



שבויים בהנהלה

הימצאות במצב מתמשך של תלות וחוסר אונים גורמת לאדם חוויה של נחיתות. אחת מדרכי ההתמודדות עם חוויה זו היא להתייחס אליה כבחירה הנובעת מהזדהות ולא כאל כור רח. שלישית, רק מעצם קרבה ממושכת לבעל הכוח והרצון להיות חלק יעיל ופעיל בסביבתו נוצרת הזדהות.

תהליך ההזדהות הוא אבולוציוני. ייתכן שמנכ"ל מתחיל את עבודתו בארגון עם עמדה ביקורתית כלפי האופן שבו הארגון בו הוא עובד מתמודד עם רגולציה, למשל. ייתכן שבתחילת הדרך, הוא יחוש שהארגון אינו עושה מספיק כדי למלא את חובותיו שונות הנדרשות בחוק. עם הזמן, עקב דרישות גלויות וסמויות של בעל השליטה, בעקבות הכנסתו למעגל פנימי של מקבלי החלטות, מתוקף היותו שותף אינטימי לסודות, תוכניות ומאויים, הוא ישנה את אט אט את עמדתו. לבסוף ימצא עצמו ככזה הרואה באותו רגולטור אויב ואת הארגון שבו הוא מועסק כפועל באופן לגיטימי, גם אם לא חוקי, בניסיון לשרוד את התנהגותו הדרקונית של הרגולטור. ממקום ביקורתי בתחילת הדרך הופך המנכ"ל בסופו של יום לכזה המגייס יועצים, חוות דעת ותומכים לעמדה שלפני זמן לא רב הוא סבר שהיא קלוקלת.

תסמונת שטוקהולם מתפתחת רק בסביבה שיש בה איום ממשי. למנהלים יש חשש אמיתי ומוצדק מבעלי הכוח. השוק הישראלי הוא שוק קטן שבו כולם מכירים את כולם. ישראל אינה ארצות הברית, מדינה שבה, אם נניח, עובת תפקיד בכיר במקום עבודה בניו יורק, תוכל לחפש את מזלך בארגון אחר באוקלהומה. קבוצת המנהלים הבכירים, בכל מגזר ומגזר, מונה כמה מאות אנשים בסך הכל. אדם לא יכול לעזוב ארגון על רקע סכסוך עם בעלי הבית על עקרונות מבלי שהסביבה העסקית בה הוא חי תדע על כך. במצב עניינים זה, למנהלים יש חשש אמיתי מלהסתכסך עם בעלי השרה. "איך הוא?", ישאל הבעלים של חברת התקשורת את חברו, הבעלים של חברת המסחר. "תראה", יענה איש המסחר, "הוא בסדר, אבל הוא אחד שמחפש את הצדק כל הזמן". בישראל, זו אינה מחמאה, ואותו מנהל עלול שלא למצוא עבודה.

המענה לתסמונת הוא בתרבות ארגונית המקדשת ערכים כגון ישרה, אמינות והגינות על פני קומבינה וכוחנות. תרבות ארגונית, כידוע, מושפעת מתפישתם הערכית של מנהיגים. רצף האירועים של החודשים האחרונים אינו מברר טובות בהקשר זה.

לאחרונה הגיעו לחדרי החקירות לא מעט מנכ"לים, סמנכ"לים, דירקטורים ופקידים בכירים המוגדרים "נורמטיביים". אנשים משכילים, מנוסים וללא עבר פלילי, חשודים, מואשמים וחלקם אף הודו כבר בעבירות פליליות חמורות. מי שלא חי בתוך ארגונים, לא היה במקומות שבהם מסתובבים בעלי הבית, ואינו מכיר את אלה שנשכרו כדי להשיא ערך להשקעותיהם או לשרת את גחמותיהם, יכול לצקצק בלשונו. כיצד אנשים חכמים מסכימים לעשות כאלה שטויות? ועבור מה? אפילו המוטיבציה של בצע כסף אינה בהכרח רלוונטית. מה כבר יוצא לסמנכ"ל כספים שתמך בדרך חישוב לוליניית של רווחי החברה? גם רואה החשבון, היועץ המשפטי או הדירקטור אינם בהכרח מתעשרים כתוצאה מהמהלכים שנחשפו בחודשים האחרונים בארגונים שבהם התקבלו החלטות לא הגיוניות או פליליות לכאורה. לא. כסף הוא לא הסיפור.

מי שעובד עם בעלי שליטה מכיר את התחרות הפנים-ארגונית למלא את חובותיהם הגלויות והסמויות. הפרס למקומות הראשונים בתחרות יכול להיות גם כסף, אבל הוא אינו כזה בהכרח. מנהלים בכירים מתחרים על קירבה, כבוד, הערכה ואהבה של בעל הבית. התחרות אינה רציונלית, והיא אכן לוקחת אנשים למקומות שבמחשבה צלולה הם לא היו מעזים להיכנס אליהם. כשבויים הלוקים בתסמונת שטוקהולם, אנשים עושים את מה שצריך כדי לרצות את בעלי הכוח והשרה.

תסמונת שטוקהולם, נוכח, קיבלה את שמה בעקבות שוד שאירע בבירת שוודיה ב-1973. בני ערובה הוחזקו על ידי שודדים עד ששוחררו. בראיונות שנערכו עימם הפתיעו המשוחררים באמפתיה ובהזדהות שחשו כלפי מבצעי השוד ומניעיהם. מקרה נוסף שבו התפרסמה התסמונת היה של פטי הרסט, יורשת אימפריית העיתונות האמריקאית שנחטפה מדירתה ב-1974, והצטרפה מאוחר יותר לארגון שחטף אותה. התופעה שזכתה לשם המקצועי הודהות עם התוקפן, איננה מפסיקה לסקרן. אחת הדוגמאות האחרונות היא הסדרה "חטופים", ובגרסה האמריקאית "הומלנד", העוסקת בשבוי שחזר למולדתו כשהוא חוזר באמונת שוביו ונחוש לבצע פיגועים נגד ארצו.

גרוריו וצ'י, פרופסור לפסיכולוגיה מאוניברסיטת מיזורי שהיה בכיר ב-FBI בעבר, תיאר במאמר שהתפרסם ב-2009 עבור האיגוד האמריקאי לפסיכותרפיה כיצד תסמונת שטוקהולם רווחת במקומות עבודה וציין את הפחד מהבוסים, ואת הפחד מפיתורים ככאלה המתדלקים אותה.

מה גורם להזדהות עם בעל הכוח? ראשית, באמצעות קירבה לבעל הכוח מתפתחת האשליה אצל מי שנכנס למעגל הפנימי שלו שהוא ידאג לו וישמור עליו בעתיד. שנית,

מה כבר יוצא לסמנכ"ל כספים שתמך בדרך חישוב לוליניית של רווחי החברה? גם רואה החשבון, היועץ המשפטי או הדירקטור אינם בהכרח מתעשרים כתוצאה מהמהלכים שנחשפו בחודשים האחרונים בארגונים שבהם התקבלו החלטות לא הגיוניות או פליליות לכאורה. לא. כסף הוא לא הסיפור

page

473