

## פיתוח אירגוני: של מי זה בכלל?

### או: עשה זאת בעצמך.

פיתוח אירגוני (רה-ארגון, עיצוב מחדש, ניהול איכות כוללת, רה-אוריינטציה אסטרטגית) הוא תהליך גרנדיוזי בדרך כלל, יזום על ידי קדקוד האירגון, מנוהל ומבוצע על ידי יועצים חיצוניים שאומנותם בניהול שינויים. התהליך המקובל בשינוי כזה עובר לאורך כמה תחנות מוגדרות: אבחון, ניסוח תכנית, קבלת החלטות עקרוניות והטמעה שלהן בארגון. בזכות כישוריו המקצועיים והציפיות שיש מתפקידו משמש מנהל משאבי האנוש כשותף בישום.

בשנים האחרונות פיתחנו בהצלחה, יחד עם מנהלי משאבי אנוש, גישה לפיתוח אירגוני הנעשה מאמצע הארגון, מכיוון כלפי מטה וכלפי מעלה ונתמך על ידי ההנהלה הבכירה. כאן השינויים פחות דרמטיים - אך לא פחות משמעותיים. הפיתוח האירגוני הופך לתהליך של למידה אירגונית שעיקרו הבנה עמוקה של המערכת האירגונית ושינוי התנהגות -- של פרטים ושל האירגון כולו. התהליך, כאשר הוא נעשה נכון, יש בו איבחון, נקודות פריצה מערכתיות, למידה, הישגים מיידיים, הצלחות, מעגלים סגורים נפתחים ותפקידים מתרחבים. דרך למידה של מנהלים עולות יוזמות מקומיות להתמודדות מבוקרת עם קושי עקרוני. ההצלחות מצטברות לכלל שינוי מבני או אסטרטגי (שיפור תהליכים, יצירת דפוסי פעולה גמישים, תהליכי פיתוח יותר אפקטיביים של מוצרים, טכנולוגיות ושווקים חדשים).

הגישה השונה מציעה מקום שונה למנהל מש"אש: הוא נמצא כאן במרכז העשייה. הוא מאבחן את המערכת, יוזם תהליכים, מנהל אותם, מפעיל מנהלי קו, לומד את המערכת, מעמיד דרישה, חונך, מעריך מנהלים, מגלה מנופים בארגון, מגלה אנשים באירגון.