

כשאהיה גדול – על הפסיכואנליזה של חזון וערכים ארגוניים/ אופיר צרניאק

הגישה הפסיכואנליטית

שניים מתוך המודלים המרכזיים של הנפש בגישה הפסיכואנליטית הם המודל הטופוגרפי והמודל הסטרוקטוראלי. המודל הטופוגרפי מניח את קיומן של רמות תודעה שונות – חשיבה מודעת, לא מודעת וכזו שנמצאת על סף המודעות. בהתאם למודל, הלא מודע משפיע על עיצוב ההתנהגות הנצפית ואילו היבטים ורעיונות ברמה המודעת של האדם, יכולים להצביע על כוונות, משאלות וחרדות אשר צפונות ברמה הלא מודעת. המודל הסטרוקטוראלי מייצג את מבנה הנפש בשלושה חלקים – איד: המכיל את היצרים הטבעיים. אגו: המהווה את עיקר המודע של האדם וסופר אגו המכיל את צרכי החברה ודרישות המוסר בנפש האדם.

המפגש בין העולם החיצוני למרכיבים השונים של הנפש והמפגש בינם לבין עצמם, עלולים ליצור מתחים וחרדות אשר אלו מווסתים על ידי מנגנוני הגנה. בתיאוריה הפסיכואנליטית מנגנוני הגנה הם קבוצת תהליכים נפשיים באמצעותם מגן הפרט מפני מודעות לרגשות שליליים. בין מנגנוני ההגנה ניתן לציין מנגנונים פרימיטיביים כגון הכחשה ונסיגה אשר מגנים על הגבולות בין העצמי לעולם החיצוני ומנגנונים משניים (בוגרים) המגנים על הגבולות בין חלקי הנפש השונים, כגון הדחקה, רציונליזציה ותגובת היפוך – הסתרת הדחפים והמשאלות על ידי התנהגות הפוכה מזרישות הדחפים – לדוגמה הצקה לילדה אהובה אצל ילדים. בפסיכולוגיית העצמי אשר התפתחה מתוך הגישה הפסיכואנליטית נטען כי מנגנוני ההגנה מהווים כלי חשוב בשימור תחושת עצמי חזקה, מאוחדת ובעלת ערך חיובי.

פסיכואנליזה וארגון

הגישה הפסיכואנליטית ליעוץ ארגוני מקבילה בין אנשים לארגון ומניחה כי קיימת השפעה של כוחות, גורמים ודחפים לא מודעים על התנהגויות פרטים וקבוצות במסגרת הארגון. בהתאם לכך, הטיפול בפתולוגיה ארגונית – כשלי תקשורת, אי עמידה ביעדים, ריבוי קונפליקטים וכדומה אמור להיעשות באמצעות גילוי הדפוסים, התבניות והתהליכים הלא מודעים ופיתוח רמת המודעות אליהם. תפקיד היעוץ במסגרת הגישה הזו הוא להיות בקו התפר שבין הרמה המודעת לרמה הלא מודעת – לנסות ולהצביע על אלמנטים לא מודעים המשפיעים על הרמה המודעת. או לחילופין, בהתאם לאמירה של פוקו – לא לנבא, אלא לפתוח חלונות במקומות בהם היו קודם לכן קירות.

חזון ארגוני

ההגדרה המקובלת לחזון ארגוני היא: "תמונה עתידית של הארגון (כולו או תת יחידות שלו) במיטבו, החזון מגדיר את הזוהר הארגוני ואת המשמעות המיוחדת לעשייה. החזון אינו מגדיר מה עושים אלא את הערכים והעקרונות, המנחים את העשייה ככל שתהיה. הוא גם זה שמאפשר לכל אחד מהפרטים לחבר את רצונותיו, זהותו האישית ותוכניותו האישיות להתפתחות, למטרות הארגון וכיווני התפתחותו העתידיים." (מתוך: כ"ץ ופופר, הגדרת חזון והנחלתו)

כתמונה עתידית, אשר במקרים רבות כתובה ומפורסמת ברחבי הארגון, מעניין להסתכל עליה דרך הנחות היסוד ומושגי הגישה הפסיכואנליטית. החזון מדגיש ערכים מסוימים אשר מוגדרים כערכים רצויים, ובכך מהווה סופראגו ארגוני מוצהר ומפורסם ברחבי החברה. בדוגמאות הבאות ניתן לקרוא ולראות כיצד החזון לא מהווה רק סופראגו ארגוני, אלא כיצד באמצעות מנגנוני הגנה של תגובת היפוך הוא מנסה לרסן ולהתגבר על דחפי האיד הארגוני.



דוגמה מספר 1: שירות הביטחון הכללי

ערכי שירות הביטחון הכללי מפורטים ב**אינטרנט** ושווה להסתכל על שניים מתוכם המתקשרים באופן ברור דווקא לאיד הארגוני. הראשון – ריסון הכוח – "עובד השירות יפעיל סמכויות שהוקנו לו לצורך מילוי תפקידו באורח מושכל, מבוקר והוגן תוך התחשבות בזכויות יסוד וכבוד האדם". אמינות – "עובד השירות ידבר אמת, ידווח אמת ויעיד אמת. ינהג ביושר ביחסיו עם חבריו בשירות ויקפיד על אמינות בעשייתו". אין ספק שארגון אשר נותן לעובדיו סמכויות לעשות מעשים אשר לעיתים נוגדים את חוקי המדינה ולעיתים הצלחת עובדיו במשימותיהם מחייבת שקר והונאה צריך להתמודד עם החרדה שההיבטים האלו ישתלטו באופן לא רצוי על כלל התחומים. הדרך למנוע (או לפחות להמעיט) את ההשתלטות הזו היא באמצעות מנגנון של תגובת היפוך – הצהרה כתובה ומפורסמת כנגד דחפי האיד הארגוניים. קשה למצוא בחברות מסחריות הנחיות לעובדים להתנהג באופן שמתחשב בזכויות יסוד, לצד ריבוי החזרה של המילה "אמת" בערך האמינות אשר מעורר חשד בדבר הצורך בהדגשה המרובה ועל ההתנהגות הרווחת בארגון לשם השגת מטרותיו.



דוגמה מספר 2: תנובה לגדול בית ישראל

חזון תנובה עבר מספר גלגולים במהלך השנים, אולם אחת מהמילים שחוזרת בו לאורך השנים היא המילה "שורשיות" האמורה לסמל את החיבור ל(תנובת) ארץ ישראל. גם במקרה הזה שווה לשאול – מדוע דווקא "שורשיות"? זו מילה חריגה יחסית, היא אינה מופיעה בחזון וערכי השב"כ שהוזכר קודם לכן, אשר אין ספק שהוא מחובר למדינה לא פחות מאשר תנובה. ואולי זה בדיוק העניין. האיד הארגוני של חברה מסחרית הוא שורת הרווח (או לחילופין העלאת ערך המניה, אבל זה לא העיקר כרגע). זהו איד שיוצר חרדה מפני עיסוק אובססיבי במספר, בצמצום עלויות בכל דרך אפשרית ומפני חוסר ייחודיות לעומת חברות מסחריות אחרות. הדרך לדכא את החרדה הזו היא באמצעות העלאה על נס את ההופכי – לא רווח, כי אם שורשיות, לא מקסום הפער בין ההכנסות לעלויות, אלא חיבור לארץ. יכול להיות שזו מקריות, או צחוק הגורל שדווקא חברה שהדגישה במהלך כל כך הרבה שנים את השורשיות נמכרה דווקא לחברה בבעלות בריטית – סינית. אולם ייתכן שדווקא המכירה מצביעה על כך שהפחד מאובדן השורשיות היה פחד ממשי שהדרך להתמודד איתו וליצור תחושת עצמי ארגונית מאוחדת וחיונית הייתה לחזור שוב ושוב על השאיפה אליה.



דוגמה מספר 3: התעשייה האווירית

מסמך "**ערכי הקוד האתי, רוח הקוד, חזון וערכים**" של התעשייה האווירית הוא היפוך תגובה בולט למדי להדחקת דחפי האיד הארגוניים. המשפט הראשון בו הוא: "נציית לחוקים ולתקנות שנוגעים לניהול עסקי התעשייה האווירית ברחבי העולם". ועמוד אחד אחריו כתובים המשפטים הבאים: "התעשייה האווירית תתקשר עם לקוחותיה ושותפיה העסקיים בהתאם להוראות האמנה הבינלאומית למניעת שוחד. התעשייה האווירית רואה חשיבות רבה בניהול עסקיה ברחבי העולם בצורה אתית, ביושר ובטוהר מידות, תוך ציות מלא לחוקי מדינת ישראל, לאמנה למלחמה בשחיתות של ארגון ה-OECD ולחוקי המדינות בהן היא פועלת ומנהלת מלמ".

פרויד טען כי קיומה של הרמה הלא מודעת של האישיות ניתן לזיהוי על ידי היבטים שונים ברמה המודעת – חלומות, טעויות פרוידיאניות, כשלי לשון וכדומה. באופן דומה, באופן דומה, אפשר לזהות את דחפי האיד הארגוניים דווקא מתוך הסופר אגו הארגוני הכתוב. כנראה שזה לא מקרי שמצד אחד אלו המשפטים הכתובים בחזון התעשייה האווירית ואילו במקביל, ע"פ **כלכליסט**, מנכ"ל התעשייה האווירית ובכירים נוספים, אינם יכולים להיכנס לארה"ב בעקבות קשרים עם אדם שהורשע בעבירת שוחד.

במקום סיכום – בחזרה לפוקו

החזון הארגוני בהגדרתו המקובלת הוא תמונה עתידית של הארגון במיטבו, מעין משאת נפש ארגונית. אולם מעבר לכך, כפי שנראה בדוגמאות האלו החזון לאו דווקא מנבא לאן הארגון יגיע בעתיד, אלא הוא פותח חלון לרמה הלא מודעת של הארגון, לחרדותיו, פחדיו ודחפיו הראשוניים ביותר.

תודה לד"ר לינור דלפרי בראון על הארותיה לפוסט זה.