

הפיתוח הארגוני: המקורות, העקרונות והכלים

ד"ר אמת ניב ד"ר איוה חגי-ניב

1965 הייתה שנת מפנה בהתפתחותה של הדיסציפלינה החדשה. בקיץ של אותה שנה התכנסה ב-Bethel, Maine, קבוצה של פסיכולוגים ומחנכים לסדרה של סדנאות שעיקרן למידה וצמיחה אישיים באמצעות התבוננות מעמיקה בדפוסי ההתנהגות שלהם וההשפעה של אלה על תפישה ותגובה של אחרים. הלמידה נעשתה במסגרת החדשנית הזו באמצעות משוב של עמיתים בקבוצה וניסיון לשנות דפוסי התנהגות אישיים. לימים הפך המקום לביתן של ה"מעבדות הלאומיות לאימון" (NTL).

בחופה המערבי של ארה"ב, במרכזו של עמק הסיליקון, קיים באותו קיץ שלדון דיוויס, מנהל בכיר באגף כוח האדם של TRW, פעולות גיבוש לצוותי משימה של סוכנות החלל האמריקאית (NASA). ייחודה של הפעילות היה בהרכב המשתתפים – חוקרים ומומחים מתחומים שונים ומשונים (פיזיקאים, פיסיוולוגים, פסיכולוגים ואסטרונאוטים). אלה היו חברים בצוותים בין תחומיים שהופקדו על פרויקטים לאומיים, יקרים ויוקרתיים, במרכזה של תכנית החלל האמריקאית. ייחודה השני היה במה שנדון בפגישות האלה: לא פרטים טכניים או תכנים מקצועיים אלא ההתנהגויות והתהליכים שקידמו או בלמו את תפקודם של אותם צוותים והשפיעו על תפוקותיהם. מושגים כמו תקשורת, קבלת החלטות, טיפול בקונפליקטים ומנהיגות - שהפכו לימים לחלק בלתי נפרד מהז'רגון הניהולי – אותרו ונדונו בדיונים מתמשכים אל תוך הלילה. הדיונים האלה אכן הביאו לשיפור משמעותי בתפקודם של אותם צוותים.

באותה שנה פרסם אד שיין, פרופסור צעיר ב-MIT מאמר שייוחד למושג ייעוץ לתהליך (Process Consultation), בו תאר המחבר את עבודתו כיועץ להנהלות הבכירות של ארגונים עסקיים גדולים. עיקר תשומת ליבו בעבודה הזו הייתה ממוקדת בתהליך, בדרך בה נעשו הדברים (נדונו בעיות, התקבלו החלטות, טופלו אי הסכמות) ולא בתכנים עצמם. ההבחנה בין השניים, בין התהליך לתוכן, היא עקרונית והעיסוק בכל אחד מהם מחייב ידע ומיומנויות ייחודיים.

כל ארוע מאלה שתוארו כאן מייצג זרם מיוחד בתוך התחום הרחב של ה"פיתוח הארגוני" (Organization Development). בימיו הראשונים היה נהוג להגדירו כ"מאמץ מקצועי ושיטתי לשיפור תפקודם של ארגונים וקהילות באמצעות שימוש בידע ובכלים הלקוחים ממדעי ההתנהגות". בשנים שחלפו מאז זכה התחום לצמיחה מואצת, לפיתוח ולהרחבה. הביסוס המדעי שלו זכה לאישוש ולחיזוק, הערך הנתפש שלו, בעיני אנשי מדעי החברה ולדעתם של מנהלים מקצועיים, הולך וגדל והכלים והשיטות המפותחים במסגרתו משמשים כיום בקשת רחבה של מצבים ניהוליים. שלשת הזרמים שתוארו כאן וההנחות שהיו ביסודם נשארו על כנם עד היום.

בארבעת העשורים שחלפו מאז זכה התחום לצמיחה מואצת, לפיתוח ולהרחבה. הביסוס המדעי שלו זכה לאישוש ולחיזוק, הערך הנתפש שלו, בעיני אנשי מדעי החברה ולדעתם של מנהלים מקצועיים, הולך וגדל והכלים והשיטות המפותחים במסגרתו משמשים כיום בקשת רחבה של מצבים ניהוליים. שלשת הזרמים שתוארו כאן וההנחות שהיו ביסודם נשארו על כנם עד היום.

אנחנו ערכנו את ההיכרות הראשונה עם התחום בדרך מקרה: שנינו סיימנו, בראשית שנות השבעים, את לימודי התואר הראשון בסוציולוגיה. יד המקרה המוצלח זמנה אותנו לקבוצת הלמידה, הראשונות שהתקיימו בארץ, ביוזמה ובהנחיה של פרופ' רוברט טננבאום ועמיתיו. הם הציעו ידע מקצועי מעמיק ולהט אידיאולוגי שליווה את מעשיהם. אנחנו תרמנו אמונה נאיבית בדבר עולם טוב יותר בזכותם של ארגונים 'בריאים' ו'הומאניים'. השילוב הזה קשר אותנו לעיסוק בפיתוח הארגוני בעבודות של התלהבות מקצועית וערכים אישיים. הכתיבה הזו משמשת לנו כסיכום למחצית יובל של שנים בעיסוק המרתק, המשלב למידה וצמיחה אישיים עם תרומה מוחשית לשיפור תפקודם של ארגונים וקהילות.

לקורא המחפש את דרכו במבוכים השונים של תיאוריות, גישות ואופנות במדעי החברה אמור הפרק לשמש ככרטיס הביקור של הפיתוח הארגוני. חלקו הראשון מוקדש להבהרת הרקע לצמיחת הגישה, להבהרת מקורותיה התיאורטיים והאידיאולוגיים, ולדיון בעקרונות והערכים המונחים בבסיס הפעולה של העוסקים בתחום. בחלקו השני של הפרק נקצה ל'אבות המייסדים' של הפיתוח המקומי את המקום ותשומת הלב להם הם ראויים, נתווה מפה של הגישות ומוקדי תשומת הלב המאפיינים

את התחום כיום, נטעם מהטכניקות העיקריות המשמשות את העוסקים בתחום, נקדיש מקום נרחב לסקירת הגישות השונות לניהול שינויים בארגונים מורכבים – תחום העניין העיקרי של הפיתוח הארגוני, נפרט תחומים משיקים ונסיים בתאור דפוסי קריירה שונים בקרב קהילת אנשי הפיתוח הארגוני.

הרקע

המאה העשרים הייתה המאה של הארגונים והקהילות. התצורות החברתיות האלה המביאות אנשים רבים לכלל פעולה משותפת בביצוע המשימות המורכבות האופיניות לחברה המודרנית. הם האחראים העיקריים להישגים הרבים המאפיינים את המאה הזו, ולא פחות מכך, למצוקות הקשות שנוצרו בה. בחציה השני של המאה הלכה המציאות המורכבת שיצרו הארגונים והקהילות והקשתה על קיומם שלהם. הקושי בא לידי ביטוי בשני תחומים: השימוש הנכון במשאבים האנושיים המצויים בהם והסתגלות לשינויים התכופים בסביבתם הכלכלית והחברתית.

מדעי החברה מעמידים לרשות מי שמחפשים תשובות לשתי השאלות האלה ידע רב: מראה שיטתית של ההתנהגות הכלכלית של מדינות, ארגונים ויחידים, דרך תיאוריות העוסקות ביצירת והתנהלות של ארגונים וקהילות ועד להבנות מעמיקות של ההתנהגות האנושית. אלא שבגלל סיבות הנעוצות בטבע האנושי, עצם הידיעה אינו מביא, בהכרח, ליצירת התנהגויות חדשות. כך קורה, שבשונה מעמיתיהם במדעים המדויקים, לחוקרים במדעי ההתנהגות אך תפקיד משני בשיפור נטייתם ויכולתם של ארגונים לעשות שימוש מושכל במשאביהם האנושיים ובהגברת יכולתם להתמודד עם השינויים החלים בסביבתם. זוהי עיקר תכליתו של הפיתוח הארגוני – שימוש מושכל במצבור העצום של הידע המדעי בדבר התנהגותם של יחידים ושל ארגונים וקהילות למתן מענה לשתי השאלות האלה.

ראשיתו של הפיתוח הארגוני בארה"ב של ראשית שנות הששים. שלושה גורמים חברו אז ביציאת מציאות חדשה. זו חייבה, לדעת חוקרים ואנשי מעשה, שינויים מפליגים במבנה ובדרך הפעולה של המערכות הכלכליות והמוסדות החברתיים:

פיתוחים טכנולוגיים. יישום טכנולוגיות צבאיות בשימושים אזרחיים מחד ופריצות הדרך במחשוב, בתקשורת, בפיתוח חומרים חדשים, ובשיטות פיתוח יצרו מציאות כלכלית חדשה. בצד ההזדמנויות הרבות שנקרו על דרכן של החברות העסקיות, נאלצו רבות מהן להתמודד עם איומים שהתלוו להתיישנות המהירה של מוצרים וטכנולוגיות שהיו ברשותן.

שינויים מפליגים בכללי המשחק: המחסור שאפיין את השנים שלאחר מלחמת העולם השנייה וכוחם הבלתי מוגבל של התאגידים הגדולים צמצמו את היקף התחרות בכלכלה האמריקאית לממדים שאפשרו לחברות העסקיות הגדולות לפעול בתנאים כמעט מונופוליסטיים. בראשית שנות הששים התהפכה המגמה: צרכנים בררניים ותובעניים תרמו להגברת התחרות בין היצרנים המקומיים. השוק האמריקאי נפתח ליצרנים זרים, בתחילה מאירופה ומאוחר יותר גם מאסיה. באותו זמן החל הממשל המרכזי להשתחרר מעיסוקים מיותרים של תכנון ופיקוח.

שוק העבודה המשתנה. השינויים בטכנולוגיה, בכלכלה ובכללי המשחק הצריכו כוח עבודה יותר משכיל ומיומן. אכן, מאז אמצע שנות החמשים חלה עלייה משמעותית בשעור הלומדים במוסדות להשכלה גבוהה. הביקוש לעובדים מיומנים מחד והגידול במספרם של העובדים בעלי השכלה גבוהה חברו ביצירת ציפיות, בקרב כוח העבודה החדש, לעיסוקים אשר בצד התיגמול החומרי המתלוו אליהם מאפשרים גם המשך התפתחות וצמיחה אישיים.

המציאות החדשה חייבה את הארגונים הפועלים בה – חברות עסקיות, מסגרות שלא למטרות רווח ומאוחר יותר, גם הגורמים השונים בסקטור הציבורי – לפתיחות גדולה יותר לשינויים המתחוללים סביבם. פתיחות משמעותה, הבנה טובה של התהליכים והמגמות ותגובה פעילה ואפקטיבית: ניסוח חזון ואסטרטגיה שינחו את הארגון ביחסיו עם סביבתו, עיצוב מבנים ארגוניים המאפשרים מימוש אפקטיבי של החזון והאסטרטגיה וטיפוח תהליכים פנימיים שיקנו לארגון את החדשנות והגמישות שהמציאות החדשה דורשת ממנו. יישום כל אלה מחייב עובדים ומנהלים בעלי יכולת והנעה לתרום בעבודתם ליצירת הארגון החדש. מצד שני, מהות ארגונית כזו לא רק משרתת את הארגון בהשגת

מטרותיו. היא מהווה גם קרקע פורה להתפתחותם ולצמיחתם האישית של אנשיו (ביר ואייזנשטדט, 1997)

Beer, Michael; Eisenstat, Russell A 1996 Developing an organization capable of implementing strategy and learning Human Relations Vol: 49 Iss: 5 p: 597-619

המקורות: כל קצוות הקשת

השורשים העיוניים של הפיתוח הארגוני נטועים על פני מרחב מגוון של הידע האנושי. כמדע שימושי, אימץ הפיתוח הארגוני ידע וניסיון מדיסציפלינות וותיקות ומבוססות. לא הייתה זו לקיחה חד-צדדית אלא העשרה הדדית. לכל אחד מהתחומים האלה נוספה, בזכות החשיפה לדרך החשיבה של הפיתוח הארגוני, זווית חדשה ומעניינת.

נקודת המוצא של התחום הייתה **בפסיכולוגיה ההומניסטית**, ענף צעיר במדע בוגר, המושתת על הנחות חיוביות בדבר אופיו היצירתי של האדם: לא רק יצור ביולוגי המגיב לגירויים ולהתניות אלא בעל חיים חברתי השואף לממש את עצמו באמצעות לקיחת אחריות למצבים בהם הוא פועל, וצורך עמוק להצליח בהם ולתרום כך לעצמו ולסובבים אותו. המחקר והמעש של הפ.א. במרוצת השנים הבאות תרמו רבות לחיזוק הענף ההומניסטי בפסיכולוגיה המודרנית.

מהכלכלה, שאל הפ.א. את מושגי המפתח – מהמפגש בין ההיצע לביקוש, דרך שאלות של מחסור ועד לדינאמיקה של השוק המודרני. תרומת התחום לחשיבה הכלכלית סובבת בעיקר סביב השאלה של אפקטיביות של ארגונים: איך היא מוגדרת, כיצד מודדים אותה ובאיזה דרכים אפשר להשפיע עליה.

הסוציולוגיה, בעיקר הענף העוסק בה **בתיאוריה הארגונית** סיפקה את המסגרת המיידית להבנת הזירה העיקרית בה פועל הפ.א. -- שיפור תפקודם של הארגונים המורכבים של ימינו. תרומתם של כמה מראשוני הפ.א. לתחום הזה במדעי ההתנהגות הייתה בפריצה מגישה נורמטיבית – גישה שהניחה פתרונות מוחלטים לשורה ארוכה של שאלות ונושאים – לתפישה אקלקטית המתייחסת לכל המצבים הארגוניים והניהוליים במונחים יחסיים.

תורת המערכות אפשרה לראשוני הפיתוח הארגוני להבין את הארגון המודרני במונחים של מערכת פתוחה המקיימת מערכת יחסים סבוכה עם סביבתה ואת ההשלכות שיש ליחסים האלה על המבנה והתפקוד של הארגון עצמו. בתמורה תרם הפיתוח הארגוני לתורת המערכות, שהייתה עד לאותו זמן בבחינת מדע מופשט, נופך של מעשיות.

מההנדסה, שאל הפיתוח הארגוני את הכלים הכמותיים ואת השיטתיות בטיפול בשאלות המורכבות המאפיינות את הארגונים המודרניים. מצד אחד, תפישת הארגון כמערכת מורכבת של תלויות הדדיות ומצד שני – כלי חשיבה ופעולה המשמשים בניהול פרויקטים גדולים, כלים המאפשרים שליטה במורכבות גדולה. השימוש באלה, בידי אנשי הפיתוח הארגוני הביא, כתמורה, להבנה מעמיקה של חלקו של הגורם האנושי בהצלחה של קידום משימות מורכבות המחייבות שיתוף פעולה בין בעלי אינטרסים מנוגדים.

מדעי המדינה סיפקו לפיתוח הארגוני את זווית הראיה של הממשל בהתנהגותם של ארגונים – בעיקר כלים לבחינה של ולהשפעה על הדרך בה מתחלק הכוח בארגונים ועל דפוסי קבלת ההחלטות בהם. באמצעות הכלים האלה ביסס הפיתוח הארגוני תפישה רחבה של הדמוקרטיה הארגונית והשפעתה על יכולתם של הארגונים המודרניים להתמודד עם האתגרים שמציבה להם סביבתם.

העקרונות הבסיסיים

השאיפה לביסוס מדעי של התחום לא עמדה בסתירה לשורשים הערכיים שלו. אכן, מאז ראשיתו התבסס הפיתוח הארגוני על שורה של עקרונות והבנות המהווים גם היום את ה'אני מאמין' המקצועי של התחום.

- הארגון המודרני הוא גורם מרכזי בהוויה המודרנית: עיקר המעשה האנושי הוא במסגרות כאלה. חשיבותו של הארגון המודרני הוא במה שהוא תורם (או גורע) לכלכלה ולחברה ובתנאים שהוא יוצר למי שפועלים בתוכו. להצלחה (או אפקטיביות) של הארגון יש, לכן, תרומה מכריעה בחשיבותה על רמת ואיכות החיים של החברה המודרנית.

- ארגונים הם בראש ובראשונה אנשים. הצלחה של הארגון מותנית, במידה רבה, בהפעלה נכונה של המשאב היקר הזה, בשימוש מושכל במה שחבריו יודעים ובמה שהם מוכנים לתרום. לדמוקרטיה הארגונית יש, לכן, ערך פרקטי.
- בארגון הבריא תורמים אנשי הארגון את מלוא יכולתם הפיזית והאינטלקטואלית להשגת מטרותיו של הארגון ובאותו זמן מממשים את מלוא הפוטנציאל האישי שלהם. יצירת המפגש בין מטרותיו של הארגון לצרכים של חבריו הוא התכלית העיקרית של הניהול בארגון המודרני.
- ארגונים מקיימים קשרי גומלין הדוקים עם סביבתם: הם מייבאים ממנה משאבים חיוניים ומייצאים אליה את תפוקותיהם השונות. המשך קיומם ורווחתם מותנה, לכן, בתגובה הנכונה של הארגונים לשינויים התכופים החלים בסביבתם.
- אנשים וארגונים זקוקים ליציבות ולהמשכיות. השיגרה יוצרת מסגרת ומאפשרת בטחון אישי ועילות ארגונית. כתוצאה מכך קשה להביא לשינוי. גם כאשר הוא נדרש. ייזום השינוי וניהולו מחייבים, לכן, שימוש בידע ובכלים מיוחדים. זוהי עיקר תכליתו של הפיתוח הארגוני.
- הפיתוח הארגוני מבחין ברורות בין תכנים (המהות של העשייה) לתהליכים (הדרכים בהן נעשית העשייה). תהליכים נכונים מאפשרים טיפול אפקטיבי בתכנים באמצעות מימוש מרבי של הידע, המידע והיכולת המצויים בארגון. הפיתוח הארגוני מתמקד, איפוא, בעיקר, בהתערבות פעילה בתהליכים הארגוניים, מתוך כוונה לשפר אותם כך שתתאפשר התמודדות מוצלחת עם האתגרים שמציבים הסביבה והשינויים התכופים החלים בה.
- הפיתוח הארגוני מהווה את המפתח ללמידה ארגונית. הקושי שהארגון צריך להתמודד אתו בנקודת זמן מסוימת אינו מקרי, וסביר שיחזור על עצמו. ארגון יכול להפיק מהפיתוח הארגוני יותר מאשר לפתור בעיה ספציפית בקלות רבה יותר. באמצעות התבוננות על התהליך והפקת לקחים מתוכו הוא יכול גם ללמוד על הדרך בה הוא יוכל לפתור בעיות כאלה בעתיד.

על בסיס העקרונות האלה נוסחו במרוצת השנים הגדרות שונות של הפיתוח הארגוני. הרווי ובראון מסכמים אותן בטבלה הבאה

המאפיינים העיקריים של הפיתוח הארגוני:

שינוי מתוכנן.	שינוי מתוכנן בידי מנהלים לשם השגת מטרות
גישה משתפת	שיתוף בתכנון ושילוב ביישום של מירב האנשים והגורמים שיושפעו מהשינוי.
מכוון לתוצאות	מכוונים לשיפור הביצועים והתפוקות של הארגון.
על בסיס ערכים הומניסטיים	שיפור הארגון באמצעות יצירת הזדמנויות למימוש הפוטנציאל האנושי.
תפישה מערכתית	הבנה והשפעה על מערכות היחסים בין מחלקות, קבוצות ויחידים כתת מערכות בתלות ההדדית במסגרת הכוללת
מדעי.	משתמש במדע ויוצר אותו.

Don Harvey & Donald R. Brown, An Experiential Approach to O.D.(Upper Saddle river, New Jersey 1996, p4

הרמות והכלים

היועץ הארגוני פועל על בסיס העקרונות הנזכרים לעיל בשלוש רמות של המכלול הארגוני. הוא משתמש בידע המצוי בידיו לעיצוב תהליכים וכלים -- מושגים, מודלים, אמצעי הערכה ושיטות התערבות -- המקלים על עשיית השינוי. פעולה אפקטיבית של היועץ מותנית במעמדו האובייקטיבי בארגון ובהיותו בלתי משולב ובלתי מזוהה עם מערכת הכוח, ההיררכיה ורשת היחסים הבלתי פורמליים.

רמות ההתערבות:

רמת ההתערבות הבסיסית היא זו של חברי הארגון והתנהגותם. יכולות, רגשות, צרכים ומניעים הם מושגי מפתח בהקשר הזה. הדיסציפלינה המדעית המספקת הבנות וכלים ברמה הזו היא הפסיכולוגיה על ענפיה השונים.

הרמה השניה היא זו של הצוות או הקבוצה. חשיבותם נובעת מהעובדה שמרבית משימותיו של הארגון מטופלות במסגרות כאלה, ולהן השפעה רבה על עיצוב התנהגותו של היחיד בארגון. את הרקע התיאורטי מספקת ברמה הזאת

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הפסיכולוגיה החברתית, בעיקר הענף של הדינמיקה הקבוצתית. כאן מוקדשת תשומת הלב לתהליכים: לתקשורת, פתרון בעיות וקבלת החלטות, טיפול בקונפליקטים ומנהיגות. התיאוריה הארגונית, ענף מתפתח בסוציולוגיה, מהווה את התשתית המושגית לטיפול ברמה השלישית.

ברמה הזו מתייחסים לארגון כולו כאל ישות חיה (פרסוניפיקציה) בשני היבטים עיקריים: ראשית, לגבי מהות הדיאלוג שמקיים הארגון עם סביבתו. כלומר, איזה תפקיד או שליחות הוא מייחס לעצמו, מה הן מטרותיו העיקריות, איזה תכניות יש לו להשגתן. שנית, לגבי חלוקת העבודה ודרכי העבודה שהארגון קובע לעצמו. הראשון מגדיר לאן מועדות פניו של הארגון. האחרונים קובעים כיצד יגיע לשם.

ההבחנה בין שלש הרמות – יחידים, קבוצות והמערכת בכללותה -- הכרחית להבנה שיטתית של הארגון המודרני ומאפשרת שימוש אפקטיבי בידע המצטבר בדיסציפלינות השונות במדעי החברה. עם זאת חשוב לציין שהבחנה זו מטשטשת במציאות הארגונית. שאלות של יום יום אינן מתארגנות על פי הרמות השונות. למשל, עיצוב האסטרטגיה של הארגון (הרמה השלישית) נעשה בדרך כלל במסגרת צוות ההנהלה הבכירה של הארגון (הרמה השנייה) ומושפע במידה רבה מאישיותו וממניעיו של העומד בראש הארגון (הרמה הראשונה). דוגמא אחרת: התגמולים הניתנים לחברי הארגון אמורים להשפיע על התנהגותם (הרמה הראשונה). הדרך בה הם נתפשים על ידי המקבלים אותם – האם הם מספיקים והוגנים – מושפעת במידה רבה מנורמות קבוצתיות (הרמה השנייה). כמה ואיך ינתן נקבע, בין השאר, על פי מצבו של הארגון ויכולתו לגייס מסביבתו את המשאבים הדרושים לקיומו (הרמה השלישית).

לכן, כמו בכל חקירה מדעית של תופעה מורכבת, הבנה של תופעות ותהליכים ארגוניים מצריכה שילוב נכון של שתי פעילויות מנוגדות: פרוק המורכבות לחלקיה ושילוב החלקים השונים לכלל הבנה חדשה. הפיתוח האירגוני נוטל על עצמו משימה נוספת: לתרגם את ההבנה הנוצרת באמצעות התהליך הזה לכלל פעולה ולהשפיע על המציאות הנלמדת: למשל, לא רק להבין את הדרך בה נקבעת האסטרטגיה של הארגון אלא להשפיע על דרך עיצובה כמו גם על היישום שלה באמצעות המעשה היומיומי של הארגון.

הכלים:

המשימה והאתגר המייחדים את הפיתוח הארגוני על פני דיסציפלינות מדעיות אחרות הן, איפוא, בחיבור שבין 'הבנה' ל'עשייה' התנהגות אנושית מעוצבת על ידי ערכים, תפישות ומניעים אישיים המתווכים בין עובדות 'אובייקטיביות' לבין החלטות 'סובייקטיביות'. זהו מצב המאפשר פערים גדולים בין 'דיעה' או 'הבנה' לבין 'פעולה' ו'עשייה'. למשל, יודעים שהעישון מזיק לבריאות אך לא חדלים ממנו. או, ההנהלה מחליטה על העמדת הלקוח במרכז אך בפועל ממשיכים לפעול על פי הכתבות היצור. במציאות הארגונית מוחרף הפער בגלל המורכבות הרבה, המזמינה מגוון רב של נקודות ראייה, יחסים, ואינטרסים. אלה הופכים את המושג 'אובייקטיביות' לחסר תוכן מחייב.

הפיתוח הארגוני מציע כלים לסגירת הפער הזה.

קורט לוויין, ללא ספק החלוץ של המדע הצעיר, יצר כבר בשנות הארבעים את הטכנולוגיה של 'סדנאות למידה', לשינוי עמדות אישיות באמצעות הקבוצה. במרוצת השנים שחלפו מאז הלך וגדל 'ארגז הכלים' של העוסקים בתחום והתמלא בטכניקות שונות ומשונות המכוונות לאותה מטרה: לשימוש בידע המדעי להשפעה אפקטיבית על התנהגותם של יחידים, של צוותים ושל ארגונים.

המושג 'טכניקות' מכסה קשת רחבה של פעילויות מקצועיות הנעשות בידי אנשי הפ.א. ומשלבות 'רמות' ו'כלים' לתהליך של התערבות המאפשר שינוי ארגוני. בקצה אחד של הקשת מצויים מאמצים ארוכי טווח לשיפור כולל של הארגון (שינוי התרבות של הארגון, שינוי אסטרטגי וארגון מחדש, הטמעת הגישה של ניהול כולל של האיכות) בקצה השני אפשר למצוא פעולות קצרות וממוקדות (בניית צוות, איבחון של בעייה ספציפית, הקניית מיומנות ניהולית מסוימת לקבוצה של מנהלי ביניים). טבלה מגישה מדגם מייצג של המגוון הרחב של רמות, גישות, שיטות וכלים העומדים לרשות העוסקים בתחום.

המכנה המשותף: תהליך של אבחון, התערבות ולמידה. להלן הכלים:

טבלה : ארגז הכלים של הפיתוח הארגוני (דוגמית)

הכלים	התכנים	התיאוריה	הרמה
פיתוח קריירה, העשרת עיסוקים	צרכי היחיד	מסלאו והרצברג	היחיד
עיצוב מערכות תגמולים, הערכת ביצועים	ציפיות וערכים של היחיד	ורום ולואלר	
עיצוב העיסוק ובניית מערכי עבודה.	סיפוק מהעיסוק	הקמן ואולדהם	
בניית מערכות תגמול	ביצועיו של היחיד	סקינר	
כלים של ייעוץ אישי	המנהל כמקבל החלטות	שיין, טננבאום	
כלים לאיתור ושינוי דפוסים של קונפורמיות	נורמות וערכים	לווין	הקבוצה
כלים לאבחנה בין תיאוריה מוצהרת לפעולה	יכולות וערכים בתחום הבינאישי	ארג'ריס	
אבחון התנהגות הקבוצה	הבסיס הלא מודע, האנליטי, של הקבוצה	ביון	
שיפור התהליכים הבין-אישיים להגברת האפקטיביות של הצוות	העוצמה של הצוות	בקהרד, דייר	
כלים ליצירת ניהול משתף	הסגנון והגישה של המנהלים	ליקרט	הארגון כמערכת
התאמה בין התייחסות לסביבה לעיצוב הפנימי	היחסים הסביבה והמבנה הארגוני	לורנס ולורש	
סקר משוב	אבחון שיטתי של הארגון ושימוש בממצאיו לשיפור תפקידו של הארגון	פרנק' וטננבאום	
אבחון הארגון לאורך	הארגון כמשפחה	לווינסון	

ניב יעוצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

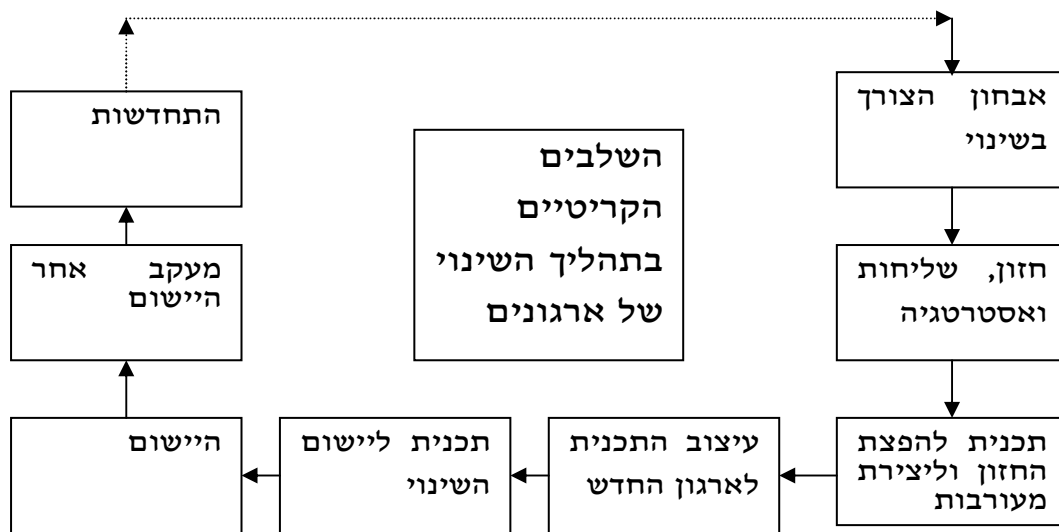
ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הדפוסים המשפחתיים			
צוותים חצי- אוטונומיים, חיבור המערכת הטכנולוגית עם המערכת האנושית – חברתית	הארגון כמערכת סוציו-טכנית; איכות חיי העבודה	טריסט ואמרי, קמינגס	
שיפור תפקודו הכולל של הארגון	התערבות מערכתית	ביר, קוטר	
שיפור כולל של האיכות הבנייה מחדש	התערבות בממד מרכזי של המערכת	דמינג, המר,	
חשיבה ותכנון אסטרטגיים	מיצוב הארגון בסביבתו הרלבנטית	בקהרד	
יצירת תנאים המאפשרים לארגון ללמוד מתוך מעשיו	למידה ארגונית	ארג'ריס ושוהן	

במסגרת זו איננו יכולים לפרט את מה שמצוי מאחרי הכותרות שבטבלא. רשימת המקורות מאפשרת לקורא הסקרן להעמיק במקומות הנראים לו. את יתרת המקום העומד לרשותנו נקדיש למה שנראה בעינינו 'עמוד השדרה' של הפיתוח הארגוני: פיתוח מערכות ארגוניות מורכבות. זהו מאמץ מתוכנן ושיטתי להביא לשינוי כולל בארגון או במכלול של ארגונים. מאמץ כזה עובר, בדרך כלל, דרך שלשה שלבים: האבחון, ההתערבות והפקת הלקחים או הלמידה.

התהליך

הכלים המצויים ב'ארגז הכלים' של המומחה לפיתוח ארגוני מכוונים לתכלית האחת של ניהול השינוי: מאבחון הצורך בו דרך הגדרת המצב הרצוי, בניית התכניות, הקניית היכולות, ההטמעה ועד להערכת התוצאות. ההערכה מצביעה בדרך כלל על הצורך בשינוי נוסף. אכן, הפיתוח הארגוני במציאות הדינאמית של שלהי המאה הוא תהליך מתמשך של ייזום וניהול השינוי. תרשים מס'....מציג גרסה עדכנית של התהליך.



Martha Gephart and Mark Van Buren, The Power of High Performance Work Systems, Training and Development, October, 1996

עד למחצית שנות השמונים של המאה היו הפעילויות הכרוכות בניהול השינוי מהאבחון דרך עריכת השינוי ועד להפקת הלקחים תהליך אחיד ובדוק שהתאים למרבית המצבים והתכנים של שינויים נדרשים בארגונים: עיצוב מחדש של המבנה, קליטת טכנולוגיה חדשה, פיתוח יכולות נדרשות אצל חברי הארגון או התאמת תרבות הארגון לתנאים המשתנים. בשנים האחרונות, הולכת וגוברת ההכרה שעוצמת השינוי ואיכותו במציאות בה פועלים מרבית הארגונים מצריכה גישה יותר מתוחכמת לניהול השינוי. השינוי בגישה לשינוי בא לידי ביטוי בשלשת המרכיבים העיקריים של התהליך: באבחון הצורך בו, בעריכתו ובהפקת הלקחים ממנו.