

## תוכן העניינים

יג	תודות
טו	הקדמה
1	מבוא: משינוי מושגי לשינוי גישה
3	לקראת תאוריה של התערבות ייעוצית מכוונת הביטוס
3	תאוריות של סוכן-מבנה
5	הביטוס
	ייעוץ תהליכי כנקודת מוצא להתערבות ייעוצית מכוונת
8	הביטוס
9	יעדים אסטרטגיים
11	בין אנתרופולוגיה לטיפול ארגוני
12	מיומנות כפולה
14	על המתודולוגיה של הספר
17	למי מיועד הספר
18	מבנה הספר
	<b>פרק ראשון: התערבות ייעוצית מכוונת הביטוס ומקומה</b>
21	<b>בספרות הקלסית</b>
21	מלכודת הרדוקציה: יותר פיתוח אישי ופחות פיתוח ארגוני
24	מלכודת הדיכוטומיה: יחיד ומבנה בפיתוח הארגוני
	דרך שלישית: יחסי הגומלין בין פעולה אישית לבין
27	מבנה חברתי

## **פרק שני: התערבות ייעוצית מכוונת הביטוס ומקומה**

- 31 **בספרות העכשווית**  
31 הפיתוח הארגוני והייעוץ התהליכי בעין הביקורת  
32 פיתוח אישי ולא פיתוח ארגוני  
34 התייחסות למציאות החברתית בארגון במונחים טבעיים  
35 התגברות על התנגדות לשינוי  
38 ייעוץ מכוון מנהלים  
התמודדות ההתערבות הייעוצית מכוונת הביטוס  
41 עם הביקורת

## **פרק שלישי: פיתוח ארגוני: סקירה היסטורית – מושגית**

- 45 **שנות הארבעים והשישים: היסודות האידאולוגיים,**  
התאורטיים והמעשיים  
46 קורט לוין והסמינר של קונטיקט  
46 מודל שדה הכוחות ומודל שלושת הצעדים לשינוי  
47 קבוצת ההכשרה (הטי גרופ)  
48 **שנות השישים: הפיתוח הארגוני**  
50 מחקרי פעולה  
53 מחקרי פעולה וניהול משתתף מחוץ למעבדה  
55 שינוי מתוכנן  
שנות השבעים והשמונים: גישות מבניות מערכתיות  
57 ועידן היועצים  
60 המערכת הפתוחה  
61 הגישה הסוציו-טכנית  
62 עידן היועצים  
63 תרבות ארגונית  
64 הארגון הלומד  
66 ניהול איכות כוללת  
67 עיצוב מחדש  
שנות התשעים ושנות האלפיים: יחסי כוח  
68 ופוסטמודרניות, חקירה מעריכה וגישות דיאלוגיות

68	יחסי כוח
69	גישה פוסטמודרנית הבנייתית
70	חקירה מעריכה ופיתוח ארגוני דיאלוגי
	חקירה מעריכה וגישות דיאלוגיות לעומת התערבות
79	ייעוצית מכוונת הביטוס

83	<b>פרק רביעי: הייעוץ התהליכי: מושגים מרכזיים</b>
83	דילמת העזרה
85	מודל המומחה ומודל הרופא
86	מודל הייעוץ התהליכי
87	מיהו הלקוח של הייעוץ התהליכי?
88	מודל שלושת הצעדים לשינוי ארגוני
89	הפשרה
91	שינוי
92	הקפאה
93	יעדים אסטרטגיים ויעדים טקטיים של הייעוץ התהליכי
94	יעדים אסטרטגיים
99	יעדים טקטיים
105	הייעוץ התהליכי וההתערבות הייעוצית מכוונת ההביטוס

	<b>פרק חמישי: תאוריית הפעולה של פייר בורדיה:</b>
108	<b>לקראת תאוריה של התערבות ייעוצית מכוונת הביטוס</b>
108	תאוריות של סוכן-מבנה
110	הבסיס האפיסטמולוגי של ההביטוס
111	תחושת משחק וחוש פרקטי
112	חברת קימונו – תיאור מקרה
113	העצמי כמקור למשמעות
115	ההביטוס כמקור למשמעות
	הון אנושי, הון סמלי, הון חברתי והון תרבותי
118	כמשאבים

- 120 שדה כמרחב חברתי
- 123 אלימות סמלית
- 126 עין סוציולוגית ביקורתית ולא הנדסה חברתית
- 129 המשכיות ושינוי חברתי
- 129 הביטוס והמשכיות חברתית
- 130 הביטוס ושינוי חברתי

- 132 **פרק שישי: יעדיה של ההתערבות הייעוצית מכוונת ההביטוס**  
 מה מציעה ההתערבות הייעוצית מכוונת ההביטוס
- 133 במהלך החקירה הקלינית?
- 133 חפשו את המבנה
- 133 חפשו את הסוכנות של הנועצים ולא רק את העצמי
- 134 חפשו את ההביטוס
- 134 חפשו יחסים אובייקטיביים ולא רק סובייקטיביים
- חפשו את המקורות להתנגדות לשינוי בסביבה החברתית
- 135 ולא רק בנטיות פסיכולוגיות
- 135 חפשו את הארגון ולא רק את המנהלים
- 136 חפשו את הארגון כולו
- 137 חפשו שדות אחרים
- 137 חפשו את הלא-מודע הפסיכולוגי ואת הלא-מודע הסוציולוגי
- 138 פרקטיקות של פיתוח ארגוני

**פרק שביעי: תהליך הייעוץ הארגוני על פי ההתערבות**

- 144 **הייעוצית מכוונת ההביטוס**
- 146 כניסה לארגון
- 146 הפנייה לעזרה
- 147 הצגת הבעיה על ידי הלקוח
- 148 איסוף נתונים ראשוני ומסגור מחודש של הבעיה
- 150 חוזה ייעוצי: מיהו הלקוח ומהי הבעיה
- 152 החתימה על החוזה בחברת קימונו

153	האבחון הארגוני: מחקר משוב
156	ניתוח הממצאים
156	היסטוריה
157	רותם וחיים: זרוע הביצוע של קבוצת הבעלים
158	הביטוס של מנכ"ל והביטוס של בעלים
	האם גם לרותם ולחיים אחריות להתפתחות המבנה
159	החברתי הקונפליקטואלי?
160	שינוי ארגוני
160	המשוב ללקוח
161	המשוב לדירקטוריון
162	החקירה הקלינית עם הדירקטוריון: חיפוש אחר ההביטוס
163	הבניה מחדש של המציאות הארגונית
165	פרק שמיני: חברת קימונו כמקרה מבחן
166	פיתוח ארגוני
166	הבניה חברתית
169	התנגדות לשינוי
170	היגיון אחר ולא רלטיביזם קיצוני
171	ייעוץ הוגן
171	ייעוץ מכוון מנהלים
172	שחרור ממבנים חברתיים
174	עמדה ביקורתית
176	סיכום: הדיוקן הארגוני כמגשר בין היחיד למבנה החברתי
183	רשימת מקורות
203	מפתח נושאים

## הקדמה

הרעיון לכתובת הספר נולד בשנת 2013, כשלוש שנים לאחר שהקמתי את התוכנית לייעוץ ארגוני באוניברסיטת בר-אילן. כסוציולוג שהוא גם יועץ ארגוני, הקמת התוכנית הייתה עבורי הזדמנות לא רק לתת ייעוץ ארגוני, כפי שאני עושה ב-25 השנים האחרונות, אלא גם לחשוב באופן מעמיק איך מלמדים את הנושא. במהלך חיפוש אחר ספרות מתאימה, רובה ככולה בתחומי הפיתוח הארגוני (Organization Development), הבנתי שאני מגבש תוכנית שמבחינת תכניה מקומה לא במחלקה לסוציולוגיה אלא במחלקה לפסיכולוגיה. כותבים מרכזיים בספרות הזו ערים להיבטים המבניים של ארגונים, אולם אין זו נקודת המוצא שלהם. כמקובל במקצועות העזרה השונים כמו פסיכולוגיה ועבודה סוציאלית, הם רואים ביועצים 'נותני עזרה' שעיקר עיסוקם הוא פיתוח יכולותיהם של נועצים להגדיר בעיות ולקחת על עצמם את האחריות לתהליך של שינוי ארגוני. במהלך קורס הפרקטיקום שאני מלמד מצאנו, תלמידי ואני, שהספרות אינה מציעה מושגים טובים דיים לברור הדינמיקה החברתית הכוללת בארגון, כלומר מערך האינטרסים, התחרות על שליטה, המאבק על משאבים ומבנה הכוח, ובעיקר – להבנת מקומם של הנועצים בדינמיקה זו. כדי להתמודד עם היעדרה של הסוציולוגיה מהכתיבה האסטרטגית בתחום הפיתוח הארגוני, הוספתי לייעוץ התהליכי מושגים שמציע הסוציולוג פייר בורדיה, ובעיקר את המושג הביטוס, כפי שארחיב בהמשך, שמשמעו מערך של נטיות חברתיות המוטמעות אצל יחידים בתהליך של חברות. בוגריה של התוכנית לייעוץ ארגוני באוניברסיטת בר-אילן הם במובן זה יועצי פיתוח ארגוני שחושבים ופועלים כסוציולוגים. כיועצי פיתוח ארגוני, הם מתנהגים כנותני עזרה לנועצים על מנת לסייע בידם לנהל באופן עצמאי תהליכים של

שינוי ארגוני. כסוציולוגים, הם מעניקים לנועצים כלים להגדרת בעיות ולבניית אסטרטגיות של שינוי ארגוני במונחים של הביטוס, שמביא בחשבון את יחסי הגומלין בין התנהגות אישית למאפיינים בסביבה החברתית, בעיקר יחסי כוח, חלוקת משאבים ומיקום ארגוני.

הוראת ייעוץ ארגוני במוסדות ההשכלה הגבוהה בישראל זוכה לפריחה שנובעת ככל הנראה לא מהתפתחותו האקדמית והמחקרית של שדה הפיתוח הארגוני, אלא מאילוצים (ואולי הזדמנויות) של הכלכלה הנאו-ליברלית. תוכניות מיוחדות ללימוד ייעוץ ארגוני משמשות למכללות ולאוניברסיטאות רבות מקור בלתי מבוטל לשיפור הכנסתם הכלכלית והן מבוקשות מאוד בקרב תלמידים שמוצאים בהן הזדמנות טובה לרכוש מקצוע. עם זאת, הדלות המחקרית מציבה את הפיתוח הארגוני בשולי ההשכלה הגבוהה בישראל. מעט מאוד חברי סגל עורכים ומפרסמים מחקרים בשדה הפיתוח הארגוני. בהיעדר מחקר, חברי סגל שמפעילים את התוכניות לייעוץ ארגוני, ויהיו אלו אנשי מקצוע מהשורה הראשונה, חסרים את ההון הדרוש, בעיקר הון סמלי וחברתי, ומכאן את הכוח, לשפר את מיקומו, ואת מיקומם, במרחב ההשכלה הגבוהה. בתי ספר למנהל עסקים, הם דוגמה טובה לכך. לעיתים קרובות בתי הספר הללו נחלקים בשאלה, אילו כישורים מוערכים יותר: אקדמיים-מחקריים או עסקיים-ייעוציים (Emirbayer and Johnson, 2008).

שיפור מיקומו של הפיתוח הארגוני במוסדות ההשכלה הגבוהה בישראל אינו יכול אפוא להישען על כתפיהם של חברי סגל יחידים. הוא דורש הקצאת משאבים מערכתית-מוסדית שתפעל לא רק להרחבתה של הוראת הפיתוח הארגוני אלא גם להשקעה במחקר. אני מקווה שספר זה ישנה מעט את פני הדברים.

## מבוא

# משינוי מושגי לשינוי גישה

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: 60)

ספר זה מציע מודל תאורטי ופרקטי לייעוץ ארגוני מנקודת מבט סוציולוגית. המודל נשען על הייעוץ התהליכי (Process Consultation) של אדגר שיין (E.H. Schein), הרואה בחשיבה ובהתנהגות של נועצים בעיקר תוצר של נטיותיהם הפסיכולוגיות, ומציע מסגור מחודש שמתעצב בתוך יחסי הגומלין בין הפרקטיקות שלהם לבין מבנים חברתיים כמו תרבות, תפיסות רחבות, מטפורות מארגנות, יחסי כוח וידע מעשי. החשיבה וההתנהגות של הנועצים ושל משתתפים אחרים בארגון יובנו במודל זה לא רק בזיקה למבנה אישיותם אלא גם למבנים החברתיים.

בשנים הרבות שבהן אני עוסק בייעוץ לארגונים, נוכחתי לדעת שאני חושב ומייעץ בדרך כלל בהתאם לפרספקטיבה הפסיכולוגית השלטת בזרם המרכזי של הפיתוח הארגוני והייעוץ התהליכי. פיתוח ארגוני הוא שינוי ארגוני מתוכנן שמתמקד בכל רמות הארגון ונשען בעיקר על יישומים של מדעי ההתנהגות, בשונה למשל מיישומים של הנדסה תעשייתית שממוקדים בשינוי של קווי ייצור (Beckhard).



2006); הייעוץ התהליכי מבוסס בעיקר על פסיכולוגיה, סוציולוגיה ואנתרופולוגיה שממוקדים בהתנהגות אנושית (Burke and Bradford, 2005). הפיתוח הארגוני עוסק בעיקר באסטרטגיה ארגונית, במטרות ויעדים, במנהיגות ובשינוי תרבותי של הארגון, ולמרות הדגש המושם בצרכים אנושיים לעתים מוענקת תשומת לב גם לביצועים כלכליים (שם; Argyris, 1972; Voronov and Woolworth, 2012); הייעוץ התהליכי משתמש בעיקר בידע פסיכולוגי טיפולי ככלי לשינוי העצמי (self) של נועצים, מתוך הנחה שהשינוי יוביל לשינוי ארגוני.

כיום, לאחר שנים רבות של פרקטיקה ייעוצית, מחקר והוראה הנשענים על רעיונות הסוציולוגיה הארגונית, ובעיקר על התאוריה הסוציולוגית של פייר בורדיה, אני מסרב לעיתים קרובות להיענות לאופני החשיבה המקובלים בפיתוח הארגוני ובייעוץ התהליכי. אני מוצא לכך ביטוי כאשר אני מתנגד להציב את העצמי, כלומר את היחידים ואת נטיותיהם הפסיכולוגיות, כיעד מרכזי לשינוי בעבודה הייעוצית, למשל, לשפר את כושר ההקשבה, את סגנון התקשורת ואת מיומנויות הניהול שלהם. נוכחתי כי המיקוד ביחידים אינו מאפשר לנועצים ולי לקיים דיון במישור החברתי המבני, המערכתי של הארגון, משום התחושה שהעצמי הוא המשאב שקיים חשש שהפוטנציאל שלו לא יגיע למימוש המלא אם לא נתמיד לשפר את ביצועיו על ידי מודעות עצמית, תקשורת בין-אישית אפקטיבית, הקשבה יעילה וסגנון נכון של הנעת עובדים (Costea, Crump and Amiridis, 2008). כמו אחרים (Greiner, 1972; Voronov and Woodworth, 2012) אני מעדיף אפוא לא לאמץ את ההנחה המרכזית של הפיתוח הארגוני ושל הייעוץ התהליכי, שלפיה שינוי של אנשים בהכרח יוביל לשינוי של ארגונים.

סירובי להתמסר להסברים הממוקדים ביכולותיהם, בכוונותיהם ובנטיותיהם הפסיכולוגיות של הנועצים בפרשנות שאני מעניק לסיטואציות ארגוניות, מלווה בבחירה להעניק מקום שווה, ולעיתים אף מועדף, לאופן חשיבה המתייחס לכוחות חברתיים מבניים – פוליטיים, תרבותיים, אידאולוגיים – שמשפיעים על התנהגותם של יחידים. למשל, לא פעם אני מוצא את עצמי מתווכח עם מנהלים בנסותי לגרום להם לייחס תפוקה, נמוכה או גבוהה, לגורמים

שנלמדו על ידי קבוצה בפתרון בעיות [...] הנחות] שהצליחו דיין עד שהן נתפסות כתקפות ולכן ראויות להדרכה של חברים חדשים כדרך הנכונה לתפוס, לחשוב, להרגיש ולהתנהג בנוגע לבעיות משותפות (Schein, 2004: 1, 17).

## מיומנות כפולה

ניסונו של שיין לאחד בין האנתרופולוגיה לבין העמדה הטיפולית תואם במידה רבה את יעדה המרכזי של ההתערבות הייעוצית מכוונת ההביטוס. גם בה יועצים צריכים לרכוש כישורים פסיכולוגיים טיפוליים ליצירת קשר עם הנועצים וכישורים סוציולוגיים לזיהוי מקומן של תרבויות בארגונים בעיצוב מחשבה ופעולה. ואולם הדרך שבה שיין מבין את המושג תרבות היא בעייתית לפחות משתי סיבות. ראשית, מבחינה אמפירית. בעולם של הגירה המונית, של מיזוגים בין ארגונים ושל בריתות בין תאגידים, עולם של תלות גומלין שבו אנשים ממקום גאוגרפי ומסביבה תרבותית מרוחקים נפגשים יותר ויותר (Sackmann, et al., 1997; Schein, 2005; Shimoni with Bergmann, 2006; Shimoni, 2011), אי־אפשר לייצג תרבויות בארגונים במונחים אחידים, כפי שמציע המושג תרבות ארגונית כניסוחו של שיין (Meyerson and Martin, 1987). במציאות הגלובלית התרבויות מרובות ומגוונות והן מצויות באופן קבוע בתהליך של שינוי (Alvesson, 2002; Martin, 2002).

שנית, וחשוב יותר לענייננו, שיין מנסח את המושג תרבות במידה רבה כישות עצמאית השוכנת אי שם במרחב החברתי, מחוץ לתודעה האישית. הצבתה של התרבות הארגונית מחוץ ליחידים והתייחסות אליה כמי שמכתיבה באופן חד־צדדי מחשבה והתנהגות, מייצגת את התפיסה שההתערבות הייעוצית מכוונת ההביטוס מנסה לחמוק ממנה, כלומר את הדיכוטומיה הרואה ביחיד ובסביבה החברתית שתי ישויות נפרדות. גישתו של שיין מחויבת למבנה חברתי (התרבות) אולם לא להבניה חברתית; היא מתייחסת לתרבות כאל נתון שמגדיר את הדרך הנכונה 'לתפוס, לחשוב, להרגיש ולהתנהג בנוגע לבעיות משותפות' ומקבלת כמובן מאליה את התהליך שבו מנהלים ומשתתפים אחרים

שמחזיקים בהון חברתי פועלים בהתאם להשקפתם ואינטרסים שלהם (Alvesson, 1996).

בניגוד לעמדתו של שיין שרואה בנועצים בעיקר סובייקטים פסיכולוגיים שיש לפתח את נטיותיהם כך שיוכלו להיענות בדרך נכונה לסביבה חברתית תרבותית חיצונית קבועה ויציבה, ההתערבות הייעוצית מכוונת להביטוס רואה בנועצים גם סובייקטים סוציולוגיים, שאופני החשיבה וההתנהגות שלהם מעוצבים במידה רבה תוך כדי מאבקים על כוח ושליטה. כסובייקטים סוציולוגיים, הנועצים הם חלק בלתי נפרד מהסביבה החברתית בארגון, ומשום כך אין צורך לסגלם אליה אלא לעורר בהם את הרפלקסיביות לנטיות הביטוס שלהם ולמקורן של הנטיות הללו בסביבה החברתית.

על מנת לקיים התערבות ייעוצית אפקטיבית, יועצים על פי ההתערבות הייעוצית מכוונת הביטוס צריכים אפוא לפתח מיומנות כפולה שמקורותיה בפסיכולוגיה הטיפולית מבית מדרשו של הייעוץ התהליכי ובסוציולוגיה המבנית של פייר בורדיה. ברמה הפרקטית, על היועצים לפתח כישורים טיפוליים שיאפשרו להם ליצור קשרים אפקטיביים עם נועצים ולטפח את עצמיותם של הנועצים ואת כושרם להוביל תהליכים של שינוי ארגוני. ברמה האנליטית, על היועצים לפתח כישורים סוציולוגיים שיאפשרו להם להקנות לנועצים עמדה שמבינה כיצד בתיווכו של הביטוס מבנים חברתיים מעצבים את אופני החשיבה והפעולה שלהם ובו-בזמן גם נבנים מחדש או משתנים בהתאם לפעולותיהם היומיומיות (Bourdieu, 2002; Finn and Jacobson, 2003).

בדיוק כפי שמציעים אנשי מקצוע בזרם המרכזי בפיתוח הארגוני ובייעוץ התהליכי, ההתערבות הייעוצית מכוונת הביטוס פונה אפוא לפנימיותם של הנועצים. עם זאת, היא לא מחילה על הפנימיות רק את עולם המושגים הפסיכולוגי אלא גם את עולם המונחים הסוציולוגי. כלומר, היא מאמצת השקפה סובייקטיבית שהיא לא רק אינדיבידואלית אלא גם קולקטיבית, כזו שרואה ברמה האישית ביטוי לא רק לנטיותיהם הפסיכולוגיות של הנועצים אלא גם הסוציולוגיות; אותן נטיות שנוצרות על ידי המבנה החברתי וגם יוצרות אותו.

## פרק חמישי

# תאוריית הפעולה של פייר בורדיה: לקראת תאוריה של התערבות ייעוצית מכוונת הביטוס

תודעתו החברתית של האדם תלויה בפעולה כפולה של הזדהות והתבדלות [...] האדם, בדומה לבעלי חיים, נכנע לחוקי החברה, אך מלבד זאת יש לו חלק פעיל בעיצובן ובשינוין של צורות החיים החברתיים. (קסירר, 1972: 226)

## תאוריות של סוכן-מבנה

תאוריית הפעולה של פייר בורדיה (Bourdieu, 1989), שעל הגותו בנויה הצעתי להתערבות ייעוצית מכוונת הביטוס, נמנית עם תאוריות של סוכן-מבנה (agent-structure) שמציבות את הפעולה החברתית במרכזה של החשיבה הסוציולוגית (Giddens, 1984; Archer, 1988). דרך המיקוד בפעולה החברתית, תאוריות של סוכן-מבנה מנסות להתגבר על הדיכוטומיה ששלטה בסוציולוגיה בתאוריות מכוונות יחיד שמתעלמות מכוחות מבניים (פוליטיים, תרבותיים, אידאולוגיים) ותאוריות מכוונות מבנה שמתעלמות מפעולותיהם של יחידים, ומתהליכים של פרשנות ומשמוע.

מבחינתן של תאוריות סוכן-מבנה, למדעי החברה אין עניין בחוויותיו של היחיד וגם לא בכל צורה של טוטליות חברתית. במקום זאת, עניינם בפרקטיקות חברתיות שיוצרות ויוצרות מחדש את המבנה החברתי (תרבות, תפיסות, מטפורות מקובלות וידע פרקטי),

## פרק שביעי

# תהליך הייעוץ הארגוני על פי ההתערבות הייעוצית מכוונת ההביטוס

אין פעולה ללא מחקר, ואין מחקר ללא פעולה.  
קורט לויין (אצל French and Bell, 1999: 136)

מחקר ללא תאוריה הוא עיוור, ותאוריה ללא  
מחקר היא ריקה. פייר בורדיה  
(Bourdieu and Wacquant, 1992: 160-162)

בפרק זה אציג תהליך רציף של התערבות ייעוצית מכוונת הביטוס, כמקובל בשדה הפיתוח הארגוני ובייעוץ התהליכי (ראו טבלה 5). שלבים אלו כוללים פניית החברה לעזרה, מחקר משוב שקיימתי ושינוי ארגוני שכלל חקירה קלינית והבניה מחדש של המציאות הארגונית. הפרק נועד להבהרה נוספת של העקרונות התאורטיים והמעשיים של ההתערבות הייעוצית מכוונת ההביטוס. תחילה אתאר את המקרה. בשנת 2008 הזמין אותי דוד, אחד מחברי הדירקטוריון של חברת קימונו, על מנת לסייע לו להתמודד עם ביצועיה הירודים. החברה עוסקת בגידולים חקלאיים, בעיקר לייצוא, והיא בבעלות משותפת של שתי חברות שבעליהן מהווים דירקטוריון שלה: חברת אדוונצ'ר וחברת ג'נסיס. שתי החברות התמזגו תחת השם קימונו לאחר שחברת אדוונצ'ר רכשה מחברת ג'נסיס 51% משווייה. אחוזי הבעלות הגבוהים יותר מעניקים לאדוונצ'ר זכות וטו בהחלטות שמתקבלות בדירקטוריון.

## ניתוח הממצאים

### היסטוריה

ככל ששמעתי יותר מפיהם של חברי הדירקטוריון על קורותיה של קימונו, כך התגבשה אצלי מסקנה שהמקור לקיומה של הסחורה הפגומה מצוי בשלביו המוקדמים של המיזוג בין אדוונצ'ר לבין ג'נסיס. ביקשתי להכיר את ההיסטוריה לא על מנת לחפש 'אשמים' (יחידים) למצב הנוכחי, אלא כדי לעמוד על התפתחותם של התנאים המבניים שעיצבו את ההיגיון שהנחה כל אחד מהצדדים בדירקטוריון ואת ההביטוס הנאבק שבו הם מחזיקים (Finn and Jacobson, 2003).

מה מצאתי? חברי הדירקטוריון סיפרו לי שבעליה של חברת אדוונצ'ר ניצל את זכות הווטו שבידו על מנת לקבל שורה של החלטות חד-צדדיות שעיצבו וממשיכים לעצב את פניה של קימונו. האחת, דחייה לאלתר של התוכנית העסקית שפיתחה קבוצת ג'נסיס לפני המיזוג עם אדוונצ'ר, שכללה היבטים כלכליים, חזון ויעדים אסטרטגיים; השנייה, מינויו של רותם לתפקיד מנכ"ל; שלישית, העתקתה של קימונו מצפון הארץ למרכז; רביעית, פיטוריו של הביולוג הימי שגויס על ידי ג'נסיס. ג'נסיס מצידה, לפי חברי הדירקטוריון, נאבקה באדוונצ'ר על ידי כרסום קבוע בסמכויותיו של רותם, שהשתתף לדבריהם באופן אקטיבי בסילוקו של הביולוג הימי ובחיסול התוכנית העסקית שפיתחה. רותם נתפס כמי שנאמן בעיקר לכללי המשחק התחרותיים שהשליטה אדוונצ'ר ולחזונה העסקי.

החקירה ההיסטורית שקיימתי בקרב חברי הדירקטוריון העניקה תוקף נוסף לתיאוריהם של דוד ושל רותם וחיים, ולפיהם קימונו התנהגה במידה רבה כשדה קרב (Bourdieu, 2005; Vaughan, 2008). המאבק שהתקיים בשדה הקרב הזה לא היה רק בין משתתפים יחידים שרגשות, תפיסות או סגנון תקשורת אישי מעורב בהם, אלא בעיקר בין בעלי תפקידים ובין יחידות ארגוניות; בין שתי קבוצות הבעלים שנאבקו בחירוף נפש להשגת הון ומשאבים על מנת לשפר את מיקומם במבנה החברתי של קימונו על חשבון הקבוצה האחרת. המאבק הזה, לטענתי, היה הבסיס או המקור הלגיטימי להתפתחותן של נטיות

ההביטוס הלוחמניות שחוללו בתורן מאבקים תמידיים בין אדוונצ'ר וג'נסיס סביב השגת הון וסמכות לגיטימית לאייש את המשרות בחברה (ביולוגים ימיים, מנהל החווה), לקבוע את יעדיה האסטרטגיים (חדירה לשוק היפני תחילה) ולהוביל אותה בהתאם להשקפת עולמם ולחזון הארגוני המנחה אותם (גידול חקלאי או מכירת טכנולוגיה).

### רותם וחיים: זרוע הביצוע של קבוצת הבעלים

במהלך שיחותי עם חברי הדירקטוריון קיבלתי אישור נוסף גם לכך שהשתייכותם לאחת משתי קבוצות הבעלים הכתיבה במידה רבה את ההביטוס של רותם ושל חיים. רותם וחיים אימצו להביטוס שלהם צורות ומצבים של ביטוי רגשי ומילולי, סגנונות של אינטראקציה חברתית, אמונות וסקמות חשיבה והתנהגות שמתכתבים בעיקר עם מערך האינטרסים והשאיפות של קבוצת הבעלים שאליה השתייכו. שאיפותיהם של הבעלים הפכו לחלק מנטיות הביטוס 'טבעיות' שהיטו מראש את הדרך שבה השניים חשבו ופעלו. רותם הגן כמעט באופן מכני על עמדותיה של קבוצת הבעלים הדומיננטית (אדוונצ'ר) ועל האינטרסים שלה, ופעל בלא לאות להשליט את כל אלו על חיים. חיים הגיע לסיטואציה טעון באינטרסים של קבוצת הבעלים האחרת (ג'נסיס), ובהתאם לכך סירב באופן מוחלט לקבל את הנחיותיו של רותם גם בנושאים שקשורים לתפקידו באופן ישיר, כמו תיאום בין החווה לשיווק. רותם וחיים נהגו אפוא בהתאם לאינטרסים של קבוצת הבעלים שאליה השתייכו; הם החזיקו בדפוסי החשיבה של הקבוצה והתנהגו לפי ההיגיון הפרקטי שלה, שעודד בעיקר מאבק לשליטה על משאבים ולא שיתוף פעולה.

ההשערה הראשונית שלי הפכה מעתה להנחת עבודה. על פי ההנחה הזאת, ניסיון לפתור את הקונפליקטים בין רותם לחיים על ידי שיפור נטיותיהם הפסיכולוגיות, סגנון התקשורת ביניהם או פיתוח כושר ההקשבה שלהם, לא יביא לעצירתה של הסחורה הפגומה שיוצאת ליפן. כושר הקשבה טוב יותר, כך חשבתי, יוכל אולי לתרום לשיפור מה ברגשות השליליים שהשניים חשים זה כלפי זה. עם זאת, הוא לא יעצור את הסחורה הפגומה משום ש'מערכת ההפעלה'

שמגדירה את כללי המשחק בקימונו, אלו שמחוללים את נטיותיהם החברתיות (את ההביטוס שלהם) להיאבק האחד באחר, אינה מצויה רק ביחסים שבין השניים אלא גם במבנה חברתי קונפליקטואלי שמוצר באופן קבוע על ידי שתי קבוצות הבעלים.

### הביטוס של מנכ"ל והביטוס של בעלים

דומה שגורם נוסף לקונפליקט שבין רותם לחיים קשור במערך התפקידים הבעייתי שאליו הם הוכנסו על ידי שתי קבוצות הבעלים. רותם, שהיה שכיר בחברה, הוגדר על ידי אדוונצ'ר מנכ"ל החברה ומשום כך הוצב בסולם ההיררכי של קימונו במקום גבוה מזה של חיים (מנהל השיווק), שהוא גם אחד מבעליה. כמי שהבין שתפקידו הוא מנכ"ל החברה, רותם עשה כל שביכולתו לנהל את משימותיה הכוללות של קימונו ואת פעילותם של העובדים, כולל זו של חיים. חיים מצדו סירב לקבל את הוראותיו של רותם בטענה שאין שום הצדקה לכך שמנהל שכיר יורה לאחד מבעלי החברה כיצד לנהוג. לטענתו, כאחד מבעליה של החברה זכותו וגם חובתו לדעת על הנעשה בכל אגפיה של החברה ועל תפקודם של העובדים, כולל תפקודו של רותם. רותם סירב לדווח לחיים על פעילותו השוטפת.

אני סבור שהאילוצים וההזדמנויות שיצר התפקיד שמילאו רותם וחיים, והמשאבים שתפקיד זה הקנה להם, אחראים במידה רבה להתפתחותן של נטיות הביטוס שונות אצל כל אחד מהם. רותם פעל על פי נטיות הביטוס של מנכ"ל חברה שמחובתו, כפי שהוא הבין את משמעות התפקיד הזה, להכתיב את קצב החיים בקימונו ולדרוש מהעובדים תחתיו, כולל חיים, לנהוג בדרך שעומדת בציפיותיו ובתפוקות שהציב להם. חיים, לעומת זאת, החזיק בהביטוס של בעלים שזכותו לקבל דיווח שוטף על פעולותיה היומיומיות של החברה, כולל מהמנכ"ל (רותם). נטיות ההביטוס השונות של רותם וחיים, אלו שנגזרו מהתפקיד שהוקצה להן, חוללו על פי טענתי את עיקר החיכוך ביניהם, ולא נטיותיהם הפסיכולוגיות.



## סיכום

# הדיוקן הארגוני כמגשר בין היחיד למבנה החברתי

בניסיונה למנוע מהדיון באנשים, במניעים הפנימיים שלהם ובנטיותיהם הפסיכולוגיות – בתסכוליהם ובחרדותיהם – להפוך לחזות הכול, ההתערבות הייעוצית מכוונת להביטוס מבקשת לשחרר את הייעוץ הארגוני מכפיפות כמעט מוחלטת לאופן החשיבה הפסיכולוגי הטיפולי. גם לפיה הטיפול באנשים יחידים או בקבוצות, ובכשרם הפסיכולוגי להתמודד עם בעיות באופן עצמאי ולקחת אחריות על תהליך השינוי הארגוני, היא תחנה חשובה בפעולה הייעוצית. אבל מבחינתה, התחנה הטיפולית הזאת היא רק תחנת ביניים במסלול שהמשכו מאמץ להעלות את הרפלקסיביות של הנועצים לנטיותיהם החברתיות, להביטוס שלהם, ולחלקם של היבטים מבניים ושל הקשרים קולקטיביים רחבים ביצירתו. שיפור כשירותם של נועצים לקחת אחריות על תהליך הייעוץ והעלאת הרפלקסיביות שלהם להביטוס שמחולל את החשיבה וההתנהגות שלהם, מחייבים שליטה במיומנות כפולה שמקורותיה המושגיים בפסיכולוגיה הטיפולית של הייעוץ התהליכי ובתאוריית הפעולה של פייר בורדיה. וביתר דיוק, המיומנות הכפולה מחייבת יועצים לאמץ את יעדיו האסטרטגיים של הייעוץ התהליכי ואת המושגים והפרקטיקות הפסיכולוגיים-טיפוליים שלו, ובעיקר יחסי עזרה, חקירה קלינית משותפת והקמת צוות מתוך הארגון. אלו יעזרו ליועצים ליצור קשרים אפקטיביים עם נועצים ולפתח בקרבם אחריות על תהליך השינוי הארגוני. המיומנות הכפולה מחייבת יועצים לאמץ גם מושגים שמציעה תאוריית הפעולה של בורדיה ובעיקר המושגים