

אנליסט // תהיו פוליטיקאים

הפוליטיקאי הארגוני נתפש כאחד שפועל מאחורי הקוונים, משתמש בערוצי תקשורת לא רשמיים, רושם לזכותו הישגים של אחרים ומצליח להדוף קרדיט שלילי על עשייתו הבעייתית. לרובנו יש על כך ביקורת, שבחלקה נובעת מקנאה ומחוסר יכולת לפעול פוליטית

10:58 06.11.2016 מאת: איתי שילוני

במהלך הבחירות בארצות הברית, כשצפינו בהילרי קלינטון ובדונלד טראמפ חובטים זה בזו ומאשימים זה את זה בסילוף עובדות, אנחנו מבינים שגם אם זה מוגזם, זה מקובל ואפילו מעניין. אל הפוליטיקאים שאנחנו פוגשים במקום העבודה אנחנו מתייחסים אחרת. כשאנחנו אומרים על קולגה "הוא פוליטיקאי", אנחנו לכל הפחות אמביוולנטיים ביחס אליו. הפוליטיקאי הארגוני נתפש כאדם שמקור כוחו לא ברור, הפועל מאחורי הקוונים, משתמש בערוצי תקשורת לא רשמיים, רושם לזכותו הישגים של אחרים ומצליח להדוף ביקורת על עשייתו הבעייתית. הדעה השלילית כלפי פוליטיקאים ארגוניים משוכללים נובעת גם מחוסר ביטחון או חוסר יכולת לפעול פוליטית, וגם מקנאה בפוליטיקאים משוכללים. פרופ' ויין הוכוורטר מאוניברסיטת פלורידה כתב את הפרק העוסק בצדדים החיוביים של הפוליטיקה הארגונית, בספר שעסק בנושא (Politics in Organizations) ויצא לאור ב-2012. הוכוורטר יוצא נגד התפישה הדמונית של פוליטיקה ארגונית וטוען כי היא חלק מהטבע האנושי, ועל עובדים ללמוד כיצד להשתכלל בשימוש בה. לטענתו, דוקטורנט שלא הצליח לרתום את הממליצים שלו לתמוך בו לא יקודם; ברור כי עובדים רבים חייבים את משרתם לבוס הפוליטיקאי שהצליח לגייס משאבים מהמדינה; והוא מעיר כי ברור שקידום של מנהל או עובד בארגון תלוי ביכולותיו הפוליטיות לא פחות מאשר ביכולותיו האחרות.

כוח פוליטי ארגוני, מעצם הגדרתו, אינו נובע מעמדה הייררכית רשמית או מסמכות מוגדרת. זו יכולת להשפיע שמצויה אצל אנשים שיודעים לשחק בדינמיקה ארגונית ולהשתמש בה. הבעיה עם אבחון הכוח של הפוליטיקאי הארגוני היא שמקורו אינו קל לאיתור. ייתכן שאנחנו מכירים את הפקיד הזוטר שיכול להניע תהליכים בקלות רבה יותר מהמנכ"ל, אבל אנחנו לא תמיד מבינים איזה מנופים הוא מפעיל לשם כך, ולא יודעים כיצד לחקות אותו.

פרופ' עמוס דרורי מאוניברסיטת בן גוריון ופרופ' ערן ויגודה-גדות מאוניברסיטת חיפה מתייחסים במבוא לספר בעריכתם מ-2006, Handbook of Organizational Politics, לקושי לאבחן את מקורות הכוח של הפוליטיקאי הארגוני. ראשית, הם אומרים, משתתפי המשחק הפוליטי הפנים-ארגוני אינם ששים לדבר על האופן שבו הפוליטיקה מתנהלת. שנית, חלק מבעלי הכוח הפוליטי רק נתפשים ככאלה, מאחר שהם מצליחים לשווק את עצמם כמושכים בחוטים בעוד שבפועל אין להם השפעה פוליטית כלל. מכאן, שלא רק שקשה לאתר את הפוליטיקאי האפקטיבי ולהבין כיצד הוא פועל, אלא גם קשה להבחין בין בעלי הכוח האמיתי, לזה המזויף. מי שלא מתמצא עלול לעשות טעויות פוליטיות קשות: הוא עלול להתחנף לאדם הלא נכון, להיכנס לקואליציה ארגונית שהשתייכות אליה תזיק לו, לבחור בפרטון שנועד לכישלון או לצדד בעמדה מסוימת, כשעדיף לו לצדד בעמדה ההפוכה.

פרופ' ג'רלד פריס פיתח את מבחן הכישורים הפוליטיים (Political Skill Inventory) המבקש מהמשיבים לדרג את הזדהותם עם 18 אמירות כמו "אני מאפשר לרוב האנשים לחוש בנוח במחיצתי". השאלון מפיץ ארבעה סולמות עליהם ניתן לקבל ציון מלבד הציון הכללי: יכולת נטוורקינג; השפעה בינאישית; הבנה חברתית; והיכולת להיתפש כאדם כן.

במחקר שפרסם פריס ב־2005 בכתב העת Journal of Management עם חוקרים נוספים, הוא סיכם כי התכונות ההכרחיות לבעלי יכולת פוליטית הן שליטה עצמית, אנטליגנציה רגשית והיעדר חרדה.

השוק הפרטי של ההרצאות והסדנאות מציע שלל אפשרויות ללמוד כיצד להתנהל בסבך הפוליטי הארגוני. ניכר כי הסנדלרים המציעים את מרכולתם לא הולכים יחפים ומשתמשים בעצמם בכלים פוליטיים שיווקיים, ובכלל זה בכמה אמירות מפחידות נוסח: "פוליטיקה ארגונית – להיות או לחדול" או "מרגיש שהחלטות בעניינך מתקבלות מאחורי גבך? למד להתמודד עם פוליטיקה ארגונית".

העיסוק בפוליטיקה כמרכיב ארגוני הראוי להתמודדות יעילה תחת הכחשה, הדחקה או פחד וקנאה מזכיר את המיקוד שניתן לחשיבות האנטליגנציה הרגשית ואחריה הסביבתית והארגונית בעבודתו של דניאל גולמן משנות ה-90. בספרו "אנטליגנציה רגשית" מ-1995, הוא טען כי היכולת להצליח בסביבה מורכבת תלויה בין היתר בהבנת הכוחות החברתיים והפוליטיים וביכולת ללמוד לרתום אחרים, היכולת להשפיע ולתמך כהלכה. נשמע מוכר? כן. כי בסוף, מדובר על ההבנה הבסיסית שהמציאות מורכבת, סובייקטיבית ומושפעת מאוד ממערכות יחסים, מרגשות ומתפישות. לא מספיק שאתה עושה מה שצריך ואולי אפילו מצטיין, אלא עליך גם לדעת למכור את זה בהצלחה לעולם, להתמודד עם תחרות על קרדיט, ולהפעיל את המנגנון הארגוני לטובתך. זה מעצבן אבל אלה החיים. ובסביבה הארגונית הישראלית המאמינה פחות בנהלים קשיחים ומבוססת לא מעט על מערכות יחסים, היכרויות ויחסי כוח לא רשמיים, יש חשיבות ליכולת להשתכלל בכלים הרלוונטיים הללו, במיתוגם כאינטליגנציה סביבתית, ארגונית או פוליטית, ערך רב.