



## מנג'ריאליזם ופיתוח ארגוני

שפה רודפת שפה

ברוך שמעוני

המחלקה לסוציולוגיה

ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת

בר-אילן

אורן ראובפוגל

המחלקה לסוציולוגיה

ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת

בר-אילן

### תקציר

ראיונות עם 15 יועצים ויועצות לפיתוח ארגוני משמשים במאמר זה לבחינת תגובותיהם לתביעה של מנהלים שיאמצו ייעוץ מכוון-מנהלים במציאות של מנג'ריאליזם מתפשט. המושג מנג'ריאליזם (Managerialism) התפתח בעיקר בתיאוריה הביקורתית על מנת להצביע על תפישה בה מחזיקה שכבה ניהולית רחבה לפיה כל ארגון ומערכת, גם חברתית, צריכים ויכולים להיות מנוהלים בהתאם לשיטות הניהול מכוונות יעילות, אפקטיביות ורווח כלכלי. בהתבסס על תורת השדה של פייר בורדיה נציג את הלחץ שמפעילים המנהלים על היועצים והיועצות לקבל את שפתם הניהולית כביטוי למתח בין שדה ניהולי רב השפעה לשדה הפיתוח הארגוני. נראה במאמר שהיועצים והיועצות, כולם בלי יוצא מן הכלל נענים למנהלים. עם זאת, חלקם הגדול עושה זאת מבלי לוותר על עקרונותיו של הפיתוח הארגוני ועל מערכת הערכים עליה הוא מבוסס. הם שומרים על העמדה הייעוצית המקובלת בשדה הפיתוח הארגוני, למשל שיקוף, שיתוף ושאיפת שאלות, והימנעות מהתערבות בתוכן הספציפי של הארגון.

**מילות מפתח:** מנג'ריאליזם; פיתוח ארגוני; שדה חברתי; יחסי כוח; יועצים ויועצות ארגוניים; הכלה

### מבוא

"האם אני מושפע? בודאי,  
אחרת לא הייתי יכול לעשות  
את העבודה שלי" (עמרם)

### הטענה המרכזית של המאמר

נקודת המוצא של המחקר עליו נדווח במאמר זה היא כי במציאות הנוכחית של מנג'ריאליזם מתפשט כי יועצים ויועצות לפיתוח ולשינוי ארגוני נתבעים על ידי מנהלים<sup>1</sup> לנהוג בהתאם לגישה מכוונת-

מנהלים ובדרך שעומדת בניגוד לתיאוריה, לפרקטיקה ולמערכת הערכים של הפיתוח הארגוני (Organization Development) (Boje, 2012). משמעותה של גישה מכוונת-מנהלים שתוגדר מעתה גישה מנג'ריאלית (ראו הגדרה בסעיף הבא) היא סיוע למנהלים להגשים את מטרותיהם מבלי לקחת בחשבון את עמדותיהם של עובדים ועובדות. הפיתוח הארגוני הוא צורה של שינוי ארגוני מתוכנן שמתמקד בכל רמות הארגון ונשען בעיקר על יישומים של מדעי החברה וההתנהגות והוא עוסק בעיקר באסטרטגיה ארגונית, במטרות וביעדים, במנהיגות ובשינוי תרבותי. יחד עם תשומת הלב

<sup>1</sup> היועצים והיועצות דיברו רק על מנהלים ולכן השימוש יהיה מכאן והלאה בשם זכר

המושג מנג'ריאליזם (Shimoni, 2019; Shimoni, 1993). המושג מנג'ריאליזם התפתח בעיקר בתיאוריה הביקורתית במחקר הארגוני והניהולי ובכתבים העוסקים בגלובליזציה ואתיקה (אילו, 2008) והוא בא להצביע על תפישה לפיה כל ארגון ומערכת, גם חברתית, צריכים ויכולים להיות מנוהלים בהתאם לשיטות הניהול שמלמדים בבתי ספר לעסקים. כלומר, המנג'ריאליזם רואה עצמו אחראי על הגדלת הייצור בחברה דרך הפצה של פרקטיקות מכוונות-מנהלים המפותחות בבתי הספר למנהל עסקים. סטנלי דיטס (Deetz, 1992: 229) רואה במנג'ריאליזם "רצון לשליטה, רצון לכוח... שהופכים הצלחה ניהולית לאמצעי ולמטרת כולם". הערכים המנחים את המנג'ריאליזם הם אפוא שונים במידה רבה מאלו של הפיתוח הארגוני. בשעה שהפיתוח הארגוני כפרקטיקה הומניסטית מחויב לערכים כמו דמוקרטיה, שיתוף ודאגה לצרכים אנושיים, הערכים של המנג'ריאליזם הם בעיקר אינסטרומנטליים המחויבים ליצרנות, אפקטיביות, רווח, הצלחה, תחרות, שליטה, ניהוליות ומדידה, כפי שמנסחים אותם מנהלים.

עולם ניהול העסקים רווי כמובן בפרקטיקות ניהוליות רבות ומגוונות מאוד שחלקן לוקח בחשבון לא רק מנהלים ולא רק שורת רווח אלא גם לקוחות, עובדים, קהילה, וסביבה. ולכן צריך להדגיש. מאמר זה לא מציג פרקטיקות ניהוליות. דרך המקרה של שדה הפיתוח הארגוני הוא עוסק בתגובותיהם של יועצים ויועצות למנג'ריאליזם שמפיץ בעולם רעיונות ניהוליים תיאורטיים ופרקטיים מכווני מטרה ורווח.

### תרומת המחקר

תרומתו של המחקר היא במסקנתו העיקרית לפיה היועצים והיועצות שהשתתפו במחקר שומרים בדרך כלל על עקרונותיו וערכיו של הפיתוח הארגוני. בניגוד למחקרים ביקורתיים רבים כדוגמת זה של וורנר ווודוורת' וריד נלסון (Woodworth, & Nelson, 1979) לפיו הפיתוח הארגוני הפך במידה רבה "פחות ניטרלי ויותר מנג'ריאלי" (Boje, 2012: 598), מאמר זה מראה שהיועצים והיועצות הארגוניות הם בדרך כלל נטרלים ובוודאי שלא מתנהגים בדומה לסוכני סי-איי-איי שתפקידם להגשים אינטרסים של מנהלים ולא כ"משרתים

שהוא מפנה לביצועים כלכליים, הפיתוח הארגוני הוא פרקטיקה הומניסטית המעניקה דגש לצרכים אנושיים, לצמיחה אישית, ולהגשמה עצמית דרך פרקטיקות השתתפות דמוקרטית (Shimoni, 2017). המסגרת הערכית של הפיתוח הארגוני כוללת בתוכה אפוא ערכים דמוקרטיים כמו שיתוף, הערכה לנועצים, פתיחות והקשבה, גמישות מחשבתית, שקיפות, עמדה אובייקטיבית מלמדת ולא מוכיחה, כזו הנעדרת שיפוטיות, ושמירה על ערכים אלו גם במצב שבו הסיטואציה הייעוצית מפתה לפעול אחרת או כשנועצים מתנגדים לערכים אלו נחרצות (Beckhard, 2006; Voronov and Woolworth, 2012).

לפי כותבים ביקורתיים כמו דייוויד בוהה (Boje, 2012: 598), למשל, "הפיתוח הארגוני עבר למחנה הניהולי והוא אינו יודע איך לצאת מפרויקט הקולוניזציה האימפריאליסטי שלו". לדבריו, יועצי פיתוח ארגוני הפכו למעין משרתיהם של מנהלים ועושי דברם. לדבריו, בעקבות קורט לוי, אבי הפיתוח הארגוני, קם בשנות החמישים דור של יועצים שראו את התפקיד שלהם כמנחי שינוי ניטרליים שמונעים על ידי ערכים דמוקרטיים והומניסטיים. בשנות השישים והשבעים מצב זה השתנה. יועצים הפכו פחות מכווני ערכים ויותר מכווני מנהלים, שעיקר עניינם הוא יישום החזון של מנהלים ומטרותיהם דרך עבודה עם חברי הארגון. במציאות זו יועצים מתקשים לשמור על הערכים הבסיסיים הדמוקרטיים והמשתפים של הפיתוח הארגוני, אלו שמביאים בחשבון את צורכיהם של כל בעלי העניין בארגון. הם הופכים לפי וורנר ווודוורת' (Woodworth, 1981) לסוכני סי-איי-איי שמסתננים לארגונים על מנת להגשים אינטרסים של מנהלים, ופי לורין באריץ (Baritz, 2005) ל"משרתים" של כוח".

### מטרת המחקר ומבט ראשון על המושג

#### מנג'ריאליזם

ראיונות עם 15 יועצים ויועצות ארגוניים ישראלים שימשו אותנו במטרה להבין את אופן התגובה שלהם לגישה המנג'ריאלית שבשני העשורים האחרונים מתפשטת ומשתלטת על ארגונים בכל שדרות החברה, במגזר הפרטי, הציבורי ובעמותות וארגונים ללא כוונת רווח, תהליך המוגדר בשם "מנג'ריאליזם" (Managerialism) (Enteman, )

ממוסד על עולם הניהול ועל מערכת המושגים השלטת בו (Klikauer, 2013). שניהם מתרגמים בעיות כלכליות וחברתיות למונחים ניהוליים ומניחים שהפתרון שלהן יימצא על ידי ניהול יעיל. בעיות חברתיות עבור שניהם יכולות להיות מנוהלות בדיוק כמו בעיות טכניות (Baldry and Barnes, 2012).

עליית כוחה של השפה המנג'ריאלית וצמיחתה לכדי אידיאולוגיה כוללת הכופה עצמה על ארגונים מתאפשרת, כפי שמציע תומס קליקאוור (Klikauer, 2013) על ידי רעיון "התפוצה" שהפך את השפה המנג'ריאלית למעין שפה רשמית וגלובלית בניהול כלכלי, פוליטי, תרבותי וחברתי. רעיון התפוצה נתמך על ידי מחקרים שמראים שהחל משנות השמונים של המאה העשרים הפכה ההנחה שאין פתרון דמוקרטי לבעיות חברתיות וארגוניות בכל מגזרי החברה, אלא רק פתרון ניהולי (Arestis & Sawyer, 2004).

הגישה המנג'ריאלית זוכה לביקורות רבות. ווילרד אנטמן (Enteman, 1993) למשל טוען כי שאיפת המנג'ריאליזם לשלוט באופן שיטתי בארגון ובחברה שוללת את הסמכויות של עובדים ואזרחים. לדבריו, בחברה מנג'ריאלית אין התייחסות לצרכים, שאיפות ורצונות של האזרחים שכן היחידה החשובה ביותר היא הארגון-- לא היחיד ולא המדינה. עבור וויליאם סקוט (Scott, 1985), מנג'ריאליזם הוא סוג של "אורתודוקסיה" שערכיה פוגעים בזכויות האדם ומרחיבים את הפער בין קבוצות כוח לקבוצות בעלות כוח פחות. מבקרים אחרים טוענים שהמנג'ריאליזם מתייחס לידע לא כאל חוכמה והבנה של העולם, כפי שתראה בו הפילוסופיה למשל, אלא ככוח פונקציונלי שמאפשר שליטה; כוח שמבטל פלורליזם ומונע שינויים חברתיים דמוקרטיים והומניים. ניתן לומר שהאידיאולוגיה המנג'ריאלית משרישה עצמה בארגון ובו בזמן מקפחת את מי שאינו בדרג ניהולי מהיכולת להשתתף או להתנגד להחלטות (Locke, 2011).

מנג'ריאליזם כפי שהוא מובן במאמר זה הוא אפוא אידיאולוגיה או פילוסופיה הבנויים על מערכת ערכים התומכת באינטרסים של חלק קטן מהחברה כאילו היה אינטרס אוניברסלי (Klikauer, 2013).

של כוח", כפי שטוענים לורין באריץ (Baritz, 2005) ווודוורת' (Woodworth, 1981).

## מבנה המאמר

בפרק הבא נציג בצורה קצת יותר מפורטת את ההגדרה המקובלת בספרות ובמאמר זה למושג מנג'ריאליזם. בפרק השלישי נציג את המתודולוגיה של המחקר. בפרק הרביעי, נשתמש במושג השדה של פייר בורדיה (2005) שסייע לנו להבין את התנהגות המנהלים מול היועצים והיועצות גם בהקשר רחב. בפרק החמישי נעזר בדבריהם של היועצים והיועצות להצגת תגובותיהם לשפה המנג'ריאלית. נחלק את התהליך לשלושה סעיפים. הסעיף הראשון יתאר את הלחץ שהמנהלים מפעילים על היועצים והיועצות במטרה שיאמצו את שפתם הניהולית, הסעיף השני יתאר את תגובתם הכללית של היועצים והיועצות שעיקרה קבלת השפה הניהולית, והסעיף השלישי יתאר בצורה ספציפית יותר שלוש צורות של קבלה שנמצאו דומיננטיים בדברי המנהלים. בפרק האחרון נסכם את המאמר ונציע הנחיות פרקטיות להתמודדות של יועצים ויועצות עם מנהלים. נסיים בהצעה למחקר עתידי.

## כמה מילים על תופעת המנג'ריאליזם

המנג'ריאליזם התפתח כחלק מהקפיטליזם המואץ בסוף המאה הקודמת מתוך צורך של קבוצה ניהולית מתהווה לשלוט בעובדים ולפתח ארגונים יעילים ורווחיים. כפי שאומרת אווה אילוז (2008): (64-65), המעמד המנג'ריאלי צמח עם המספר הגדל של עובדים ומתוך הצורך לנהל אותם ולכוון את מעשיהם. לפי רוברט לוק (Locke, 2011), המעמד המנג'ריאלי הפך במידה רבה לקסטה מקצועית המורכבת ממנהלי עסקים.

מנג'ריאליזם וקפיטליזם הם למעשה שני צדדי של אותו מטבע. בטענה שיש להם את הידע הדרוש להעלאת הפריון בתאגידים ובחברות, מנג'ריאליזם וקפיטליזם מפיצים לכל מגזרי החברה שיח ופרקטיקות תחרותיות וניהוליות שמטרתן רווח. שניהם מייצרים תחרות ואי שוויון חברתי וכלכלי המצדיקים שליטה של קבוצה אחת בעלת כוח

לפחות שתי סיבות הנחו את הבחירה לבסס את המחקר על ראיונות עומק. הסיבה הראשונה קשורה להנחת יסוד בתיאוריה המעוגנת בשדה כי בכל תיאור של חוויות טמונות משמעויות שאנשים מקנים לחייהם ולסביבה שהם פועלים בה (Gabriel, 2000) פירוש המשמעויות הללו, לימד אותנו על ההבנה של המרואיינים והמרואיינות את השפעתו של דפוס החשיבה של המנהלים על פעולת הייעוץ שלהם. הסיבה השנייה קשורה להנחה שראיונות עם אלו העוסקים יום-יום בפעילות ייעוצית יאפשרו לזהות את השפעתן של המנאג'ריות בעולם ובמקרה זה על יועצים ויועצות לפיתוח ארגוני.

### איתור המרואיינים והמרואיינות

האיתור נעשה באמצעות פרסום מודעה ברשתות החברתיות ודרך פניה אישית למכרים. הכשרתם הייעוצית ("תעשייה וניהול" למשל) של רבים מהיועצים והיועצות שפנינו אליהם לא התאימה לדרישות המחקר ורבים אחרים סרבו להשתתף במחקר. אלו שכן השתתפו במחקר הוכשרו לייעוץ ארגוני במוסדות להשכלה גבוהה, בעיקר בסוציולוגיה ופסיכולוגיה של הייעוץ הארגוני. המרואיינים והמרואיינות הם בעלי ניסיון ייעוצי של שלוש שנים לפחות. ניסיונם כולל ייעוץ לארגונים פרטיים, ציבוריים ומגזר שלישי. הראיונות נערכו בעיקר במשרדי המרואיינים והמרואיינות. משך כל ריאיון כשישים דקות והוא עסק ברובו במערכת היחסים עם המנהלים. שמות המרואיינים והמרואיינות והארגונים בדויים.

### מהלך הריאיון

כל הראיונות הוקלטו באישורם של המרואיינים והמרואיינות ומאוחר יותר הומרו במדויק לטקסט כתוב, כולל בדיחות, חלקי מילה או הערות שחזרו על עצמן. בהנחה שכמו כל אינטראקציה חברתית, גם הריאיון כרוך בהבניה משותפת של משמעויות, ניסינו להגביל ככל האפשר את מעורבותנו במהלך הראיונות (Mishler, 1986). הנה חלק מהשאלות:

- האם בעבודתך אתה יועץ בעיקר למנהלים או גם לעובדים? האם יש הבדל בין השניים?
- מה האתגר שאת מוצאת בעבודת הייעוץ הארגוני?

לשם כך, המנאג'ריות מעניק "לעולם" שיח ופרקטיקות ניהוליות שיוצרו על ידי קבוצה קטנה שבטוחה שניהול של "שורה תחתונה", ניהול מכוון-רווח, הוא הכלי הנכון לניהול ולפתרון בעיות בארגונים, יהיו מטרותיהם אשר יהיו. דוגמא מובהקת לכך מראים מאטס אלוסון ואנדרה ספייסר (Alvesson & Spicer, 2016) דרך דיון באימוץ מרצון של השפה המנאג'רית על ידי המערכת האקדמית, שפה שמחפשת הצלחות מדידות ושורה תחתונה ובכך פוגעת בחופש הדרוש לקיומו של מחקר אקדמי חופשי וחדשני.

מאמר זה מראה כי כמו המערכת האקדמית גם היועצים והיועצות הארגוניים שהשתתפו במחקר מוותרים מרצון על חלק מהאוטונומיה התרבותית שלהם ונוהגים במידה רבה בהתאם לציפיות המנהלים. עם זאת, הוויתור אינו מוחלט. היועצים והיועצות שומרים על השפה הדמוקרטית המשתפת, על עמדתם הייעוצית האובייקטיבית, מיקומם כנותני עזרה וכמי שמשקפים למנהלים את המציאות הארגונית בלא מורא, ולעיתים אף מאפשרים למנהלים לחוות תהליך של למידה.

## מתודולוגיה

### פנומנולוגיה ולא מציאות אובייקטיבית

המחקר עליו נשען מאמר זה מבוסס על ראיונות עומק עם 11 יועצים ו-4 יועצות לפיתוח ארגוני בישראל. קיום הראיונות וניתוחם נעשו בהתאם לעקרונות שמציעה "התיאוריה המעוגנת בשדה" (Grounded Theory) שעיקרה ניסיון להצמיח תובנות ולפתח תיאוריות על העולם החברתי מתוך התבוננות קרובה ובלתי אמצעית ככל האפשר במושאי המחקר (Glaser Strauss, 2017). נאמנה לגישה זו, יצאה החוקרת (שותפה למאמר) לשדה בכוונה להבין את המעבר של השפה מכוונת-המנהלים מהמנהלים ליועצים הארגוניים שהשתתפו במחקר. במאמר זה אפוא אנו לא מתיימרים להציג מציאות אובייקטיבית, אלא את המציאות כפי שפירשנו אותה מתוך דבריהם של המרואיינים והמרואיינות.

### מדוע ראיונות עומק?

הניהולית. שדה לפי בורדיה, הוא מרחב חברתי בו אנשים משתתפים במשחק בעל כללים מוגדרים השונים מזה של שדה אחר. כללי המשחק בשדה, כמו דרכי חשיבה ואופן השימוש בשפה, הם שקובעים את התנהגותם של השחקנים (יחידים וקבוצות) ומגבילים אותה. הכללים בשדה נלמדים על ידי השחקנים בתהליך של חברות ושל ניסיון מעשי ולאחר שהם מופנמים הם הופכים לנטיות תרבותיות והתנהגותיות שמכוונות חשיבה והתנהגות.

עם זאת, למרות שהשחקנים בשדה חולקים כללי משחק משותפים, עבור בורדיה (2005) בשדות חברתיים (למשל ארגונים) וביחסים בין שדות (בין ארגונים) מתקיימת תחרות על משאבים ועל צורות הון שמקנים ליחידים ולארגונים מיקומים בעלי השפעה וכוח ומכאן את היכולת לקבוע את נקודת המבט השלטת בשדה בהתאם לאינטרסים שלהם, לצרכיהם ולמטרות שהציבו לעצמם. הון כולל לפחות שלושה סוגים, כלכלי, חברתי ותרבותי. הון כלכלי נובע משליטה על חפצים חומריים (מבנים, מכונות) ועל תקציבים כספיים. הון חברתי מתבטא בהשתייכות למעגלים חברתיים שביכולתם לקדם אינטרסים אישיים. ההון התרבותי הוא כל מה שאינו חומרי, הון זה מתבטא בידע, ערכים, טעם תרבותי ושפה.

בורדיה גם מציע לראות בשדות חברתיים סמי-אוטונומיים. כלומר, כללי המשחק של שדות נתונים קבוע להשפעה של שדות אחרים, בעיקר שדות שמחזיקים בסוגי הון רבים וכבדי משקל. שדה התקשורת בישראל ובעולם, למשל, מושפע רבות מהשדות הפוליטי והכלכלי (בורדיה, 2005) ואילו עולם הארגונים המקומיים מושפע רבות מתאגידים שפועלים במערכת העסקית הגלובלית (Shimoni, 2011a). בדומה לכך, גם שדה הייעוץ הארגוני, לפי הטענה כאן, נשלט במידה רבה על ידי השדה הניהולי, לפחות כפי שנמצא בתיאוריהם של היועצים והיועצות שהשתתפו במחקר. ואם להיות יותר ספציפיים, הטענה כאן היא ששליטתם של המנהלים אותם תיארו היועצות והיועצים בסוגי הון רבים מאלו של היועצים והיועצות כמו הון כלכלי (הם מעסיקיהם של היועצים והיועצות) והון תרבותי (השפה המנג'יריאלית) מקנה להם כוח לעצב את שיחות הייעוץ ולהגדיר את טווח החשיבה והפעילות שבהן בהתאם לעקרונות של יעילות,

- אנא תאר את טיפוס המנהל שנוח לך לעבוד אתו.
- האם לדעתך יש מודל ניהולי נכון?
- האם תוכלי לתאר אירוע שממחיש את דרך החשיבה הניהולית של הלקוחות שלך.
- האם אתה לומד מדרך החשיבה של המנהלים שלהם אתה יועץ?

### ניתוח הראיונות

ניתוח הראיונות נעשה בשני צירים. הציר הראשון כלל שני שלבים: בשלב ראשון חולצו תמות מרכזיות מכל ריאיון בנפרד (Kets de Vries & Miller, 1987: 236 תמות מרכזיות כוללות נושאים, רעיונות או תובנות של המרואיינים והמרואיינות על עולם הייעוץ והניהול. בשלב השני, התמות המרכזיות שחזרו על עצמן בכל הראיונות ואלו שהיו ייחודיים ליועץ וליועצת זו או אחרת קובצו במגמה להפיק מסגרות המייצגות נקודות מבט משותפות ושונות. הציר השני כלל תנועה הלוך ושוב בין ממצאי המחקר שעלו בראיונות לבין הספרות התיאורטית במטרה להשיג שתי מטרות: א) למקם את תיאוריהם של היועצים והיועצות שרואיינו למחקר במגמה המנג'יריאלית המתפתחת בשנים האחרונות. ב) להבין טוב יותר את היטמעותה של השפה מכוונת-המנהלים בקרב היועצים והיועצות שהשתתפו במחקר.

### מגבלות המחקר

התובנות שיוצגו במאמר זה מתייחסות רק ליועצים וליועצות שהשתתפו במחקר. מובן מאליו שהישענות על מספר מצומצם של מרואיינים אינה מתירה להתייחס למאמר זה כמייצג באופן מלא את עמדתם של כלל היועצים והיועצות בשדה הייעוץ הארגוני בישראל. ניסיון לייצג את כלל היועצים והיועצות הישראלים העונים לקריטריונים שתוארו לעיל מחייב מחקר רחב יותר.

### מושג השדה של בורדיה

מושג השדה (Field Theory) של בורדיה (2005) יישמש אותנו לבחינת הסיטואציה שבה היועצים והיועצות שהשתתפו במחקר נתבעים על ידי המנהלים שֶׁלָהֶם הם יועצים לחשוב בהתאם לשפתם

כפי שאומרת יערה, "אין לי איזה תפיסה חד משמעית ליועצת, את לא יכולה לבוא עם זה לארגון, את באה לארגון את לומדת אותו ואז את מתאימה את עצמך, להיות יועץ זה להיות פלסטלינה, פעם את במצב עגול ופעם את במצב מלבני, פעם את יודעת להכיל, את לגמרי מתאימה את עצמך, זה לגמרי להיות שחקן".

## שפה רודפת שפה:

### תגובת היועצים והיועצות לשפה המנג'ריאלית מכוונת-מנהלים

דרך מובאות מהראיונות, בפרק זה נתאר באופן מפורט יותר את התגובות של היועצים והיועצות ללחץ המופנה אליהם על ידי המנהלים לקבל את הגישה המנג'ריאלית המכוונת-מנהלים. החלק הראשון של הפרק עוסק בחלקם של המנהלים בעידוד (ויש יגידו בכפיה על) היועצים והיועצות לקבל את שפתם; החלק השני יתאר את הקבלה של השפה הזו על ידי היועצים והיועצות למרות השונות באופני הקבלה כפי שנראה בחלק השלישי. החלק השלישי יציג שלוש צורות תגובה לשפה המכוונת-מנהלים.

### המנהלים כמנחילי שפה ליועצים וליועצות

לפי היועצים והיועצות שרואיינו למחקר, האתגר הגדול ביותר בעבודתם הייעוצית טמון בקושי לגרום למנהל הנועץ להאמין בידע שהם מביאים ולהיות שותף לתהליך הייעוצי. היועצים והיועצות טוענים שהמנהלים מגיעים 'סגורים' ללמידה והם נוטים להגדיר מה תהיה השפה השלטת בשיחות הייעוצי. אלי מתאר את התהליך הזה באופן הבא:

**אלי:** המנהל גרם לי להרגיש שאם אני רוצה להיכנס אני חייב לדבר בשפה שלהם ... השיח מתחיל בזה שאני מנותק מהמציאות, מגיע מעולם אוטופי של נהלים, מודלים, נושאים תיאורטיים והוא (המנהל) בא מהשטח. הוא יודע מה מתאים לארגון שלו מתוך מה שהוא מביא מהשטח.

אפקטיביות ורווח בהם הם מעוניינים. יוצא איפה שהמנהלים, כמו כל שחקן חברתי המחזיק בהון משמעותי, נוקטים במה שבורדיה (2005: 114) מגדיר "אסטרטגיה של שימור" שמגינה על התפישה מנג'ריאלית מכוונת-מנהלים ומפיצה אותה לסביבה בה הם פועלים, ובמקרה שלנו לשדה הייעוצי הארגוני (אלי: "המנהל גרם לי להרגיש שאם אני רוצה להיכנס אני חייב לדבר בשפה שלהם...").

מאמר זה מצביע אפוא על כך ששיחות הייעוצי בין המנהלים ליועצים הפכו לאתר של השלטה. אתר שבו לדברי היועצים והיועצות המנהלים דורשים מהם לקבל את עקרונותיה של התפישה המנג'ריאלית ואת קווי התיחום המושגיים שלה. היועצים והיועצות, שהעסקתם, הצלחתם וההכרה ביכולותיהם נבחנת בהתאם לאמות המידה של השדה הניהולי אינם מתנגדים באופן נחרץ לשפה הניהולית ובכך מייבאים אותה לשדה הייעוצי. כפי שצינו מספר יועצים, הצלחתם וההכרה בהם כיועצים טובים נמדדת ונבחנת לפי אמות המידה של השדה הניהולי (רונית: "במובן מסוים יועץ ארגוני חייב להתאים את עצמו למנהל, אם הוא לא עושה את זה הוא עובד על ריק... אם מישהו עונה [לך בראיונות] שלא אכפת לו אז הוא יועץ גרוע כי אתה מתאים את עצמך לבן אדם"). יוצא אפוא שהרוב המוחלט של היועצים והיועצות לא נאבק בשדה אלא מקבל את נקודת המבט השלטת בו. כלומר, כמו המנהלים גם היועצים והיועצות נוקטים באסטרטגיה של המשכיות שמסייעת לשימור ולהפצה של התפיסה המנג'ריאלית. אין זה מפתיע משום שכמי ששואפים להשיג עמדה דומיננטית בשדה הניהול, היועצים והיועצות רואים בשפה המנג'ריאלית תנאי להצלחה, לשימור המשך פעילותם הייעוצית ולהפיכתם ליועצים מבוקשים בשדה הניהול (Bourdieu, 2005: 114) (ליאורה: 'כל יועץ צריך להכיר טוב טוב את התפיסה הניהולית של מי שהוא מייעץ לו כי אם הוא לא עושה את זה אני חושבת שהוא חוטא ליועץ').

עם זאת, הראיונות מצביעים גם על כך שלמרות שחלק גדול מהיועצים והיועצות נוקט באסטרטגיה של המשכיות שאינה מתנגדת לחשיבה הניהולית, הם לא מוותרים על עקרונותיו של שדה הפיתוח הארגוני ועל מערכת הערכים שלו. הם עושים זאת דרך הכלה של החשיבה המנג'ריאלית על ידי שילובה בתוך עולם המושגים והתובנות הפיתוח הארגוני.

**ליאורה:** אני כל הזמן לומדת מהנועצים שלי... אני בעיקר במגע עם מנהלים. אני חשופה לנקודת מבטם, לרצונות, לצרכים שלהם... הבנתי כמה כיועצת אני מקבלת את הפרספקטיבה של הניהול, דרכי החשיבה של המנהלים...

**שרית:** תראי, זה משפיע כי לפעמים אתה מתחיל לעבוד עם מנהל, לפחות אצלי זה ככה, ופתאום משתקף אצלך משהו מהסגנון שלו

**ריקי:** אני לומדת המון, המון, המון מהנועצים. המון. אני ממש לומדת המון מהגישה הניהולית שלהם... ולקחת את זה לפרקטיקות שלי.

ליאורה שרית וריקי מתארות מצב שכיח בקרב היועצים והיועצות שרואיינו למחקר ולפיו הם לא נותרים אדישים לעמדותיהם של המנהלים אלא מקבלים אותן, מושפעים מהן ואפילו משלבים אותן בפרקטיקות הייעוציות שלהן. המחקר שעוסק מזה חמישה עשורים בניהול חוצה תרבות (Cross Cultural Management) מאשר את התהליך שמתארים היועצים והיועצות שהשתתפו במחקר. הוא עושה זאת דרך עבודות מחקר שמראות את האימוץ של פרקטיקות ניהוליות שפותחו בשדות ארגוניים וניהוליים בעלי עוצמה באזורים מתקדמים עִתִיִּי תעשייה על ידי מנהלים משדות ארגוניים מתפתחים באזורים פחות מתקדמים (Shimoni, 2011b).

### גוונים של קבלה

הטענה במאמר זה היא שקבלת השפה המנג'ריאלית על ידי הנועצים והיועצות להגיון המארגן אותה הם עניין שכיח (מוריה: [ייעוץ ארגוני צריך] לקלוט את הסיטואציה ומי עומד מולך). עם זאת, למרות שכל היועצים והיועצות מקבלים את השפה הזו, צורת הקבלה והעומק שלה מקבלים לעיתים גוון שונה. מתוך דברי היועצים והיועצות שרואיינו למחקר חילצנו שלוש צורות תגובה דומיננטיות; היטמעות, הפרדה, והכלה (Berry, 1997). משמעותה של ההיטמעות היא ויתור על השפה הייעוצית לטובת השפה שמציעים המנהלים. הפרדה משמעותה שימור של השפה הייעוצית ודחייה של השפה המנג'ריאלית, ואילו הכלה כוללת קבלה של השפה

המנהל שאותו מצטט אלי יוצר חלוקה בין השפה שלו לזו של אלי. לטענתו השפה שלו מתכתבת היטב עם המציאות ומשום כך יודעת מה טוב לארגון לעומת השפה התיאורטית והאוטופית של אלי שמבוססת על נהלים ומודלים ולא על מציאות אמיתית. בכך הוא בעצם דוחה את העזרה הייעוצית שביקש אותה מראש מאלי. התנהגותו של המנהל מעמידה את אלי בפני מצב לא פשוט. אם לא יעבוד בהתאם לדרך החשיבה של המנהל, ימצא את עצמו בלי עבודה, לפחות העבודה הספציפית הזו. אם כן יעבוד בהתאם לרוח המנהל ויפעל בניגוד למערכת האמונות המארגנת את תפישתו הייעוצית ('התיאורטית') הוא יקבל אישור כניסה כיועץ לחברה ובכך ישמור על מקור פרנסתו.

התנהגותו של המנהל לא מציגה בהכרח כוונה ללמד את אלי את עקרונות המנג'ריאליזם. אפשרות אחרת היא שהמנהל לכוד בתוך מה ששיין (Schein, 1987: 19) מגדיר "דילמת העזרה". דילמה זו מייצגת מצב שבו נועצים מבקשים מיוזמתם לקבל עזרה אולם מגלים התנגדות כלפי נותן העזרה. במקרה שלנו, כפי שטענו עד כה התנגדות שאלי יפעל בהתאם למערכת האמונות הייעוצית שלו. כלומר, לעיתים מנהלים ומנהלות מגלים קושי להרגיש בנחיות מול היועץ או היועצת שהובאו על מנת לסייע להם להתמודד עם נסיבות שלא הצליח להתמודד איתן. אז מה עושים? שיין מציע ליועצים וליועצות לנהוג בנועצים במשנה רגישות; לבנות עמם יחסים של אמון, לא להתנשא ולעשות כל שביכולתם על מנת לספק להם סביבה פסיכולוגית בטוחה שתאפשר להם לקבל עזרה (חשוב לציין שהתנגדות לייעוץ יכולה לנבוע ממבנה הכוח בארגון, וכמובן ממקומו של הנועץ במבנה הכוח הזה. למשל, התנגדות מצד נועצים ברמות הנמוכות בארגון שהייעוץ נכפה עליהם). (Shimoni, 2017).

### אופני הקבלה של השפה המנג'ריאלית

#### על ידי היועצים והיועצות

לטענת היועצים והיועצות שהשתתפו במחקר הם חשופים לשפתם של המנהלים ולעקרונות החשיבה שלהם. רובם המוחלט שואף ללמוד את דרך החשיבה של המנהלים, את רצונותיהם וצרכיהם ולהתאים עצמם אליהם. ראו דבריהן של ליאורה, שרית וריקי:

היועצים והיועצות ומשום כך הצביע בדרך "אמינה" יותר על תגובותיהם של היועצים והיועצות לשפה המנג'ריאלית. עם זאת, הדיווח בגוף שלישי, זה שייחס לאחרים את השפעתה הגורפת השפה המנג'ריאלית, סיפק נרטיב דיווחי שאינו עשיר בסיפורים אלא מסתפק בהאשמת אחרים בהיטמעות בשפה המנג'ריאלית.

### הפרדה (Separation)

הפרדה מבטאת שימור של השפה הייעוצית ודחייה מסוימת של השפה המנג'ריאלית. במקרה של הפרדה נמצא במחקר זה שהרוב המוחלט של היועצים והיועצות טוען שקשה מאוד לשמור על העמדה הייעוצית, על "האני מאמין" הייעוצי למול השפעתם של המנהלים על תהליך הייעוץ. עם זאת, כפי שניתן לראות בשלושת המובאות הבאות חלק מהיועצים עורך הפרדה בין השפה של המנהלים לשפה הייעוצית. הוא מחפש את המרחב שבו יוכל לשים גבול לשאיפתה של השפה המנג'ריאלית להשתלט עליו:

**מוריה:** תפקידי כיועצת לשים מראה סביב התפיסות והעמדות של המנהל... [יועצת ארגונית צריכה] להתאים את השפה ולדבר בגובה העיניים ובעיקר לעמוד על שלך ולהעז.

**אלי:** "אני מאוד משתדל להיות אובייקטיבי... לבוא עם האמת שלי... כמה שפחות להיות מושפע מהמנהלים".

**ליאורה:** [על היועץ הארגוני] לא להיות בעמדה כזו שבה יש לו אגנדה ברורה אלא במקומות של גבול [גבוליים]...

### הכלה: מנג'ריאליזם לצד צחצוח מראות

הכלה מבטאת שילוב בין השפה הייעוצית לשפה המנג'ריאלית. כפי שמצאנו בראיונות, היועצים והיועצות רואים בשילוב זה תנאי להצלחה אולם גם סכנה לאיבוד עמדתם הייעוצית. לדבריהם, הם מספקים למנהלים ייעוץ איכותי, כזה שמדבר בשפתם אולם עושים כל שביכולתם לא לאבד את זהותם המקצועית, האתית והערכית שמקורה בפיתוח הארגוני. לדבריהם, למרות שחשוב ללמוד את שפתם של המנהלים, יועצים ויועצות אמורים לשמור על שפתם הייעוצית. עליהם לשאול שאלות ולשקף למנהלים חוזקות ובעיות בארגון, וכמובן את התמודדותם (של המנהלים) עם הבעיות הללו מבלי

המנג'ריאלית מבלי לוותר על עקרונותיו וערכיו של הפיתוח הארגוני.

### היטמעות (Assimilation)

היטמעות מבטאת דחיית השפה הייעוצית לטובת השפה מנג'ריאלית. לדברי המרואיינים והמרואיינות, קיים מיעוט של יועצים ויועצות שמבטל את העמדה הייעוצית ומתאים את עצמו לעמדותיהן של מנהלים, נכנע להן ואף ניטמע בתוכן. לדבריהם, שתי קבוצות של יועצים ויועצות שכן שנטמעים בתרבות המנהלים הם הפרילנסרים (עצמאיים) והצעירים. יועצים ויועצות אלו זוכים לכינויים כמו "שליחים" (יערה) או "יועצי טופו" (רונית) שנוהגים כעושיי דברם של מנהלים ובכך שוחקים ערכים ייעוציים בסיסיים כמו שיתוף, אובייקטיביות, ועצמאות. ראו שלושת המובאות הבאות,

**רונית:** אלו הם יועצי טופו... אבל אף אחד לא יגיד לך שהוא מושפע, כי אחרת זה אומר שהוא לא עושה את העבודה שלו.

**אלי:** הצעירים יותר מתפתים לשמוע את מה שהמנהל רוצה להשמיע, לראות את מה שהמנהל רוצה להראות, או לדבר כמו שהמנהל מדבר

**אודי:** "הרבה יועצים מתחילים חדורי אמונה עם תובנות מסוימות ובדרך מוכנים לשנות ולהיות לא מקצועיים... עושים דברים כי הנהלה החליטה, מן פתרונות קסם ששום דבר טוב לא יצא מהם".

נתעכב רגע על מגבלה מתודולוגית בצורת הדיווח של המרואיינים והמרואיינות על דפוס ההיטמעות. כשהמרואיינים והמרואיינות התייחסו לקבלה של השפה המנג'ריאלית שבאה מבלי לוותר על ערכי הפיתוח הארגוני, הם עשו זאת בגוף ראשון יחיד (אני). הם דיברו על עצמם. עם זאת, כפי שאפשר לראות במובאות לעיל, כשהם תיארו את הקבלה הגורפת של השפה המנג'ריאלית תוך ויתור על עקרונות הפיתוח הארגוני, כלומר על היטמעות, הם דיברו בגוף שלישי (הצעירים, הפרילנסרים) המייחס את ההתנהגות הזו לאחרים (מתן): " [אם] רוב היועצים יהיו כאלה כי אז אין להם זכות קיום".

הדיווח בגוף ראשון סיפק נרטיב עשיר מאוד, כזה שלא תמיד היה תחת שליטה ותכנון של





**תרשים 1.** אופני הקבלה של השפה המנג'ריאלית על ידי היועצים והיועצות.

ברור שחלוקה של אנשים לדפוסי תגובה ספציפיים אינה מושלמת וכי סביר להניח שלעיתים יועצת או יועץ יקבלו על עצמם מספר דפוסי תגובה בהתאם לסיטואציה שעומדת בפניהם. לשם דוגמא, יתכן שבחלק מהמקרים יועצים ויועצות יעדיפו במודע לנוע בין אינטגרציה להפרדה או להיטמעות; מעין אינטגרציה חזקה או חלשה. עם זאת, הדבר אינו פוגע בהשגת מטרת המחקר. להיפך מכך, הוא מאפשר הבנה טובה יותר של המורכבות בתגובותיהם של היועצים והיועצות לשפה המנג'ריאלית.

## דיון וסיכום

מטרת המאמר היא להציג את תגובת היועצים והיועצות לתביעתם של המנהלים שיאמצו את השפה המנג'ריאלית. מתוך הראיונות מצאנו שהמנהלים מנצלים את כוחם על מנת לגרום ליועצים וליועצות הארגוניים לנהוג על פי הבנותיהם הניהוליות. במונחים של בורדיה (Bourdieu, 1989), לחצם של המנהלים על היועצים והיועצות הופך את פגישות הייעוץ לזירת מאבק שבה המנהלים מעוניינים לכפות את השפה המנג'ריאלית על היועצים והיועצות, בעוד החלק הארי של היועצים והיועצות מנסה להגן על עמדותיו. אומנם, מדבריהם של היועצים והיועצות ניכר שרוב המנהלים מגיעים לתהליך הייעוצי עם הנחה שהם מודעים לבעיותיו של הארגון ולפתרונות הדרושים ומשום כך הם [חלק הקטן של קבוצת היועצים

להתערב בתכנים הספציפיים של הארגון. ראו המובאות הבאות,

**עמרים:** "אבל יש פה גם סוגיה ערכית אתית כי לפעמים אתה נתקל במנהל שהוא לא cup of tea [שלי], אתה מצד אחד מקצועית אומר שזה השיח בו הוא רוצה לדבר אבל זה לא דרך שנוחה לי וזה עניין של לקוח וכסף... מצד שני אם לא נוח לי אני לא יכול לעשות עבודה טובה..."

**אלי:** אני עובד עם יועצים ארגוניים יותר ותיקים ממני או צעירים ממני, אני רואה שהוותיקים ממני, מקשיבים, שומעים, אומרים בסדר ולוקחים למקום שלדעתם נכון. הקשבה ושמירה על מקומו של היועץ... "בעולם שלנו זה בלתי אפשרי לבוא עם האמת שלי כמה שאפשר, עם האני מאמין, כמה שפחות להיות מושפע מהמנהלים".

**יואל:** ביעוץ ארגוני אין ידע... יועץ ארגוני צריך לדעת לשאול את השאלות הנכונות, עליו לשתוק וללמוד מהנועצים ולתת להם זוויות מחשבה נוספות, להעמיק, לבחון ואז לראות ולגבש תשובה מתאימה לארגון...

היועצים והיועצות שרואיינו למחקר עומדים אפוא קבוע בפני איום מצד המנג'ריאליזם כפי שהוא לביטוי אצל המנהלים. לעיתים הם מוותרים על ערכי הפיתוח הארגוני ומטמיעים את השפה המנג'ריאלית בעולמם הייעוצי, לעיתים מפרידים בין השניים ולרוב מכילים אותם. בתהליך ההכלה הם משלבים בין ציפיות המנהלים לרווח לבין ערכי הפיתוח הארגוני כמו פתיחות והקשבה, גמישות מחשבתית, אובייקטיביות והעדר שיפוטיות, והגנה/שמירה על הערכים הללו (ראו תרשים מספר 1). כמו שאומר אודי, "אין ספק שמנהלים מאוד משפיעים על יועצים, אתה עלול מאוד להיכנע לגישות שלהם, אתה צריך להיות חד ... ולהגיד את האני מאמין שלך..."

לא שווים דיברו מגרונם של המנהלים והיועצים והיועצות. השדה הניהולי שקוע בסביבה קפיטליסטית תחרותית שמעניקה לו סוגים רבים של הון (כלכלי, תרבותי, חברתי), ואילו השדה הייעוצי מבוסס על הון תרבותי (ידע) בלבד.

מזווית זו, מאמר זה מתכתב היטב עם חלק מהטענות של חוקרים (Burnes, 2009) לפיהם כבר עכשיו, לנוכח עוצמת ההשפעה של המנג'ריאליזם, שדה הייעוץ הארגוני (כמו שדות החינוך, התרבות והארגונים ללא כוונות רווח) חווה שינוי בליבת הערכים שלו. שינוי זה מתבטא למשל בדפוס ייעוצי מכוון מנהלים שדוחק לשוליים לא פעם את האתיקה הייעוצית, את הערכים ההומניים, הדמוקרטיים והשיתופיים שמאפיינים את שדה הייעוץ הארגוני. עם זאת, המאמר דוחה טענות אחרות שמבקשות להציג את השדה הייעוצי ככנוע לחלוטין לשדה הניהולי (Boje, 2012). כפי שראינו, למרות יחסי הכוח הלא שווים בין השדה הניהולי לשדה הייעוצי, או בין המנהלים ליועצים וליועצות, רוב המרואיינים והמרואיינות נוקטים באסטרטגית המשכיית בתוך דפוס של הכלה לפיו יחד עם קבלת הגישה המנג'ריאלית הם שומרים על ליבת הערכים הייעוצית. הם מתמידים לשאול שאלות פתוחות ומעוררות חשיבה, לשקף למנהלים את הנעשה בארגון ואת ההתנהגות הניהולית שלהם.

## מה יועצים ויועצות יכולים ללמוד ממאמר זה מבחינה פרקטית?

שאלה ממוקדת יותר תהיה מה יועצים ויועצות צריכים לעשות במציאות של מנג'ריאליזם מואץ על מנת לשפר את התקשורת עם מנהלים/נועצים מבלי לוותר על עקרונותיו וערכיו של הפיתוח הארגוני? נציע 8 תגובות שלפי היועצים והיועצות שרואיינו למחקר ראויות להילקח בחשבון (ראו תרשים 2),

1. עמידה איתנה בשמירה על ערכיו של הפיתוח הארגוני היא תנאי להצלחתה של פעולה ייעוצית. לחלופין, כניעה ללחץ המנהלים וניתור על הערכים הללו צפויה לכישלון. כמו שאומר אודי, "אתה צריך... להגיד את האני מאמין שלך... יועצים מתחילים חדורי אמונה עם תובנות מסוימות ובדרך... עושים דברים כי הנהלה החליטה, מן פתרונות קסם ששום דבר טוב לא יצא מהם" (ראו תרשים 2).

והיועצות] הופכים ל"חותמת גומי" (אודי), חבורה של "קשקשנים וחופרים" (רונית) ש"אף אחד [מהמנהלים] לא מאמין שתבוא ותאיר את חיינו המקצועיים" (יערה).

הרוב המוחלט של היועצים והיועצות הארגוניים מקבל אפוא את הגישה המנג'ריאלית. כפי שסיפרו בראיונות הם עושים זאת משום שהצלחתם הייעוצית תלויה במידה רבה ביכולתם להשתמש בשפתם של המנהלים. עם זאת, הראיונות מצביעים גם על כך שהחלק הארי של היועצים והיועצות שומר על עמדתו הייעוצית. הם משקפים למנהלים את דבריהם ואת מעשיהם ומציעים להם דרכי חשיבה חדשות.

דומה שעל מנת להבין את כוחם של המנהלים לכפות על היועצים והיועצות הארגוניים את עקרונות המנג'ריאליזם ואת שפתו יש להביא בחשבון את ההקשר החברתי הרחב שבו מתקיים התהליך הייעוצי. לשם כך נחזור לרגע למושג השדה של בורדיה. בורדיה (2005: 125) מזכיר לנו שאינטראקציות חברתיות, סובייקטיביות או אובייקטיביות, לעולם אינן מתקיימות בריק חברתי. אינטראקציות הן לא "ממלכה בתוך ממלכה". לדבריו, "מה שמתרחש בין... עמית דובר צרפתי לעמית דובר גרמנית, נשלט תמיד על ידי היחס האובייקטיבי בין השפות המתאימות, כלומר בין הקבוצות הדוברות שפות אלה. כשתושב שווייץ דובר גרמנית מדבר עם תושב שווייץ דובר צרפתי", לפי בורדיה (2005: 125), "שווייץ הגרמנית ושווייץ הצרפתית הן אלו שמדברות זו עם זו". במובן זה, התייחסות לאינטראקציה שבין המנהלים ליועצים וליועצות שרואיינו למחקר זה רק כמשא ומתן בינאיש, כפי שהיו אולי מציעות גישות ייעוציות מכוונות-יחיד בייעוץ הארגוני (Voronov & Woodworth, 2012), הייתה נשאת עיוורת להיבט האובייקטיבי (מיקום ומשאבים) שמגדיר את היחסים הספציפיים שבין המנהלים ליועצים וליועצות; יחסים שבתוכם מבנה הכוח אינו סימטרי ולכן מאפשר להשליט את ההיגיון של המנהלים על האינטראקציה הזאת (Emirbayer & Johnson, 2008).

יותר מכך, כפי ש"שווייץ הגרמנית ושווייץ הצרפתית" מדברות זו לזו מגרונן של תושביהן, כך שדה הניהול והשדה הייעוצי שיחסי הכוח ביניהם

הארגוני להיות מאוד פתוח, קשוב, גמיש".

8. לעמוד על שלך ולהעז, לבוא עם תובנה שלא תמיד נעים לשמוע. כמו שאומרת מוריה, "תפקידי כיועצת לשים מראה סביב התפיסות והעמדות של המנהל... ובעיקר לעמוד על שלך ולהעז".



**תרשים 2.** מה יועצים ויועצות יכולים לקחת מהמאמר לרמה הפרקטית?

מאמר זה מבוסס על ראיונות עומק עם אוכלוסיית יועצים ויועצות בהיקף קטן. דומה שלאור ממצאי המחקר ולאור הדיווחים המחקריים על התפשטותו של המנג'ריאליזם לכל שדרות החברה, רצוי לערוך מחקר אמפירי בקרב אוכלוסיית יועצים ויועצות רחבה יותר על מנת לזהות ולאפיין את חדירת המנג'ריאליזם לשדה הייעוץ הארגוני. מחקר כזה יוכל לשמש בסיס להוראת האתיקה והפרקטיקה הייעוצית בתוכניות הלימוד באוניברסיטאות, ובהכשרות לייעוץ ארגוני.

מחקרים אחרים יהיו דומים למחקר עליו מבוסס מאמר זה, אולם הם יערכו בארגונים לא פורמליים כמו מתנ"סים, בארגוני חינוך, ובעמותות פילנתרופיות שיחסם לזמן ולאנשים שונה אף הוא באופן מובהק מזה של המנג'ריאליזם. מחקר כזה ינסה להראות את המתחולל במפגש שבין החשיבה המנג'ריאלית מכוונת הרווח לבין עמותות שעוסקות בפילנתרופיה ובמערכות חינוך ובריאות שהחשיבה המנחה אותם מכוונת לפיתוח כישורים ויכולות בקרב האוכלוסייה שבתוכה הן פועלות ולא לפיתוח של מוצרים.

2. הצלחה בפעולה ייעוצית מחייבת תחילה הקשבה לנועצים ולמידה מהם. ייעוץ שהחל בדרך זו יכול לאפשר ליועצים וליועצות לנווט את הייעוץ למקום שתואם את אמונתם בנוגע ליעדיה של הפעולה הייעוצית. כמו שאומר אלי, "אני רואה שהוותיקים ממני, מקשיבים, שומעים, אומרים בסדר ולוקחים למקום שלדעתם נכון".

3. לא להגיע לייעוץ עם מודל או סכמת חשיבה ייעוצית מוגדרת מראש אלא לבחון בפתיחות את המציאות כפי שרואים אותה הנועצים וכפי שייבדק במהלך אבחון. כמו שאומרת ליאורה, "[על היועץ הארגוני] לא להיות בעמדה כזו שבה יש לו אגינדה ברורה".

4. לא להחזיק בעמדה מתנשאת, למשל דיבור במושגים אקדמיים לא מוכרים אלא לדבר בשפתו של הנועץ. כמו שאומרת מוריה, "[יועצת ארגונית צריכה] להתאים את השפה ולדבר בגובה העיניים".

5. מנהלים בדרך כלל לא מבינים מהו ייעוץ ארגוני ומה תפקידם של יועצת או יועץ ארגוניים. למשל, חלקם יתייחסו ליועצים כאל מומחים כמו עורכי דין או אנשי שיווק שמצופה מהם לספק תשובות. כמו שאומר מתן, "לא כל המנהלים מבינים את הערך מוסף של הייעוץ או תפקידו של היועץ ולמה הם בכלל צריכים יעוץ...". אי לכך מומלץ שכל פעולה ייעוצית תחל בתיאום ציפיות שחלק חשוב ממנו יעסוק בפילוסופיה הייעוצית שמנחה אותך.

6. כדאי לקחת בחשבון שלא תמיד יאהבו את מה שיש לכם להגיד ולעיתים נועצים יגיבו אליכם בדרך לא מנומסת ואף תוקפנית. במקרים כאלו מומלץ לא לוותר על עמדותיכם במהירה אלא להיכנס לדיאלוג עם הנועצים על הדרך הנכונה להבין או לפעול.

7. כדאי להגיע לייעוץ עם כלים אולם להיות פתוחים לתשומות מצד הנועצים. כמו שאומרת רותם, "מצד אחד היא [הזהות המקצועית] מגובשת ומצד שני היא פתוחה להתגבשות... על היועץ

## רשימה ביבליוגרפית

- אילוז, א' (2008). אינטימיות קרה: עלייתו של הקפיטליזם הרגשי. הוצאת הקיבוץ המאוחד - ספרית פועלים.  
בורדיה, פי' (2005). על כמה מתכונות השדה. שאלות בסוציולוגיה. 113-133. רסלינג הוצאת ספרים.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). (Un) Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism? *Journal of Organizational Change Management*, 29(1), 29-45.
- Anderson, D. L. (2019). *Organization development: The process of leading organizational change*. Sage Publications.
- Arestis, P., & Sawyer, M. C. (Eds.). (2004). *The rise of the market: Critical essays on the political economy of neo-liberalism*. Edward Elgar Publishing.
- Baldry, C., & Barnes, A. (2012). The open-plan academy: space, control and the undermining of professional identity. *Work, Employment and Society*, 26(2), 228-245.
- Baritz, L. (2005). The servants of power. In C. Gray & H. Willmott (Eds.). *Critical Management Studies: A Reader* (pp. 29-45). Oxford Management Readers.
- Beckhard, R. (2006). What is organization development? In J.V. Galos Ed.). *Organization development: a Jossey-Bass reader* (pp. 3-12). Jossey-Bass
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5-61.
- Boje, D. M. (2012). Postscript: Change in a changing world – where now? In D. M. Boje., B. Burnes., & J. Hassard (Eds.). *The Routledge companion to organizational change* (pp. 598-600). Routledge.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Polity Press.
- Burnes, B. (2009). *Managing change: a strategic approach to organizational dynamics* (5<sup>th</sup> ed). Pearson Education.
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization* (pp. 220-277). SUNY press.
- Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society*, 37, 1-44.
- Enteman, W. F. (1993). *Managerialism: The emergence of a new ideology*. Univ of Wisconsin Press.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies: Facts, fictions, and fantasies*. OUP Oxford.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1987). Interpreting organizational texts. *Journal of Management Studies*, 24(3), 233-247.
- Klikauer, T. (2013). What is Managerialism? *Critical Sociology*, 41(7-8), 1103-1119.
- Locke, R. R. (2005). Reform of Financial Education in US Business Schools: An Historical View, real-world economics, issue no. 58. *Ghoshal, S*, 75.
- Mishler, E. G. (1986). *The analysis of interview-narratives*. In T. R. Sarbin (Ed.). *Narrative psychology: The Storied Nature of Human Conduct* (pp. 233–255). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Scott, W. G. (1985). Organizational revolution: An end to managerial orthodoxy. *Administration & Society*, 17(2), 149-170.

- Shimoni, B. (2011a). "It really works like this": Hybrid forms of management culture in Thailand and Israel. *European Management Journal*, 29(2), 155-163.
- Shimoni, B. (2011b). Rethinking cultural control in global corporations: From imposition of culture to cultural hybridizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 4(14), 432-400.
- Shimoni, B. (2017). What is Resistance to Change? *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 257-270.
- Shimoni, B. (2019). Why the hell can't the system work efficiently and properly? The transfer of business-oriented habitus to the philanthropic and education fields in Israel. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 9(2), 178-197.
- Voronov, M., & Woodworth, W. P. (2012). OD discourse and domination. *The Routledge companion to organizational change*, 440-455
- Woodworth, W., & Nelson, R. (1979). Witch doctors, messianics, sorcerers, and OD consultants: parallels and paradigms. *Organizational Dynamics*, 8(2), 17-33.
- Woodworth, W. (1981). Organizational consultants, conspirators, and colonizers. *Group & Organization Studies*, 6(1), 57-64.