בית הספר
למנהל עסקים
הפקולטה למדעי החברה
אוניברסיטת בר־אילן

תאוריה ופרקטיקה בניהול
כתב עת בהוצאת בית הספר למנהל עסקים
יוני 2022, סיוון תשפ״ב | גיליון מס׳ 3

דינמיקה קבוצתית והתנהגות של יחידים בקבוצות

הדרכה (T-group) בארגונים: אוריינטציה מכוונת-הביטוס

ברוך שמעוני
המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה
אוניברסיטת בר-אילן

תקציר

מנהלים עושים לא פעם שימוש בקבוצות הדרכה (T-group) שמטרתן שיפור מיומנויותיהם האישיות של משתתפים ומשתתפות בביצוע תהליכים של פתרון בעיות ארגוניות ושינוי ארגוני. למשל, שיפור מיומנויות תקשורת בינאישית, מנהיגות, פתרון קונפליקטים ואסרטיביות. על מנת להשיג את השיפור הרצוי במיומנויות, קבוצות ההדרכה נשענות באופן מסורתי על שיח ופרקטיקות טיפוליים כגון הקשבה פעילה, משחקי תפקידים ודמיון מודרך. במאמר זה אני טוען שלמרות שהשיח והפרקטיקות הטיפוליים תורמים באופן משמעותי להתפתחות אישית ובינאישית ולעיצוב התנהגות, המיקוד בהם מצמצם באופן ניכר את האפשרות לדון בהיבטים חברתיים ומבניים שמעצבים את התנהגותם של משתתפים ומשתתפות בקבוצה. בתשובה לְחֶסר הזה אציע פרספקטיבה חדשה שנשענת על המושג הביטוס שכולל נטיות חברתיות שאנשים מאמצים מהסביבה החברתית שבה הם חיים ופועלים על פיהן. אראה איך מושג ההביטוס אפשר לי בתהליך ההנחיה של קבוצת ההדרכה לעמוד על היחסים ההדדיים שבין התנהגות אישית לסביבה חברתית. מטרתי במאמר זה היא אפוא להציע את מושג ההביטוס כמסגרת מארגנת להבנת התנהגותם של משתתפים ומשתתפות בקבוצות הדרכה בארגונים.

מילות מפתח: קבוצת הדרכה, שיח תרפויטי, הביטוס, מבנה חברתי, גישה יחסותית

מבוא

תוך שימוש בשיח (למשל, ״מה אתה מרגיש לגבי העבודה בקבוצה?״) ובפרקטיקות (למשל, הקשבה פעילה, משחק תפקידים ולעיתים אף דמיון מודרך) טיפוליים, בעבר עודדתי משתתפים ומשתתפות בקבוצות הדרכה (T-groups) שהנחיתי להימנע ממה שהגדרתי בפניהם ״ייחוס חיצוני׳ ו׳השלכה׳ שבהם הם מטילים את האחריות על התנהגותם האישית על הסביבה, ולקחת אחריות על מעשיהם. למרות בקשות מצד משתתפים ומשתתפות בקבוצות ההדרכה לעסוק בתנאים המבניים שבהם הם פועלים (כמו יחסי כוח לא שווים ודחיקה לשוליים או דפוס ניהול דכאני שמופעל עליהם), דבקתי בעקרונות התיאורטיים והפרקטיים אותם רכשתי בהכשרתי המוקדמת בייעוץ ארגוני ובהנחית קבוצות הדרכה בארגונים. על פי העקרונות הללו, וכפי שמראה המחקר על צוותי עבודה באגונים (Rietzschel, Rus and Wisse, 2021), עיקר תפקידן של קבוצות הדרכה הוא לעזור למשתתפים ולמשתתפות לפתור בעיות ארגוניות ולהגשים אינטרסים ומטרות אישיים דרך ׳היכרות עם העצמי׳ (self) ופיתוח נטיות פסיכולוגיות ׳ראויות׳, כאלו שמובילות

לאפקטיביות וליעילות בעבודה. המושג 'נטיות פסיכולוגיות' במאמר זה מייצג 'אופי' פנימי או תכונות אישיות כמו יכולת לתת ולקבל משוב, אחריות ומחויבות.

עם השנים, ככל שהסוציולוגיה הפכה מרכזית בעולם המושגים הייעוצי שלי, הבנתי שמיקוד בעצמי ובנטיות פסיכולוגיות מתעלם במידה רבה מחלקה של המורכבות החברתית והמבנית (תרבות, מבנה כוח, מיקומים חברתיים) של קבוצת ההדרכה בייצור התנהגות. ההבנה הזו האיצה בי לכתוב מאמר שעושה שימוש במושג ההביטוס להבנה של התנהגות. ההביטוס כולל נטיות חברתיות מופנמות שאומצו על ידי אנשים מהמבנה החברתי של הסביבה בה הם חיים; למשל, משפחה, קבוצה אתנית, קהילה וארגוני עבודה. מבנה חברתי יובן במאמר זה כמבנה הכוח של הקבוצה, שליטה על משאבים ומיקומים חברתיים שמעצבים תרבות, השקפת עולם, סכמות חשיבה וידע מעשי משותפים (Bourdieu, 1989).

מכאן גם נובעת הטענה התיאורטית המרכזית המובאת במאמר זה. על פי טענה זו, ההביטוס, זה המייצג נטיות חברתיות מופנמות שאומצו מהקשרים חברתיים רחבים, מאפשר למנחים ולמנחות של קבוצות הדרכה לא להסתפק בבירור של הלא-מודע הפסיכולוגי (רגשות, רצונות ומחשבות מופנמים) כהסבר להתנהגותם של משתתפים ומשתתפות בקבוצת ההדרכה, כפי שמציע השיח הפסיכולוגי-טיפולי של קבוצת ההדרכה המסורתית. לחלופין, ההביטוס מאפשר לעמוד על "הלא מודע הסוציולוגי" של המשתתפים והמשתתפות (וייטמן, 2007: 9), כלומר על אותן נטיות חברתיות שהופנמו מהמבנה החברתי של הקבוצה ומשום כך מחוללות התנהגות תוך זיקה ישירה למבנה החברתי הספציפי הזה. מטרתי במאמר זה אפוא היא להציע את מושג ההביטוס של בורדיה ככלי מרכזי להבנת התנהגותם של משתתפים ומשתתפות בקבוצות הדרכה בארגונים.

בחלק שיבוא מיד אחרי מבוא זה אציע תיאור היסטורי קצר של קבוצת ההדרכה. מאמר זה לא מתייחס לקבוצות שיעודן טיפולי אלא לקבוצות הדרכה המשתמשות בכלים טיפוליים למטרות ארגוניות, כפי שהן מתוארות ומנוסחות בספרות של שדה הפיתוח הארגוני (על ההבדל בין קבוצות הדרכה לקבוצות טיפול, ראו רוזנוסר ונתן, 1997). הפיתוח הארגוני (Organization Development) הוא שדה מחקרי ופרקטי שעוסק בייעוץ ובשינוי ארגוני (Burke, 1992). בפרק השלישי אתאר את העבודה שעשיתי עם קבוצת הדרכה בחווה לגידול אצות ים של חברת קימונו (שם בדוי). קימונו מחזיקה בישראל בשטח חקלאי גדול שמיועד לגידול ולפיתוח של מוצר ימי שאותו היא מייצאת לכמה מדינות במערב אירופה (בעבר גם ליפן). המחזור העסקי השנתי של החברה הוא בסביבות שלושה מיליון דולר. בזמן עריכת הייעוץ, החברה הייתה בבעלותן של שתי קבוצות בעלים, אדוונצ'ר וג'נסיס. לאדוונצ'ר בעלות של 51% מערך החברה. בפרק הרביעי אשלב בין מושג ההביטוס לעבודת ההנחיה בקימונו. בפרק הדיון והסיכום אדגים כיצד מנחים ומנחות של קבוצות הדרכה יכולים להפוך את מושג ההביטוס לחלק אינטגרלי של השפה בה הם משתמשים בתהליך ההנחיה.

מבט חטוף על ההיסטוריה של קבוצת ההדרכה

כשהיא נתמכת על ידי פסיכולוגים קליניים (גברים ברובם המוחלט), הגישה הטיפולית שלטה בקבוצת ההדרכה המסורתית בארה"ב של שנות ה -60 וה-70. המוקד של קבוצות ההדרכה הפך באופן כמעט מוחלט לכזה שעוסק בפיתוח תודעה אישית ו"הבנה של עצמך ושל אחרים" (Highhouse, 2002: 281) מתוך הנחה ש"מה שטוב לבריאות הנפשית של האדם ולבגרותו טוב לרווחת הארגון" (Bass, 1967: 211). קבוצת ההדרכה המסורתית תוכננה אפוא להיות "כלי חינוכי לשינוי אישי" (Burke, 1992: 33). קבוצה זו אינה מובנית ואין לה סדר יום מוגדר וסגור. מטרתה ליצור תנאים פסיכולוגיים מתאימים בהם המשתתפים והמשתתפות יכולים לפתח הבנה פתוחה וחופשית של "עצמם ואחרים" (French, 1978: 489), "לראות את עצמנו כמו שאחרים רואים אותנו" (Hofstede, 1975: 374). קבוצות ההדרכה מנו 10 עד 15 משתתפים ומשתתפות והנושאים שנדונו בהן היו רק אלה שאפיינו את הדינמיקה הפנימית של הקבוצה (מה שקרוי "הכאן ועכשיו"). המנחים

והמנחות של קבוצת ההדרכה לא הכינו את סדר היום של הקבוצה מבעוד מועד אלא השתמשו בחוויות מתוך הקבוצה, בעיקר אלו ששיקפו את הניסיון של המשתתפים והמשתתפות להתמודד עם מציאות בלתי מובנית (Burke, 1992: 32-33). קבוצת ההדרכה הוקיעה התנגדות של משתתפים ומשתתפות לקבל משוב אישי שהיה מבחינתם מקור ללמידה ול"צמיחה והתפתחות אישית של היחיד" (French and Bell, 1979: 143).

קבוצת ההדרכה המסורתית הכמו-טיפולית ביססה אפוא את סדר יומה על "האמונה שכדאי לאנשים לקבל הזדמנות במהלך חייהם ללמוד ולהתפתח באופן אישי לקראת מימוש מלא של הפוטנציאל האישי" (Burke, 1992: 179-180). עם זאת, ביקורות רבות במהלך שנות ה -70 הביאו מנהלים להפחית את השימוש בקבוצות ההדרכה בארגונים. לפחות שתי ביקורות חשובות לענייננו. ביקורת אחת התמקדה בדגש הכבד של קבוצת ההדרכה על שינוי ישיר של הנטיות הפסיכולוגיות העמוקות של המשתתפים והמשתתפות. מנקודת מבט אתית, ביקורת זו הטילה ספק בשימוש שעושה קבוצת ההדרכה בגישות טיפוליות למטרות ארגוניות. הטענה הייתה שמנחים ומנחות של קבוצות ההדרכה לעיתים קרובות מפרשים את אישיותם של המשתתפים והמשתתפות בדרך שמבטאת התנשאות בעלת השלכות פסיכולוגיות מסוכנות (Cooper, 1975: 249). מנחי קבוצת ההדרכה תוארו על ידי מנהלים ואנשי אקדמיה כמי ש"משחקים בדינמיט", וכמי מתפקדים כ"אלוהים" כשהשתמשו בכלים פסיכולוגיים בעלי עוצמה שלעתים קרובות לא הוכשרו אליהם (Highhouse, 2002, 285-286). קהילות אקדמיות ומנהלים טענו כי קבוצת ההדרכה הפכה לאתר של "טיפול בנורמליים" שמונחה על יד אנשים ללא הכשרה פורמלית בפסיכותרפיה (French and Bell, 1999: 34).

ביקורת ברוח זו כלפי קבוצת ההדרכה הושמעה גם בישראל. במאמר חשוב ומבין הבודדים שעוסק בשדה הפיתוח הארגוני בישראל, מתארת ריטה אלוני (2016) את עבודתו של ג'רי ברלין, חוקר ומנחה קבוצות יהודי-אמריקאי שחשף את הזירה המקצועית בישראל לשדה הפיתוח הארגוני ולקבוצות ההדרכה. ברלין הנחה את קבוצות ההדרכה הראשונות בישראל במסגרת הכשרת סגלים בצה"ל וחווה באופן אישי התנגדויות מצד משתתפים בתפקידי פיקוד לאופי החודרני והאישי של קבוצות ההדרכה. הביקורת הזו של המשתתפים, לפי אלוני, הביאה, בין היתר, לסוף דרכן של קבוצות הדרכה בצה"ל.

הביקורת השנייה של מנהלים ואנשי אקדמיה על הגישה הטיפולית בקבוצות ההדרכה מתכתבת ישירות עם הגישה מכוונת ההביטוס שמוצעת במאמר זה. ביקורת זו התמקדה בקושי של קבוצת ההדרכה הטיפולית להתמודד עם השינויים המבניים החדשים במערכת העסקית העולמית בשנים 1970-1980. על פי ברנרד ברנס וביל קוק (Burnes and Cooke, 2012), למשל, לקבוצת ההדרכה הכמו-טיפולית לא היו כלים קונספטואליים מספקים לייצוג שינויי מאקרו כמו תחרות עולמית, אבטלה, מיתון ושינוי טכנולוגי. בתקופות של האטה כלכלית, כאשר החלטות שהתקבלו מלמעלה, כולל סגירה נרחבת של מפעלים ופיטורים, הקריאה לפיתוח ארגוני שיתופי המתבסס על קבוצות הדרכה בעלות שיח ופרקטיקות טיפוליים ששואפים לייצר שינויים מלמטה, דרך השינוי של אנשים, נראתה לא מתאימה. ארגונים חיפשו רעיונות חדשים המתמקדים לא ביחידים ובקבוצות קטנות אלא במבנה ארגוני, בתהליכי עבודה, באפקטיביות ארגונית ובתרבות ארגונית. על פי סקרים של אנשי כוח אדם ומנהלי הדרכה, בערך באמצע שנות השבעים קבוצת ההדרכה איבדה את האטרקטיביות שלה ככלי לשינוי בארגונים (Highhouse, 2002).

חשוב לציין שלא כל קבוצות ההדרכה בשדה הפיתוח הארגוני הן טיפוליות. מרבית קבוצות ההדרכה כיום עוסקות במה שקרוי "בניית צוות" ו"פיתוח צוות", והן מתמקדות בקביעת יעדים ומשימות, חלוקת עבודה, נורמות התנהגות, קבלת החלטות ויחסים בין אישיים (Burke, 1992; Crosby, 2013). דומה שאת הפיתוח המשמעותי והחדשני ביותר של קבוצת ההדרכה בשלושת העשורים האחרונים אפשר למצוא ב"חקירה המעריכה" (Bushe and Marshak, 2009; Appreciative Inquiry) וב"גישות הדיאלוגיות" (Dialoged Approaches) שמעמידות את

הדיאלוג בין אנשים ולא את הרגשות שלהם במרכז תשומת הלב של הקבוצה. שתי הגישות רואות בדיאלוג בין משתתפי הקבוצה את המקום שבו מתפתחות התנהגות אנושית ומציאות החברתית; הן מתמקדות ב"חשיבה ובשפה" (Schein, 1993: 43) וב"משימה של הקבוצה ולא של היחיד" (Coghlan and Jacobs, 2005: 447). אדגר שיין (Schein, 1993) מסביר זאת, בין היתר, בעובדה שבניגוד לעבר אנשים כיום לא מוכנים לדון באישיותם ובפרטים אינטימיים אחרים במסגרת קבוצתית, ולבטח לא במסגרות שקשורות למקום העבודה שלהם.

למרות שכותב שורות אלו מודע, כאמור, לכך שקבוצת ההדרכה הטיפולית המסורתית איבדה את הפופולריות שלה בקרב מנהלים, הגישה מכוונת ההביטוס המובאת כאן מתכתבת בעיקר איתה. אני עושה זאת משני טעמים. ראשית, משום שתוכניות להכשרת מנחים על פי עקרונותיה של קבוצת ההדרכה הטיפוליות ממשיכות להיות פופולריות באוניברסיטאות ברחבי העולם גם היום (ראו פירוט אצל Batista, 2018). שנית ואולי חשוב יותר, משום שבמקרים רבים מנהלים ומנהלות ומחלקות למשאבי אנוש בארגונים ממשיכים לגייס יועצים ויועצות ארגוניים ומנחים ומנחות של קבוצות הדרכה שהשיח והפרקטיקות הטיפוליים ממשיכים להוות עבורם כלי עבודה מרכזי (יאלום, 2006). ואם להיות יותר ספציפי, הגישה מכוונת ההביטוס מעודדת מנחים ומנחות של קבוצות הדרכה להמשיך ולהשתמש בפרקטיקות טיפוליות לפיתוח מיומנויות ויכולות אישיים כאמצעי לשיפור ביצועים של קבוצות ושל ארגונים. עם זאת, היא מאיצה בהם ובהן שלא להסתפק בכך אלא לפתח את הרפלקסיביות שלהם עצמם ושל המנהלים והמנהלות המשתתפים בקבוצות הדרכה להביטוס שמחולל התנהגות ברוח המבנה החברתי.

קבוצת ההדרכה בקימונו: תיאור מקרה

קבוצת ההדרכה בקימונו מנתה שמונה משתתפים ומשתתפת אחת. הפגישות התקיימו בחדר הישיבות של החווה והן כללו ארבעה ביולוגים ימיים, שלושה עובדי תחזוקה ומנהל החווה.

קבוצת ההדרכה הוקמה לאחר שמנכ"ל החברה (דוד) ומנהל החווה (אמיר) (שמות האנשים שונו) הזמינו אותי במטרה שאעזור להם לעורר מוטיבציה לעבודה בקרב הביולוגים הימיים בחווה ולהפוך אותם למעורבים יותר בעבודה. ספציפית, השניים ביקשו ממני לערוך סדנת הדרכה עם עובדי החווה על מנת לעורר בקרבם מוטיבציה לעבודה ולגרום להם לשנות את "ההתנהגות הפאסיבית" שלטענתם אחראית לקציר הדל של העונה שעברה. לדבריו של אמיר, מנהל החווה,

דוד, מנכ"ל: ואני רואים דברים דומה... יש בעיה באצות... משה (ביולוג ימי) לא מרים אף. פרווה לגמרי. התנהלות כבדה. דני (ביולוג ימי בכיר) לא מעורב ולא אכפת לו...

התבקשתי אפוא ל"תקן" את הביולוגים, לעבוד על הנטיות הפסיכולוגיות שלהם ולעזור להם למצוא את המוטיבציה הדרושה לעשות יותר למען החווה.

בפגישות מקדימות עם הביולוגים הבנתי את עומק המשבר שבו מצויה קימונו. הביולוגים שטחו בפניי טענות על תנאי עבודה בלתי גמישים וקשוחים בקימונו, כמו שעות עבודה ארוכות תחת השמש, טכנולוגיה לא מספקת ומעודכנת, שכר נמוך וחוסר הכרה במומחיותם. לדבריהם, תנאי עבודה ירודים אלו לוו בהתערבות מתנשאת ומזלזלת כלפיהם מצד הבעלים הדומיננטי של חברת אדוונצ'ר ששלטה בקימונו, המנכ"ל ומנהל חוות האצות. לטענתם, השלושה הושפעו מדרישותיהם של לקוחות בישראל ומחוצה לה לספק להם כמות גדולה של אצות, ומשום כך ביטלו את עמדותיהם בנוגע לאיכות האצה ולחלוקת העבודה הרצויה, הרחיקו אותם ממרכז קבלת ההחלטות ואילצו אותם לפעול באופן שגוי בתחום התמחותם המקצועית. התערבויות אלה, לדבריהם, פוגעות בסופו של דבר בייצור החקלאי:

דני, ביולוג ימי בכיר: זה לא מפעל ברגים... זו חקלאות ... אנחנו נלחמים בטבע. יש כאן התנגשות בין חקלאות לשיווק... [לדוגמא]: יש משלוח של 300 ק"ג אצות. אם אוציא הכל אני עם מינימום חומר [שמאפשר לחדש את היבול]... [אבל] השיקולים הם שיווקיים, עוד שבועיים צריך כך

וכך... הרגשנו שאמיר שם עלינו פס... אני יכול לשאול ולדבר, אבל הם קובעים את האג'נדה...

משה, ביולוג ימי: אנשים מרוויחים גרושים והציפייה היא להתנהגות של ראש גדול... חסרה תשומת לב. דוד יודע מה האחריות שלי? בלעדיי אין חברה. האם זה ברור למישהו? אין הכרה... אני צריך להיות חלק מהתהליכים החשובים... היו אצות לפני שארן (מנהל החווה שקדם לאמיר) הגיע... [ארן] נתן לנו לעסוק בגידול, זרימות, איך האצות נראות... [הוא] הקשיב לנו, שחרר... דני ואני תמיד עסקנו בפיתוח.

יונת, ביולוגית ימית: יש הרבה בלט"מים, כיבוי שריפות... אין שום תאום בין דוד לביולוגים... כשדוד ואמיר פוגשים אותנו הם אומרים מה רצוי. יש אותנו שמגלגלים בעיניים לא מבינות שאומרות שמה שהם רוצים לא קיים בשטח. אנחנו יודעים שמה שהם רוצים לא יכול להיות... יש ניתוק וזה בעייתי... הבעלים לא יודע מה הוא מפסיד... כל אחד מסתכל על הפינה שלו...

איתמר, ביולוג ימי: ש[אמיר]ייזום כינוס הצוות פעמיים בחודש ויפתח פורום של שעה לשיחה: מה התקדמנו, מה עשינו... אין הזדהות. מנחיתים [הנחיות] ולא מרגישים חלק מהצורך הזה.... צור פורום... זה יכול לגייס יותר שיתוף פעולה מעבר להיענות לבוס...

למרות שקבוצת ההדרכה בקימונו לא הייתה טיפולית ולא היו מעורבים בה תהליכים פסיכולוגיים רגישים, המשכתי במנהגי שלא לתעד את פגישות הקבוצה. האמנתי שתיעוד הפגישות ימנע דיונים חופשיים ויסיח את תשומת ליבי מהנחיית הקבוצה. לפיכך, בשורות הבאות אתאר מתוך הזיכרון את ההתרחשויות בקבוצת ההדרכה בקימונו. זה יהיה דיווח ממקור ראשון שאינו מתועד, מה שקרוי דיווח אוטוביוגרפי (Highhouse, 2002: 282).

בפגישה הראשונה של הקבוצה ביקשתי לערוך חוזה (Schein, 1987) מחודש עם הקבוצה ובעזרתו למסגר מחדש את המטרה המקורית של הקבוצה ולהגדירה לא במונחים טיפוליים, כפי שהציעו מנכ"ל החברה ומנהל החווה (דוד ואמיר) *("להניע את הביולוגים ולגרום להם להיות* מעורבים יותר") אלא במונחים מבניים שמייצגים את התנאים הירודים שתיארו הביולוגים. על פי החוזה החדש, מטרתה החדשה של הקבוצה הייתה אפוא "למצוא את התנאים המקצועיים (הביולוגיים) והחברתיים הדרושים לשיפור ייצור האצות".

מלבד מטרה זו, לא הגדרתי לקבוצה סדר יום מוגדר. ההנחה הייתה שכדי להגדיל את הייצור, הקבוצה צריכה להשתמש בדיונים פתוחים שבהם המשתתפים יהיו חופשיים לדבר על ההזדמנויות והמכשולים בעבודתם היומיומית ולפתח תהליכי עבודה יעילים לפחות בשתי רמות; הרמה המקצועית והרמה החברתית. ברמה החברתית, שעומדת במוקד המאמר הזה, כל המשתתפים הסכימו כי התנהגותם הפאסיבית לאורך זמן ולעיתים במהלך הפגישות של קבוצת ההדרכה משקפת הבנה משותפת לפיה פתיחות ושיתוף, מעורבות ומחויבות בעבודה בקימונו הם חסרי טעם. בעיניהם, לא יועיל להציע רעיונות חדשים ולפתח תהליכי עבודה משופרים מכיוון שההנהלה תדחה אותם.

במהלך הפגישות הביולוגים לא הכחישו את העובדה שהיבול הדל של קימונו הוא תוצאה ישירה של התנהגותם הלא יעילה, הפאסיבית, זו שמנסה להתמודד עם ההנהלה בדרך של הימנעות (Cummings and Worley, 2018). הם גם הסכימו שההתנהגות הזו תרמה עם הזמן להתפתחותם של הסכמה קולקטיבית שבהתאם לה השקעה בעבודה וגילוי של יוזמה או אחריות אינם משתלמים כלל וכלל. עם זאת, הם ייחסו את המקור להתנהגותם לא לנטיותיהם הפסיכולוגיות (מוטיבציה ומחויבות נמוכות ופאסיביות) אלא להקשר החברתי הרחב בקימונו; לתקשורת החד-צדדית בין הבעלים החזק והמנכ"ל לבין הביולוגים. תקשורת חלקית זו, שלא הכירה במומחיותם של הביולוגים והתעלמה מדרישותיהם לתנאי עבודה טובים יותר, הייתה אחראית לטענתם לאיבה ולחשדנות שהם חשים כלפי ההנהלה ולחוסר נכונותם לבצע את עבודתם ביעילות.

מכאן הבנתי שאם אמשיך להחזיק בתפיסה הטיפולית שהנחתה אותי כמנחה קבוצות הדרכה ואאמץ את ציפייתו של המנכ"ל 'לרפא' את המוטיבציה הנמוכה של הביולוגים, אתעלם מהמישור החברתי, המבני והפוליטי שהשפיע באופן משמעותי על התנהגות הביולוגים. השפה

שלי בקבוצה הפכה אפוא פחות אישית ויותר חברתית ומבנית. שפה זו התמקדה בתנאי עבודה הקשים, בטכנולוגיה הלא מעודכנת, בחוסר ההכרה במקצועיותם של הביולוגים ובהתערבויות הבלתי פוסקת בהחלטות המקצועיות שלהם.

בשלב זה היה לי ברור שהקבוצה אינה יכולה לעשות דבר ללא השתתפות ההנהלה ששלטה בתנאי העבודה. לפיכך, עודדתי את חברי הקבוצה להזמין את הבעלים והמנכ״ל להצטרף אלינו (אמיר מנהל החווה השתתף בכל הפגישות). בתחילה המשתתפים חששו מכך ולא ראו כיצד המהלך הזה יעזור. עם זאת, מתוך הבנה כי זו הדרך היחידה לשנות את המצב המטריד, הם הזמינו את הבעלים והמנכ״ל להשתתף בפגישות הקבוצה. אלו השתתפו בפגישות באופן קבוע לפחות פעם בחודש. החל משלב זה, הדיונים בקבוצה עסקו לא רק בהתנהגותם הפאסיבית והלא יעילה של הביולוגים, אלא גם בתנאי העבודה שלהם, כולל התערבותם היומיומית של הבעלים והמנכ״ל בהחלטות שהן בתחום המומחיות של הביולוגים, השכר הנמוך והאמצעים טכנולוגיים הלא מספקים.

הביולוגים תיארו לבעלים ולמנכ״ל את הקושי שלהם לעבוד באופן יצירתי בתנאי העבודה הנוכחיים. הבעלים והמנכ״ל לא הסכימו לכך והמשיכו לטעון שהביולוגים לא לוקחים אחריות על התנהגותם הלא אפקטיבית בעבודה, על הפאסיביות שלהם ועל הקציר הדל. מחלוקת זו הביאה מיד להאשמות הדדיות בהן כל אחד מהצדדים תלה את האשמה לקציר הדל בצד השני. הפגישות הפכו לעימות מתמשך שמלווה ברגשות עזים של זעם הדדי.

כאן השתמשתי בשיח ובפרקטיקות הטיפוליים המוכרים לי היטב, בעיקר הקשבה אמפתית, כדי לבנות אמון בקרב המשתתפים ולקדם הבנה משותפת ולפיה שינוי יתאפשר רק אם שני הצדדים ייקחו אחריות לקציר הדל. לאחר הצלחה מסוימת בכיוון הזה, הביולוגים, המנכ״ל והבעלים התחייבו להגיב באופן חיובי יותר לציפיותיו של הצד השני. הביולוגים התחייבו להיות מעורבים יותר, פעילים ומסורים יותר לקימונו ורגישים יותר לדרישות השוק. הבעלים והמנכ״ל התחייבו לשתף את הביולוגים במחשבותיהם ובמעשיהם ולקחת בחשבון את שיקול דעתם המקצועי. יותר מכך, האמון הזמני שהושג סייע לי לקדם לא רק הבנה שעל שני הצדדים לערוך תיקון אישי (מצד הביולוגים להיות מעורבים ומצד הבעלים והמנכ״ל לכבד את הידע המקצועי של הביולוגים), אלא גם תיקון מבני. כלומר, בקבוצה התפתחה לא רק מודעות עצמית אלא גם רפלקסיביות חברתית/מבנית. הקבוצה זיהתה את הנושאים המקרו-מבניים הבאים והתמקדה בהם: האסטרטגיה של קימונו במישורים שונים כמו קשר עם לקוחות או קצב גידול האצות, החזון והזהות של קימונו, רכישת ציוד טכנולוגי חדש ומערכת השכר והתגמולים שלה. כפועל יוצא של הדיון במישור המבני, המשתתפים סיכמו כי מנהל החווה (אמיר) והביולוג הבכיר (דני) ייפגשו בקביעות כדי לעקוב אחר יישום ההחלטות שהתקבלו בקבוצה.

לאחר כשנה של פגישות שבועיות, לעיתים קרובות סוערות, הקבוצה שהחלה את דרכה בבקשה שאתקן את הביולוגים, סיימה את עבודתה במאמץ משותף לתקן את הארגון (וצריך לומר, גם בשיפור ניכר בקצב הגידול של האצות ובאיכותן).

לקראת תיאוריה מכוונת-הביטוס של דינמיקה קבוצתית והתנהגות של יחידים:

ניתוח המקרה של קימונו

התנהגותם הפאסיבית של הביולוגים היא תוצר של הביטוס שנשחק

נקודת המבט מכוונת ההביטוס אפשרה לי להסביר את התנהגותם הפאסיבית של הביולוגים בקימונו לא במונחים של נטיות פסיכולוגיות (פאסיביות, מוטיבציה ומחויבות נמוכות), כפי שעשו זאת תחילה המנכ״ל ומנהל החווה, אלא במונחים של נטיות חברתיות, הביטוס, שכורסמו תוך כדי ההתערבות המתמדת של ההנהלה בפעילותם המקצועית של הביולוגים. ספציפית, נקודת המבט מכוונת ההביטוס הפנתה את תשומת ליבי לכך שהתנהגותם הפאסיבית של הביולוגים היא תוצאה של*פגיעה* בנטיותיהם החברתיות, כלומר בהביטוס שפיתחו עם השנים בקימונו ושסייע בידם להשפיע על הנעשה בה. ביטוי לכך מצאתי בדברי הביולוגים

כשהם סיפרו לי שהימנעותם מהשתתפות פעילה היא חדשה יחסית. בעבר הלא רחוק, כמו עובדים אחרים במחלקת התפעול וביתר אגפיה של החברה, הם לקחו חלק פעיל בפיתוח רעיונות חדשים והיו שותפים מלאים בקבלת החלטות בנושאים רבים ומגוונים שבהם הייתה קימונו מעורבת (משה: *'היו אצות לפני שארן [מנהל החווה שקדם לאמיר] הגיע.. [ארן] נתן לנו לעסוק בגידול, זרימות, איך האצות נראות... [הוא] הקשיב לנו, שחרר... דני ואני תמיד עסקנו בפיתוח'*).

כיום, לעומת זאת, בעיקר עקב מעורבותה של ההנהלה והביטול המתמיד של עמדותיהם שגרר אחריו הפסקה כמעט מוחלטת בתהליכי ההעצמה שהיו נהוגים בעבר (Peng, Xiaoyun and Huan, 2022), הם שרויים במצב של "היסטרזיס" (Hysteresis; Kerr and Robinson, 2009). במצב של היסטרזיס ההביטוס של אנשים לא יכול יותר לשרת אותם עם כניסתם למערכת חברתית חדשה או, כפי שקרה במקרה של הביולוגים, בעקבות שינוי במבנה החברתי של המערכת החברתית שבה הם מצויים. או אז, אנשים מאמצים הבנות חדשות על המציאות החברתית ומתנהגים בהתאם להבנות החדשות האלו בדיוק. בהתאם לכך, אני טוען שההתערבות היומיומית של ההנהלה בשיקוליהם ובהחלטותיהם המקצועיות של הביולוגים פירקה באופן שיטתי את העולם המובן מאליו שבו חיו הביולוגים, כלומר את ההביטוס שלהם, זה שעודד השתתפות פעילה, לטובת מערכת של הבנות חדשות שהתֵמה שמארגנת אותן היא שאין עם מי לדבר ולכן לא כדאי ליזום דברים חדשים (יונת: *'הם אומרים מה רצוי. יש אותנו שמגלגלים בעיניים לא מבינות שאומרות שמה שהם רוצים לא קיים בשטח. אנחנו יודעים שמה שהם רוצים לא יכול להיות... יש ניתוק'*).

בדיעבד הבנתי גם שהסיטואציה המשברית בקימונו הפכה את ההביטוס של הביולוגים, זה שכלל שיתוף והשתתפות, לעניין מודע לחלוטין. עבור בורדיה ההביטוס הוא טרום רפלקסיבי, כזה שמחולל התנהגות בצורה לא מודעת, אלא בזמנים של משבר שבהם ההביטוס עומד בפני איום. בזמנים אלו אנשים הופכים מודעים להביטוס שלהם והם עושים כל שביכולתם לשמר אותו (Bourdieu, 1989). מזווית זו אני טוען שהמציאות החברתית המדירה והסוערת בקימונו גרמה להכרה של הביולוגים בהביטוס שהנחה אותם בעבר וכמובן לשחיקה שלו ולכן בחרו בהתנהגות הפאסיבית. במילים אחרות, אני טוען שההדרה העצמית שבה בחרו הביולוגים דרך התנהגותם הפאסיבית היא פעולת נגד מודעת ומכוונת שמטרתה שינוי המציאות המדירה וחזרה למציאות החברתית שהייתה בעבר, זו שאפשרה את התפתחותו ואת מימושו של הביטוס שמעודד אחריות אישית והשתתפות אקטיבית בפעולותיה של קימונו.

התנהגותם הפאסיבית של הביולוגים היא תוצר של הון שֶׁנִשחָק ושל מיקום חברתי שֶׁשונמָך

למרות התפקיד שההביטוס ממלא בהטיה של חשיבה והתנהגות, על פי בורדיה אי-אפשר להבין את הדרך שבה אנשים מתמרנים בתוך המרחב החברתי רק במונחים של הביטוס. הביטוס מחולל פעולה, אבל רק במסגרת יחסי כוח הנקבעים בהתאם להון שבידי הסוכנים; זה המגדיר את מיקומם החברתי (גבוה, נמוך) ואת כוחם לכפות על אחרים את ההביטוס שלהם, את השקפת העולם שלהם, את פרקטיקות הפעולה שלהם ובמקרה של בעלי כוח, גם את מיקומם העדיף בהיררכיה הארגונית (Bourdieu, 1989).

כפי שעולה במקרה של קימונו, השליטה בסוגי הון משמעותיים כמו תקציב (הון כלכלי), הקצאת סמכויות (הון פוליטי) ועם הזמן גם שיקולים מקצועיים-ביולוגיים (הון תרבותי) הגדירה את מיקומם המועדף של בעליה של החברה והמנכ"ל ביחס לביולוגיים ומכאן את יכולתם לכפות עליהם את שיקול הדעת המקצועי שלהם ואת השקפת עולמם הביצועית (למשל, גודל בריכות או סוג של משאבות וצינורות). בכך, אני טוען, הבעלים והמנכ"ל כרסמו בצורה משמעותית גם בסוגי ההון שהיו בידי הביולוגים (בעיקר התרבותי והפוליטי) וקבעו את מיקומם הנחות במבנה החברתי של קימונו, זה שהשקפת העולם שנלוותה אליו עודדה את התפתחותה של הבנה משותפת בקרב הביולוגים לפיה תרומה לקימונו היא חסרת תכלית (איתמר: *'שייזום [אמיר] כינוס הצוות פעמיים*

בחודש ויפתח פורום של שעה לשיחה: מה התקדמנו, מה עשינו... אין הזדהות. מנחיתים [הנחיות] ולא מרגישים חלק מהצורך הזה.... צור פורום... זה יכול לגייס יותר שיתוף פעולה מעבר להיענות לבוס').

התנהגותם הפאסיבית של הביולוגים היא תוצר של יחסים אובייקטיביים לא סימטריים בתוך שדה של הישרדות ורווח

בירור התנהגותם הפאסיבית של הביולוגים מחייב אפוא להפנות תשומת לב ליחסים האובייקטיביים שבינם לבין ההנהלה; כלומר, ליחסי הכוח הלא שווים ביניהם ולמיקומם המשונמך של הביולוגים לאחר שהאחריות שניתנה להם בעבר וההון שהיה בידיהם, כלומר הידע הביולוגי, ייזום של רעיונות חדשים והשתתפות בקבלת החלטות, רוקנו מכל תוכן (דני: *'אני יכול לשאול ולדבר, אבל הם קובעים את האג'נדה'*). כמו שאומר בורדיה, "מה שקיים בעולם החברתי הם יחסים, [אולם] לא יחסי גומלין בין סוכנים או קשרים בין-סובייקטיביים ובין אינדיבידואלים, אלא יחסים אובייקטיביים" (צוטט על ידי Wacquant, 1989: 39).

וכדי לחדד את הדברים, אוסיף ואטען שרדוקציה של היחסים האובייקטיביים בין ההנהלה לביולוגים לרמת היחסים הבין-אישיים, כפי שעשו המנכ"ל ומנהל החווה (אמיר מנהל החווה: *'דני לא מעורב ולא אכפת לו'*), אינה מסבירה את המשמעות המלאה של מה שהתרחש בין שני הצדדים ומכאן את התנהגותם הפאסיבית של הביולוגים. כלומר, היא אינה מסבירה את העובדה שמדובר ביחסים בין עובדים שסמכויותיהם ואפשרויות הביטוי שלהם ניטלו מהם ומשום כך גם האמונה בכושר ההשפעה שלהם, לבין הנהלה שמחזיקה את המשאבים הדרושים לניהול החווה, לניהול הביולוגים ולשימור (או לשינוי) תנאי העבודה שלהם בהתאם להשקפה שבעיקרה נגזרת מהשדה העסקי שבו קימונו פועלת. היגיון הפעולה של השדה הזה נקבע בהתאם לשיקולים של הישרדות ורווח ולא לשיקולים מקצועיים, אותם שיקולים שעבור הביולוגים היוו עד לתקופה המשברית הזו עניין מובן מאליו, חלק מההביטוס המקצועי שלהם (דני: *'יש כאן התנגשות בין חקלאות לשיווק... יש משלוח של 300 ק"ג אצות. אם אוציא הכל אני עם מינימום חומר... השיקולים הם שיווקיים, עוד שבועיים צריך כך וכך'*). "להבין" [את היחיד], אומר בורדיה בהקשר זה, "פירושו להבין תחילה את השדה שאתו ושכנגדו אדם נבנה" (Bourdieu, 2007: 4).

התנהגותם הפאסיבית של הביולוגים היא לא עניין ממשי אלא יחסותי

על פי נקודת המבט היחסותית של בורדיה, לאובייקטים חברתיים, כולל התנהגות חברתית, אין משמעות משל עצמם אלא רק ביחס לאובייקטים אחרים. 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: 15). בביקורת זו בורדיה נשען על הפילוסוף ארנסט קסירר (Cassirer, 1923: 9) שמבחין בין 'דברים' לבין 'יחסים'. ההיגיון של הדברים מבחינת קסירר (Cassirer, 1923: 91), מה שהוא מגדיר "ההשקפה הנאיבית", מייצג תחושה אינטואיטיבית של אנשים ולפיה העולם החיצון (הפיזי והחברתי) הוא הרכב של אובייקטים טבעיים וקבועים שאותם רואים בעין (כאלו הזמינים "לאינטואיציה ישירה").

על פי נקודת המבט היחסותית לעומת זאת, העולם החיצון ובטח העולם החברתי ובתוכו התנהגות של יחידים מצויים קבוע בתהליך של שינוי ועיצוב מחדש משום שהם תוצר של יחסי גומלין בין הביטוס, כוח ומיקומים חברתיים ש"עובדים" יחד בתהליך הייצור של התנהגות (Forson, Özbilgin, Bilgehan, Ozturk and Tatli, 2014: 64). "לחשוב במונחים של שדה, לפי בורדיה אפוא, "זה לחשוב יחסותית" (Wacquant, 1989: 39). בורדיה מציג את נקודת המבט היחסותית שלו באמצעות הנוסחה הבאה (Maton, 2014: 50):

פרקטיקה = (הביטוס * הון) + שדה

נוסחה זו מבטאת לפחות שלוש נקודות מבט שרלוונטיות לדיון שלנו בהביטוס ובהתנהגותם של הביולוגים. ראשית, נקודת מבט מערכתית לפיה התנהגות (פרקטיקה) היא פונקציה של קונטקסט

חברתי (שדה). שנית, הנוסחה מבטאת נקודת מבט מבנית לפיה התנהגות היא תוצאה של יחסים אובייקטיביים (ולא בינאישיים וסובייקטיביים) הנקבעים על ידי ההון (מיקום חברתי וכוח) שיש לאנשים בשדה חברתי נתון. שלישית, הנוסחה מבטאת נקודת מבט יחסותית לפיה התנהגות היא לא ריאליסטיות או מהותיות, ישות עצמאית ובעלת עולם משמעות פנימי, טבעי', קבוע ואובייקטיבי, כזה ש"ניתן לנגוע בו באצבע" ('one that can be touched with the finger'), כפי שמגדיר זאת בורדיה (ראו Everett, 2002: 71). לחלופין, התנהגות היא פונקציה של הביטוס, יחסי כוח (צורות שונות של הון) ומבנה חברתי (שדה) (Dobbin, 2008: 53).

מזווית זו, אפוא, התקשיתי לראות בהתנהגותם הפאסיבית של הביולוגים, כלומר בהתנגדותם לקחת חלק פעיל בקימונו, עניין ריאליסטי, מהותי וטבעי', עובדה קיימת וקבועה, כפי שראו בה המנכ"ל ומנהל החווה. כלומר, חשבתי שהתנהגותם לא מבטאת תכונה פנימית מוצקה (אמיר מנהל החווה: *'משה לא מרים אף. פרווה לגמרי'*) שצריך לשנותה דרך פעולה עם הביולוגים לבד. לחלופין, ראיתי בהתנהגותם הפאסיבית של הביולוגים פונקציה של הביטוס (שנשחק עד דק) ומבנה חברתי (סוער ובעיקר מדיר) שבו מתקיימים יחסי כוח לא שווים שנובעים מפגיעה בהון התרבותי (מומחיות), הסמלי (יוקרה) והכלכלי (הכנסה) של הביולוגים ומשום כך ממיקומם החברתי הנמוך.

בעקבות ההבנה שהתנהגותם של הביולוגים אינה בהכרח דבר טבעי ובעל משמעות פנימית משלו, במהלך הפגישות של קבוצת ההדרכה ניסיתי לשכנע את הבעלים ואת המנכ"ל לוותר על בקשתם שאנצל את פגישות הקבוצה לשינוי ישיר של התנהגותם של הביולוגים. חשבתי ששינוי ישיר של התנהגותם, כזה שיעסוק בניסיון 'לשפר' את הנטיות הפסיכולוגיות שלהם לא ישנה את המצב משום שהתנהגותם מושפעת באופן ניכר מנטיותיהם החברתיות, מההביטוס שלהם שמקבל את צורתו ואת תוכנו במידה רבה מאוד מגורמים מבניים אובייקטיביים שהם מעבר להם. ספציפית, חשבתי שהתייחסות להתנהגותם הפאסיבית של הביולוגים במונחים טבעיים ('מתנגדים', 'חסרי עניין') היא סוג של מהותנות חברתית שמתעלמת מחלקם המכריע של היחסים שבין הביטוס, כוח (הון ומיקום חברתי), שדה ומבנה חברתי על התנהגות זו (ראו טבלה 1).

טבלה 1. גישה כמו-טיפולית מול גישה מכוונת-הביטוס

גישה	כמו-טיפולית	מכוונת-הביטוס
מציאות חברתית	טבעית	יחסותית
יחסים בקבוצה	סובייקטיביים: בינאישיים	אובייקטיביים: הון ומיקום חברתי
יעד מרכזי לשינוי	יכולות ומיומנויות אישיות	שדה ומבנה חברתי
מקור להתנהגות	נטיות פסיכולוגיות	נטיות חברתיות (הביטוס)

דיון וסיכום

הדיאלוג שמאמר זה מקיים הוא עם קבוצת ההדרכה המסורתית המתבססת בעיקר על שיח

ופרקטיקות טיפוליים שמטרתם פיתוח כישוריהם ויכולותיהם האישיים של משתתפים ומשתתפות בקבוצת הדרכה לפתור בעיות ארגוניות ולחולל שינוי ארגוני. טָעָנְתִי כי התמקדות בעצמי, בפיתוח ובמימוש אישיים, מתקשה לברר את התנאים המבניים שלוקחים חלק בעיצוב חשיבה והתנהגות. ספציפית, בהתבסס על תיאורית הפעולה של בורדיה, הצגתי את מושג ההביטוס ככלי מרכזי בעבודתם של מנחי של קבוצות הדרכה מתוך הנחה שבניגוד למושג העצמי, מושג ההביטוס מאפשר ללכת מעבר לאדם היחיד. כלומר, הוא מאפשר להבין התנהגות אישית כפונקציה של יחסים בין הביטוס, כוח (הון ומיקום חברתי), שדה ומבנה חברתי.

ועדיין, אני לא מציע לסלק את השיח ואת הפרקטיקות הטיפוליים מקבוצות ההדרכה. לחלופין, וכפי שאני עצמי עשיתי בקבוצת ההדרכה בקימונו, אני מעודד מנחים ומנחות של קבוצות הדרכה לאמץ מבט כפול שעושה שימוש הן בשפה הטיפולית והן בשפה הסוציולוגית הבורדיאנית. כוחה של השפה הטיפולית הוא ביכולתה לסייע בידי מנחים ומנחות של קבוצות הדרכה ובידי משתתפים ומשתתפות לבנות קשרים בין אישיים אפקטיביים. כפי שמראה הניסיון שגם נתמך במחקר (Argyris, 1971; Schein, 1993), קשרים בינאישיים אפקטיביים הם תנאי לפתרון מוצלח של בעיות ארגוניות משותפות. כוחה של השפה הסוציולוגיות הבורדיאנית הוא ביכולתה לעורר את הרפלקסיביות של מנחים ומנחות ושל משתתפים ומשתתפות בקבוצת ההדרכה ליחסים בין כוחות חברתיים ומבניים שמחוללים חשיבה והתנהגות דרך הביטוס.

התמקדות בהביטוס הופכת אפוא את הרמה המבנית והחברתית למוקד מרכזי בעבודתם של מנחים ומנחות של קבוצות הדרכה. כלומר, למרות שההביטוס עוסק בעולמם הפנימי של משתתפים ומשתתפות בקבוצות הדרכה, הוא חושף דווקא את התנאים החברתיים והמבניים שמעצבים את אופני החשיבה שלהם ואת התנהגותם. בכך, מושג ההביטוס מעניק למנחה ולמנחת הקבוצה מרחב קוגניטיבי מספיק רחב על מנת לעמוד על המפגש המורכב בין מבנה חברתי, הון ומיקומים לבין התנהגותם של משתתפים ומשתתפות בקבוצה, אותו מפגש שמייצר התנהגות. במילים אחרות, הנחיית קבוצה מכוונת הביטוס מאפשרת למנחים ולמנחות של קבוצות הדרכה לפנות לסובייקטיביות של משתתפים ומשתתפות, אולם לא על מנת לפעול על נטיותיהם הפסיכולוגיות, אלא על נטיותיהם החברתיות ומשם על המבנה החברתי של הקבוצה ועל ההשפעה של שדות אחרים על המבנה הזה.

קבוצת ההדרכה מכוונת ההביטוס מספקת מענה לביקורות המוצדקות לפיהן לקבוצת ההדרכה המסורתית-טיפולית, המכוונת בעיקר לשיפור מיומנויות אישיות וקבוצתיות, אין את הכלים הדרושים להתמודד עם השינויים המבניים הדרמטיים במערכת העסקית הגלובלית בשנות ה-1970-1980. המענה שמספקת קבוצת ההדרכה מכוונת ההביטוס הוא בנקודת המבט המבנית שהיא מציעה. זו מאפשרת לה לדון באופן טבעי בנושאים מאקרו-מבניים כמו שינויים טכנולוגיים ותחרות עולמית. כפי שמראה המקרה של קבוצת ההדרכה בקימונו, ברגע שהקבוצה הפנתה את תשומת ליבה מהעָצמִי להביטוס, היא החלה לבחון גורמים כגון אסטרטגיה, חזון, זהות, טכנולוגיה ודרישות השוק העולמי (במיוחד כמות האצות ואיכותן).

אני מניח שיהיה מי שישאל, ובצדק, לשם מה מנחים ומנחות של קבוצות הדרכה צריכים את מושג ההביטוס 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, התנהגות ורגשות (Schein, 2010). במאמר זה אני טוען שלמרות שהמושגים תרבות והביטוס נתפסים כמחוללי מחשבה, התנהגות ורגשות -- תרבות כ"מבנה כופה המצוי ברקע" ("coercive background structure") (Schein, 2010: 3) והביטוס כ"מִבנה מַבנה" ("structuring structure") (Bourdieu, 1989: 18) -- מושג ההביטוס מייצג את המציאות החברתית בקבוצת ההדרכה ומאפשר לפעול עליה בצורה מלאה יותר מאשר המושג תרבות.

אנסה להסביר את הדברים. בדרך כלל, הזרם המרכזי בשדה הפיתוח הארגוני ובקבוצות

ההדרכה רואה בתרבויות ישויות סטטיות, יציבות ונוקשות, כאלו שיש להן קיום עצמאי. תרבויות מנקודת מבט זו מֻעצבות או שולטות (Ray, 1986) ברגשות, בתפיסות ובהתנהגויות של יחידים ושל קבוצות, מה שמכונה לעתים קרובות גישה ניהולית סימבולית (Alvesson, 1995). כלומר, גישה זו למושג תרבות רואה את היחיד ואת המבנה (תרבות) כשתי ישויות נפרדות שבהן המבנה התרבותי מהנדס את דרכי החשיבה והפעולה של משתתפים ומשתתפות בסדנאות הדרכה ומעצב אותן בדמותו (קונדה, 2000).

בניגוד למושג תרבות שרואה את המבנה החברתי כמי שמצוי מחוץ ליחיד, אי שם במרחב החברתי, מושג ההביטוס רואה במבנה החברתי (תרבות למשל) ישות קוגניטיבית המצויה בתוך היחיד (או הקבוצה). כלומר, משתתפים ומשתתפות בקבוצות הדרכה הם חלק בלתי נפרד מהסביבה החברתית והתרבותית של הקבוצה, ומשום כך אין צורך לסגלם אליה, אלא לעורר בהם את הרפלקסיביות לנטיות ההביטוס שלהם ולמקורן של הנטיות בסביבה הזו בדיוק. 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, כאמור, משום שהוא רואה את הרמה האישית כאתר של נטיות חברתיות-קולקטיביות (הביטוס) שמחוללות התנהגות בדרך שמתכתבת ישירות עם המבנה החברתי של הארגון, יחסי כוח, הון ומיקומים חברתיים.

איך להמשיך מכאן? ראשית, להפיץ את השפה הסוציולוגית, החברתית-מבנית בקבוצות הדרכה בארגונים שבהן כאמור שלטת השפה הפסיכולוגית-טיפולית וכמובן להשתמש בה. למשל, במקום שמנחים ומנחות יגידו, "בואו נעבוד על סגנון התקשורת שלכם כדי שתוכלו להתמודד עם הבעיה בהצלחה"; "מה אתם מרגישים לגבי הבעיה הזו?"; "מדוע שניכם לא יושבים יחד ומדברים על מה שמפריע לכם האחד אצל האחר", אני רוצה שיח אחר שאומר, "נדמה לי שכתוצאה מהמשך תנאי העבודה הללו את מאמינה/לא מאמינה שניתן לקדם את הפרויקט"; "אני רואה שהתחרות הקשה בארגון ומחוצה לו יוצרת חשיבה והתנהגות אישיים שמרתיעים/דוחפים אותך ליוזמות חדשות"; "בוא נחשוב על שני מישורים. על המישור האישי והארגוני ועל הקשר שבין השניים בעיכוב/קידום העבודה החשובה הזו"; "האם את מזהה את זה?"

אימוץ שפה סוציולוגית, חברתית-מבנית על ידי מנחים ומנחות של קבוצות הדרכה בשדה הפיתוח הארגוני, אני טוען, יכול להחזיר לקבוצת ההדרכה את הרלוונטיות המקצועית שלה לאחר שזו נדחתה על ידי מנהלים עם השימוש המופרז שלה בשיח ובפרקטיקות כמו-טיפוליים.

רשימה ביבליוגרפית

אלוני, ריטה (2016). משם לכאן – השפעות מהעולם על התגבשות הפיתוח הארגוני בישראל (35-61), בתוך ישראל כץ (עורך) *פרופסיה בדרך: על התהוות הייעוץ הארגוני בישראל*. תל-אביב: רסלינג.

וייטמן, סאשה (2007). פתח דבר. בתוך *פייר בורדיה, סקיצה לאנליזה עצמית*. (5-24). (תרגום: נעם ברוך). תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.

יאלום, ארווין (2006). טיפול קבוצתי: אבות קדמונים ובני דודים (214-230), בתוך ארווין יאלום, *טיפול קבוצתי: תיאוריה ומעשה* (תרגום: הרמן בן ציון). ירושלים: כנרת/מאגנס.

קונדה, גדעון (2000). *מהנדסים תרבות*. (תרגום: אהוד תגרי). תל-אביב: חרגול.

רוזנוסר, נאוה ונתן לירון (1997). העברה בקבוצות אימון ובקבוצות טיפול (361-372), בתוך נאוה רוזנוסר ונתן, לירון (עורכים). *הנחיית קבוצות, מקראה*. ירושלים : המרכז לחינוך קהילתי ע"ש חיים ציפורי.

Alvesson Mats (1995). *Cultural Perspectives on Organizations*. CUP Archive.

Argyris, Chris (1971). *Management and Organizational Development: the Path from XA to YB*. New York: McGraw-Hill.

Bass, Bernard (1967). The Anarchist Movement and the T Group: Some Possible Lessons for Organizational Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3(2), 211-227.

Batista, E.D. (2018). *A Brief History of T-Groups*, In:

https://www.edbatista.com/2018/06/a-brief-history-of-t-groups.html

Bourdieu, Pierre (1989). Social space and symbolic power. *Sociological Theory*, *7*(1), 14-25.

Bourdieu, Pierre (2007). *Sketch for a Self-Analysis*. Cambridge, UK: Polity Press.

Burke, W. Warner (1992). *Organization Development: A Process of Learning and Changing.* New York: Addison-Wesley.

Burnes, Bernard and Bill Cooke (2012). Review article: The past, present and future of organization development: Taking the long view, *Human Relations*, 65(11), 1395-1429.

Bushe, Gervase and Robert Marshak (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368.

Cassirer, Ernst (1923). *Substance and Function, and Einstein's Theory of Relativity*, trans. W.C. Swabey and M.C. Swabey. Chicago: Open Court.

Coghlan, David and Claus Jacobs (2005). Kurt Lewin on reeducation: Foundations for action research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 444-457.

Cooper, Cary (1975). How psychologically dangerous are T-groups and encounter groups? *Human Relations*, 28(3), 249-260.

Crosby, P. Robert (2013). T-group as cutting edge: Today? Really. *OD Practitioner*, 45(4), 55-60.

Cummings, G. Thomas and Christopher G. Worley (2018). *Organization Development and Change* (Edition 11). Thompson.

Dobbin, Frank (2008). The poverty of organizational theory: Comment on Bourdieu and organizational analysis, *Theory and Society, 37, 53-63.*

Everett, Jeffery (2002). Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu, *Organizational Research Methods*, 5(1), 56-80.

Forson, Cynthia, Mustafa Özbilgin, Mustafa Bigehan Ozturk and Ahu Tatli (2014). Multi-level approaches to entrepreneurship and small business research-transcending dichotomies with Bourdieu. In Chell, Elisabeth and Mine Karatas-Ozkan, *Handbook of Research on Small Business and Entrepreneurship*. (54-69). Edward Elgar Publishing.

French, Wendell (1978). Organization development: Objectives, assumptions, and strategies, In H.L. Tosi and W.C. Hammer (eds.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach.* (488-504). Chicago: St. Clair Press.

French, Wendell and Cecil Bell, Jr. (1979). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.* New Jersey: Prentice Hall.

French, Wendell and Cecil Bell, Jr. (1999). *Organizational Development: Behavior Science Interviews for Organization Improvement.* New Jersey: Prentice Hall.

Highhouse, Scott (2002). A history of the T-group and its early applications in management development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 277-290.

Hofstede, Gareth (1975). Perceptions of Others after a T Group. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 11(3), 367-377.

Kerr, Ron and Sarah 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.

Maton, Karl (2014). Habitus. In *Pierre Bourdieu* (60-76). Routledge.

Peng, Jiamin, Xiaoyun Yang, and Tzung-Cheng Huan (2022). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103-113.

Ray, C.A. (1986). Corporate culture: the last frontier of control. *Journal of Management Studies*, 23(3), 287-297.

Rietzschel, Eric, Diana Rus and Barbara Wisse. (2021). Leading groups and teams towards successful innovation. In *Handbook of Research on Creativity and Innovation.* Edward Elgar Publishing.

Schein, Edgar (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants* (Vol. 2). Addison Wesley.

Schein, Edgar (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, 40-51.

Schein, Edgar (2010). *Organizational culture and leadership*. Fourth Edition. San Francisco: JOSSEY-BASS.

Wacquant, Loic (1989). Towards a reflexive sociology: A workshop with Pierre Bourdieu. *Sociological Theory*, 7(1), 26-63.