

אבחון תהליכים סמויים בקבוצות ובארגונים

רוברט מרשק וג'ודית כץ

כיצד ניתן לגלות קיומה של דינאמיקה סמויה בעבודה בקבוצה או בארגון? גישה אחת היא לבדוק את המסרים הסמליים הנשלחים מהמערכת. גם דינאמיקה סמויה מתגלה לעתים קרובות ברמה הסמלית. במאמר זה מציגים המחברים דרך חשיבה לגבי תהליכים סמויים, המסייעת לשער השערות על נוכחותן של דינאמיקות סמויות.

סוגים של תהליכים סמויים

ההנחה היא שתמיד קיימים תהליכים סמויים מרובים, הן בעבודה עם פרטים, עם קבוצות ועם ארגונים. אם כי לא הניחו שהסיבות להסתרה הן טובות, רעות או בלתי ידועות. הסתרה מתרחשת כאשר:

1. הנחות שלא נבחנו, אמונות או מבנים מגבילים שיקול דעת (reasoning) או בחירה.
2. הבסיס לדינאמיקה המוסתרת הוא בלא מודע או בצללים של הפרט, הקבוצה או הארגון.
3. התנהגויות, מחשבות או רגשות מוגדרות ע"י החוקים, הנורמות או התרבות כבלתי מתאימים, בלתי מקובלים או שלא במקומם.

שלושה טיפוסים דומיננטים של תהליכים סמויים מתפתחות בנסיבות אלו:

1. כתמים עיוורים וחומים (blind spots & blocks)

אלו מתפתחים כאשר חלק או כל חברי הקבוצה או הארגון מנועים מלשקול את האפשרויות, עקב אמונות, הנחות, ערכים או פרדיגמות שלא נבחנו או לא מודעים. במקרה כזה ההתנהגות של הפרטים, הקבוצות או הארגונים תהיה "נשלטת" ע"י מגבלות לא מודעות אלו. המשתתפים לא יראו את ההשפעה המגבילה של הגבולות הלא מודעים, ואילו צופים מן הצד לא יבינו מדוע מתעלמים מאפשרויות כה ברורות.

2. דינאמיקה לא מודעת או צללים

דינאמיקה כזו מתפתחת כאשר התנהגות המערכת מושפעת על אמוציות, שאיפות או צרכים שקולקטיבית הודחקו או הושלכו. השלכות, סטריאוטיפים והתנהגויות מפצות של הקבוצה או הארגון הם גילויים שכיחים של סוג זה של דינאמיקה סמויה. קבוצות הטוענות שאצלן הכל בסדר, בעוד הן מניעות עצמן בצורה קשוחה (אכזרית, קשה), ללא מודעות לתשלום האמוציונלי, הנפשי או הפיזי, הן תחת השפעה של כוחות מוצלים. לדוגמא, קבוצות הפועלות במצבים מסוכנים, נוטלות סיכונים לא הכרחיים, על מנת לפצות על פחדים אמיתיים אך מודחקים.

3. הסוואות והסתרה מודעת

הסוואה או הסתרה מודעת היא כאשר חלק מחברי קבוצה או כולה סוגרים נושאים מפני דיון, עקב התנהגויות, מחשבות או הרגשות המוגדרות על התרבות, אמונות, הכללים והנורמות השולטות כבלתי מתאימות או לא קבילות או שלא במקומן (המשמעות של המושג סמוי כולל גם "מוגן"). יש שתי תת קטגוריות של הסוואה והסתרה:

- א. **הסוואה והסתרה מגוננת** – המתרחשת כאשר חברי הקבוצה או חלקם חוששים מהעלאת נושא מסוים או מהתייחסות אליו. החשש מבוסס על אפשרות פגיעה אמיתית או דמיונית. נושאים המתויגים על ידי תרבות הקבוצה כבלתי רצויים או כ"עניינים" הם מועמדים להסוואה והסתרה הגנתית. במקרה שלכל חברי הקבוצה אינטרס להסתיר משהו מחשש מהתוצאות, ניתן למצוא הן קשר (collusion) גלוי והן קשר סמוי. תהליכים סמויים כאלה מצויים במערכת שבה יש אמון מועט או רמה גבוה של חשד בין חבריה.
- ב. **הסוואה והסתרה אסטרטגית** – מטרתן לזכות באיזשהו יתרון או להשיג יעד מסוים. אלו מתרחשים כאשר חברים אחדים מאמינים ששיגו את מטרתם בצורה טובה יותר אם לא כולם ידעו מה קורה, ומאפיינים דינאמיקות תחרותיות המתייחסות לכוח, חיזוקים, משאבים וכו'. הסוואות והסתרות אסטרטגיות הן פרקטיקות מקובלות אם פרטים מסוימים פועלים בחשאיות להשגת מטרה המוסכמת על כל הקבוצה/הארגון, ואז אותם פרטים הופכים לסוכנים הסמויים של הארגון. עם זאת, פרקטיקות אלו מאפיינות גם פרטים הפועלים לטובת עצמם.

לכל 3 התהליכים הסמויים יש 4 איפיונים משותפים:

1. הם חבויים מהשיח הפומבי.
2. הם מגבילים את אפשרויות הבחירה, חוסמים יצירתיות ולוכדים את המשתתפים בהתנהגות חוזרת (רפטיטיבית) והרסנית (self defeating).
3. קשה מאד לזהותם, אלא אם יודעים היכן לחפש.
4. הם מצויים בכל מקום.

תהליכים גלויים מול סמויים בקבוצות ובארגונים

תהליכים גלויים הם משימתיים, רציונליים, מועברים בצורה גלויה בתקשורת ומוגדרים על ידי הנורמות השולטות בקבוצה או בארגון כלגיטימיות ומתאימות להקשר. חברי הארגון מודעים להם ויכולים לתארם. ואילו תהליכים סמויים הם מוכווני ליחסים (בין אישיים?), אמוציונליים,

מועברים בתקשורת בצורת סמלים (לעתים ללא מודעות) ומוגדרים על ידי התרבות כבלתי תואמים את ההקשר. אם חברי הארגון יישאלו עליהם, הם יגידו שמשו קורה אך לא יוכלו לשים את האצבע עליו, בעוד אחרים כלל לא יהיו מודעים לתהליכים אלו.

נושאים טיפוסיים של תהליכים סמויים בקבוצות ובארגונים כוללים:

1. הרגשות, רגשות וצרכים המתייחסים לכוח, סמכות, איטימיות, משיכה, אמון, שנאה, כעס ועוד.
2. פחדים וטאבו.
3. קונפליקטים ואי הסכמות.
4. שאיפות, חלומות, תקוות, חזון ו/או ערכים ספיריטואליים הנחשבים כבלתי מושגים (?). ("pie in the sky").
5. אמונות מגבילות, נורמות והנחות תרבותיות.
6. עסקים "פוליטיים", הסדרים והבנות המכוונים להשגת יתרון על אחרים.
7. הטיות ודעות קדומות מקצועיות ואישיות.
8. הבדלים (שלא מדברים עליהם?) המבוססים על תרבות, דת, מגדר, גזע, אוריינטציה מינית, יכולת פיזית, סגנון או ערכים.
9. מסגרות פורמליות או לא פורמליות המדריכות את המחשבה וההתנהגות, כגון פרדיגמות, תיאוריות ו"לקחים שנלמדו".

אבחון תהליכים סמויים

רמזים להליכים סמויים הם פונקציה של הבחנה בהדגשות או השמטות יחסית לדפוס, שמסגרתו הוא ההקשר הארגוני. הנוסחה לכך היא:

רמזים לתהליכים סמויים = פונקציה של [(הקשר) * (דפוסים) * (דגש/השמטה)]¹

הקשר

תשומת לב להקשר מסוים כולל פרשנות של נתונים מאורעות ואינטראקציות במונחים של הסביבה, שהיא המסגרת של הסיטואציה. ההקשר נותן משמעות להתנהגות, אך זהו ההקשר כפי שהוא נראה מתוך מסגרת ההתייחסות של המשתתפים. המאבחן צריך להיכנס אל תוך מסגרת ההתייחסות של המשתתפים, כדי להסתכל בהצלחה על תהליכים סמויים. כך למשל,

¹ סימן * - הוא עבור מכפלה (כנראה).

משמעות של פגישה עשויה להיות שונה, אם מדובר בפגישה בלתי צפויה או מתוכננת, אם היא ראשונה או לא, פגישת חירום או לא ועוד משתני הקשר, שיש לקחת בחשבון באבחון.

דפוסים

דפוסים כוללים רצפים, יחסים קונפיגורציות ואי סדירויות אחרות המתייחסות להתנהגויות או לנושאים החוזרים על עצמם. למשל, בקבוצה הנמנעת מעימותים, מופיע דפוס חוזר של סיפור בדיחה כאשר מתלהט ויכוח, העלול לעורר שנאה, כעס ומחלוקת.

ניתן להבחין בדפוסים המתייחסים לתהליכים סמויים ברמות התנהגות שונות, כגון אישיות, בין אישיות, קבוצתיות או ארגוניות:

1. דפוסים חוזרים של התנהגות על ידי פרט, ללא קשר להקשר, עשויים לסמן תהליכים אישיים. למשל, התנהגות תוקפנית כלפי כל אדם בעמדת סמכות, בכל מקום בכל עת.
2. דפוסים של התנהגות בין אותם פרטים, שאינם קורים באינטראקציות עם אחרים או בין אחרים, מצביעים על תהליכים בין אישיים.
3. דפוסים של התנהגות המופיעה על ידי פרטים שונים באותה קבוצה – תהליכים קבוצתיים.
4. דפוסים של התנהגות המופיעה על ידי פרטים שונים בקבוצות שונות, ברמות שונות, במשימות שונות בכל הארגון הם סימנים לתהליכים ארגוניים.

משמעותה של שימת לב לדפוסים כאלה היא מודעות לתיאוריות ולמודלים הרלבנטיים, המתארים כיצד דברים צריכים לקרות. כאשר דפוס זה אינו מופיע, זה סימן שדינאמיקה סמויה פועלת. לדוגמא, לפי אחת התיאוריות יש 4 שלבים בהתפתחות צוות: עיצוב, סיעור, נורמות וביצוע (forming, storming, norming, performing). כאשר דפוס זה לא מופיע, זה יכול להיות סימן למשהו שקרה, ששינה את התהליך ה"נורמלי" של התפתחות הצוות.

הדגשות והשמטות

כאן מחפשים את ההדגשות ואת החורים שבדפוס. המשמעות של הדגשת משהו מסוים על ידי פרט, קבוצה או ארגון, עשויה להיות הסתרה מודעת או לא מודעת של משהו אחר (או כפיצוי להסתרה של משהו אחר). כך למשל, צוות עבודה יכול להדגיש את הצלחותיו בעבר, אם הוא חושש מכישלון בעתיד. וכך גם השמטות, כאלה הצפויות לפי ההקשר אך אינן מופיעות. השמטות הן סימן לכתם עיוור, מגבלה קונספטואלית, מסנן תרבותי, הסתרה, הסוואה, הנחות סמויות או אמוציה או דאגה מודחקים.

אבחון תוך כדי פעולה

ע"י שימוש בנוסחת אבחון התהליכים הסמויים – רמזים = פונקציה [ה * ד * דג/הש] - הקיום הפוטנציאלי של תהליך סמוי מתגלה ע"י הבחנה בדגש או בהשמטה, בדפוס צפוי, בתנאי של

הקשר מסוים. ככל שהבסיס התיאורטי על התנהגות פרט, קבוצה או ארגון רחב יותר, יותר טובה היכולת של המאבחן להכיר בהשמטות ובדגשים. הבסיס התיאורטי הוא המכשיר באמצעותו מכירים את ההקשר, המאפשר לפרש נכונה את ההשמטות והדגשים.

מקרה לדוגמא

לוח עזר – סוגים של תהליכים סמויים:

1. כתמים עיוורים וחסמים.
2. לא מודע או צל אינדיווידואלי, קבוצתי או ארגוני.
3. הסוואה והסתרה מודעת לשם:
 - א. להגנה.
 - ב. להשיג מטרות קבוצתיות/ארגוניות.
 - ג. להשיג מטרות אינדיווידואליות.

המצב

6 חברי צוות נפגשים לדיון על בעיה ארגונית. חבר אחד נעדר. האחרים מנסים להתייחס בצורה רציונלית לבעיה, אך במהירות רבה הדיון מוטה. יש התייחסויות רבות להצלחות בעבר של הצוות ותחושה נמוכה של דחיפות של הפגישה. אחרי כשעה, הפגישה מסתיימת ללא החלטות, מלבד לוודא שיודיעו לחבר החסר על הדיון.

מהן התחושות הראשוניות והאינטואיטיביות שלך על מה שהתרחש באותו מצב? מהם לדעתך תהליכים סמויים ספציפיים שהתרחשו באותו מצב: כתם עיוור או חסם, דינאמיקה לא מודעת או הסוואה והסתרה מודעת? איזו אינפורמציה נוספת חשובה לך לדעת?

גורמים הקשריים

הגוף הנ"ל הוא ההנהלה, בה 7 אנשים, של תאגיד אומגה. התאגיד עומד בפני מצב פיננסי קשה וזו הייתה ההתכנסות השלישית של ההנהלה לדיון בנושא זה. הכרחי שינוי במדיניות של אי פטורין של התאגיד, והמוראל בו נמוך מאד. השאלה כבר אינה אם לפטר או לא, אלא עד כמה עמוק יהיו הפיטורים. ההיסטוריה והתרבות של אומגה מדגישות מנהיגות פטרנליסטית, של down-top, עם החלטות המבוצעות במהירות וביעילות. המנהלים נבחרים על פי מיומנויות רציונליות של פתרון בעיות ויכולת להניע דברים ולבצעם. החבר החסר הוא המנכ"ל.

מהן תחושותיך על מה שהיה במצב? עתה, כשאתה יודע נתונים הקשריים נוספים, מה אתה חושב על תהליכים סמויים שקרו באותו מצב? אילו דפוסים היו יכולים לסייע לך לדעת יותר?

דפוסים

יש טווח רחב של דפוסים היסטוריים של הצוות הזה, שעשויים להיות רלבנטיים. לצוות הזה פגישות של שעה אחת ו- 3 שעות. פגישות השעה מוקדשות לשוטף (business as usual). הפגישות של 3 שעות הן להחלטות חשובות ו/או אסטרטגיות. כמעט תמיד ישיבות ההנהלה מסתיימות בקבלת החלטות וחלוקת האחריות לביצוע. המשתתפים בישיבות מדברים על העתיד בנוסח של פתרון בעיות. חברי ההנהלה הם בעלי אוריינטציה למשימה, והישיבות רציניות. אף לא אחד מהם החמיץ ישיבה בעבר.

בהתחשב ברקע ההיסטורי הזה, מה יוצא דופן במצב? איך המחשבות הראשוניות שלך השתנו על פי מידע חדש זה?

דגשים והשמטות

דגשים: פגישה בת שעה (business as usual), רציונליות, הצלחות העבר, חוסר דחיפות, לעדכן את החבר החסר.

השמטות: זו לא פגישה בת 3 שעות (החלטות רציניות), אין אמוציות (פיטורים קרובים), אין ביטוי לפחדים (מהעתיד ומכישלון), העדר החלטות, אין עיסוק בהעדרו של המנכ"ל.

מהן השערותיך עתה על דינאמיקות סמויות באותו מצב? איזה נתונים נוספים או תצפיות נוספות חסרים לך ואיך תשיג אותם? יש לשים לב כיצד האפקט המצטבר של ההקשר, הדפוסים, ההשמטות והדגשים מסייע לפתח השערות ממוקדות יותר.

השערות: תהליכים סמויים באומגה

מספר השערות לדוגמא על דינאמיקות סמויות המתרחשות באותו מצב, ההקשר, דפוסים והשמטות/הדגשות:

1. בתרבות של down-top, חברי הצוות מאמינים שלא ניתן לקבל החלטות בהעדרו של המנכ"ל (כתם עיוור או חסם).
2. פחדים ורגשות מודחקים אודות הכישלון לשמור על שלמות התאגיד חוסמים פתרון בעיות בהנהלה (לא מודע או צל).
3. לחברי ההנהלה חסרים הידע והכישורים לפתור את בעיית הפיטורים, אך אינם יכולים להודות בכך, כי כמנהלים הם אמורים לפתור את כל הבעיות (הסתרה הגנתית).
4. חברי ההנהלה מניחים שיהיה מאבק פוליטי של lose-win על הפיטורים והם אינם רוצים להתחייב למשהו מוקדם מדי, כדי להגן על עמדתם (הסתרה כדי להגיע להישג אישי).

5. הכעס של צוות ההנהלה על המנכ"ל מפני שלא דאג להם ולעובדים מבוטא (acted out) דרך הימנעות ו/או התנהגות תוקפנית פאסיבית (הסתרה לשם מטרה קבוצתית ו/או לא מודע, ביחד).

6. תהיות ודיון על העדרו של המנכ"ל יאיים על התרבות הארגונית, וזה תוספת למתח, לחרדה ולתחושת האובדן הנובעת מהצמצומים (כתם עיוור או חסם ו/או צל ו/או הסתרה).

מן הראוי לנסח יותר מהשערה סבירה אחת, ואז לחפש מידע, נתונים, רמזים ותובנות נוספים, הן במשמעות הרגילה שלהם והן במשמעות הסימבולית, על מנת לצמצם את המיקוד. גם בסוף, לא ניתן להיות בטוח לחלוטין אם ההשערות מדויקות ומהם התהליכים הסמויים. אך ניתן לנסח תחושות מלומדות (well educated hunches) שיכולות להדריך את ההתערבות ולסייע לתקף את ההשערות. מה שמוצע הוא action research, שתוך כדי התקדמותו בודקים את התגובות של המערכת להתערבות של היועץ.

תהליכים סמויים ושינוי

הנטייה הרווחת היא לראות בתהליכים סמויים כביטוי להסוואה ולהסתרה מודעים למען רווח אישי, הכוללים סדר יום חבוי, עסקות סודיות ופוליטיקה. לכן, תיאורם של תהליכים סמויים הוא כמעט תמיד כתהליכים שליליים ולא רצויים. השקפת המחברים היא שונה:

1. תהליכים סמויים כוללים הרבה יותר מאשר הונאות מודעות לשם רווח אישי.
 2. תהליכים סמויים הם השלמה טבעית לתהליכים גלויים. הדברים שמודגשים מחביאים את מה שמזנח, הדברים הלגיטימיים וה"נכונים" מגדירים את מה שלא לגיטימי ומה ש"לא נכון" ולכן חבוי.
 3. התוכן של הדברים החבויים יכול להיות טוב או רע, אך הסיבה להסתרה היא או הגנה על הפרט, הקבוצה או הארגון מהתקפה או מפני שהוא אינו מודע.
- לכן, תהליכים סמויים הם דבר נתון בדינאמיקה של הפרט, הקבוצה והארגון. להתעלם מהם משמעותו להתעלם מהשפעותיהם ולהיות חשוף לכוחות חזקים שלא מודעים להם.
- על מנת לדבר על מה שלא ניתן לדבר, כדי ליצור שינוי, צריך לדעת היכן התהליכים האלה מצויים. לאחר מכן, הכרחי להגיע להבנה ברורה של הדינאמיקה של התהליכים הסמויים ושל הביטויים שלהם בתוך ההקשר שלהם. לעתים קרובות, התהליכים הסמויים הם שמחזיקים את הסטטוס קוו ולא מאפשרים שינוי. כדי ליצור נקודת התחלה להקל על שינוי משמעותי (וכל שינוי משמעותי כולל תהליכים סמויים), יש לזכור כי תהליכים כאלה קיימים ברמות שונות, להבין מדוע הם קיימים וכיצד הם באים לידי ביטוי.

צריך לפתח מיומנויות לראות את מה שחסר, לשמוע את מה שלא נאמר ולהרגיש מה שלא בוטא, כאשר עובדים עם אחרים. עשייה כזו תביא, בהכרח, להתנגשות עם התהליכים הסמויים שלנו כיועצים: הכתמים העיוורים שלנו, החסמים, הצדדים שבצל וההסוואות וההסתרות, שאנו משתמשים בהם להגנה על הזהות האישית והמקצועית שלנו ועל מטרותינו האישיות והמקצועיות. תפקיד היועץ כסוכן שינוי דורש לפתח מיומנויות של הבנה, הנדרשות להתעמת עם התהליכים הסמויים. יש ללמוד כיצד לאפשר לקבוצות ולארגונים לבטא בקול את התקוות והפחדים הסודיים, ליצור נתיבים לגילוי אפשרויות חדשות שלא נוסו קודם ולפתח תמיכה בגילוי הלא ידוע.