע ליועצי פיתוח ארגוני להבין התנהגות בארגונים כשילוב של החברתי והאישי, שהיא מטרתו של מאמר זה? מהזווית של תיאוריות של קונפליקט תפקידי (Role Conflict), למשל, אפשר לטעון שאין צורך בבורדיה כדי להבין את יחסי הגומלין המעורערים שבין משה לזאב. העובדה שהגדרות התפקיד שלהם מעולם לא הוגדרו בבירור, או חשוב מכך, העובדה שזאב נחשב לעובד ב-SG בעוד הוא בעל משרד רואי חשבון משלו הפועל ממשרדי

SG ומוגדר כשותף עסקי, מספיקה ליצירת הקונפליקט בינו לבין משה. ובאופן ספציפי, חוסר ההסכמה בין משה לזאב בכל הקשור לגבולות האחריות והסמכות שלהם הוא מרשם טוב לקונפליקטים ואי הבנות.

אני מסכים עם הטיעון הזה. עם זאת, אני טוען שההתמקדות בתפקידים, כפי שמציעות תיאוריות של קונפליקט תפקידי תייצג רק באופן חלקי את האינטראקציה שבין משה לזאב משום שהיא מתעלמת מההקשר החברתי שבו מתרחשים מאבקים להשגת כוח, הון ומיקומים חברתיים כפי שעושה הפרספקטיבה היחסותית של בורדיה. באופן ספציפי, הפרספקטיבה היחסותית פורצת את גבולות התפקידים כדי להציע מבט מקיף הרבה יותר על ההתנהגות. היא רואה בשדה החברתי של הארגון זירת כוח שבה תחרות על הון ומיקומים חברתיים מייצרים הביטוס והתנהגות.

הטענה כאן היא, אם כן, כי רדוקציה של האינטראקציה שבין משה לזאב לרמות האישית והבינאישיות, כלומר לנטיות פסיכולוגיות (חוסר יכולתם לתקשר היטב) ולתפקידים, תתעלם מהעובדה שהאינטראקציות ביניהם היו חלק מתחרות על הון יקר ערך בשדה החברתי של SG. הפרספקטיבה היחסותית של בורדיה עזרה לי לראות במיקומים המתחרים האובייקטיביים של משה וזאב כמי שמחוללות הביטוס והתנהגות מנוגדים. מצד אחד, משה הבעלים מנסה לשמור על השליטה שלו בהון של SG, בהביטוס ובהתנהגות המסורתיים ומצד שני, זאב, העובד החדש שואף להשיג שליטה על כמה מהמשאבים וההון של SG כדי לשפר את מיקומו ולהגדיר מחדש את ההביטוס הספציפי של SG ואת התנהגות המקובלת.

עבור יועצי פיתוח ארגוני מכווני הביטוס, עולמו הפנימי של היחיד עדיין חשוב. עם זאת, עולם פנימי זה מורכב לא רק מנטיות פסיכולוגיות אלא גם חברתיות (הביטוס), הון ומיקומים חברתיים.

מחקר ופרקטיקה עתידיים

שנים רבות של עבודה כיועץ פיתוח ארגוני לימדו אותי שדיבור על ההיבטים האובייקטיביים (המבניים) של אינטראקציות אנושיות הוא לא עניין פשוט לאור הכיבוש הכמעט מוחלט של ארגונים על ידי שיח ושיטות מוכוונות-יחיד שנוטות לייצג אינטראקציות חברתיות במונחים של נטיות פסיכולוגיות. מחקר עתידי צריך לפתח דרכים בהן חוקרים ויועצים בשדה הפיתוח הארגוני משלבים את היעוץ הארגוני מכוון ההביטוס בפיתוח הארגוני. אחת הדרכים לעשות זאת היא שילוב במחקר ובפרקטיקה של הפרספקטיבה התיאורטית של בורדיה, שמבנה התנהגות לא רק במונחים אישיים אלא גם חברתיים ובמונחים של האינטראקציה שבין השניים. למשל, להשתמש במושג ההביטוס בפרקטיקה המקובלת של משוב ב-360 מעלות שמהווה התערבות מבוססת-יחיד בתוך הקשר ארגוני. אלן צ'רץ ואחרים (Church et al., 2018, p. 53) מציעים להשתמש בתוצאות המשוב של 360 מעלות לפיתוח ותכנון אישי, לאימון אישי או קבוצתי ולתוכניות מנהיגות. שימוש בהביטוס יכול להרחיב את התוצאות המיועדות על ידי מעקב אחר היחיד לא רק במונחים של התפתחות עצמית, שיפור כישורים ויכולות, אלא גם במונחים של הביטוס המשקף גם את חלקו של השדה החברתי בהתפתחות האישית.

כיוון מחקר אחר יתמקד בהתנגדות לשינוי בארגונים. המחקר הנוכחי בנושא התנגדות לשינוי רואה את שורשי ההתנגדות באישי, בחברתי, באינטראקציה בין השניים, ובהביטוס (Shimoni, 2017). ארבעת הגישות שלעיל מתמקדות בעיקר בהתנגדות של עובדים ולא בזו של מנהלים. מחקר עתידי, לעומת זאת, יכול להשתמש במושג מיקום חברתי ולהתמקד בהתנגדות בקרב מנהלים ודמויות דומיננטיות אחרות בארגון. זיהוי התנגדות בקרב דמויות בעמדות דומיננטיות אפשרי משום שכל מיקום חברתי, כולל של מנהלים ובעלים, משוקע ומוגדר על ידי הקשר חברתי ומבני רחב יותר. זו הסיבה שהמיקוד במיקומים חברתיים ב-SG אפשר לי ללמוד לא רק על התנגדותו של זאב (העובד) לשינוי התנהגותו ולאימוץ ההביטוס הספציפי של

SG, אלא גם על התנגדותו של משה (המעסיק) לשינוי נקודת המבט שלו לגבי נושאים כמו טכנולוגיית מחשב, הגדרות תפקיד ושעות העבודה.

אז איך עושים את זה?

במאמר זה אני מציע ליועצי פיתוח ארגוני לראות בפרספקטיבות סותרות בקרב עובדים ומנהלים תוצאה של תחרות על משאבים, הון, כוח ומיקומים חברתיים. ספציפית, ברצוני לעודד יועצים ויועצות להתייחס באופן ישיר ומוצהר למיקומים החברתיים של מקבלי ייעוץ ולהשפעה של מיקומים אלו על דרכי החשיבה ודפוסי ההתנהגות שלהם ושל אחרים.

השיח שמארגן פרויקטים של פיתוח ארגוני כפי שמוצע כאן מזמין מקבלי ייעוץ לזהות בחווייה שלהם ושל אחרים את המיקומים החברתיים שמחוללים התנהגות. לדוגמא, יועצים ויועצות יכולים לומר את הדברים הללו: "לזמן מה, בואו לא נדבר על התנהגות במונחים של נטיות פסיכולוגיות כמו מחויבות פנימית ואחריות. במקום זאת, בואו נדבר על התנהגות במונחים של יחסי כוח ומיקומים חברתיים בארגון וכיצד המיקומים הללו מעצבים תפיסות והתנהגות בקרב אנשים בארגון"; "בואו נדבר על איך תפקיד בכיר משפיע על האופן שבו אנשים בארגון חושבים ומתנהגים וכיצד התנהגות ספציפית זו מסייעת לאנשים להשיג את התפקיד הבכיר"; "בואו נדבר על האופן שבו מיקום של אנשים בארגון משפיע על התנהגותם, או ספציפית, על הדרכים השונות שהבעלים (השולט ברוב ההון של הארגון) והעובדים פועלים בארגון. אתה רואה את ההבדל?"

ככלל, דומה שעבודה עתידית צריכה להתמקד בהטמעת המושגים הביטוס ומיקום חברתי בשיח הייעוצי על מנת לאפשר ליועצים, לנועצים ולמשתתפים אחרים בארגון להבין התנהגות לא רק במונחים של העצמי (self), כרגשות, סגנון תקשורת או דפוס מנהיגות, אלא גם במונחים מבניים הערים להשפעה של משאבים, הון וכוח (מיקום חברתי) על התנהגות.

רשימת מקורות

- בורדיה, פ. (1999). *על הטלוויזיה* (תרגום: נ' גבריאל-סבניה). תל אביב: בבל.
- קונה, ש. (2014). *מקצועיות נזילה: ייעוץ ארגוני במבט ביקורתי*. תל-אביב: רסלינג.
- Bourdieu, P. (1989). Social space and symbolic power. *Sociological Theory*, 7(1), 14-25.
- Bourdieu, P. (1993). *Sociology in Question*. London: SAGE Publication.
- Bradford, D. L., & Burke W.W. (2005). *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations*. 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, B. (1992). *Organization Development: A process of learning and changing (second edition)*. Addison-Wesley.
- Bushe, G., & Marshak, R. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368.
- Cassirer, E. (1923). *Substance and Function, and Einstein's Theory of Relativity*, (translated by W.C. Swabey and M.C. Swabey). Chicago: Open Court.

- Church, A. H., Dawson, L. M., Barden, K.L., Fleck, C.R., Rotolo, C. T., & M. Tuller (2018). Enhancing 360-degree feedback for individual assessment and organization development: Methods and lessons from the field. In D. Noumair & A.B. Shani (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 47-97). Emerald Publishing Limited.
- Coghlan, D. (2012). Organization development and action research: Then and now. In D.M. Boje., B. Burnes., & J. Hassard (Eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change*. (pp. 45-58). London and New York: Routledge.
- Coghlan, D., & Jacobs, C. (2005). Kurt Lewin on reeducation: Foundations for action research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 444-457.
- Cornelissen, S. (2016). Turning distaste into taste: context-specific habitus and the practical congruity of culture. *Theory and Society*, 45(6), 501-529.
- Everett, J. (2002). Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods*, 5(1), 56-80.
- Friedman, V. (2011). Revisiting social space: Relational thinking about organizational change. In A.B. Shani., R.W.Woodman., & W.A.Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (pp. 233-257). Emerald Group Publishing Limited.
- Friedlander, F., & D. Brown (1974). Organization development. *Annual Review of Psychology*, 25(1), 313-341.
- Greiner, L. E. (1972). Red flags in organization development. *Business Horizons*, 15(3), 17-24.
- Greiner, L.E., & T.G. Cummings (2005). OD: Wanted more alive than dead! In D.L. Bradford & W.W. Burke (Eds.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (pp. 87-112). San Francisco: Pfeiffer.
- Katz, D., & R.L. Kahn. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896.
- Maton, K. (2014). Habitus. In M. J. Grenfell (Ed.), *Pierre Bourdieu* (pp. 60-76). Routledge.
- Neilsen, E. H. (1996). Modernism, postmodernism and managerial competencies: A multidiscourse reading. In D.M. Boje, R.P. Gephart, J. & T.J. Thatchenkery (Eds.), *Postmodern Management and Organization Theory* (266-292). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-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). What is Resistance to Change?. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 257-270.
- 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.
- Shimoni, B. (2019). *Organization Development and Society: Theory and Practice of Organization Development Consulting*. New York and London: Routledge.

- Voronov, M., & W. Woodworth (2012). OD discourse and domination. In D.M. Boje, B. Burnes & J. Hassard (Eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change* (pp. 440-455). London and New York: Routledge.
- Wacquant, L. J. (1989). Towards a reflexive sociology: A workshop with Pierre Bourdieu. *Sociological Theory*, 1, 26-63.