

[גירסה אפריל 2015]

"It has become trite to say that the most significant developments of the next quarter century will take place not in the physical but in the social sciences, that industry—the economic organ of society—has the fundamental know-how to utilize physical science and technology for the material benefit of mankind, and that we must now learn how to utilize the social sciences to make our human organizations truly effective."

Douglas McGregor²

"The future can't be predicted, but it can be envisioned and brought lovingly into being. Systems can't be controlled, but they can be designed and redesigned. We can't surge forward with certainty into a world of no surprise, but we can expect surprises and learn from them and even profit from them. We can't impose our will upon a system. We can listen to what the system tell us, and discover how its properties and our values can work together to bring forth something much better than could ever be produced by our will alone"

Donella Meadows³

הצד האנושי של הארגון⁴

מקובל להניח שארגונים נוצרים כאשר יחידים צריכים יכולות או משאבים שאינם מסוגלים ליצור או לספק בעצמם. ניתן לראות זאת משחר ההיסטוריה המודרנית – כאשר ארגונים גדולים צמחו מתוך יחידות משפחתיות קטנות ועד ימינו שבהם התארגנות ראשונית של סטרט-אפ טכנולוגי נוצרת ע"י קבוצה קטנה של מייסדים בעלי יכולות משלימות. מחד, ההתחברות של אנשים לארגונים היא כורח מהותי למענה לצורך בסיסי ומאידך, לאחר שהארגון כבר קיים רבים מן המצטרפים אליו עושים זאת על בסיס חוזה (גלוי או סמוי) על פיו כל אחד מהצדדים (החבר המצטרף מחד, והארגון מאידך) עושה זאת מרצון (כמובן, לא תמיד כך הדבר בארגונים טוטליים) על בסיס מערכת ציפיות גלויה או סמויה.

¹ חלקים מפרק זה נכתבו בשיתוף דר' רוני בן-דב. תודה גם לשרית ברזניאק-פרידמן וליליה סרוסי על הערותיהן לגירסה קודמת.

² נכתב במקור בשנת 1957:

First published in Adventure in Thought and Action, Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, April 9, 1957. Cambridge, MA: MIT School of Industrial Management, 1957; and reprinted in The Management Review, 1957, 46, No. 11, 22–28.

³ מייסדת המכון Sustainability Institute באוניברסיטת Dartmouth. קטע מתוך כתב לא גמור:

Meadows, D. (2001): Thinking in System in: "Dancing with Systems", Whole earth, winter 2001 p. 58

⁴ "מתכתב" עם אחד מהספרים הראשונים שיצאו בתחום:

Douglas McGregor (2006): **The Human side of Enterprise** McGraw Hill

לכן, בכל ארגון יהיו אנשים וכל ארגון נדרש להתייחס להיבטים האנושיים שלו.

מורל ורוח הצוות (Espirit the Corps)

מבחינה היסטורית המושג 'מורל' מייצג את תחילת הניסיון להבין התנהגות אנושית בארגונים. אחד הראשונים להציג את המושג esprit the corps מחוץ לארגונים צבאיים היה הנרי פיול כאשר פירט את 14 העקרונות שלו לניהול (Fayol, 1916). אולם למרות אלפי השנים שבהם משתמשים במושג (מימי יון הקדומה) המושג עדיין איננו מוגדר באופן מספיק וקשה למדידה (Fennell, 2014). המושג מתייחס למצב הרוח (state of mind; mood) וכולל בחובו היבטים של רגשות, עמדות והתנהגויות הקשורים בלכידות, תחושת שמחה ומוכנות לתרום, תחושת התאמה אישית לתפקיד ולקבוצה, רמת מעורבות ולקיחת חלק בפעילות, הסכמה עם מטרות ויעדים, ביטחון בצוות ואמון במפקדים, מחוייבות לארגון, מוטיבציה, נחישות ואומץ, שביעות רצון ועוד. כלומר, אנחנו יכולים לראותו כתערובות של תחושות אישיות, דינאמיקה צוותית, ועמדה כלפי ארגון או מציאות. ככל הנראה, המשותף לגישות השונות הוא (בהתבסס על פילדמרשל מונטגומרי, 1946) המוכנות והרצון של היחיד ושל הצוות לפעול בהתאם לדרישה של סמכות או ארגון. רמת המורל נגזרת או נמדדת ממאפייני הפעולה – מרפיון והמנעות ועד נחישות ומוכנות להקריב.

הניסיון להבין מה הגורמים המשפיעים על המורל גם הוא הוכח כקשה. ניתן לסווג את הגורמים לשני סוגים, האחד גורמים חיצוניים לארגון (פוליטיים, כלכליים, תרבותיים, סביבתיים, ומצביים) - ולכן קשים להשפעה, וגורמים פנימיים לארגון ושלגביהם ישנה יכולת טובה יותר לטיפול או שינוי. הגורמים הפנימיים כוללים רמת משמעת, אופן בחירת החברים לצוות, נהלי עבודה והגדרות תפקידים, איכות הידע ומערכי ההדרכה, האתיקה הארגונית, מידת ההצלחה של הארגון, מצב מערכי תמך הפיזיים (הן בתהליך הייצור והן לצרכים האישיים), מאפייני המנהיגות והיחס האנושי, מאפייני האישיות של מנהלים ועובדים, סגנון אישי בהתמודדות עם לחצים, כשלונות והצלחות, בטחון עצמי, תמיכה משפחתית, עומסים ואפשרויות למנוחה ועוד.

יש לשים לב שאם מגדירים מורל כתופעה קבוצתית – אין זה ראוי להקיש עליה באמצעות כלי מדידה המתייחסים ליחיד. כך, סכימת שביעות הרצון של העובדים (ממקום העבודה, מחבריהם לצוות, מהמנהלים שלהם וכד') באמצעות שאלון עשויה להוות אומדן מוטעה לרמת המורל בארגון.

אפשר גם לראות שבדיון בין מנהלים ליועצים אחת השאלות המרכזיות הינה הסדר הסיבתי בין רוח הצוות והמורל לבין רמות ואיכויות הביצוע האישי והארגוני – כפי שמראה האיור הבא.

איור מס' 111111: הקשר בין רוח הצוות לבין איכות הביצועים



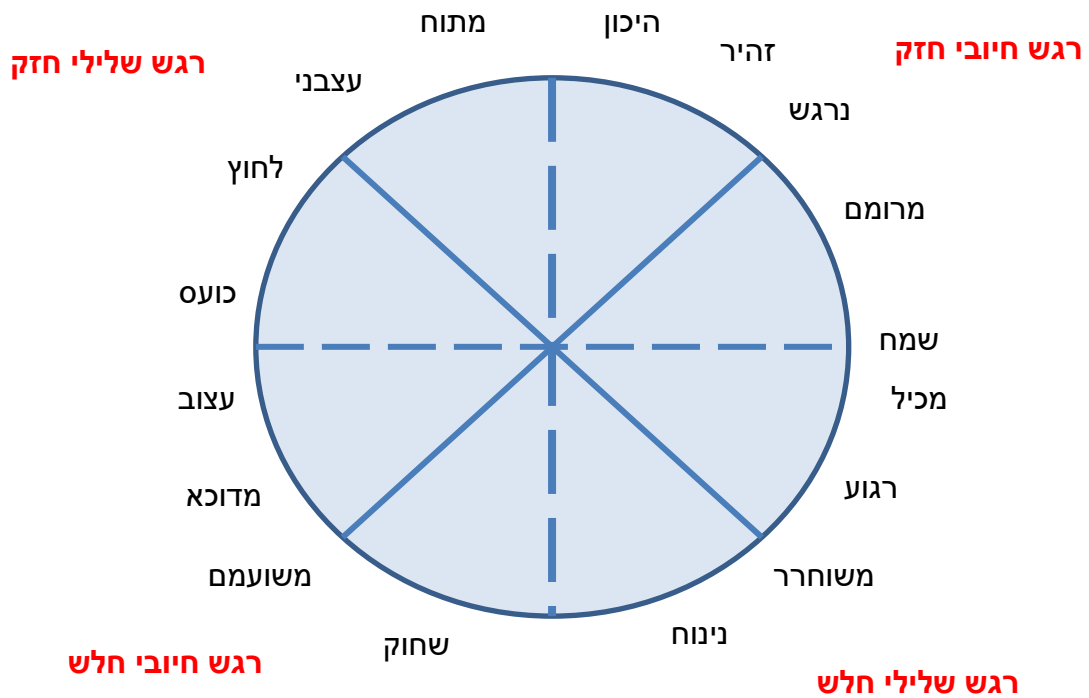
האיור משקף את שתי הפנים של התופעה. מחד, הצלחה מייצרת תחושת גאווה, השתייכות ותועלת ובכך מעודדת רמת ביצועים גבוהה עוד יותר. מאידך, אווירה שלילית, קונפליקט ומערכות יחסים בלתי תקינות משפיעות לרעה על הביצועים. יתכנו גם מצבים שבהם לא יהיה קשר בין מורל לביצועים וגם מצבים שבהם יכול ליווצר תחושה של קשר משום שמשנתנים אחרים משפיעים על שתי התופעות בכיוונים דומים (לדוגמא, חוסר בטחון במקום העבודה או חוסר חיבור לחזון הארגוני – שניהם יבאו הן למורל נמוך והן לביצועים נמוכים).

רגשות ומצבי רוח

האבחנה בין שביעות רצון לרגשות ומצבי רוח יכולה להיות עדינה ובהקשר הארגוני, לא תמיד הכרחית. מצב הרוח הוא עניין זמני שיכול להשתנות בקלות ומהר. כאשר אדם כועס, בדרך כלל כעסו יהיה ממוקד בתופעה או גורם מסוים והכעס עשוי להתחלף במצב רוח אחר בתוך שעות או ימים בודדים. לעומת זאת, כעס מצטבר של קבוצת אנשים יכול להפוך להיות תופעה ארגונית משמעותית שמתחזקת את עצמה למשך זמן ארוך יותר (כנ"ל כמובן לגבי רגשות אחרים). בדרך כלל מסתפקים בארגונים לסווג את מצב הרוח על פני רצף של חיובי ושלילי. אחרים מסווגים את הרגשות על פני מעגל בעל ארבעה חלקים כפי שמתאר האיור הבא. סיווג זה מאפשר לאבחן ולטפל בתמונה יותר מורכבת של רגשות ארגוניים.

איור מס': מבנה של מצבי הרוח בארגונים

[ע"פ Robbins & Judge, 2013]



סיווג נוסף של רגשות כולל חמש קבוצות של רגשות (Scherer & Tran, 2001):

התעניינות (approach) דוגמת, עניין, תקווה, וציפייה;

הישג דוגמת, הקלה, שביעות רצון, הכלה, דאווה, ושמחה;

הרתעה (deterrence) דוגמת, חרדה, פחד, ומצוקה;

נסיגה (withdrawal) דוגמת, עצבות, אשמה, ויתור;

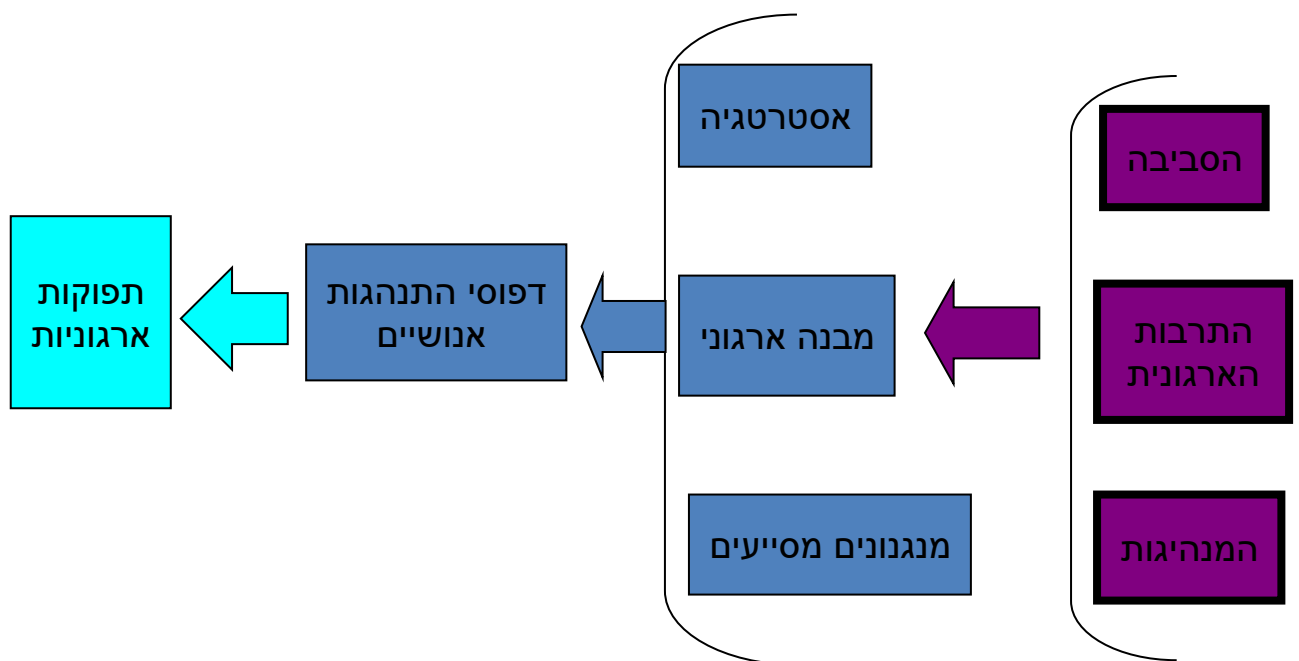
יריבות (antagonism) דוגמת רוגז, כעס ושנאה.

הגורמים לרגשות הינם מגוונים ורבים מהם אינם קשורים להתרחשות הארגונית (מזג אויר, גורמי אישיות, שעות היום לעומת שעות לילה, לחצים מחוץ לעבודה, פעילויות חברתיות) (הקבוצה שלי

הפסידה בשבת...), חוסר שעות שינה, גיל וכד'. מסיבות אלו ואחרות ארגונים רבים נוטים שלא למדוד את הרגשות ומצבי הרוח של עובדיהם.

הלמידה על ההתנהגות האנושית בארגונים מתרחשת במגוון דיסציפלינות אקדמיות, בתחומי הפסיכולוגיה החברתית וההתנהגות הארגונית, ומניסיון רב שנים בחקר שינויים במימד החברתי של ארגונים. החל מסוף שנות ה-70 של המאה ה-20 והלאה נתפסת תת-המערכת החברתית כגורם מרכזי בהשפעתו על התוצאות הארגוניות ולמעשה משמשת כמתווך בין כלל התהליכים התוך ארגוניים לבין התוצאות העיסקיות של הארגון (Beer, 1980). לפי גישות אלו, המטרה הארגונית הינה לאפשר לאנשים למקד את האנרגיות הנפשיות שלהם בהשגת המטרה והיעדים הארגוניים (work במונחים של Bion) תוך הפרעה מינימאלית של מגנני הסחה פסיכולוגיים וחברתיים. תלונות של מנהלים ותחושתיהם שישנו צורך בשינוי יתעוררו פעמים רבות על רקע הרגשתם כי המאמץ האנושי אינו ממוקד כולו בהשגת היעדים הארגוניים וכי ישנן הפרעות בדרך. כך, החלק האנושי של הארגונים (האנשים והתנהגותם) יוגדרו על-ידם בדרך כלל כ'בעיות' או 'סימפטומים' בעייתיים. הנחתם תהייה כי טיפול בסיבות לתופעות הבלתי רצויות ישנה את מאפייני ההתנהגות האנושית בארגון ובכך יאפשר שינוי לטובה בביצועים שלו – כפי המתואר באיור להלן:

איור מס 111: דפוסי התנהגות אנושיים כגורם מתווך מערכת



לפי תפיסה זאת סיבות שורש (לרוב, סביבתיות, תרבותיות או מנהיגותיות) וסיבות תפעוליות (לרוב האסטרטגיה, המבנה והטכנולוגיה ומנגנוני קבלת ההחלטות) משפיעות על האופן שבו האנשים מתנהגים וגורמים לתוצאות הארגוניות.

פרק זה מתמקד בדרכים שבהם אפשר להשתמש בגישות מערכתיות ובגישות הכאוס והמורכבות לצורך חקירת הצד החברתי של ארגון, גיבוש מתכונת שינוי והובלת שינוי בראייה כוללת. זאת ע"י עיסוק בהיבטים הבאים:

איך נוצרים דפוסי התנהגות בארגונים?

דפוסי תקשורת אחראית בין אנשים

ניהול שונות, גיוון וקונפליקטים ביחסים בין אנשים

אקלים ארגוני ומדידת התנהגות בארגונים

מנועי שינוי במימד האנושי בארגון

איך נוצרים דפוסי התנהגות אנושית בארגונים ואיך אפשר להשפיע על שינויים?

התאוריות ודיסציפלינות הפסיכולוגיה החברתית, התנהגות ארגונית ודומיהן רלוונטיות להבנת התנהגותם של אנשים בארגונים. אולם, ניתן, לצרכים יישומיים, ליצור מסגרת מחשבתית 'על-דיסציפלינארית' המאגדת מגוון רחב של עולמות תיאורטיים לכדי מסגרת קונצפטואלית השימושית להבנת המושג. כלומר, אפשר לנסח מעין מטא-תיאוריה בדומה לאופן שבו מציעה (Elfenbein 2007) מודל להתפתחות רגשות בארגונים – כפי שמופיע באיור מס HHH להלן.

נתאר להלן את הרעיון המרכזי ונסמן מגוון של תיאוריות רלוונטיות לניהול תהליכי שינוי ששותפים בהם אנשים. השאלה שננסה לענות עליה היא איך מתהווה דפוס התנהגות אנושית במסגרת ארגונית ואיך ניתן להשפיע על התהוותו ועל שינויו.

ככלל, ההתהוות יכולה להתחיל בכל נקודה על האזור אך לצורך ההבהרה נתחיל מנקודת ההתחלה (בסוגריים, דוגמאות לתיאוריות רלוונטיות).

התנהגות של חבר בארגון מגיעה למודעותו (emotional registration) כהתנהגות בעלת ערך עבורו (פסיכולוגיה קוגניטיבית). מכאן והלאה הוא מתכן לבצע התנהגות כזאת כדי שתביא לו את הערך הצפוי (פסיכואנליזה; דיסוננס קוגניטיבי). משהתוצאה הרצויה חוזרת על עצמה בכמה מקרים נוצרת ציפיה לקשר (תיאוריות ציפיה ותפקידים, תיאוריות מוטיבציה וגשטאלט) בין התנהגות מסויימת לתוצאה מסויימת (תיאוריות ביהיוריסטיות, תיאוריות של הגדרה עצמית, תיאוריות של למידה). משלב התהוות הציפיה יכולים להתרחש שלושה כיווני התפתחות משלימים.

האחד, ציפיה זאת משתרשת כהתנהגות טבעית של היחיד (פסיכולוגיה של הלא-מודע, רגשות בארגונים) והופכת לדפוס תגובה יציב (כלומר מורחב למגוון מצבים), לפעמים לא מודע;

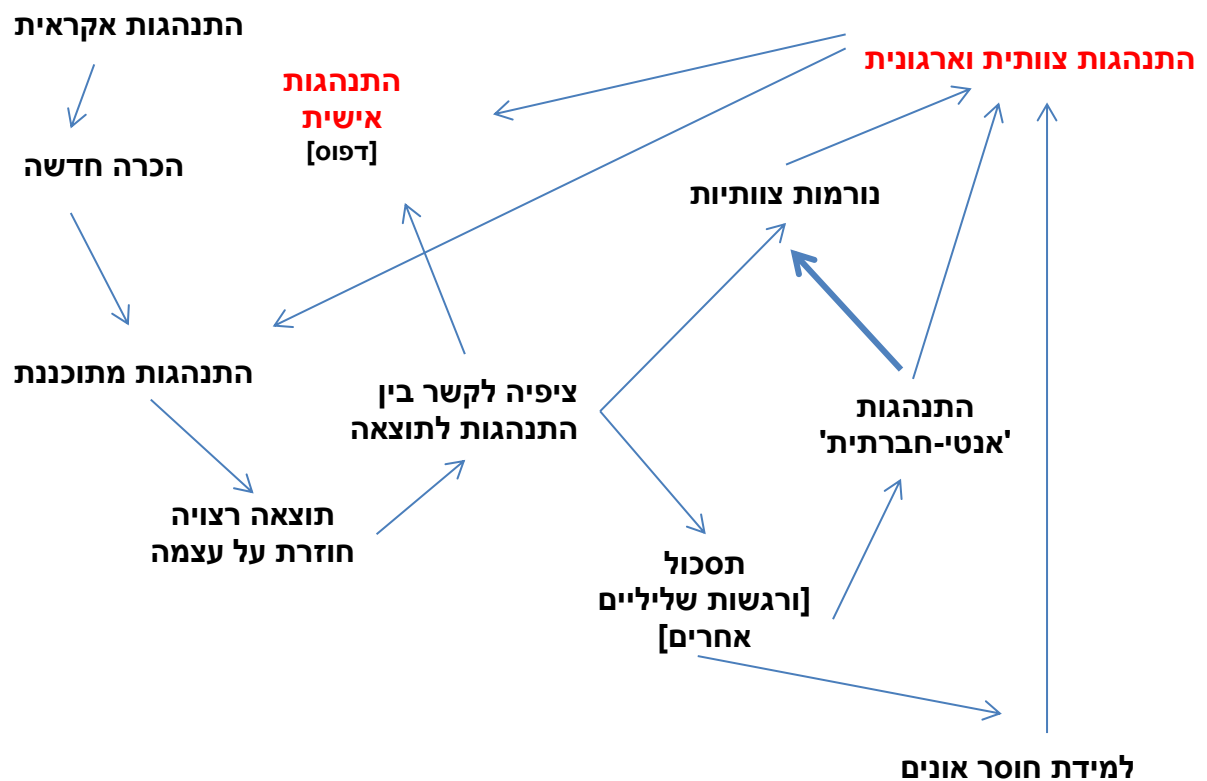
השני, היווצרות של נורמות ציוותיות (פסיכולוגיה ארגונית, אתנוגרפיה, תרבות) המבססות התנהגות צוותית \ קהילתית (תיאוריות חילופין, יחסי קבוצות, יחסי אובייקט, תיאוריות של שיח וסימבוליות);

נורמות אלו משפיעות על דפוסי ההתנהגות של היחיד, גם באופן המגביל התנהגויות שרצויות ליחיד אך לא לקבוצה אליה הוא משתייך.

השלישי, היווצרות של תיסכול מכך שהציפיה לא מתממשת (תיאוריות על רגשות, אלימות, אגרסיה); רגש התיסכול יכול להיות מעורר לטווח של התנהגויות מכאלו המאתגרות את הסטאטוס קוו עד כאלו המתיישרות עם המקובל.

מסלול אחרון זה מוביל לשתי התפצלויות משלימות. אחת, למידת חוסר אונים (תיאוריות של לקיחת סיכונים, לחץ ושחיקה) והשנייה התנהגות 'אנטי חברתית' (תיאוריות סוציולוגיות וסטרוקטוראליות, קונפליקט, כוח, ניכור). אלו בדרכן משליכות על דפוסי ההתנהגות הצוותיים והארגוניים.

איור מס' HHH: גישה כוללת להבנת דפוסי התנהגות אנושיים בארגונים



מהתנהגות אקראית להתנהגות מתוכננת⁵

בספרות קיימת הסכמה רחבה בנוגע לכך שההתנהגות האנושית היא תוצר של שתי מערכות נפרדות של עיבוד מידע (Evans, 2008). מערכת אחת הכוללת תהליכים אוטומטיים, מהירים ולא מודעים ומערכת שניה הכוללת תהליכים מודעים, איטיים יחסית, נשלטים ומבוקרים (Chaiken & Trope, 1999). התנהגויות המבוססות על המערכת הראשונה הן מה שכינינו כאן "**התנהגות אקראית**". התנהגויות ספונטניות, אוטומטיות ולא נשלטות (או נשלטות למחצה) המבוצעות ללא או עם מידה מעטה מאוד של תשומת לב מודעת. התנהגויות המבוססות על המערכת השנייה, לעומת זאת, הן **התנהגויות מתוכננות** - התנהגויות המונחות על ידי כוונות מודעות שמטרתן להשיג מטרה התנהגותית כלשהי (Ajzen, 1987; Triandis, 1980). על פי תיאורית ההתנהגות המתוכננת (1980; Ajzen & Fishbein 2005; Armitage & Conner, 2001), התפתחותן של התנהגויות מתוכננות תלויה בשלושה סוגים של אמונות: אמונות התנהגותיות, שהן התוצאות החיוביות או השליליות המצופות לנבוע מההתנהגות, אמונות נורמטיביות, שהן מידת האישור או העדר האישור הצפויה להינתן לפרט מצד אחרים משמעותיים בנוגע לביצוע ההתנהגות ואמונות שליטה שהן אמונות בנוגע להימצאותם או העדרם של גורמים אשר עלולים להקל או להקשות על ביצוע ההתנהגות. מערכת האמונות הזו מספקת, מצידה בסיס ליצירת: (1) עמדה כלפי ההתנהגות שהיא ההערכה הכללית החיובית או השלילית כלפיה, (2) נורמות סובייקטיביות שהן הדעה הנתפסת של אחרים משמעותיים בנוגע לביצוע ההתנהגות הנדונה ו- (3) שליטה התנהגותית נתפסת שהיא האמונה של הפרט ביכולת שלו לבצע את ההתנהגות, בהתאמה. ככל שהעמדה והנורמות הסובייקטיביות הן חיוביות יותר והשליטה ההתנהגותית גבוהה יותר כך הסיכוי להוציא לפועל את ההתנהגות המתוכננת הוא גבוה יותר. התגבשות האמונות לגבי ההתנהגות, מצריכה מהפרט להשקיע חשיבה מודעת ולהגיע להכרה **חדשה** בנוגע להתנהגות האקראית שביצע. במילים אחרות, על מנת שההתנהגות האקראית תהפוך להתנהגות מתוכננת, על הפרט להפעיל את מערכת העיבוד השנייה הכוללת תהליכים מבוקרים על מנת להעריך את אותה התנהגות. שני הגורמים העיקריים שמגבירים את ההסתברות שמערכת עיבוד המידע המבוקרת תופעל הם המוטיבציה והיכולת של הפרט להקדיש מחשבה לנושא (Fazio, 1990).

(הוספת דוגמאות מוחשיות וארגוניות) אני אוסיף:

ארועים שטופחים בפנים, מפתיעים, לא עומדים בציפיות שנבנו מראש, שהם counter-intuitive וכד'

למידת הקשר שבין ההתנהגות מסוימת לתוצאה מסוימת

כאשר ההתנהגויות המתוכננות של הפרט מובילות בכמה וכמה מקרים להשגת המטרות אותן הוא קיווה להשיג באמצעותן או לתוצאות רצויות אחרות, הוא ילמד לקשר בין ההתנהגויות האלו לבין

⁵ חלק זה נכתב בשיתוף דר' רוני בן-דב

התוצאות הרצויות (ציפייה לקשר בין התנהגות לתוצאה). משלב התהוות הציפייה לקשר בין התנהגות מסוימת לתוצאה רצויה מסוימת יכולים להתרחש שלושה כיווני התפתחות משלימים.

1. הציפייה משתרשת כדפוס התנהגות של הפרט - על פי אחד מעקרונות הלמידה הבסיסיים ביותר - חוק התוצאה (Thorndike, 1927), התנהגויות שאינן מובילות לתוצאות חיוביות יורדות בתדירות ואילו התנהגויות שהפרט למד לקשר לתוצאות חיוביות עולות בתדירות. העלייה בתדירות ביצוע ההתנהגות מובילה לכך שהתהליך הקוגניטיבי שיוזם ושולט בהתנהגויות הופך להיות אוטומטי. במילים אחרות, בעקבות ביצוע חוזר ונשנה, התנהגויות שהיו בעבר התנהגויות מתוכננות ומבוקרות הופכות להיות ברירת המחדל ההתנהגותית האוטומטית של הפרט ועשויות להתפתח לכלל **דפוס התנהגות אישי** המבוצע עם חשיבה ומאמץ מינימאליים ומוכלל להקשרים אחרים מעבר לאילו בהם התפתחה ההתנהגות מלכתחילה. במילותיהם של Heckhausen and Beckmann (1990):

"Intentions resemble plans about how to act when predetermined cues or conditions occur. Once formed, however, the intentions no longer require much conscious control. Instead, they are triggered as automatic or quasi-automatic operations" (p. 38)

2. היווצרות של נורמות צוותיות - הציפייה לקשר בין התנהגות כלשהי לתוצאה רצויה מסוימת, צפויה להשליך לא רק על דפוס ההתנהגות האישי של הפרט אלא גם על הנורמות המתפתחות בקרב האנשים בארגון עימם הוא נמצא ביחסי גומלין ועל ההתנהגויות הנגזרות מאותן נורמות. כמו במערכות חברתיות אחרות, גם בארגונים ובצוותי עבודה קיימת נטייה להתכנסות - דמיון בעמדות, באמונות, ברגשות ובציפיות שהוא מעל ומעבר למה שמתקיים אצל אוסף של זרים שנחשפים לאותם גירויים (Bartel & Saavedra, 2000; Grove, 2006; Kelly & Barsade, 2001). ההתכנסות הזו גוברת עם העלייה ברמת ההיכרות וברמת התלות ההדדית בין חברי המערכת החברתית ומוסברת הן על ידי גישות סוציולוגיות כמו האינטרקציוניזם הסימבולי (Blumer, 1962) והן על ידי גישות פסיכולוגיות כמו תיאורית ההשוואה החברתית (Festinger, 1954) ותיאורית הלמידה החברתית (Bandura, 1977). על פי האינטרקציוניזם הסימבולי המציאות החברתית נבנית על בסיס אינטראקציות בין יחידים בחברה. בכל מפגש בינאישי ישנו משא ומתן על הגדרת המצב בין כלל השחקנים החברתיים בסיטואציה. כל שחקן מנסה לכפות את הגדרת המצב הרצויה לו על שאר השחקנים ולוקח חלק בעיצוב וקביעת המשמעות של אירוע או סיטואציה לא רק עבורו אלא גם עבור שאר השחקנים עימם הוא נמצא במגע. באופן כזה ציפייה לקשר בין התנהגות כלשהי לתוצאה רצויה מסוימת המתקיימת אצל פרט אחד במערכת החברתית עשויה לחלחל ולהשפיע על הציפיות שמתגבשות בקרב השחקנים האחרים. בדומה לכך, על פי תיאוריית ההשוואה החברתית הצורך הבסיסי של אנשים להבין ולפרש את עולמם מניע אותם להיות קשובים לרמזים מילוליים ולא מילוליים מאנשים אחרים, שנמצאים באותו מצב ולהיעזר בהם לצורך הבנה ופירוש של סיטואציות. ככל שהתלות הבין אישית ו/או המשימתית בין חברי המערכת החברתית היא רבה יותר כך גדלות הן המוטיבציה שלהם והן היכולת שלהם לבצע השוואות חברתיות. ההשוואות החברתיות ההדדיות האלו מעודדות למידה חברתית - למידה המתרחשת באופן עקיף על ידי צפייה בהתנהגותו של מודל, קידודה בזיכרון ושיכפולה

בסיטואציות דומות ללא התנסות ישירה בתהליך ההדרגתי של ניסוי וטעייה. התהליכים הקבוצתיים שהזכרנו עד כה כמו גם תהליכים נוספים (כמו למשל behavioral entrainment - ראה למשל Kelly, 1988 ואינטראקציה סינכרונית- ראה למשל-

(Tickle-Degnen & Rosenthal, 1987)

מובילים בסופו של דבר להתגבשותן של נורמות בקרב חברי המערכת החברתית (**נורמות צוותיות**), אשר משמשות כדי להנחות את התנהגות עתידית של חברי המערכת החברתית (**התנהגות צוותית וארגונית**). נורמות אלו והתנהגויות הנגזרות מהן משפיעות מצדן על ההתנהגות המתוכננת של הפרט, דרך שלושת סוגי האמונות שהזכרנו קודם: מאחר שהסיכוי של התנהגויות שתואמות לנורמה הצוותית להוביל לתוצאות חיוביות ולזכות באישור מצד שאר חברי המערכת החברתית הוא גדול יותר מזה של התנהגויות חלופיות, העמדות והנורמות הסובייקטיביות כלפי התנהגויות התואמות את הנורמה נוטות להיות חיוביות יותר מהעמדות והנורמות הסובייקטיביות כלפי התנהגויות שאינן תואמות את הנורמה או שלא ידוע האם הן תואמות את הנורמה. במקביל מתגברות גם אמונות השליטה ועימן השליטה ההתנהגותית הנתפסת כלפי התנהגויות התואמות את הנורמה שכן צפייה באנשים אחרים הדומים לפרט מבצעים את ההתנהגות נוטה לחזק אצלו את האמונה שאף הוא עצמו מסוגל להוציא את אותה התנהגות לפועל.

3. תסכול (ורגשות שליליים אחרים) כאשר הציפייה נכזבת- כאשר נכזבת האמונה שהתבססה אצל הפרט, שהתנהגות מסוימת מצידו תוביל לתוצאה רצויה עבורו, הוא צפוי לחוש תסכול – תחושה שלילית שנוצרת כאשר נחסמת דרכו של הפרט להשגת מטרה. במקרים קיצוניים, שבירת הקשר בין ההתנהגות לתוצאה עלולה להוביל ל**חוסר אונים נלמד** - מצב פסיכולוגי בו הפרט חש שאין ביכולתו לשלוט בגורלו ומגבש תפיסה שלא קיימת תלות בין תגובותיו לבין התוצאות שלהן, בעקבות חוויות חוזרות ונשנות של היעדר שליטה בהן אין ביכולתו לשנות מצב בלתי נעים (Abrahamson, 1978, Seligman, & Teasdale). כמו כן, במקרים בהם אנשים אחרים בארגון הם אלו שמצופים לספק את התוצאה הרצויה ואינם עושים זאת, הפרט עלול לתפוס את המצב כהפרה של החוזה הפסיכולוגי בינו לבינם. חוזה פסיכולוגי מוגדר כ"אמונה של הפרט בנוגע לתנאי החליפין ההדדיים בינו לבין צד אחר" (Rousseau, 1989, p. 123) והפרתו הנתפסת עלולה לגרום לפרט לחוש מרומה ולפגוע בתחושת האמון שלו לא רק כלפי האחרים הרלוונטיים אלא גם כלפי הארגון כמכלול (Chiaburu et al., 2013). הפרה נתפסת של החוזה הפסיכולוגי בארגונים נוטה להיות מלווה ברגשות שליליים כדוגמת תסכול, מרמור וכעס המופנים כלפי פרטים בארגון והארגון כולו. התסכול הארגוני והרגשות השליליים הנוספים שנוטים להתלוות אליו נמצאו כאחראיים לשורה של התנהגויות בלתי רצויות על ידי הארגון (**התנהגויות אנטי-חברתיות**). סוג אחד של התנהגויות כאלו הן התנהגויות תוקפניות. בארגונים, התוקפנות נושאת לרוב אופי סמוי ועקיף שכן קיימות נורמות נוקשות כלפי גילויי תוקפנות ישירה וכוללת התנהגויות כמו חבלה בתהליכי עבודה, במוצרים וציוד, ביצועים ירודים, בזבז זמן ומשאבים, עוינות בין אישית, תלונות מרובות וציניות. סוג אחר של התנהגויות בלתי רצויות הן התנהגויות של בריחה- בין אם בריחה פיזית שמתבטאת בהתנהגויות נסיגתיות כמו העדרויות ואיחורים ובין אם בריחה פסיכולוגית שמתבטאת באדישות ואובדן אמון במטרות הארגוניות (Heacox & Sorenson,

(2007; Storms & Spector, 1987). באמצעות התהליכים הקבוצתיים שמנינו קודם לכן ההתנהגויות האנטי חברתיות האלו כמו גם חוסר האונים הנלמד של הפרט משפיעים באופן בלתי נמנע על האנשים בארגון עימם הוא נמצא ביחסי גומלין ועל הנורמות וההתנהגויות שמתפתחות בקרבם ומניעים על ידי כך התפתחות מחזורית נוספת.

סיכום תיאורטי זה איננו כמובן הסיכום היחיד האפשרי אך הוא יעיל לצורך הבנת האופן שבו מנהלים וסוכני שינוי יכולים ליצור לעצמם תמונה מקיפה של ההיבט האנושי בארגון. זאת בשל שלושה היבטים הנגזרים מהמודל לעיל:

האחד, יש עניין להסתכל ולעסוק במימד האישי, במימד הצוותי ובמימד הארגוני של התופעה.

השני, יש עניין לעסוק ברגשות בארגונים, הן חיוביים והן שליליים;

השלישי, אפשר להשפיע על הדפוסים ואפשר לשנותם

אפשר גם לראות את מרכזיותו של תהליך עיצוב הציפיות ושינויים כמכשיר מרכזי להיווצרות דפוסים. מה שמביא לשאלה איך להבין ולנהל את מערכת הציפיות של אנשים בארגונים.

מערכת קשרים ויחסים בין אנשים כלולאה וכלולאה כפולה⁶

תיאורית הציפיות עוסקת בחקירה ובניסיון לנבא התנהגות אנושית בהתבסס על המוטיבציות (Lawler, 1971; Vroom, 1964) ועל בחירת התנהגות על בסיס התוצאות הצפויות לה, ומהווה עד היום את הבסיס למרבית גישות ההנעה וההתגמול הנהוגות בארגונים. בהקשר הארגוני תהליך עיצוב הציפיות מתרחש באינטראקציה שבין מרחב התוך אישי לזה הבין-אישי ובתוך המסגרת התפקידית (role theory) שבה ליחסים וקשרים (connectedness; relationship) השפעה משמעותית על הציפיות. לציפיות ישנן שני רכיבים משלימים - היבט קוגניטיבי והיבט רגשי. לכן, אפשר לטעון כי התנהגות אנושית מעוצבת על בסיס שני תהליכים מרכזיים, חשיבה ורגשות, המתחוללים בהקשר של האחד לשני (מבוסס על Cronen, et.al., 1982). בארגון שבו שותפי התפקיד מרובים, שונים, מתחלפים ומשתנים ב(תוך) עצמם, היכולת של היחיד להבין את דרכי החשיבה שלו עצמו, את מגוון הרגשות שהוא חווה, ומתוך כך את הציפיות שלו מעצמו ומאחרים הולכת והופכת מסובכת וכך התוצאה הינה מעורפלת. מנקודת מבט, זו התמקדות ביחידת תקשורת (communication episode) – המהווה אבן יסוד מרכזית להבנת מערכות יחסים (שהם סדרה של אפיזודות תקשורתיות), יכולה לאפשר זיהוי תופעות התנהגויות לא מובנות מאלהן (לא-ליניאריות) ולתת להן משמעות בעזרת קישור בין תופעות לכדי שלם, בתוך ההקשר שבו הן מתרחשות. לדוגמא, האופן שבו אפיזדה של שימוש בכוח תפורש בהקשר לתרבות הארגונית ולסגנון המנהיגות בארגון. יחידת המשמעות נוצרת בסיפור להלן כתוצאה מתשלובת של מסגרת תיאורטית, שיטות לאיסוף ממצאים אמפיריים (למשל

⁶ חלק זה מבוסס גם על:

Oliver, C., Herasymowych & Senko, H. (2008) : Complexity, Relationships and Strange Loops: Reflexive Practice Guide (Second Edition)

ראיונות או תצפיות), ומהממצאים עצמם – אשר עשויים לפתוח מעגל חדש של חקירה (גישה תיאורטית אחרת, צורת חקירה אחרת וממצאים חדשים) עד התבהרות הפרשנות והתייצבותה (אין זה הכרח שתמיד יימצא מתאם של אחד לאחד בין ה'מציאות' לבין הפרשנות). הדוגמא מתייחסת לרצון להבין איך שימוש בכוח בארגון מאפשר או מפריע לאנשים להביע את דעתם בגלוי⁷.

מטרת היועץ הינה להשקף לארגון את הקשר שבין צורות של הפעלת כוח למציאות שבה אנשים אינם מביעים את דעתם בגלוי לב בהקשר של ירידה באפקטיביות הארגונית ובלכידות הצוותית. השערת היועץ יכולה להיות למשל, שמערכות יחסים שוביניסטיות (הטייה ג'נדריאנית) הן שמעצבות את יחסי הכוח בארגון. הדרך לגילוי היא באמצעות תצפיות וראיונות תוך עמדה שמבקשת לאושש ולהפריך (וכתוצאה לפתח השערה חדשה) את ההשערה. חקירת אפידורית תקשורתית כמו ישיבת מטה יכולה להביא לממצא שתומך בהשערה חליפית שמבנה היררכי המעדיף קשב לבעלי שררה גורם לתחושה בדרגים נמוכים בהיררכיה שאין מקשיבים להם. כתוצאה אנשים חשים חסרי כח להשפיע, מעצבים עמדה של חוסר יכולת לתרום ומרגישים חוסר שייכות או הזדהות. חשיפת ההשערה של היועץ כלפי נועציו יכולה לאושש או להפריך את ההשערה מחד, ומאידך לאפשר קבלה והסכמה או דחייה והתנגדות לה. דרך אחרת לאושש או להפריך את ההשערה היא למשל, באמצעות חקירת מגוון ההצעות לפעולה שהוצעו בדיון (ההשערה כאן היא שיש קשר בין מידת האכפתיות ולקיחת האחריות לבין המוכנות להציע מה לעשות בהקשר לבעיה שהועלתה בדיון). ככל שהיו פחות הצעות לפעולה (action items) כך הפרשנות יותר קבילה. דרך נוספת לבחון את ההשערה הינה לעקוב אחרי מקרים שבהם הדיון מתעורר וישנם דוברים שמגוננים על עמדתם בהתלהבות יתרה. עוררות יתר זו יכולה לעורר את משתתפי הדיון האחרים להגיב בצורות שונות כך שהיועץ יכול לראות באיזו מידה בכירים מגיבים בחיוב או בדחייה כאשר דרגים נמוכים מהם מתלהבים מחלופה מסויימת לפתרון הבעיה שהועלתה בדיון. באותו מצב ניתן גם לבחון איך מגיבים גברים להצעות של נשים ולהיפך, באיזו מידה שליטה גברית דוחקת נשים לעמדה מתגוננת, שבתורה ממעיטה מהתערבויות של נשים בהמשך הדיון או במחויבותן לפעול להביא את ההחלטות בדיון לכדי מימוש. על היועץ לבחור בסופו של דבר אם להציע לארגון רפלקציה על שתי ההשערות או רק על אחת מהן.

תופעה מסוג כזה איננה יכולה להיות מיוצגת באמצעות חשיבה לינארית. במונחים של תיאוריות מתחום המורכבות והכאוס, ניתן לאפיין חלק מההתנהגויות האנושיות הללו כ-לולאה מוזרה (strange)

⁷ הדוגמא, על בסיס Oliver, 2005 עמ' 94-91.

loop). המבנה הגנרי של לולאה מוזרה (ראה איור) הוא של מעגל משוב אין סופי. מעגל זה כולל את התפיסות, הרגשות וההתנהגויות ומעצב את האופן שבו אנחנו חושבים, מרגישים ומתנהגים.



תבנית היחסים הזאת נראית בעיקרון כך: כאשר אנחנו מרגישים לחץ או אתגר ביחסים שלנו עם אחרים, אנחנו יכולים, מבלי מודעות יתרה, לפעול בדרך התורמת ליצירתה של לולאה מוזרה. כאשר אנחנו בתוך לולאה כזאת ההרגשה היא כמו בתוך רכבת הרים הנוסעת בתוך לולאה אין סופית החוזרת על עצמה כל הזמן אבל האשליה שלנו היא שאנחנו מתקדמים כל הזמן – שאנחנו בתנועה.

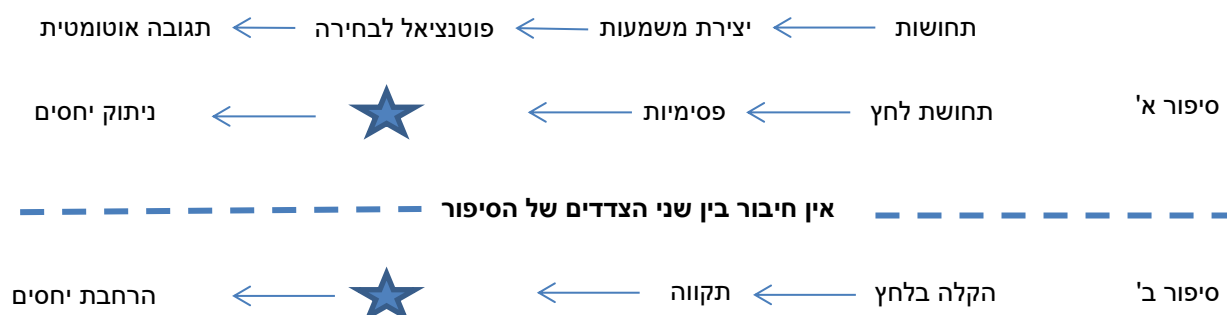
בהמשך לדוגמא לעיל, נועץ מרכזי עשוי להזמין יעוץ במצב שבו תחושתו היא שהוא משתף את אנשיו בדיון בצורה פתוחה, אנשים משתתפים בדיונים ברמות משתנות של מעורבות אך התוצאה היא שמערכת היחסים נשארת מעורפלת עבורו והתוצאות הארגוניות לא משתפרות. מכאן השאלה – האם מדיניות הפתיחות וההזמנה למעורבות יכולה לעבוד או שיש משהו אחר סמוי (למשל, יחסי הכוח שתוארו לעיל) שמשפיע על התוצאות.

באיור למטה ישנו מבנה גנרי של התבנית של לולאה כפולה היכול להסביר מדוע המנהל מתקשה לזהות את התופעה שמול עיניו. התבנית משמשת כאן כמסגרת להבנת תקשורת ביחסים בין-אישיים המאופיינת ע"י שתי תחושות של תקיעות וקוטביות, שבהתרחשותן המשותפת יוצרת תחושה של פרדוקס. הפרדוקס נוצר בגלל הנטייה של אנשים להפריד בין שתי התחושות ואי-ראייתן כמקושרות לאותה מערכת יחסים. זה קורה בגלל שמדובר בשני סיפורים שונים – הניבנים ביחס לאותו תופעה מבלי לראות את הקשר ביניהם וכך אנחנו חווים חוויה מפוצלת. המבנה הבסיסי הוא כזה שבו סיפור אחד הוא סיפור של תחושת עוררות ואי-נעימות שלה ניתנת משמעות פסימית אשר ממקדת אותנו בתגובה אוטומטית של הימנעות מהיחסים והקטנת נוכחות. המנעות זאת יוצרת תחושת הקלה. הסיפור השני הוא סיפור שבו תחושת הלחץ נמוכה – ההקלה, מאפשרת מרחב יחסים תקינים ותחושת תקווה ליחסים טובים בהמשך אשר מאפשרת בחירה של הפתחות ליחסים.

כאמור, שני הסיפורים מנותקים אחד מהשני כך שכאשר אנחנו בסיפור א' ("הינה ישנה כאן שיחה ערה וכולם מעורבים") אנחנו לא יכולים לראות את המשכו כסיפור ב' ("אז למה אנשים לא מציעים

רעיונות חדשים להתמודד עם הבעיה?" וכאשר אנחנו בתוך סיפור ב' אנחנו לא יכולים לראות את המשכו כסיפור א'.

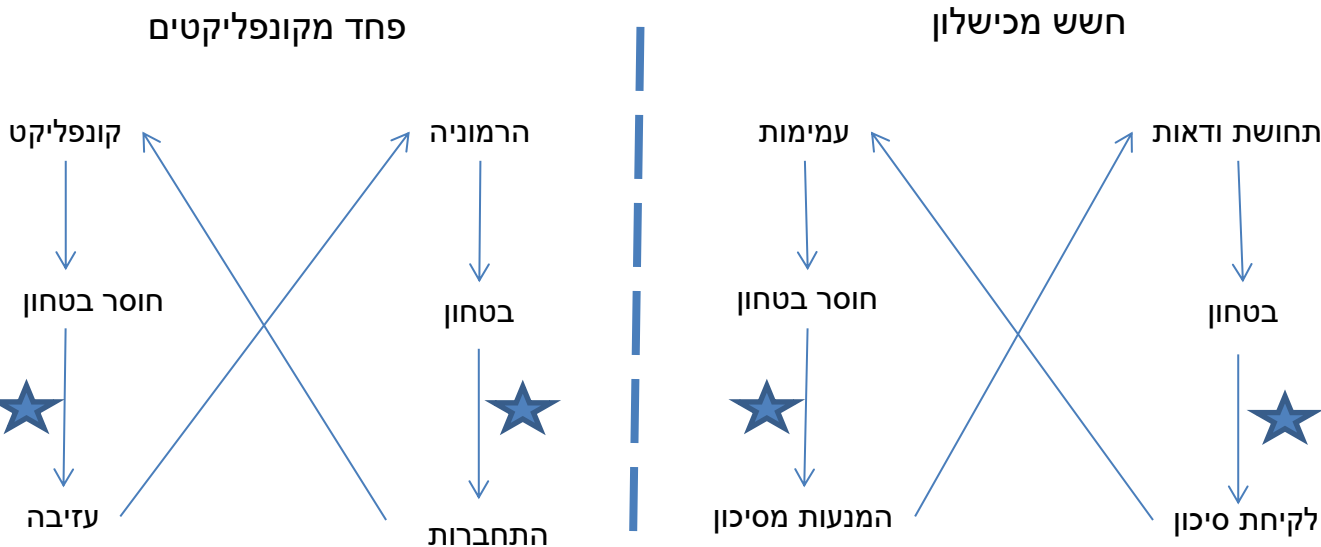
איור מס'???: תבנית יחסים כפולה כשני סיפורים מנותקים



בשני הסיפורים ישנה נקודת בחירה (מסומנת בכוכב) שאיננה מנוצלת – כלומר, התגובה היא הפעלה של התנהגות מוכרת אוטומטית.

אדם יכול לדעת שהוא בתוך לולאה כפולה כאשר הוא יכול לאפיין את היחסים באמצעות אחד או יותר מהמאפיינים הבאים:

- אתה מרגיש מבולבל או חסר אוריינטציה
 - אתה צופה על על מצבך, מצבים של אחרים, רגשות, פרשנויות והתנהגות כבלתי ניתנים לחיזוי.
 - אתה לא בטוח שההנעה של האחרים והפעולות שלהם נובעות מתוך כוונה חיובית
 - בתגובה לפעולות של אחרים את חש דחפים מנוגדים
 - אתה לא ממש מבין מה קורה
 - אתה מוצא קושי בלהאמין לאחרים שסביבך
 - אתה מקווה שבסוף יהיה בסדר, אבל בעומק ליבך את חושש שהדברים לא ישתפרו
 - אתה חש חוסר התקדמות בשיחות עם אנשים – תמיד חוזרים לאותה נקודת מוצא.
- הלולאה הכפולה היא למעשה תבנית החוזרת על עצמה שמאפשרת שינויים קטנים – אם בכלל. זאת, בגלל שמבנה הלולאה הכפולה הוא קבוע מראש – הוא לוקח אותך למקומות שהוא מכון אליהם, אתה כלוא בתוך המסלול ומרגיש כאילו אינך יכול לצאת ממנו. למעשה, התנועה מחולקת לשני מוקדים שמרגישים כנפרדים, כאשר אנחנו בלולאה אחת אנחנו מרגישים טוב, וכאשר בלולאה השנייה מרגישים רע. כאשר אנחנו נעים בין הלולאות התחושות מתחלפות ולכן נוצרת תחושה מוזרה ולא יציבה – לפעמים טוב ולפעמים פחות. האיור הבא ממחיש שני מצבים שבהם שני חלקי הסיפור מתלכדים לסיפור שלם ומלא. הסיפור השלם מבוסס על המוטיבים של שני הסיפורים הנפרדים וחיבורם לאחד.



האיור לעיל מציג את אופי ההתפתחות של הציפיות להתנהגות בשני מצבים מאיימים, המנעות מקונפליקט וחשש מכישלון, שתי תופעות מרכזיות בחיי ארגונים. בשני המקרים הגנריים הללו חוזרת על עצמה אותה התנהגות. הסיפור הראשון מובל ע"י החיפוש אחרי הרמוניה שבשלו כאשר נוצרים קונפליקטים בוחרים להתרחק מהם. ההרמוניה שנוצרת הינה זמנית בלבד משום שכאשר משתררת תחושה בטחון (זמנית) מתעוררת שוב הנכונות לחזור למערכת היחסים, אשר מעוררת מחדש את הקונפליקט. כך, אנשים מטלטלים בין תחושת קונפליקט לתחושת הרמוניה כאשר כל אחת מהתחושות נחשבת כעומדת בפני עצמה (כאילו מדובר בשני מעגלים נפרדים ולא בלולאה כפולה). גם הפחד מכישלון מביא להתנהלות דומה, שבה במצבי עמימות אנשים חותרים לוודאות ומממשים זאת באמצעות המנעות מלקיחת סיכון. תחושת הוודאות הזמנית מעוררת את הבטחון ואת לקיחת הסיכון מחדש. גם כאן, כל צד של הלולאה נתפס כנפרד בשל פערי הזמן בין ההתרחשויות.

הבלבול ותחושת המוזרות נוצרת בגלל הפעלה של חשיבה לינארית כתגובה למצבי לחץ ואתגר. החשיבה הלינארית תומכת את האמונה שאנחנו יודעים מספיק על המצב המאתגר ועל האופן שבו הוא משפיע עלינו ועל סביבתנו, בעוד שלמעשה אנחנו לא חושבים בצורה רחבה מספיק. הפרשנות הלינארית של המציאות יכולה להוביל לנסיון לשלוט במצב או לנסות לתקן אותו. הניסיון הזה מסומן באמצעות כוכב בכל אחד מהאיורים. הניסיון או רצון הזה הוא הבסיס ליצירת הלולאה הכפולה. הכוכבים (באיור) הם שמייצגים בצורה הברורה ביותר את החשיבה הלינארית, אך הם גם המקומות שבהם אפשר לצאת מתוך הלולאה, וזאת ע"י הרחבת המודעות להיותה כפולה ובשינוי מערכת

הציפיות. כך, מודעות לכך שיש לנו אפשרות בחירה, בשילוב ההבנה כי מדובר בסיפור אחד ולא שניים, מאפשרת לשנות את הבחירה בשני הצדדים של הסיפור.

מנקודת המבט של התיאוריות הנרטיסיבסטיות, כשאנחנו במצב מאתגר או מלחץ, אנחנו מספרים (לעצמנו ולאחרים) סיפורים על החוויה שלנו. הסיפורים הללו עוזרים לנו לפרש ולתקשר את החוויה ולהבין את הרגשות שלנו. הסיפורים נותנים משמעות למתרחש. אולם, כשאנשים שונים מספרים סיפורים שונים, המפגש בין הסיפורים עשוי להוסיף אתגר, לחץ ואף חרדות. כדי להתמודד עם החרדות אנחנו 'מצדיקים' את הסיפור ומגוננים עליו כדי שנוכל להכיל אותו ולחיות איתו (הסיפור שלנו הוא הסיפור היחיד הנכון). אנחנו עושים זאת ע"י קיטוב וחיידוד. אנחנו מתעקשים שהסיפור שלנו נכון, ושהסיפורים המתחרים שגויים. לנו האמת היחידה.

הלולאה הכפולה נוצרת מכך שאנחנו מספרים סיפור שבו המציאות מקובעת (fixed), כאילו ישנה רק אמת אחת מבלי לראות חלקים אחרים אפשריים, מבלי לקבל שהסיפור שלנו הוא חלק ממציאות רחבה ומורכבת יותר (בהקשר לאיור הקודם, סיפור א' הוא שלי וסיפור ב' הוא של האחר). זוהי תופעה לינארית של פשטנות-יתר של המציאות. במקום כזה ישנו קושי להכיל פרספקטיבות אחרות משום שלתחושתנו רק סיפור יחיד אפשרי. בעיקר אנחנו מתקשים להפריד בין הסיפור לבין עצמנו מתוך התחושה שהסיפור הוא אנחנו, מי שאנחנו, השאיפות שלנו, ומה לדעתנו צריך לעשות במצב.

דוגמא

דפוס תקשורת אחראיים

פעולה מתוך מציאות מקובעת מקטינה את האפקטיביות שלנו בתוך מערכות יחסים מכיוון שאנחנו מתקשים לדמיין את האפשרות שהאחר חווה את המצב בצורה שונה. נתקשה לראות שיכולה להיות ראייה שונה של ה'מציאות' ושהסיפור שלנו הוא לא היחיד האפשרי. זהו תהליך של הגבלה עצמית (self-imposed) לא מודעת של שני הצדדים למערכת היחסים, ובכך מתאפשרת הלולאה הכפולה.

בהקשר הארגוני, 'מציאות מקובעת' עשויה להגביל בצורה משמעותית את תוצרי הארגון המתבטאים ביעילות, יצירתיות, ובשורה התחתונה. בהיבט האנושי יכולה להיות לה השפעה על תפיסת העצמי של חברי הארגון, על תחושת הערך שלהם, על תחושת השליטה שלהם ועל יכולתם לקיים מערכות יחסים יציבות ותורמות. היכולת לראות את המורכבות עשויה לעזור לנו לנתק בין הסיפור שאנחנו מספרים לבין התפיסה שלנו את עצמנו ובכך לפתוח פתח להבנה של מציאות רחבה ומורכבת יותר.

נסכם, התנאים הבסיסיים להיווצרות מערכות יחסים בעלות אופי של לולאה כפולה הם:

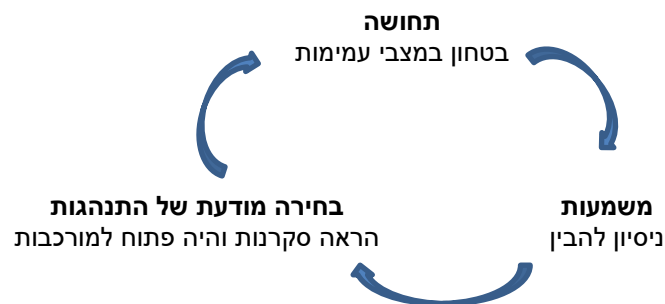
- פתרונות מקטבים לתופעות מורכבות
- גישה מקוטעת וחלקית לפתרון בעיות
- אמונה שהסיפור שלנו תואם במלואו את החוויה שלנו.
- הזדהות – יתר והתחברות מוגזמת לסיפורים שלנו כאילו הם הזהות שלנו
- הגבלת האמת כמציאות קבועה

בגלל החלקים המקלים (relief) של הלולאה הכפולה מנהלים יעשויים לפנות לקבלת עזרה יעוצית באיחור, כאשר יחושו ש'הגיעו מים עד נפש' כלומר לקראת או לאחר 'פיצוץ' ביחסים.

ומה יקרה אז?

הפתרון של הלולאה הכפולה היא בהפיכתה לתבנית מעגלית של יחסים המחזקת את עצמה, כפי שמופיעה באיור להלן. תבנית יחסים זאת היא תבנית של ניסיון להבין, ללמוד ולהתאים את ההתנהגות למורכבות של היחסים. בבסיס תבנית זאת ישנה הסקרנות להבין תמונה רחבה ולא להצטמצם לראיית הדברים מזווית אחת בלבד. שמירה על מודעות כזאת גם במצבי קושי ביחסים יכולה להוות משקל נגד לפוטנציאל התפתחותה של לולאה כפולה.

איור מס' ??? : מערכת לומדת המייצרת דפוס התנהגות אפקטיבי



המאפיין המרכזי של תקשורת אפקטיבית הוא דפוס יחסים רפלקטיבי (reflective) – כזה שבו כל צד חוקר את חלקו ולוקח אחריות על החלק שלו באופי היחסים הקיים. דפוסים כאלו הם דפוסים מודעים (mindful) ולא אוטומטיים-המבוססים על הלא-מודע. בנוסף, הם דפוסים המחזקים תקשורת אפקטיבית במקום לפגוע בה. הנחת העבודה של תקשורת מודעת הוא שבתוך מערכות יחסים יכולות כל הזמן להתהוות הזדמנויות חדשות, אירועים לא צפויים ותגובות מעורפלות. כך, הבנת דפוס התקשורת כרוכה לא רק בהבנת השותף התקשורתי אלא גם מודעות לחלק שלך ולתרומה שלך להתבססותו כדפוס (הדפוס מאפיין את האינטראקציה- לא רק צד אחד). חשיבה בקורטית על דפוס התנהגות משותפים מאפשרת לגלות את תחושת התקיעות ואת המקורות לה, וכך לסמן דרכים לצאת מהתקיעות בצורה מודעת. כלומר, ישנן דרכים לתקן דפוסים קלוקלים וזאת ע"י בחירת התנהגות מודעת.

כפי שמתאר האיור לעיל הדפוס הוא במבנה מעגלי מחזק, שבו כל חלק תורם לאיכות היחסים והוא מבוסס על לקיחת אחריות כוללת על האינטראקציה (ולא רק על צד אחד שלה). הוא מכיל שלושה רכיבים שמחזקים אחד את השני:

תחושות: מודעות לתחושות (חיוביות ושליליות) מאפשרת לתת לגיטימיות לתחושות שליליות הקשורות לקונפליקט או אי-הסכמות, בהיותן חלק מטבע האדם. באותה מידה אפשר לתת סיכוי לשינוי של תחושות כאלו. התרפקות על העבר ומחשבות כאילו-מבוססות נוסטלגיה יכולות להיות מוחלפות ע"י ההתמודדות עם המתהווה כעת שלא בדרך של השוואה לאידיאלים שפסו מן העולם. זאת ועוד, בחינה של הפחדים והחששות, תחושות האשם ואמביוולנטיות בצורה רציונאלית תוך מתן מקום לצדדים אחרים להכנס לתמונה וראיית המורכבות שלה עשויים לפתוח פתח לתחושות אופטימיות לגבי העתיד.

משמעויות: אפשר לקבל כל אירוע כאפיזודה חד-פעמית ובכך למזער את האפקט שלה על היחסים. אפשר לראות אותו כחלק מתגובה אישית, כחלק מאירוע חברתי בעל השלכות רבות יותר ואפשר גם לראות אותו כחלק מהקשר תרבותי רחב. ככל שמרחיבים את הסיפור כך ההשפעה שלו על בחירת הפעולה תהייה משמעותית יותר.

פעולה מודעת: מגוון האפשרויות לפעולה הנגזרת מהמשמעויות יכולה להיות בתוך מרחב שיכול אפשרויות כמו להמשיך באותו דפוס אך לדחוף אותו לפסים יותר אפקטיביים, לבחון דפוס חדש ולנסות אותו, לשמר את המצב כמו שהוא או בכלל לצאת ממערכת היחסים.

מובן שכל אחד מהמרכיבים שמעצבים את הדפוס הוא מהלך מודע, המבוסס על סקרנות וחקרנות כלפי כלל המעורבים ובשיתופם.

ניהול שונות, גיוון וקונפליקטים⁸

אחד מהסיבות ליצירת ארגונים הינה אי-היכולת של יחיד להשיג את מה שהוא רוצה לבדו. הוא נזקק לעזרה של אחרים, בהם אחרים שונים ממנו בתכונות, יכולות, ידע, וקשרים. מהות ההתארגנות הינה אם-כן גם תכולתה כמנגנון של יצירה וניהול שונות. לשונות ישנן השלכות שונות בהן תורמות יותר ובהן תורמות פחות להישרדות ולשגשוג ארגוני. אחת ההשלכות המוכרות הינן שכיחות הקונפליקטים.

ניהול קונפליקטים הוא מושג שבאמצעותו מנסים לגשר בין שתי גישות שהיו מקובלות לאורך שנים של מחקר קונפליקטים, המסורתית - שקונפליקטים בארגונים הינם תופעה בלתי רצויה, והשנייה - הגישה שקונפליקט הוא חלק מטבע הקיום של קבוצות, הוא יכול להיות תורם ואף הכרחי לצוותים כדי להיות אפקטיביים. ישנם גם מצבים שבהם כדאי לדחוף למצב של קונפליקט (למשל, כזה המביא ליתר יצירתיות ולשינוי) כאשר עושים זאת באופן שמאפשר דיאלוג פתוח, מתן תשומת לב לרגשות וכאשר הוא מכון כלפי בעיה ומוסט ממיקוד ביחסים בין אנשים. כמובן שגם לפי הגישה השנייה, לא כל קונפליקט הוא רצוי ובעיקר לא רצויים קונפליקטים שפוגעים בביצועים של הצוות.

⁸ חלק זה מבוסס בחלקו על מאמר שנכתב בשיתוף הילה זריצקי ופורסם בכתב העת 'אנליזה' תחת השם: "פגיעה, סליחה ופיוס כמנגנונים מערכתיים בארגונים".

שיתופי פעולה בין חברים בארגון, בין צוותים ובין מחלקות, חיוניים לתפקוד מיטבי של הארגון. כאשר שיתוף הפעולה נפגע אנו עדים להסתרת מידע, לביצוע חלקי או שגוי של הוראות, לאי-עמידה בלוחות זמנים שנקבעו, להתעלמות מהחלטות ועוד. התנהגויות אלה פוגעות בתוצרי הארגון ויוצרות אווירה של תסכול ושל עוינות, אווירה הגורמת לירידה במוטיבציה לעבוד ובהרגשת הסיפוק והלכידות.

חוסר שיתוף פעולה נובע לרוב מתחושת העובד שפגעו בו, בין שיש לה בסיס אובייקטיבי ובין שלא. קשה למנוע מקרים של פגיעה ועלבון, אך ניתן לזהות מצבים כאלה, לתקנם ולהוביל לפיוס. במאמר זה ננסה להבין את חוויית הפגיעה, את תהליכי התקשורת בין הנפגע לפוגע ואת הגורמים המעמיקים את הקונפליקט, ונראה מה ניתן לעשות כדי להניע תהליכי תקשורת שיאפשרו הבנה, תיקון, סליחה ופיוס – כל אלה בהקשר ארגוני.

תיאוריות רבות העוסקות בארגונים רואות בקונפליקט מנוהל היטב מקור של יתרון לארגון. אולם הדגש הוא בקונפליקט **מנוהל** (אדיג'ס, 1991, למשל), ואילו במקרים רבים אנשים בארגונים חווים קונפליקטים פוגעניים שאינם מובילים לרווח אישי או לרווח כלשהו לארגון.

תהליך קונפליקטואלי יתרחש לאורך חמישה שלבים מרכזיים:

התרחשות פוטנציאל של ניגוד או אי-הסכמה: כנגזרת של קשיי תקשורת, מבנה ארגוני או מאפיינים אישיותיים

הכרה בקונפליקט והאנשה (personalization) שלו : אופן תפיסת הקונפליקט והתחושות כלפיו שהופכים אותו לרלוונטי עבור הצדדים (אחרת "הוא עובר לידינו").

גיבוש כוונות התנהגותיות: תכנון גישה תחרותית, שיתוף פעולה, פשרה, המנעות או הכלה

התנהגות שמבטאת את הקונפליקט: צורת הדיון, הפעולות והתגובות הננקטות, בדרך כלל על רצף שבין כוחנות אגרסיבית לבין שיתוף פעולה.

תוצאות שמשפרות או מפחיתות אפקטיביות צוותית: התוצאות נבחנות על בסיס שני מרחבים, המרחב התפקידי והמרחב הבין-אישי. בשני אלו התוצאות יכולות להיות של תרומה לשיפור (constructive conflict) בתהליכי פתרון בעיות, התיאום, שיפור באווירה, ביצירתיות והמנעות מתופעת חשיבת היחד הקבוצתית; או הרעה באפקטיביות (dysfunctional outcomes) בדרך של פגיעה באיכות התקשורת, בלכידות, העדפת מטרות אישיות על צוותיות וארגונית, פגיעה באמון ובשביעות הרצון.

קונפליקט כמקור לפגיעה

ארגונים מצהירים לא אחת, כי הם פועלים לאורם של חזון ואסטרטגיה ובאמצעות תכניות לטווח קצר ולטווח ארוך. לעומתם, החברים בארגון מופיעים כמונחים ע"י צרכים, אינטרסים ושאיפות. המפגש עם המציאות כרוך תמיד במגבלות היוצרות תסכול. השונות שבה מתאפיינים אנשים – בתפישות, בערכים ובדרכי ההתמודדות – מלבה קונפליקטים העשויים להוסיף תסכול. אם כן, קונפליקט הוא תופעה קבועה בארגונים. במצב של תסכול סף הרגישות יורד, אנשים הופכים לפגיעים יותר ומתעוררים רגשות עלבון וכעס המלווים לעתים בבושה ובתחושת אשם. רגשות אלה קשים להכלה ולהבעה בהקשר ארגוני, ולכן רובנו נוטים לשמור אותם לעצמנו ולהימנע מלבטאם ישירות. גם כאן מקור שכיח ל"קצרים" בתקשורת.

לכאורה, כאשר מתברר כי קיים "קצר" בתקשורת, יכולה התנצלות מידית לשמש פתרון יעיל. אך בפועל אנשים מנמעים מלהתנצל, ובתרבויות מסוימות התנצלות אף נתפסת כהשפלה. אם כן, גם במצבים שבהם התנצלות מידית יכולה הייתה להועיל – יש מניעה שכיחה מלהשתמש בה.

הרגשות שאינם מבוטאים לא נעלמים. הם מובילים ליצירת חומה של עוינות בין אנשים וצורכים אנרגיה נפשית; לעתים הם באים לידי ביטוי עקיף במעשים או במחדלים של חוסר שיתוף פעולה ואף גורמים לפגיעה בתפקוד. מנקודת מבט ארגונית או ניהולית פגיעה כזאת בתפקוד אינה הכרחית. ארגונים יכולים למזער תוצאות שליליות ואף להימנע מהן אם יפעלו נכון בעת שהם מזהים פגיעה בתפקוד הארגון שמקורה בפגיעה אישית.

העמקת הקונפליקט והרחבתו

כדי להבהיר את הסוגיה נתאר כאן שני גורמים התורמים להעמקת הקרע במצבי קונפליקט: חבלה בהתקשרות וקטוב. ההבחנה בין הגורמים חשובה לא רק מבחינה אנליטית אלא גם לשם **אפיון תהליכי הפתרון** שיכול הארגון לנקוט והשינוי שיוכל ליצור במקרים שבהם מתהווה תחושת פגיעה.

חבלה בהתקשרות (Attachment Injury): במצבי חרדה, תסכול ומצוקה אנו מצפים מהסובבים אותנו לתמוך בנו, להרגיע אותנו ולעזור לנו. המודל לקשר כזה הוא האם המרגיעה, המספקת מקום בטוח לילדה בעתות מצוקה (Bowlby, 1979). במקום העבודה, נושאי ציפיות ההתקשרות הטיפוסיים שלנו הם המנהל, המדריך והעמית. מתן אמון בהם מבוסס על ההנחה שהם רוצים בטובתנו ושיעמדו לצדנו כשמדקק להם. כאשר ציפיותינו נכזבות, אנו חשים זאת כפגיעה בהתקשרות ובאמון שנתנו בהם (Makinen & Johnson, 2006). מצד אחד, לחצי העבודה פועלים על כולם, בכל הדרגים, ומקשים על חברי הארגון לתפקד כמשענת וכמקור בטחון לכפיפים ולעמיתים. מן הצד האחר, הזקוקים לתמיכה לרוב אינם מבקשים אותה בגלוי, בעיקר בגלל נורמות חברתיות של עצמאות ושל התגברות. משום כך הציפיות לתמיכה נכזבות לעתים קרובות. במצבים אלה נוצר "מעגל קסמים", שכן אם ציפיה אינה נענית התסכול גובר עוד יותר. אחד הכלים העומדים לרשות המנהל במצב כזה הוא שבירת המעגל.

השקפת עולם מקטבת: כאשר אנשים מתמודדים עם מצבים קשים, כגון: אכזבה, כישלון, לחץ, אסון – הם מפגינים לא רק מגוון של תגובות התנהגותיות אלא גם שוני בין-אישי בתפיסת המצב והסיבות לו. למשל, כאשר מתרחשת תקלה אפשר לשאול "איך זה קרה?" אך אפשר לשאול גם "מי אשם?". השאלה הראשונה מתייחסת לעולם המציאות ומנסה לתאר ולהבין את המצב. השאלה השנייה מתייחסת לעולם הצדק ומנסה להחזיר את שיווי המשקל המוסרי באמצעות הענשת האשם ומתן ביטוי להרגשת הכעס או הזעם. דוגמה נוספת: כשאדם סובל יש האומרים "זה לא מגיע לו" או "למה זה מגיע לו?" אמירה כזו מבוססת על ההנחה שהסיבות לסבל הן אנושיות ושהעולם פועל לפי עקרונות של צדק. לעומת זאת, יש שיתייחסו למקרה כתוצאה של כוחות מציאות (ביולוגיים, מכאניים, היסטוריים), של יד המקרה או של ההשגחה האלוהית. הבנתנו את המקרה המסוים מושפעת במידה רבה מהשקפת העולם הבסיסית שלנו. מכאן שאחד הכלים האפשריים לטיפול במצבי פגיעה הוא שינוי בהשקפת העולם – ההבנה כי העמדת הצדק במרכז הדיון היא כשלעצמה גורם מקטב, משום שכל אחד יכול לראות בתפיסה שלו כי היא כביכול "צודקת יותר" מתפיסתו של האחר.

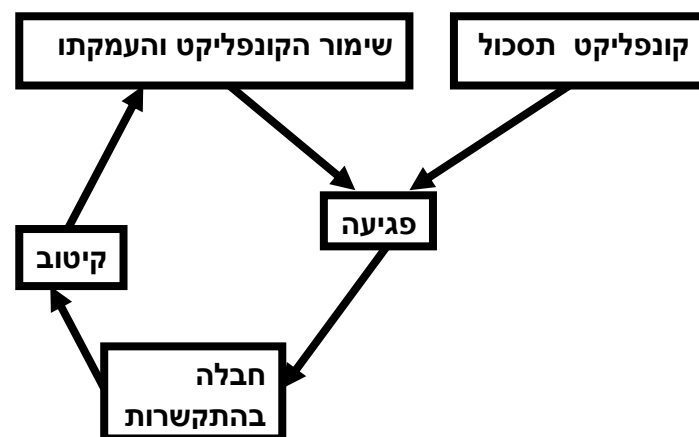
בהקשר זה מבחינים בין שתי השקפות מנוגדות. על פי ההשקפה המקטבת, העולם מתחלק לטובים (צודקים) ולרעים (טועים): הטובים הם הפרטים התורמים לתפקוד התקין ולהתקדמות בעולם (בארגון, במשפחה, בחברה) והרעים הם הפרטים הפוגעים וההורסים. על פי השקפה זו, את הסבל בעולם גורם לרוב הרוע האנושי, ויש לחשוף את הרוע ולעקור אותו מן השורש כדי שאפשר יהיה לתקן את המעוות ולרפא את הסבל. לעומת זאת, ההשקפה הממתנת רואה את כל האנשים כדומים מיסודם, כשכל אחד מכיל טוב ורע. מעשים פוגעים אינם נובעים מרוע בהכרח: יש מהם הנעשים בבלי דעת, מחוסר הבנה של השפעתם או מפירוש מוטעה של המציאות. יש הנעשים ללא כוונות רעות ולעתים אף מכוונות טובות (דוגמה מוכרת: הגנת-יתר של אם, או מצבים שבהם בשל הרצון לרצות מנהל בכיר נוקטים בארגון תקשורת מגוננת)ⁱ; יש שהם ביטוי למצוקה, זעם וחוסר אונים ויש שהם תוצאה של נסיבות. הכוונות סמויות מן העין, ולא תמיד מעשיו של הזולת משקפים בהלימה מלאה את כוונותיו. לפי השקפה זו הסבל הוא חלק בלתי נפרד מהחיים. הוא נוצר עקב הפער בין ציפיותינו ושאיפותינו לבין המציאות, או מפני שהבנתנו את המציאות ויכולתנו לשלוט בה מוגבלות. פעמים רבות, ככל שתחושת הסבל מתגברת, מתגברת גם תחושת הצורך בנקם. למעשה, לרוב לא הזולת הוא האשם בסבלנו אלא הנסיבות וקשרי הגומלין בינו לבינינו. ענישה ונקמה לא יפתרו את הסבל. אדרבה, הן עלולות להחריף אותו (אלון ועומר, 2005).ⁱⁱ

על השקפת העולם היסודית נבנה האופן שבו אנו תופסים את האירועים הספציפיים. בעלי ההשקפה המקטבתⁱⁱⁱ נוטים להעצים את רגשות הקורבניות והזעם ולסרב לאפשרות של דו-שיח ושל סליחה. בעלי ההשקפה הממתנת נוטים למתן את הזעם, לנסות להבין את נקודת המבט של הזולת ואף לסלוח לו.

אם כן, שינוי בתפיסת המציאות הוא אחד הכלים המאפשרים להתמודד עם מצבי פגיעה. דוגמה לתהליך כזה היא ההתייחסות לקונפליקט בעת משא ומתן – הצדדים יכולים לתפוס את המצב כמאבק (כמקובל לעתים במסגרת של יחסי עבודה) או כהזדמנות של **שיתוף פעולה** (כמקובל בדרך כלל במסגרת של משא ומתן עסקי). פעמים רבות במסגרת משא ומתן, אי-הסכמות ראשוניות הופכות

את מערכת היחסים למאבק שבו נתפס הישג לצד אחד כאפשרי רק בהנחלת הפסד לצד האחר. מהלך של תיווך, המוביל את הצדדים לתפוס את ההתדיינות כהזדמנות לשתף פעולה לשם מימוש מרבי של האינטרסים של שני הצדדים לאורך זמן (win-win), הוא שמוביל לרוב ליצירת הסכמות. במקרה זה, תפיסת הזמן – כלומר ההבנה כי נוצרת כאן מחויבות לשיתוף פעולה ארוך שנים שיביא תועלת משמעותית לשני הצדדים – היא שעשויה לחולל את השינוי.

נציין עוד כי בהקשר של ארגונים, תחושת פגיעה יכולה להיווצר גם בלי שהפוגע מודע לכך. מצב זה, שבו רק צד אחד תופס פעולה מסוימת כפוגעת, מכונה "פגיעה שלא-במתכוון" (Accidental Adversary). מאחר שהצד הנפגע איננו מעוניין לחשוף כי נפגע, הצד האחר ממשיך בחייו כאילו לא קרה מאום, והתנהגות זו מוסיפה לתחושת התסכול של הצד הנפגע (Kim, 1999). פתרון למצב עניינים כזה יכול להימצא רק אם הצד הנפגע יהיה מוכן לחשוף לצד הפוגע את תחושת הפגיעה שלו באווירה שבה ניתנת אפשרות לדו-שיח ופתוח, ושבה עשוי להתברר חוסר מודעותו של הצד הפוגע לפגיעה שגרם. כאשר הנפגע בוחר שלא לבטא את מחשבותיו ורגשותיו בפני מי שפגע בו, הוא נוטה לבטאם (לרוב שלא במתכוון) בהתנהגותו, וכך תהליכים פנימיים עוברים למישור הבין-אישי. במקרים אלה עלול להיווצר תהליך של משוב חיובי, שבו התנהגויות הימנעות או תוקפנות (גלויה או סמויה) יעוררו פרשנויות שליליות ותגובות נגד, אלה יעצימו את הפגיעה ואת התוקפנות או ההימנעות וחוזר חלילה. ניתן לראות את התהליך כמעגל המחזק את עצמו (תהליך הסלמה) כמו שמתואר באיור הבא:



תופעה מעגלית זו יכולה להתרחש בין יחידים ואף בין יחידות ארגוניות.

קונפליקט בין שניים עלול להתרחב למעגלים נוספים. כאשר אחד מחברי הצוות חש נפגע, צוות מגובש יחוש לעזרתו ויאמץ בקלות רבה את תחושת הפגיעה של היחיד. מצב זה עלול להפוך את היחסים שבין הצדדים הנפגעים לבלתי אפשריים ובכך להפוך לבעיה של הארגון. דוגמאות נוספות: בעולם העסקים "הכישלון הוא יתום" – אם הישג מתוכנן איננו מושג, עלול להתעורר מחול שדים שבו

כל מחלקה מטילה את האחריות לכך על מחלקה אחרת ולהתפתח מעגל של האשמה ופגיעה. בסכסוכים שבעולם יחסי העבודה נוצרים מצבים שבהם ארגון עובדים עשוי לתפוס פעולה של ההנהלה כפוגענית, אך העניין מובא לדיון רק כאשר מוכרז סכסוך עבודה. סכסוך זה הוא מצב המזמין תפיסת מציאות של מאבק, שבו כל הישג של ארגון העובדים הוא הפסד של ההנהלה ולהפך; האווירה השלטת איננה מאפשרת שיתוף בתחושת הפגיעה של מי מהצדדים ומעוררת תחושות של אי-צדק.

פיוס וסליחה

הדרך לעצור את המעגל ההרסני היא להתפייס. פיוס הוא אקט בין-אישי, שבו הפוגע מכיר בסבלו של הנפגע ובתרומתו שלו לסבל, מתנצל בפני הנפגע ומוכן לפצותו (מעשית או רגשית-סמלית) והנפגע מוכן לסלוח (Hargrave & Sells, 1997). שני הצדדים – ההתנצלות והנכונות לסלוח – קשים קוגניטיבית ורגשית. כאשר מטיחים בפוגע שהוא גרם לסבל פוגעים בהרגשתו, שלפיה הוא אדם טוב וצודק. פגיעה כזו מובילה בדרך כלל לתגובות של תוקפנות או הסתגרות (או שתיהן כאחת). תגובות אלה מונעות דו-שיח בין הצדדים. הפוגע, שנפגע מההאשמה (במיוחד אם לא התכוון לפגוע ולא היה מודע לפגיעה), מתבצר בעולמו ואינו מוכן להיפתח ולהקשיב לסיפורו של הנפגע. מכאן שלעתים, ואולי אף לרוב, פיוס הוא בלתי אפשרי. במצב כזה המתרחש בארגון נוצרים סגירות וחוסר שיתוף פעולה, ונמנע מידע רלוונטי לתפקודו של האחר. המצב עלול להסתבך אף יותר אם שני הצדדים חשים נפגעים זה מזה – תוצאת המעגליות של התופעה. אם כן, במקרה של קונפליקט בין-אישי או בין-יחידתי בארגון רצוי לברר קודם את תחושות הפגיעה של שני הצדדים.

גם במצב שבו הפיוס אינו אפשרי, סליחה אפשרית כאקט פנימי חד-צדדי. סליחה היא תהליך הכולל סדרה של החלטות שמחליט היחיד כדי להיפטר מרגשות שליליים כמו כעס, עוינות וטינה כלפי אחר ולהחליפם ברגשות של הבנה, של קבלה ואף של נדיבות. הנפגע יכול לבחור לסלוח לאחר שהבין את התוצאות ההרסניות של היעדר הסליחה: טינה, איבה, מתח, חוסר אונים, בוש ודיכאון – כל אלה מרעילים את עולמו הפנימי של הנפגע. סליחה אינה הצדקת מעשי הפוגע, הכחשה או שכחה. סליחה היא אקט של בחירה במאמץ מודע. היא כוללת הרחבת זווית הראייה האישית וניסיון להבין את הפוגע ואת הנסיבות. היא כוללת שינוי של תפיסות שליליות, של מצבי רגש ושל התנהגויות – בעיקר של הימנעות ושל תוקפנות (Harris, Thoresen and Lopaz, 2007). לסליחה, אף ללא פיוס, יכולה להיות השפעה משחררת עבור הנפגע-הסולח, והיא תורמת להערכה העצמית שלו כאדם מוסרי, נדיב וחזק. גם בהקשר של הארגון יש ערך לסליחה ללא פיוס. מאחר שסליחה משחררת אנרגיות ליצירה, היא מאפשרת לסולח לכוון את האנרגיות ש"בזבזו" ליצירה לטובת הארגון גם אם היא איננה מכוונת לשיתוף פעולה עם הפוגע דווקא.

הצגנו כאן כמה מוטיבים בפסיכולוגיה של סליחה ופיוס. מניתוח זה מתברר כי סליחה ופיוס כרוכים ביכולת להכיל ולהביע רגשות עזים, יכולת שלרוב אינה חלק מהתרבות הארגונית שלנו. לכן אל לנו לצפות שסליחה ופיוס יתרחשו באופן ספונטאני. כדי להניע תהליכים תוך-אישיים ובין-אישיים אלה יש צורך בתיווך, בתמיכה ובהדרכה. ארגון המכיר בחשיבות שיתוף הפעולה בין חבריו ובצורך להסיר

מכשולים הצצים תכופות, טוב יעשה אם ייצור תהליך של טיפול בקונפליקטים, שישחרר את ה"סתימות" בערוצי התקשורת. כפי שאמרנו, לקונפליקט ולגרורותיו יש נטייה לעבור מהתחום הבין-אישי לתחום התוך-אישי ולהפך, ואף להתפשט לטווח של כלל הארגון ולהשפיע על יעילותו. משום כך ראוי להשקיע מאמץ מכונן כדי להניע את העובד לשתף אחרים במחשבותיו וברגשותיו. על המטפל בקונפליקטים (מנהל או יועץ ארגוני) לחפש מוקדי קושי, אי-נחת, תסכול או העדר שיתוף פעולה, לדבב את המעורבים בעניין ולעודד שיחה ביניהם. התקשורת תאפשר טרנספורמציה של תפיסות (גם באמצעות הבנת האחריות שיש ליחיד על תפיסותיו ושינוי התפיסות), של רגשות (לרבות למידת האופן שבו מנהל היחיד את רגשותיו) ושל התנהגויות (לרבות פיתוח הרגישות לזיהוי שינויים בהתנהגויותיו של האחר), ובעקבותיהן יש לקוות לחידוש של שיתוף הפעולה.

תהליך הטיפול בפגיעה במסגרת של ארגון: "מתודולוגיית הסליחה"

ראינו, אפוא, את תהליך היווצרותה של תחושת הפגיעה, את המחיר האישי והארגוני שמשלמים בגינה ואת חשיבות הסליחה לפרט ולארגון. על כן חשוב ליצור כלים לפתרון בעיות של פגיעה בהקשר של ארגונים, כדי "לשחרר" אנרגיות ליצירתיות וליעילות. מתודולוגיית הסליחה, שמקורה בתרבות הערבית השבטית ("סולחה"), היא תהליך קהילתי הכולל בורות, תיווך וטקס סיום, שהוא חוזה חברתי לסיום מצב הקונפליקט ולחזרתם של חיי הפרט והקהילה להרמוניה. בהקשר הארגוני קיימות תיאוריות הרואות בקונפליקט גם מקור לגדילה, לשינוי וליצירתיות.^{iv}

בחברה הערבית מתקיים מעין חוזה בין היחיד לקהילה. מטרתו של חוזה זה היא לאפשר חזרה לחיי הרמוניה קהילתיים באמצעות סיומם של קונפליקטים וגדיעת העוינות בין צדדים מאמינים (Khadduri, 1997). בתהליך זה למפטר מעמד חברתי מיוחד וחשוב המאפשר לו להתערב בעת משבר. תהליך זה הוא חלק מתרבות השבט ושרד עד היום במקומות רבים בעולם הערבי ככלי לשימור חיי הקהילה (Irani, 1999). בהתאמה, ביישום של תהליך פיוס או "סולחה" יש לקחת בחשבון לא רק את המקורות להיווצרות הפגיעה אלא גם את הגורמים שבשלם המצב אינו נפתר באופן טבעי, את הצורך בהופעתו של גורם חיצוני המסוגל לסייע בהתמודדות עם הקושי ולבסוף, גם את ההקשר הארגוני שבו מתקיים הקונפליקט הדורש פתרון.

נראה על-כן, כי תהליך ארגוני המטפל בקונפליקט ובתחושות פגיעות צריך לכלול את הרכיבים הללו:

שינוי התפיסות והרגשות של כל צד וצד: ראינו כי "המטען הנפשי" שכל צד "סוחב" אתו עקב אירוע פוגע ניתן לשינוי באמצעות סליחה – תהליך פנימי שאיננו מצריך מפגש עם הצד הנתפס כפוגע; לכן היכולת לראות את הדברים מזווית חדשה עשויה לאפשר אמפטיה רבה יותר, וממנה "תתגלגל" הסליחה.

שינוי התקשורת ומגמה של אמפטיה: הסליחה ויכולתו של כל צד לראות את המציאות ברוח חדשה יאפשרו תקשורת יעילה יותר במסגרת הארגון.

שינוי הפעולה המשותפת: כשניתן לפתוח בצעדים בוני אמון קיים סיכוי חדש לשיתוף פעולה.

גורם מפשר: גורם חיצוני לקונפליקט אך מזוהה כמסוגל לסייע. הגורם החיצוני הוא שמנהל את תהליך הגישור, הן את התהליך הרגשי הן את התהליך המכוון לפתרון הקונפליקט בפועל, באופן שיקדם הסכמות ופתרון מעשי עבור הארגון והצדדים המתפייסים. הארגון אינו מעניק לגורם המפשר סמכות להכריע בשאלות הפתוחות; תפקידו מתמצה בסיוע לצדדים לקבל את ההחלטות בעצמם. לצורך כך עליו לשמור על ניטרליות, כדי לא להיתפס כחלק מ"משחק הכוחות" בארגון. יתרון נוסף של מפשר מומחה הוא ביכולתו לנהל תהליכים רגישים הן בהיבט הקוגניטיבי הן בהיבט הרגשי שלהם.

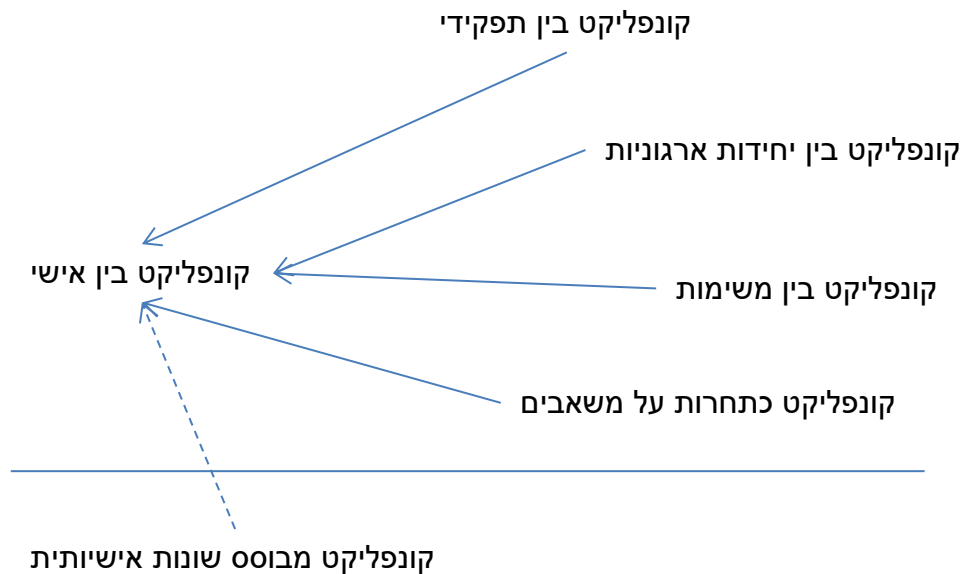
אם כן, מודל של תהליך הטיפול בקונפליקט בהקשר של ארגונים יכול להתבסס על המהלכים הללו:

1. **זיהוי:** איתור מערכת יחסים המבוססת על היסטוריה של פגיעה והיפגעות.
2. **קישור לכל צד בנפרד, בניית אמון:** התחברות של גורם חיצוני לצדדים ויצירת נכונות ראשונית לטפל במצב. הבהרת מבנה היחסים המעגלי לכל צד בנפרד ואפיון מרכיבי הפגיעה: אבחון מקיף של המצב, בניית הסיפור שכל צד מספר לעצמו וזיהוי מוטיבציה לשינוי – אם קיימת.
3. **אפיון מחדש של יחסים ובניית מטען נפשי חדש** ("ניקוי" ההיסטוריה): הסליחה מתאפשרת על יסוד זיהוי האנרגיות ה"מבזבזות", האפשרות לסליחה והמאמץ שעושה הצד האחר, ולחלופין – באמצעות זיהוי המחיר העצמי של הימנעות מסליחה ולימוד תהליכי סליחה פנימיים. לאחר מכן נבנית תכנית התקרבות ופיוס: תחילה באמצעות היועץ ואחר כך בשיתוף הצדדים.
4. **חיבור:** קישור בין תפיסות שני הצדדים ואורור רגשות (אפשרי). אם מתפתחת אפשרות להפגיש בין הצדדים – מתחילים בעיצוב תהליך של "סולחה". הצהרה (משותפת?) על כוונה לפיוס: הצעד הראשון שבו כל צד "מודה" כלפי חוץ על כוונתו להשתתף בתהליך.
5. **ביצוע צעדים בוני אמון הדרגתיים:** בניית שיתוף פעולה ניסיוני וביסוסו באופן הדרגתי ומבוקר: תחילה באמצעות פעולות פשוטות וקצרות טווח שאינן עיקר עיסוקו של כל צד בהמשך (וככל שמתאפשר) נוגעים בסוגיות מורכבות יותר המצריכות אמון רב יותר ויותר.
6. **ביסוס ההחלמה (Healing) ביחסים:** תהליך ההחלמה אמור לבסס מחדש יחסים שמבטלים את הצורך הן בקיטוב הן בצדק. יש לגרום לשני הצדדים לחוש שהצדק הושב על כנו באופן שמספק את שניהם במידה מתקבלת על הדעת, ושיש בכוחם להמשיך לתפקד ביחד למען המטרות המשותפות בלי שיתפתח מחדש תהליך של קיטוב. תהליך זה כרוך בבניית אמון ובמיסוד תהליכי בירור המאפשרים לצדדים לתקן בעצמם, באמצעות תקשורת כנה, יחסים שנדמים כנפגעים מחדש.

קונפליקטים בין אישיים הם פעמים רבות תוצר של הבדלים בין אישיים. אך רבים אחרים הם שיקוף של קונפליקטים מבניים – כתוצאה ממבנה, ממשקים בין יחידות, מתפיסות אסטרטגיות וכד'. הקושי היא שפעמים רבות אנשים לא מבחינים בין קונפליקט מבני לבין קונפליקט בין אישי. לרוב זה משום

שיש ביניהם יחסים סיבתיים כפי שמראה האזור הבא:

איור מס': >>> הקשר בין קונפליקט מבני לקונפליקט בין אישי



היכולת להבחין בין קונפליקט שבסיסו בין אישי לקונפליקט שבסיסו הוא מבני חשובה משום שדרכי הטיפול בהם עשויים להיות שונות. בעוד קונפליקט בין אישי מזמין התערבויות במימד האנושי קונפליקט מבני מאפשר טיפול בהיבטים לא – אישיים ובכך להקל על ניהולו. במקרים רבים עצם היכולת לראות את הקונפליקט כתפקידי או מבני מקל על היכולת לבודד את ההיבטים הרגשיים ולדון בדברים בראייה רציונאלית – שהיא נוחה יותר לארגון. דפוס הניהול של קונפליקטים בארגונים ניתנים לתיאור על פני רצף של "win-win" ו-"win-lose". מנקודת מבט של סכמות מחשבתיות (על פי Beck) ניתן לראות את הדפוסים גם כדפוס "או-או" ודפוס "גם-וגם"

דפוס חשיבת "גם-וגם"

דפוס המחשבה "גם לאכול את העוגה וגם להשאיר אותה שלמה" נתפס כחשיבה שאיננה לוגית אך זוהי עיקר הכוונה של חשיבת "גם-וגם" (חשיבה רב ממדית). בהכללה, הרעיון הינו שלמרות שאנחנו מתוכננים מגיל צעיר לחשוב ב"או-או" (חשיבה דיכוטומית, העולם טוב או רע; שחור או לבן ; אני מושלם או כישלון טוטאלי; וכד'), ישנה אפשרות לראות את האפשרות המשלימה – גם אם צריך לפעמים קצת יצירתיות. כלומר, דברים לא חייבים להיראות כמנוגדים אלא שזו נטייה אנושית לראותם כך. כמובן שחשיבה של "גם-וגם" עשויה להביא להתנהגויות אחרות לגמרי מחשיבה של "או-או".

דוגמאות:

הכללה חפזה מאירוע בודד: "אם משהו רע קרה פעם אחת, רוב הסיכויים שהוא יקרה שוב ושוב" מייצג דפוס חשיבה חד ממדית. שימוש במושגים כמו 'תמיד' או 'אף פעם' משקפים סוג של הכללה ממקרה פרטי בכיוון יחיד מבלי יכולת לראות שעשויים לנבוע ממנו גם דברים אחרים.

התערבויות סימפטומטיות או התערבויות מול מקור וסיבת הבעיה: האם אנחנו אמורים להשקיע קודם את הסמפטום המכאיב ואח"כ לנסות למנוע את התחדשותו ע"י זיהוי מקורותיו ושינויים או שאנחנו צריכים לגשת ישיר לסיבות השורש מתוך הנחה שטיפול בהם ישקיע את הסימפטומים. האם אפשר לטפל בשני הדברים במקביל?

מה קודם מנהיגות או תרבות ארגונית: האם כדי לשנות תרבות ארגונית צריך לעבוד על סגנון המנהיגות או להיפך, לבחור מנהיגים על בסיס התאמתם לתרבות ולקוות לשיפור בהתאמה ביניהם, או לעבוד על שני הממדים במקביל?

כשולן מול הצלחה: המעבר מחלוקה בין אירועי כשולן (לדוגמא, קבלת הערכת ביצוע נמוכה) לאירועי הצלחה (למשל, קבלת בונוס) לחשיבה על כלל האירועים כ'הזדמנויות ללמידה'.

חשיבה דיכוטומית ידועה ככזאת שעשויה לגרום לירידה בבטחון העצמי, חרדה חברתית ותחושות שליליות אחרות (Oshio, 2009; Beck, at.al.2004) ומכך השפעתה השלילית על חיי אנשים בארגונים.

דפוסי התנהגות של ניצחון והפסד

שיקולי רווח והפסד ושימוש בניבויים הגזורים מתורת המשחקים נוכחים במצבים ארגוניים רבים. מקובל להתייחס לדפוסי ניהול קונפליקט של ניצחון והפסד במצבי משא ומתן אך ניתן גם להרחיב למצבים ארגונים מגוונים יותר – שהרי כמעט כל אינטראקציה ארגונית יכולה לקבל צבע דומה. הדמיון בינם לבין דפוסי מחשבה דיכוטומיים הוא בכך שהנחת הנוקט בהתנהגות שמעדיפה ניצחון היא של משחק סכום-אפס שבו רווח של אחד תמיד יבוא כתוצאה של הפסד של האחר. כך גם הנטייה להעריך תוצאה של אינטראקציה בעיקר במונחי רווח והפסד. מהלכים אלו יובילו במקרה הטוב להסכמי פשרה אך לא למציאת הדרך הטובה ביותר לארגון בכללו (Zartman and Berman, 1982). הדרך העדיפה היא כמובן מיצוי האינטרסים של שני הצדדים באמצעות פתרון 'יצירתי' – דבר המחייב הן חשיבה רב-ממדית ובהן מוכנות להכנס לנעליו של האחר ולהבין את האינטרסים שלו (מאמץ ריגשי).

השינוי של סכמות מחשבתיות - המעבר מ"או-או" ל"גם-וגם" מחייב שינוי של הרגלי החשיבה (reframing ושינוי ציפיות) בעוד שהמעבר מ - "win-lose" ל-"win-win" מחייב גם תהליכים רגשיים (Covey, 1992). אולם, שני התהליכים עשויים לתמוך האחד בשני משום הדמיון המחשבתי וההתנהגותי שבין שני קצוות הרצפים כפי שמראה האיור הבא:

צורת מחשבה: "או- או" ↔ "גם-וגם"

צורת התנהגות: "win-win" ↔ "win-lose"

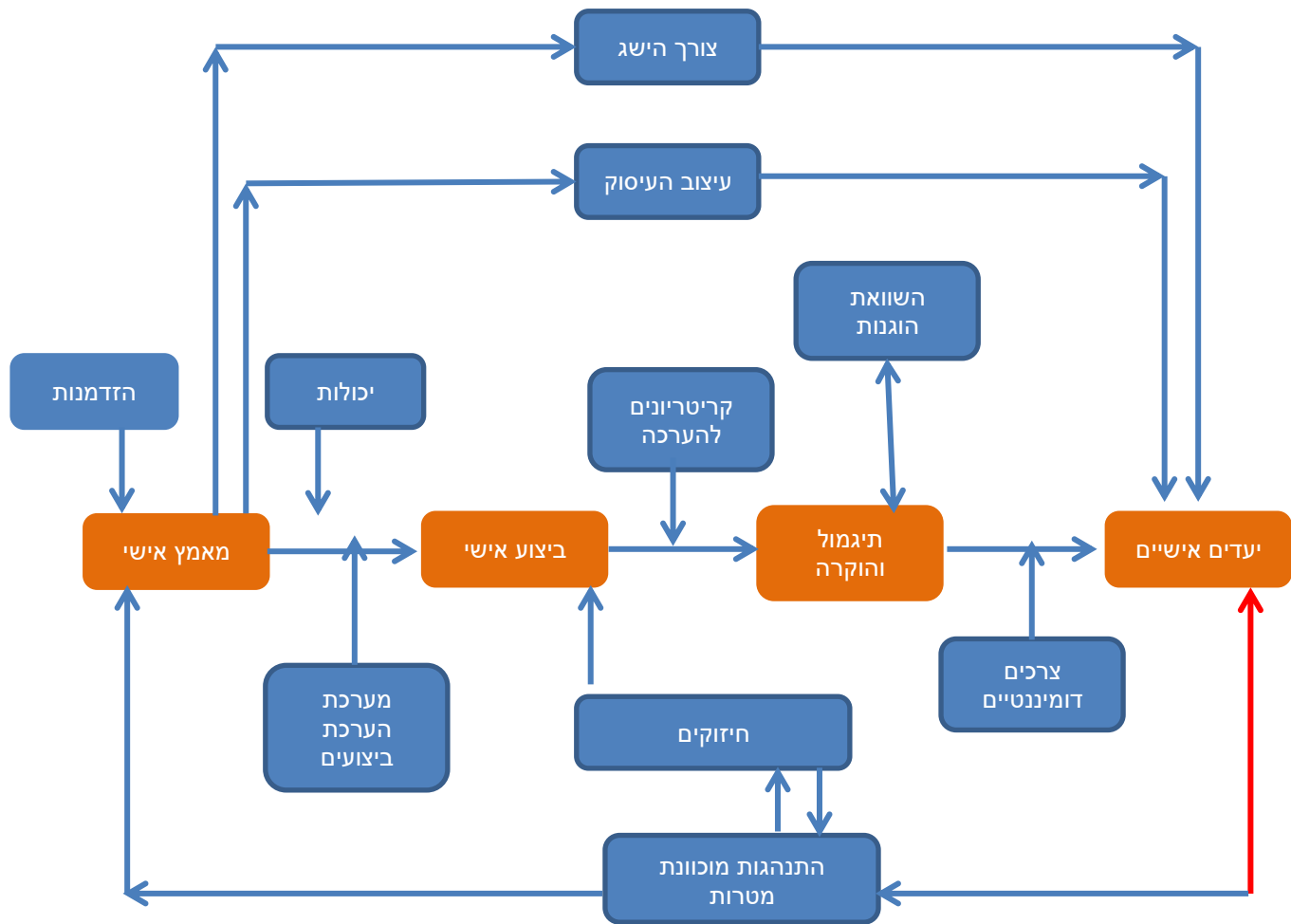
אין הכוונה לטעון שרק תצורת חשיבה אחת או תצורת התנהגות אחת הן תמיד נכונות, אלא שישנה נטייה אוטומטית לבחור דרך אחת גם במצבים שיתכן כי דרכי חשיבה או התנהגות אחרות יביאו לתוצאות יותר טובות. בראייה ארגונית ניתן גם לטעון כי שיתוף בקבלת החלטות והגעה להסכמות הם עדיפים במצבים של קונפליקט ולכן ישנה סיבה טובה לבחור דווקא בהן בעדיפות ראשונה ורק כשמתבהר הכישלון לנקוט בדרכי החלטה והתנהגות אחרות (שלרוב מקצינות את הקונפליקט).

מדידת התנהגות האנשים בארגונים

תיאוריות מוטיבציה פותחו למכביר לאורך העשורים האחרונים של המאה העשרים, חלקן נראות כמשלימות אחת את השנייה וחלקן כאילו סותרות (היררכיית הצרכים של מסלאו, תיאוריה X ותיאוריה Y של מקרגור, תיאורית שני הגורמים של הרצברג, תיאורית הצרכים של מקללנד, תיאורית הציפיות, תיאורית החיזוקים באמצעות יעדים, ותיאוריית ההוגנות והצדק⁹). בעשורים האחרונים חלו התפתחויות חדשות המאפשרות הן אינטגרציה של הגישות הותיקות והן רעיונות חדשים באשר למה שמניע אנשים במקום עבודתם (בהן כמו למשל, Self Determination Theory, Job engagement, Self efficacy).

⁹ סקירות מקיפות אפשר לראות בכלל ספר יסוד בהתנהגות ארגונית או פסיכולוגיה חברתית.

[ע"פ Robbins & Judge, 2013 p. 261]



האיור משקף את המורכבות של המאמץ למדוד את הן את הגורמים להתנהגות והן את התוצאות ההתנהגותיות של אנשים במקום עבודתם.

בעשורים האחרונים חל שינוי ביחס של ארגונים למוטיבציה תוך שנכנסו לשפה הארגונית (בעיקר של אנשי משאבי האנוש) מושגים כמו מחויבות (commitment) ומעורבות (engagement). הטייה זו מייצגת רצון של ארגונים לראות את כוח העבודה שלהם קשור בעבודות חזקים יותר, ברמה הזדהות גבוהה יותר עם הארגון באופן שמשפיע הן על התפקוד והן על תחושת השייכות – בעיקר אצל ארגונים שרוצים לראות את עצמם יותר מאשר "סתם מקום עבודה".

מערך משאבי האנוש בארגון הוא זה המופקד בדרך כלל על יצירת התמונה על התנהגות האנשים בארגון ומידת התאמתה לצרכים האסטרטגיים שלו. מדידה זו מוכוונת בד"כ לשני היבטים, ההיבט

הביצועי (הערכות ביצוע) וההיבט הרגשי - עמדתי (מצב הרוח, שביעות הרצון). ההיבט הראשון עוסק במדידת ביצועים באמצעות הערכות מנהלים תקופתיות. ההיבט השני בסוגיות של מורל, רוח צוות ואקלים ארגוני לרוב באמצעות סקרי שביעות רצון.

הערכת ביצועים

כלים להערכת ביצועים (Performance evaluation/ appraisal) פותחו ע"י פסיכולוגים כדי לשמש לצורך תיקוף מערכות מיון של עובדים בארגונים (Arvey & Murphy, 1998). הם הפכו לכלים ניהוליים המשמשים גם לצרכים אחרים (לדוגמא, לחלוקת בונוסים וקידום) ובכך הפכו לעומדים בפני עצמם. כלים אלו מודדים ביצועים בלבד ואינם עוסקים בהערכת תרומות חשובות אחרות של עובדים לארגונים (merit evaluation) כמו מאפייני אישיות או רקע (למשל לצורך גיוון ויצירתיות) או מיומנויות ויכולות שעשויות להידרש לארגון בעתיד. למרות שמערכות אלו סובלות ממגבלות 'טכניות' (הטיית מעריכים, חוסר במשוב אפקטיבי, מגבלות תוקף ומהימנות, הטלת האחריות לרמת הביצוע על המוערך בלבד, התעלמות מהשפעות צוותיות ועוד) הרי שמערכי משאבי אנוש לא יראו את עצמם כמי שתורמו את תרומתם המלאה לארגונם מבלי שהפעילו מערכות כאלו.

הנחת העבודה של מדידת ביצועים הינה שהתפוקות האישיות (והצוותיות- אם הן נמדדות גם כן) הן בסופו של דבר הגורם המשפיע המרכזי (אך לא היחיד) – גם לאסטרטגיה, מבנה ארגוני, מצב השוק וכד' ישנן השפעות; (Levy and Williams, 2004) על ביצועי הארגון בכללו, ומכאן חשיבותה הרבה. מערכת כזאת - כאשר מופעלת בצורה נכונה והוגנת, עשויה ליצור מיקוד משימתי, העלאת מוטיבציה פנימית, טיוב מתמשך של האיכות האנושית והתאמתה לצרכי הארגון, גיוון במיומנויות וביכולות, מעורבות עובדים, הזדהות ומחויבות לארגון, אמון בין דרגי ניהול ועוד. כך, מטרתה של המערכת איננה רק לצורכי דירוג אלא לצורכי שינוי התנהגותי. אם מערכת הערכת עובדים מניעה לשינוי בכיוונים המוסכמים על המעריך והמוערך גם יחד, אזי עשויה להיות לה תרומה לשיפור בביצועי הארגון. כדי שזה יקרה היא צריכה לכלול שני היבטים חשובים – האחד, יעדים אישיים מוסכמים (כלומר יכולת תכנון) והשני, משוב אפקטיבי (יכולות תצפית והקשבה). בנוסף, כדי שמערכת הערכת ביצועים תצליח לתרום לארגון היא צריכה להיות הוגנת – הן בהיבט של השיטה והן בהיבט של היחסים בין מעריך למוערך (Thurston and McNall, 2010).

מדידת ערכת ביצועים נעשית בדרך כלל באמצעות סולם דירוג, המותאם לקבוצת בעלי תפקידים דומה, והממלא ע"י מנהלו של כל עובד בארגון. ברוב הארגונים לא מקובלת הערכת ביצוע צוותית.

הערכת ביצועים של צוותים היא עניין עוד יותר מסובך. בעשורים האחרונים, עם שארגונים רבים מעוצבים על בסיס עבודת צוותים, הסוגיה הופכת חשובה יותר ויותר. ככל שהרצון הארגוני הוא לדעת להעריך את ביצועי הצוותים ולא רק של היחידים המרכיבים אותם, הסוגיה של מדידה (למה מודדים? מי מודד? מה מודדים? איך מודדים?) נעשית מסובכת באופן שעשוי להשמיט את היכולת להישען על המידע לצורך קבלת החלטות. אבל ככל שהארגונים מבססים את הצלחתם על תפוקות

צוותיות כך הם נדרשים לתת פתרונות תקפים וישומיים לסוגיה. עיצוב של מערכות הערכת ביצועים אפקטיביות הן ייחודיות לכל ארגון ויכולות להישען על היבטים כמו (Scott and Einstein, 2001):

- מורכבות המשימה
- השונות בין הצוותים
- צורת האיוש של הצוותים
- תלות בין צוותים וממשקים

מידת אקלים ארגוני

המונח אקלים ארגוני מקובל כנגזרת מידית מתפיסתו של קורט לוין את היישומים של פסיכולוגיה חברתית לארגונים כשהמוקד הוא באינטראקציה בין היחיד לסביבתו המיידית (Glick, 1985). ההגדרה המקובלת של אקלים ארגוני היא על פי (Schneider's (1975):

"psychologically meaningful molar [environmental] description that people can agree characterize a system's practice and procedures" Schneider's, 1975; p. 474

פסיכולוגים ארגוניים התמקדו בחקר האופן שבו אנשים תופסים, מיחסים, מבחינים בין תופעות שמתרחשות בארגון ו מגיבים להם (בשונה מסוציולוגים ואנתרופולוגים המתמקדים באינטראקציות הסימבוליות המובנות בתוך יחסים). אקלים ארגוני¹⁰ מייצג את תבנית ההתנהגויות הנוכחות בזמן נתון בארגון (בשונה מתרבות ארגונית המשקפת את מערכת הערכים והנחות יסוד שמכוונת את ההתנהגויות לאורך זמן). הוא מייצג התנהגות של יחיד (לעומת תרבות המייצגת התנהגות של קבוצה). ככזה הוא גם קל יותר לזיהוי באמצעות כלים כמותניים (בעוד הבנת התרבות הארגונית מצריכה בעיקר שימוש בכלי חקר איכותניים) ואיננו מחייב העמקה פרשנית כיוון שהוא מזהה התנהגויות בפועל. שאלוני אקלים ארגוני נותנים בדרך כלל תמונת מצב מסכמת של סך ההתייחסויות של יחידים למאפייני סביבת העבודה שלהם. ניתן לומר גם שעל פי הגישה של שייין (Schein, 1992) האקלים הארגוני עשוי להוות את הרובד הגלוי בתופעה התלת- שכבתית של התרבות הארגונית וניתן להתייחס אליו כביטוי ההתנהגותי של הנחות היסוד והערכים. כלומר, יכולים להתקיים ביניהם קשרי סיבה-תוצאה כאשר האקלים משקף את ה"מה?" וה"איך?" והתרבות את ה"למה?". הספרות הארגונית משופעת בהתייחסויות להגדרות ולתכולות של המושג וישנו מגוון רחב של כלי מדידה של אקלים ארגוני – דבר שהיה מאד נפוץ בארגונים רבים בסוף המאה ה-20.

ארגונים גדולים חסרים את היכולת הישירה של מנהליהם לדעת מה מרגישים וחושבים העובדים שלהם. לכך התפתחה מערכת שלמה של כלים וגם מערכת מסחרית של מדידה המספקת להם את האפשרות לדעת – כשהם מעוניינים לדעת, מה חושבים ומרגישים עובדיהם באמצעות סקרי שביעות רצון. סקרים אלו מבוססים על כמה הנחות עבודה בהם, שניתן לקבוע מראש את הסוגיות לגביהן יש עניין לדעת מה חושבים ומרגישים העובדים, שהתשובות הניתנות לשאלות בסקרים אכן מצליחות

¹⁰ להבחנות תיאורטיות בין אקלים ארגוני ותרבות ארגונית ראה העמקות אצל: Patterson et. ; Denison, 1966 ;Mamurray (2003) -i ;al. (2005)

לבטא את הרגשות והמחשבות הללו, ושמדדים סטטיסטיים (כמו ממוצע ושכיחות) מספקים אומדן סביר לתחושות ולמחשבות הללו. כל אלו נשענים על מחקרים מתחום הפסיכולוגיה החברתית (Likert, 1932) תחת הכותרת 'אקלים ארגוני'.

כך, סקרי אקלים ארגוני יכללו מדידה של סוגיות כמו, אמון בחברים ובמנהלים, לכידות ורמת שיתוף פעולה; מעורבות, תחושת שייכות, מוכנות להשקיע ומחויבות לצוות ולארגון; הזדמנות לחדשנות ולביטוי עצמי ורמת האנרגיות; אפשרויות קידום והוגנות תהליכי הקידום; לחץ, עומס, שחיקה, תיסכול, בקורתיות וכוונות עזיבה; מוכנות לשינוי, גמישות ורגישות לסביבה; בהירות הציפיות, הסטנדרטים לביצוע, המטרות היחידתיות והיעדים ארוכי הטווח; שביעות רצון מתנאי מחייה, סביבת עבודה ושירותי פרט; תחושת ביטחון תעסוקתי ועוד משתנים רבים (להמחשה ראה בנספח מספר תוצרי אבחון של תת-המערכת של דפוס התנהגות אנושית).

מחקרים רבים – החל משנות השישים של המאה הקודמת (לסקירות ראה: Ashforth, 1985; Rousseau, 1988; Schneider and Gunnarson, 1996), הראו כי האקלים ארגוני הוא מרכיב הקשור במתאם משמעותי עם ביצועי הארגון ושניתן לעקוב אחר ההשפעות של שינוי האקלים הארגוני על ביצועי יחידים, צוותים וארגונים כמכלול. מחקרים אלו ביססו את מקומו של האקלים הארגוני ככלי מעקב חשוב עבור ארגונים המעוניינים להשפיע על תפקודם של חבריהם. בארגונים רבים נקבעה מסורת על פיה סקרי אקלים ארגוני (או סקרי שביעות רצון המכילים בתוכם אינדקסים של אקלים ארגוני) מועברים באופן תקופתי ומהווים כלי מעקב חשוב עבור מערכי משאבי האנוש.

כרגיל, שימוש בסקרים מוכנים מראש מחייב הסכמה מראש של מערכת המשתנים הכלולים בהם. בארגונים רבים נראה שילוב של שימוש בסקרים מוכנים מראש עם תהליכי איסוף נתונים נוספים (כמו קבוצות מיקוד, תצפיות וראיונות) שיאפשרו גם בניית אינדקסים ייחודיים עבור הארגון שישמשו לאורך זמן ואינדקסים הממוקדים בסוגיה ספציפית (למשל אקלים בטיחות). כיום, ספרות השאלונים יכולה לספק אינדקס כמעט לכל תחום חקירה שאפשר לחשוב עליו.

ולבסוף, הערה מטודולוגית – מאחר ואנחנו מדברים על האקלים כביטוי של תפיסות ורגשות של יחידים יש לזכור כי מאפיינים אישיותיים (כמו אינטיליגנציה, בטחון עצמי, עמידות, פתיחות, מוכנות לעזור, ביישנות וכד') יכולים לשנות את האופן שבו אנשים שונים תופסים "מציאות אחידה" ולכן עשויה להיות שונות בהתייחסות שלהם ל"מציאות" הזאת (Berman, 1989). המשמעות של רעיון זה הינה שאף שגורמים כמו מאפייני המנהיגות, המבנה הארגוני והתפקידים, וצוותי העבודה משפיעים על האקלים הארגוני ויוצרים לכאורה מציאות משותפת (Schuster et.al., 1996; Scotti & Harmon, 2014), האישיות עשויה להיות גורם לא פחות חשוב באופן שבו האקלים נתפס ע"י אנשי הארגון. לפיכך, בהיות סקר האקלים הארגוני כלי שעונה עליו היחיד יש לשים לב איך משתמשים בנתונים כאשר רוצים ליצור תמונת מצב ארגונית. הנטייה המקובלת הינה להשתמש בצינוי ממוצע של שאלות ואינדקסים. נטייה זו מתעלמת מהתפיסה שתופעת האקלים הארגונית תלויה בנטיית היחיד ולכן לממוצע תהייה פחות משמעות מאשר לשכיחות. אפשר להשתמש בנתוני ממוצעים לצורך בדיקות של מתאמים – לצורך הבנת השתנות משותפת של תופעות, אך כאשר רוצים להבין את התמונה

הארגונית עדיף לרוב להתייחס להתפלגויות הנותנות מקום לקבוצות של אנשים התופסים את המציאות או מתנהגים בצורות שונות.

מדידת מורל

הפרקטיקה של מדידת מורל – כפי שמשקפת בניסיון רב השנים מרמזת כי הארגונים תופסים את סוגיית המורל כרלוונטית לעובדים בדרגי הביצוע ולא למנהלים. המדידה על כן היא באמצעות כלים של דיווח אישי המאפשרים להבין תופעות של המונים:

- סקרי שביעות רצון כללית: עצם העברתו של סקר עשויה לשקף את רצון ההנהלה לעשות רושם שהיא מתעניינת ואכפת לה מהעובדים. ובנוסף, כחלק מתהליך מעקב על שינויים שנעשו (buy-in) או ניסיון להתמקד בשאלות של החלטה (למשל, השפעות של העלאת שכר, השפעות של תכניות פתוח מנהלים על העובדים וכד').
- מדידת שביעות רצון מהתפקיד כגורם מרכזי למוטיבציה, רצון לתרום ולמעורבות (עצמאות, הכשרה ומיומנויות, חזרתיות לעומת עניין, משמעות לעצמי ולארגון וכד').
- מדידת מערכות יחסים צוותיים ומול מנהלים (פתיחות לבקורת, הקשבה, עזרה הדדית, מקום ליחודיות וכד');
- שיחות חתך אישיות וקבוצתיות שבהן ניתן להקשיב למה שיש לאנשים להגיד (מבלי להתגונן, להסביר או להתעמת).
- כל ניתוח המתבסס על טכנולוגיות מודרניות מאפשרים ניתוחי תוכן של תקשורת תוך ארגונית (דו"אל, twitter, facebook-i, אף כי הללו מעלים סוגיות אתיקה של חדירה לפרטיות).
- תצפיות על התנהגויות גם הן יכולות לספק תובנות על רמת המורל.

מדידת שביעות רצון מהתפקיד וממקום העבודה

סקרי שביעות רצון ארגוניים הם כלי מקובל ונפוץ. לרוב הם מודדים עמדות כלפי מקום העבודה וכוללים היבטים כמו שביעות רצון מהתפקיד, שביעות רצון מהיחסים עם שותפי התפקיד (כפיפים, חברי הצוות מנהלים ישירים ועקיפים), מחויבות לארגון, מעורבות רגשית, תחושת התמיכה שמקבלים מהארגון וכד'. ברוב המקרים חקירת שביעות הרצון גם תנסה לקשור את התחושות והעמדות של חברי הארגון אל גורמיהן (בדרך כלל גורמי אישיות) מצד אחד ולהשלכותיהן הארגוניות מצד שני (ההשפעות של עובדים לא שבעי רצון על ביצועי הצוות והארגון). השלכות שליליות אלו יכללו בין היתר, ירידה ברמת ביצוע, מעורבות ותחושת שייכות לארגון, שביעות רצון לקוחות, היעדרויות מהעבודה, תחלופה, אנטגוניזם ויחסים בין עובדים, ולבסוף – ההשפעות על ה'שורה האחרונה'.

מדידת ערכים אישיים

מערכת הערכים האישית של חברי הארגון נבנית בסביבת החיים האישית והיא למעשה סוג של תשומה לארגון. כאשר ממיינים אנשים ומקבלים אותם לארגון מביאים אותם עם מערכת הערכים שלהם. אם מערכת המיון והקבלה של הארגון מסננת אנשים על פי ההתאמה שלהם לערכים הרצויים לארגון (בהווה ובעתיד) יתכן מצב של הלימה בין מערכת הערכים של חברי הארגון לבין התרבות הארגונית. ברוב הארגון לא נעשה מאמץ כזה וגם כאשר נעשה, כלי המיון הקיימים לא מאד מדויקים בהיבט הזה.

לכן, הפער בין מערכות הערכים של החברים השונים בארגון יכול להיות משמעותי ויצריך עבודה כאשר בונים צוותים ויחידות ארגוניות. בנוסף, מקובל לראות בקבוצות גיל שונות כבעלות מערכת ערכים שונה – כנגזרת של תקופת התבגרות שלהם (baby boomers; X,Y,Z generations; דור הפייסבוק וכד'). ולבסוף בארגונים גלובליים ישנה גם הסוגיה של התאמה ואי-התאמה תרבותית. סוגיות אלו ואחרות מעלות את סוגיית ההתאמה בין מערכת הערכים של היחיד לבין מערכת הערכים של הארגון. סוגיות אלו יחולקו בדרך כלל לשתיים, התאמת אדם - תפקיד, והתאמת אדם – ארגון.

מנועי שינוי במימד האנושי של הארגון

הגישות הפונקציונאליסטיות של הסוציולוגיה (מיסודו של טלקוט פארסונס) חוקרות את השאלה מה מבסס, מתחזק ושומר על קיומה של מערכת חברתית ואיך ניתן ליצור ולשמר סטאטוס-קוו. הגישות הקונפליקטואליות של הסוציולוגיה (מיסודו של קארל מרקס) חוקרות את האופן שבו קונפליקטים חברתיים מביאים לשינוי חברתי. הנחת יסוד בגישה זאת היא ששינוי במימד החברתי יהיה תמיד כרוך בהתנגדויות מצד גורמים חברתיים שהשינוי נתפס על-ידם כמאיים על נכסים חברתיים הנמצאים כבר בידיהם. כאשר לשינוי חברתי, לאורך הסטוריית המחקר, סוציולוגים שאבו רעיונות ומטאפורות על שינוי חברתי מעולם הביולוגיה (אבולוציה – השתנות המתרחשת מתוך התפתחות בתוך המרחב החברתי עצמו) ומעולם הטכנולוגיה (קידמה – הנוצרת מתוך השפעות של חידושים טכנולוגיים על החברה). בתקופה המודרנית כאשר חדרה הגישה המבנית (structuralism) לסוציולוגיה, השינוי נתפס כשרשרת השפעות בין מוסדות שונים ששינוי באחד מהם מהווה בתורו גירוי לשינוי באחר (diffusion, דוגמא, שינוי בתפיסת מוסד הנישואין גורם לשינוי במערכת החינוך שמצידה, בעיכוב מסויים, משחררת את מוסד הנישואין להתפתחויות נוספות). דרך אחרת לשינוי הינה השינוי המהפכני (revolution) שמיצר סדר חברתי חדש, המתייבב לאחר מכן ע"י יצירת קבוצות חדשות ומאזני כוח חדשים ובכך מאפשר מצב אינטגרטיבי חדש. גישות המורכבות והכאוס מוסיפות דרכים עוד פחות ניתנות לניבוי להשתרשותו של סדר חדש דרך המושגים emergence - i self-organizing. לפי גישות אלו סדר חדש הינו דפוסי אינטרקציה שהוא תוצר של אינטראקציות בין חברים ברשת שמוכיחת את עצמם כיעילות ולכן הופכות לשליטות ומקובעות ככללי התנהגות.

כנגזרת של גישות מרכזיות אלו שאלת השינוי בארגון תכלול בדרך כלל שני היבטים:

- מהם הסיבות, הגורמים והכוחות שמיצרים ומקבעים את המצב החברתי המצוי בארגון?
- מהם הכוחות והגורמים היכולים להשפיע על שינוי במאזן הקיים?
- על אילו מאפייני שינוי אנחנו יכולים להשפיע ואיך ליצור הנעה לכיוון הרצוי לנו?

מנקודת המבט של מודל GD 8 חלק מהללו נמצאים בתוך תת-המערכת עצמה וחלקים האחר קשורים באינטראקציה עם תת-מערכות ארגוניות אחרות.

התנגדות לשינוי

המונח 'התנגדות לשינוי' משמש מזה שנים רבות כמושג גנרי לתיאור מצבים שבהם אנשים אינם מסכימים לשתף פעולה עם כיוון פעולה שנבחר עבורם על ידי אחרים (להרחבה ראה ספרו של שאול פוקס, 2004).

שאול פוקס (2004) הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי, אוניברסיטת בר-אילן.

מבחינת ניהול שינוי יהיה זה אולי יותר יעיל לפרק את המושג הזה למרכיביו ולא להניח שאנשים מתנגדים לשינוי כשלעצמו. בבסיסה הפסיכולוגי, התנגדות לשינוי תתרחש במצב שבו היחיד מרגיש צורך להגן על עצמו מתוצאותיו של שינוי ממשי או מדומה. כך, המשמעות של השינוי הינה ויתור מודע על התנהגויות שמשרתות היטב את היחיד לטובת חלופה לא מוכרת שאיננה מבטיחה שתהייה מועילה עבורו. לרוב ניתן לזהות את הסיבות להתנגדות לשינוי הספציפי המוצע כמורכבות מאחת או כמה מהסיבות הבאות:

- התנגדות קוגניטיבית:

– הצורך לשנות עמדות או להיות קונפורמי.

– פגיעה בתחושת הצדק הארגוני וההוגנות (או בערכים אחרים)

- התנגדות רגשית:

– פגיעה בתחושת החירות ("מי מחליט עלי?")

– פגיעה בתחושת השליטה שלי על גורלי וחוסר הידיעה לגבי צפונות העתיד.

– תפיסת האינטרס האיש: חשבון מאזן הרווח והפסד אינו נוטה לטובתי (what's in it for me?)

- גורמי אישיות:

– פגיעה פוטנציאלית בדימוי עצמי, דרישה לאימוץ ערכים חדשים או דרישה לשינוי השקפת העולם

– תפיסת היכולת להשתנות והביטחון העצמי ביכולת ללמוד דרכי התנהגות חדשות.

טיפול בהתנגדות לשינוי מחייבת על-כן זיהוי פרטני של המקורות להתנגדות וגיבוש אסטרטגיית התמודדות הנגזרת מהזיהוי הזה. פעמים רבות מרכיב מרכזי באסטרטגיית ההתמודדות יכול שיפורי ערוצי התקשורת ותרבות הדיאלוג בארגון, זאת משום שהיבטים רבים של התנגדות הינם אישיים, המזמינים שיח פתוח וכן.

מרכיבי דיאלוג על התנגדויות יכולים לכלול:

- זיהוי משותף של הסיבות להתנגדות והכרה בהן כלגיטימיות תוך בניית אמון בכוונות.
- זיהוי סוגי הפתרונות המוצעים ע"י המתנגד ושימוש בהם תוך תיקונים קלים (לפחות בהתחלה).
- התערבויות פרדוקסליות המעודדות התנהגות לא- אפקטיבית עד המקום שבו ההתנהגות תמחיש בעצמה את חוסר התוחלת שלה.
- המנעות מפעולה כוחנית ואיפשור של שיתוף מקסימאלי בתכנון מהלכי השינוי
- שימוש בגישות התנסותיות, ניסוייות (פילוטרים), וחקירה משותפת של הצלחות וכשלים

References

- Abrahamson, L. Y., Seligman, M. E. P., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49–74.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Ajzen, I. & Fishbein, M.(2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracin, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review, *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499.
- R. D. Arvey and K. R. Murphy (1998): PERFORMANCE EVALUATION IN WORK SETTINGS
Annual Review of Psychology; 49:141–68
- Ashforth, B. (1985) :*Climate formation--issues and extensions"*. Academy of Management Review, 18(4), 837-847.
- Beck, A.T., Freeman, A., Davis, D. D., & Associates (2004):
Cognitive therapy of personality disorders. 2nd ed. New York: The Guilford Press.
- Bandura A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Bartel, C., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197–231.
- Jeffrey A. Berman (1989):"Person Characteristics and the Perception of Organization Climate" Int. J. Value Based Management Vol. 2, No. 2 pp.101- 110
- Blumer, Herbert (1962). Society as Symbolic Interaction. In Arnold M. Rose. *Human Behavior and Social Process: An Interactionist Approach*. Houghton-Mifflin.
- Chaiken S, Trope Y. (1999) (Eds.) Dual-process theories in social psychology. New York: Guildford Press.
- Chiaburu, D., Peng, A., Oh, I., Banks, G., & Lomeli, L. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (2), 181-197.

Covey, S. (1992): **The Seven Habits of Highly effective People** Simon & Schuster. Habit 4.

Cronen, V., Johnson, K. and Lannamann, J. (1982): Paradoxes, Double Binds, and Reflexive Loops: An Alternative Theoretical Perspective Family Process Vol. 21 pp: 91-112

Hillary Anger Elfenbein (2007): "Emotion in Organizations" The Academy of Management Annals, 1:1, pp. 315-386

Evans, J. (2008). Dual processing accounts of reasoning, judgment and social cognition, *Annual Review of Psychology*, 59, 255-278.

Fayol, H. (1916): **Industrial and General Administration**

Fazio R.H (1990) Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as integrative framework. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 23, pp. 75-109). New York: Academic Press.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–141.

Jonathan Fennell (2014): In Search of the 'X' Factor: Morale and the Study of Strategy", Journal of Strategic Studies, 37:6-7, 799-828

Glick, W. (1985): "Conceptualising and measuring organisational and psychological *climate*: Pitfalls in multilevel research". Academy of Management Review, 10, 601-616.

Michael W. Grojean, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson, D. Brent Smith (2004): "Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for establishing an Organizational Climate Regarding Ethics" Journal of Business Ethics 55: 223-241

Grove, T. G. (2006). Attitude convergence in small groups. *Journal of Communication*, 15 (4), 226-238.

Heacox, N., & Sorenson, R. (2007). Organizational frustration and aggressive behaviors. *Journal of Emotional Abuse*, 4, 95-118.

Heckhausen, H., & Beckmann, J. (1990). Intentional action and action slips. *Psychological Review*, 97, 36-48.

Kelly, J. R. (1988). Entrainment in individual and group behavior. In J. E. McGrath (Ed.), *The social psychology of time: New perspectives* (pp. 89–110). Newbury Park, CA: Sage.

Kelly, J. R., & Barsade, S. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86 (1), 99–130.

Paul E. Levy and Jane R. Williams (2004): "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future" *Journal of Management* 2004 30(6) 881–905

Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". *Archives of psychology* 140: 1–55. Academy of Management Executive. 2001, Vol. 15, No 2

Mcmurray.A.I. (2003):" The relationship Between organizational Climate and organizational culture". *Journal of American academy of business*, Cambridge p.1-??

Field-Marshal Montgomery, 'Morale in Battle: Analysis', 30 April 1946, 43. Imperial War Museum (IWM) 99/1/2 Major-General Raymond Briggs Papers.

Oshio, A. (2009): "Development and validation of the dichotomous thinking inventory". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37,729–742
Patterson.M. G ,Weest .M .A Shackleton.V.I ,Dawson,I.F. Lawthom .R., Maitilis S., Robinson .D.L and Wallace .A.M. (2005):" Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation" *Journal oforganizational Behavior*. 26, 379-408.

Rousseau, D. (1988):" The construction of *climate* in organisational research". In: C. Cooper and I. Robertson (eds.) **International Review of Industrial and Organisational Psychology**. Chichester: Wiley.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

Schein .E.R (1992): **Organizational Culture and leadership** .Jossey-Bass

Scherer, K. R., & Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organizational learning. In M. Dierkes, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning* (pp. 369–392). New York: Oxford University Press.

Schneider, B. (1975): 'Organizational Climates: An Essay', *Personnel Psychology*, 28, 447-479

Schneider, B. and Gunnarson, S. (1996):" Organisational *climate* and culture: The psychology of the work-place". In: J. James, B. Steffy and D. Bray (eds.), **Applying Psychology in Business**. Mass: Lexington.

Schuster, Frederick E; Morden, D Larry; Baker, Thomas E; McKay, Ian S; Dunning, K. E. & Hagan, C. M. (1997): "Management practice, organization climate, and performance: A exploratory study" The Journal of Applied Behavioral Science; Jun 1997; 33, 2; pg. 209-226

DENNIS J. SCOTTI, JOEL HARMON (2014): LINKAGES BETWEEN ORGANIZATION CLIMATE AND WORK OUTCOMES: PERCEPTUAL DIFFERENCES AMONG HEALTH SERVICE PROFESSIONALS AS A FUNCTION OF CUSTOMER CONTACT INTENSITY " Journal of Health & Human Services Administration Spring pp. 417-459

Storms, P., & Spector, P. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology*, 60 (3), 227-234.

Thorndike, A. (1927). The law of effect. *The American Journal of Psychology*, 39 (1) 212-234.

Tickle-Degnen, L., & Rosenthal, R. (1987). Group rapport and nonverbal behavior. *Review of Personality and Social Psychology*, 9, 113–136.

Thurston, Paul W, Jr and McNall, Laurel (2010): Justice perceptions of performance appraisal practices Journal of Managerial Psychology 25.3 pp. 201-228.

Triandis, H. C. (1977). Interpersonal behavior. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Zartman, I.W. and Berman, M.R. (1982): **The Practical Negotiator** Yale University Press.

מקורות

אדיגיס, י' (1991), **צמיחה והתחדשות בארגונים** תל-אביב, גומא.

אלון נ', עומר ח' (2005), **השטן שבינינו: מדמוניזציה להידברות**. תל-אביב, ספרים.

בנזימן, י' (2008), **לסלוח ולא לשכוח: האתיקה של הסליחה**. ירושלים, מכון ון-ליר; תל-אביב, הקיבוץ המאוחד.

גליון, א. (2005): **משא ומתן – המימד החבוי**; הוצאת רמות –אוניברסיטת תל-אביב

דה-בונו א' (1988). **מדריך לחשיבה יוצרת**, כינרת, תל-אביב.

ה. כהן (1980): **ספר המשא ומתן**, הוצאת ספרי מייקלמרק בע"מ תל-אביב

Argyris, C. (1990), **Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning**, Allyn & Bacon, Boston.

Bowlby J. (1979), **The Making and Breaking of Affectional Bonds**, London, Tavistock.

Brehmer, B. (1976), Social judgement theory and the analysis of interpersonal conflict, **Psychological Bulletin**, 83, 985–1003.

Coser L. A. (1956), **The Function of Social Conflict**, Glencoe, Free press.

Fisher, R. & Ury, W. (1991) : **Getting to Yes** RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS

Hargrave, T. D., & Sells, J. N (1997): "The Development of a Forgiveness Scale", **Journal of Marital and Family Therapy**, 23(1), 41–62.

Harris A. S., Thoresen C. E., and Lopaz S. J. (2007), Integrating Positive Psychology into Counseling, **Journal of Counseling and Development**, 85(1), 3–13.

Irani G. E. (1999), Islamic Mediation Techniques for Middle East Conflicts, **Middle East Review of International Affairs**, 3(2), 1–18.

Khadduri M. (1997), Sulha, In Boswroth C. E., Van Donzel E., Heinrichs W. P., and Lecomte G. (Eds.), **The Encyclopedia of Islam**, Vol. 9, Leiden, Holland, Brill, pp. 845-846.

Kim, D. H. (1999), **Introduction to System Thinking** Pegasus inc. Wilston, USA ,

Kratchman M. (1999), **Anatomy of Mediating Business Reconciliation**. Available at <http://knowledgebase.pub.findlaw.com/scripts/>.

Kruk E. (Ed.) (1997), **Mediation and Conflict Resolution in Social Work and the Human Services**, Chicago, Nelson-Hall Inc.

Makinen J. A., Johnson S. M. (2006), Resolving Attachment Injuries Using Emotionally Focused Therapy, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 74(6), 1055–1064.

Schellenberg J. A. (1996), **Conflict Resolution: Theory, Research, and Practice**, New York, State University of New York Press.

Zartman, I. W. and Berman, M., (1982): **The Practical Negotiator**, New Haven, Yale

University Press

: לקריאה נוספת מומלץ להיכנס גם לאתר : www.mediate.com/articles/apology.

נספח: ממצאי אבחונים של תת- מערכת דפוסי התנהגות אנשית במגוון ארגונים¹¹

בנספח זה מובאות דוגמאות של תוצרי אבחון של מימד דפוסי ההתנהגות במגוון ארגונים לצורך הדגמת התופעה בארגונים שונים:

ארגון א':

"הנציגים במוקד מודעים לכך שעליהם לעמוד ביעדים מסוימים על מנת לקבל פרמיות, אך היעדים אינם ברורים לכולם ("הנציגים יודעים איפה הם נמצאים אבל לא מספיק, לא מבהירים להם"). במהלך קבוצות המיקוד שערכנו הם העלו חוסר בהירות לגבי אופן ההגעה ליעדים, זלזול ביעדים וחוסר ביטחון שהמאמץ יוביל לתוצאות ("לא שווה להתאמץ"). כמו כן הועלו רגשות קשים לגבי "פרמיות" שליליות המאיימות עליהם. הכוונה בכך - שבמקרים של חוסר משמעת, פגיעה בצידוד ו/או איחורים והיעדרויות, נציגים מקבלים הפחתה בשכרם. חלק מהעובדים הביעו חוסר שביעות רצון מפורש מהתנאים הסביבתיים (כסאות, שירותים, מטבח, כוסות), מהיחס מצד חברי ההנהלה של חוסר בפרגון וב"מילה טובה" מאחראי משמרת, מנהלי צוותים, מנהל המוקד ("אתה מרגיש שאין לך עם מי לדבר", "לא נותנים גב לנציג", "צועקים עלינו לפני כולם, מזלזלים בבני אדם"). חלקם אף ציינו את הנ"ל כסיבות אפשריות לעזיבת החברה. מחויבות העובדים נמוכה וחלקם רואים את הארגון כתחנת מעבר ("לא יודע כמה זמן אשאר פה, שבועות אולי"). במהלך קבוצת המיקוד והתצפיות בארגון הבחנו במיעוט של מערכות יחסית ו/או דינמיקה חברתית בין הנציגים לבין עצמם ואפילו יתכן והיתה מעין "זהירות" או הימנעות מדיבור על ועם חברים לעבודה. הנציגים מקבלים הפסקות קצובות, וכמעט לא נוצרות עבורם הזדמנויות לאינטראקציות אישיות כגון ישיבות צוות או ערבי גיבוש."

ארגון ב':

"בתחום רמת המוטיבציה ורמת האנרגיות קיים פער בין התפיסות של העובדים לגבי עצמם לבין התפיסה שלהם את עמיתיהם. רוב האנשים מעידים על עצמם כי הם בעלי חזון, מוטיבציה ואכפתיות, מוכנים לעשות מעבר לנדרש וכי יש להם אנרגיה לשינוי (ראינו בחורה שמשקיעה זמן בפרויקט בנוסף על תפקידה, ואחרת המעידה כי: "סה"כ זה פרויקט מאוד משמעותי ואני שמחה שאני שותפה בו. זה חדשני"). בתפיסתם את עמיתיהם, מרבית העדויות הן על עובדים ש"לא מחפשים משמעות ורוצים ללכת הביתה בארבע". בפועל, התפיסה של העובדים לגבי העובדים האחרים, ובפרט של המנהלים את העובדים מייצרת מצב בו האנרגיה הפרטנית לעשייה לא מתגבשת באופן מספק לאנרגיה קבוצתית שסוחפת את הכלל. בישיבות הצוותיות הראשונות ראינו כי הנושא של עבודה מעבר לשעות המקובלות

¹¹ מאחר ומדובר בארגונים אמיתיים, הושמטו נתונים העשויים לאפשר את זיהויים.

והרעיון של מתן מטלות נוספות לעובדים בעקבות הפרויקט מתקבל בצחוק ובחוסר אמון. לתפיסתנו דפוס זה נובע מאותה הציניות הקיימת בארגון שגורמת לחשש של פרטים בעלי מוטיבציה להתבדל מהקבוצה ולומר – "אני דווקא כן רוצה לעשות", או "החזון זה מדבר אלי ומרגש אותי".

ארגון ג':

"מצאנו בסקרים תופעה התואמת את הקולות ששמענו בשטח, יש יותר ויותר נטישה רגשית של נציגים. המשמעות היא שאנשים מאבדים את הוויטאליות והחיות שלהם ובהתאמה מרגישים פחות מחוברים לארגון ולא מוכנים לעשות את האקסטרה בשבילו, אנו שמענו כי יותר ויותר נציגים מגיעים לעבודה ולא לעבוד. אחד מהגורמים הוא העומס הרב הנוצר במוקד בשל מספר גורמים בהם, קושי רב בגיוס נציגים חדשים, המצבה הארגונית פוחתת, ויש קושי רב למלא את המשמרות דבר המצריך מנציגים לתת יותר משמרות במהלך השבוע. וגם, "שנת ההתייעלות" בחברה מביאה עמה בשורות רעות גם בתחום הרווחה, לראשונה העובדים צריכים לשלם מכיסם על ארוחות שהיו בעבר מסובסדות ומנגד כל נושא המסיבות וההווי החברתי שכל כך אפיין את האגף לא מגיע לידי מימוש בשל מגבלות תקציב. המסיבות המפורסמות של האגף שהיו מקור לגאווה ושרתו את הארגון על ידי כך שתפקדו כשסתומי לחץ ואווורור הולכים ונעלמים. זמני החרום הם הרגעים בהם האגף מתעורר לתחייה. אם ביום יום הולך ונהיה קשה יותר למצוא מחליפים ואנשים שיסכימו להקריב למען הארגון, בחרום יש התגייסות מלאה ואפילו מעבר לנדרש, באפיזודות האלו יש עבודה מאוד אנרגטית במוקד ולאחריה מתרחשת צניחה. קצת מזכיר מאניה דפרסיה, שיאים מאוד גבוהים הנמתחים לאורך מספר ימים ולאחריהם יש 'דאון' ארוך מאוד."

ארגון ד':

"מאז כניסתו של המנכ"ל החדש לתפקיד "מורגש, משב רוח רענן". הארגון אינו אטרקטיבי בשל השכר הנמוך ותנאי העבודה הקשים. לכן, על מנת לשפר אפקטיביות ארגונית ולשמר עובדים, המנכ"ל משקיע תשומת לב על מנת להעלות את רמות האנרגיה של העובדים. מתן פרסים בטקסי מצטיינים, חלוקת מתנות לילדי העובדים, מתן הלוואות ושיפור תנאים סוציאליים נוספים הניתנים לקיום ללא השקע כספית גדולה. נוסף על כך, המנכ"ל משמש דוגמא אישית ומנסה להטמיע בארגון, יחס אישי בין מנהלים לעובדים, "אני מרגיש שהמפעל מתנהל היום בצורה הרבה יותר אנושית". במטרה להעלות תחושת חשיבות אצל העובד ובכך לחזק מוטיבציה. התרבות הארגונית המשפחתית, המאדירה את כוחו של המנהיג נוסף על אופיו ודרכו הריכוזית של המנכ"ל יוצרים מצב בו האחריות וחופש הפעולה של המנהלים מצטמצם. מצב זה גורם לשוני בתחושות המנהלים. חלקם מרוצים מכך, מרגישים בנוח וחווים תחושת ביטחון, "נוצרה תחושה של משענת, אני מרגישה שאני לא יודעת כלום לעומת איך שהמנכל מתנהל" וחלקם מרגישים קטנים וחסרי משמעות, "חבל שהחוכמה ניתנה רק

לשלושה ארבעה ראשים". ניתן לומר כי, העובדים אינם מחוברים למטרות הארגוניות האופרטיביות אך קשורים קשר הדוק לערכים החברתיים אותם מקדם הארגון. בשל חוסר ההבנה והחיבור של העובדים למטרות האופרטיביות של הארגון, מה שלא נחשב לטאבו חברתי אינו מוקפד. תופעת ריבוי ההיעדרויות והאיחורים בקרב העובדים ניתנת להסבר כתוצאה מחוסר חיבור זה. לפי הממצאים שאספנו, עובדים קבועים הנמצאים בארגון שנים רבות, מוכנים לבצע בשבילו משימות מעבר למצופה, "היינו צריכים להספיק משלוח, אז אני והצוות נשארנו כל הלילה והספקנו, כולם נרתמו". בשל אופן הניהול של המנכ"ל, העובדים מעדיפים שלא ישימו אליהם לב וכך יישארו בארגון, מטרתם היא לא להצטיין אלא להישאר בארגון. רצון זה, מחזק מחויבות אך פוגע באפקטיביות הארגונית. כיום אין מסלולי קריירה מובנים ורוב חברי הארגון נשארים באותם התפקידים כל חייהם. קידום מתרחש לרוב לרוחב, אחת המנהלות אמרה, "התחלתי במחלקת שטיפה וכיום אני במחלקת אריזה, אני עובדת כאן כבר 27 שנים". התרבות המשפחתית מאפשרת קידומם של עובדים בודדים בתוך הארגון לתפקידי ניהול. רוב העובדים אינם מתוגמלים על הצלחות ואין חיבור ישיר בין אפקטיביות לבין תגמול או קידום. למרות הניסיון של המנכ"ל להטמיע שיח בונה בין מנהלים לעובדים ניתן לומר כי רוב העובדים, אינם מונעים או שואפים לצמיחה אישית אלא רק לסיום מכסת העבודה היומית."

ארגון ה':

"המשפחתיות באה לידי ביטוי גם בפשט, בהיותה החברה חברה משפחתית המנוהלת על ידי בני המשפחה. מנכ"ל החברה הוא נכדו של מייסדה והאחראית על היצוא היא בת דודתו "הנכד שלו בשוק המקומי הנכדה בייצוא". וגם ברמה המורכבת יותר - הקשרים ומערכות היחסים בין שאר העובדים בארגון בכל רמות הניהול ובכל התפקידים נתפסים כיחסי משפחה. ישנם מאבקי שליטה, אמוציות משפחתיות בין אב לבן, אינטריגות ברמת המטה למרות שכלפי חוץ ישנה הצגה של חזות אחידה. הסבא והאבא כביכול עזבו ופינו את המקום לנכד אך בפועל הם נוכחים בשטח – פסלים של האב המייסד פזורים במטה החברה, המנכ"ל הקודם, אביו של המנכ"ל הנוכחי נשאר לעבוד בחדר המנכ"ל, גם לאחר שעבר להיות סגן יו"ר הדירקטוריון (הגישה השלטת לפתרון קונפליקטים היא האבא מחליט אין מילה לילדים. הניהול הריכוזי של המנכ"ל הקודם עדיין מורגש בארגון. במקרה של קונפליקט פונים ל"אבא" שיקבל את ההכרעה גם ברמת המפעל וגם ברמת החברה. במקרה שינוי המשמרות כשהיה קונפליקט בין התפעול למש"א פתר את הקונפליקט סגן היור' בדפיקה על השולחן ("על גופתי המתה המשמרות לא ישתנו"). ישנם מתחים בין הדור החדש לדור הוותיק מי מנהיג ומצמיד את הארגון קדימה. נשמעים בארגון קולות כמו "הדור החדש נותן פייט בהנהלה", לעומת "יש תחלופה מאוד קטנה של עובדים, עשרים שלושים שנה, יש רמת נאמנות זה הייחוד שלנו כחברה".

ארגון ו':

הנועץ המרכזי בפרויקט הייעוצי מתלבט לגבי מקומו והשייכות שלו למשפחה. מצד אחד מרגיש אב - בעל מקום דומיננטי ושייכות למשפחת המפעל "אם לא יהיה אבא הם ימשיכו לייצר אבל דברים לא יחזיקו", "מישהו צריך לדאוג לאנשי המפתח: מכיני חומרים, מנהלי המשמרות והקווים", מצד שני מרגיש אמביוולנטי לגבי רצונו להיות חלק ממשפחת הנהלת החברה, מעין "בן חורג", גם רוצה להתקדם ולהיות חלק מההנהלה (כבר ארבע שנים בתפקיד סמנכ"ל) ובו זמנית סולד מהשייכות הזו (נשרדו נמצא בשטח המפעל והוא בוחר לא לעבור למשרד במטה החברה למרות בקשות המנכ"ל). מנהל המפעל מתייחס בזלזול לעיתים לעובדי הייצור אך כשהמנכ"ל וסגן יור' הדירקטוריון עשו כך הוא נעלב בשמם והגן על כבודם. כך גם לגבי רגישות לעובדים שונים בחברה כולה - מי שמקורב למשפחה נוהגים בו ברגישות ומי שלא "נפטרים" ממנו בצורה מנוכרת וקרה.

ארגון ז':

קיים מרחק פיזי ופסיכולוגי בין המנהלים למנהלת המחוז, המייצר תחושות אי וודאות בקרב המנהלים שמציינים את ה"צורך בסגירת פער בין המחוז לשטח ללא גורמים מתווכים" ומעלים רצון ש"המחוז ירד יותר לשטח". המרחק מוביל לתחושת בדידות וניכר בעיקר אל מול מנהלת התפעול. המנהלים מסבירים כי "מנהלת התפעול לא מבינה את העולם שלנו, לא חיה אותו, היא מוליכה תהליכים רחבים ולא אנשים", ומרגישים צורך במנהל קרוב. ישנו פער בין מנהלי הסניפים למנהלת התפעול על אף שמדובר בדרג ניהול אחד המפריד ביניהם. על פי תפיסתם מנהלת התפעול רחוקה, עולמה והתמודדויותיה הינן שונים מאלו של מנהלי הסניפים, כמו גם סביבת העבודה שלה. ניכר כי מרחק זה מקשה על מנהלי הסניפים אשר חשים כי היא אינה מתמצאת בעולמם והתמודדויותיהם ואינה מסייעת להם עמן.

ארגון ח':

" רבים מהמנהלים מעלים בראיונות את נושא הפוליטיקה הארגונית. המנהלים מסבירים שבארגון יש "המון פוליטיקה, שום קורס לא מכין אותך לכל הפוליטיקה שיש פה". הפוליטיקה מקשה בעיקר על המנהלים החדשים שזקוקים להסברים על התרבות הבלתי פורמאלית. אחת הדוגמאות לידע בלתי פורמאלי נוגעת לנמענים בתכתובות מייל. נדרשת הבנה של שדה הכוחות בכדי להכיר את מי נכון לכתב ומי לא, ומנהלים חדשים מתקשים בכך. נושא נוסף שמעלים המנהלים נוגע לתוויות שמוצמדות למנהלים במהלך קורסי העתודה. תוויות שקשה מאוד להפטר מהן והן נשמרות בזיכרון הארגוני (גם בשל תחלופת עובדים מועטה ומהמעברים הרבים בין תפקידים שמובילים את המנהלים להיתקל באותם אנשים שוב ושוב

לאורך חייהם). "יש תוויות בעתודה, ולכל עובד יש סיכוי לתקן את התוויות. אבל אין ספק שזה יהיה לו מאוד מאוד קשה, עובדות שנים ואני עדיין זוכרת מה אנשים עשו בעתודה".

ארגון ט':

" ברוב הראיונות שקיימנו העלו העובדים ומנהלי מחלקות כי הם אינם מרוצים מהשכר שניתן להם בארגון. מנהל הסניף ציין, באחד הראיונות, את נושא השכר הנמוך כשתיאר בפנינו מהי דמותו של העובד הפוטנציאלי כ"דמות הארגון הינו אדם: שירותי, ראש ענק, רוצה לעבוד בלי הרבה כסף, אנרגיה, צעיר, יוזם". מנהלים רבים אף ציינו כי הם משתמשים במכשיר הסלולרי האישי שלהם ולא מקבלים החזרים על השיחות שהם מבצעים בו בטענה שכיום מחירי השיחות הינם נמוכים משמעותית. עובדים ומנהלים רבים ציינו כי ישנו ניתוק בין המחלקות וישנה חשיבות רבה ביצירת תהליכי גיבוש וחיבור בין המחלקות, תוך יצירת תחושה של עבודה למען מטרה משותפת. העובדים העלו כי היחס שניתן על ידי המנהלים כיום תלוי בכמות המכירות שהם מבצעים, אחד העובדים אף אמרו כי "ככל שאתה מוכר יותר כך תקבל את השלום שלך ואת ההכרה, אם אתה לא מוכר אתה לא נחשב". מנהלים ועובדים ציינו גם כי "הארגון מאפשר להתקדם בו...". כמו כן, נאמר על ידי כלל העובדים שדיברנו עמם, לרבות המנהלים ומנהל הסניף, כי הם מאוד אוהבים את הצוות והאנשים במועדון "כולם חברתיים, אווירה כיפית". בשיחות עלה לא פעם כי המועדון גורם לעובדים לחוש כמו משפחה אחת גדולה שתומכת ומלווה."

ארגון י':

" הבעייתיות ביחסים הבין-אישיים עלתה כבר בראיונות הראשונים. חלק מהעובדים "נפתחו" מהר מאוד בתיאורם את עבודת המרכז: "יש לה את האנשים שלה ויש את העובדים שמתנגדים אליה", "יש כאן עובדים שלא מדברים אחד עם השני", היו לנו תקופות ברוגז בנינו" ועוד. דרך הראיונות, למדנו על רמת האינטריגות הפנימיות בין העובדים לבין עצמם, ובינם לבין מנהלת המרכז. בין הממצאים המרכזיים היו יחסים המגיעים למצב של חוסר תקשורת כולל. כאשר חלק מהעובדים הגיעו למצב בו הם לא מתקשרים בצורה ישירה אלא דרך מזכירות המרכז בלבד. במקביל, מצאנו שהעובדים כבר כמעט ואינם מאמינים ביכולת של משהו להשתנות. לא מעט פעמים, נתקלנו באמירות כגון "אתם סתם מבזבזים את הזמן שלכם", "אתם לא באמת מבינים מה הולך פה", "זה לא באמת ישנה כלום", "אתם מסכנים את העבודה של אנשים כאן לחינם" ו"אני מאכל לכם בהצלחה אבל אין לכם סיכוי".

ארגון יא':

" בית החולים הינו ארגון נשי עם הנהלה גברית. רוב עובדי הארגון בעלי ותק של שנים רבות ולכן רמת התחלופה נמוכה, מציאות זו יוצרת היכרות ומעורבות גדולה של העובדים בארגון ובחיי המטופלים.

"אני מכירה פה הרבה מטופלים", "הם באים וחוזרים כל הזמן", "אני כאן משנת 90"... עם זאת, בשל היותו ארגון ממשלתי ולאור המוגבלויות הקיימות, עובדי הארגון אינם מעוניינים להקדיש מזמנם מעבר לשעות העבודה- חוסר רצון להשתתף באירועים ארגוניים שנתיים, כנסים וכדומה. מנהל בית החולים ציין לא אחת שהוא מנסה לארגן אירועים לעובדים ושומע תלונות בסגנון: "למה אחרי שעות העבודה?", "מי צריך את זה?", "אני בא להחתים שעות וללכת" נראה כי העובדים מתייחסים לכך כמטלה ולא כאירוע עם משמעות של ביחד או גיבוש. דפוס נוסף שזיהינו הוא שכל מחלקה היא עולם בפני עצמו (מחויבות גדולה ל - In group ומחויבות נמוכה ל- Out group) לא קיים שיתוף פעולה או עזרה הדדית בין המחלקות ובין הפרופסיות. "אין לי קשר איתם ויחס אליהם (לצוות הסייעות)", "אין שיתוף פעולה בין הצוות שלנו (ריפוי בעיסוק) לבין הצוות הסייעות", "אנחנו נותנים שירות והצוות הסייעות לא עוזר לנו לעשות זאת". גישתם ותפיסתם של העובדים את מקום העבודה אינה חיובית וטומנת בחובה כעסים, מירמור, אי שביעות רצון שאינם נאמרים בקול, אלא בשקט בין הקולות. צוות ריפוי בעיסוק מתנהל מול מנהלת המחלקה ב"בטן מלאה", עושים את המוטל עליהם בלבד כי לא מאמינים שמהו ישתפר. ניתן לראות כי התחושה שהמנהל משרה בארגון קשורה קשר ישיר לסגנון ניהולו, הוא מקפיד על שקט ארגוני, לא מעוניין במהומות ונמנע מקונפליקטים. המנהלים תחתיו מתנהגים כמותו וכך גם העובדים שכפופים אליהם, גם מנהלת המחלקה מושפעת בעצמה ממנהלה הישיר ובהתאם לכך גישתה אדישה, איטית וחסרת מוטיבציה לפעולה בארגון."

ארגון יב':

" מלבד החלוקה הברורה בין מנהלים ועובדי ייצור, הזוכים גם מבחינה כספית לתגמול שונה עבור העבודה אותה הם מבצעים, קיימות גם קבוצות אחרות שהחוט המקשר בין חבריהן הוא עדין יותר ופחות גלוי. במפעל קיימת קבוצה שניתן לכנותה "הותיקים", אנשים המלווים את האב המייסד עוד מהקמתו של הארגון, כגון מזכירתו האישית ואיש טכני מסויים. עובדים אלו אומנם לא התקדמו מבחינת מעמדם המקצועי-ניהולי, אך הם בעלי מעמד-א-פורמאלי בשל קרבתם למנהל והזמן בו הם עובדים בארגון. האב המייסד מתקשה להתמודד עם העובדה כי בעתיד הוא ידרש להוריש את כסאו ואי לכך נמנע מלבצע תהליכים לטווח ארוך. ניתן לראות כי הקושי בקבלת שינויים מתבטא גם בהנהלתו הבכירה: הסתגלות אנשי הארגון תלויה במידה רבה בקבלת השינוי על ידי מנהיגיה ובחינתם את שינויי הסביבה. לדוגמא,

הטמעה שיטת הניהול על פי תורת האילוצים, שיטה אשר תוצאותיה מבטאות חשיבה לטווח הרחוק, עד היום לא נכנסה לשימוש באחת המחלקות בשל התנגדותו החריפה של מנהל המחלקה. אנשי המחלקה נמנעים מהתמודדות עם השיטה מפני שאינם נדרשים לכך. "

ארגון יג':

" על-מנת לשמר חויית שירות איכותית, הארגון נדרש להסתמך על מקצועיות העובדים בתחומים השונים. מנהלי המחלקות בארגון, מנהלי הקומפלקס וכן חלק מן הסופרווייזרים הינם בעלי ותק רב, ולפיכך רמת המיומנות שלהם גבוהה, וכך גם יכולתם לבצע תפקידם באופן מיטבי. לעומת זאת, בקרב העובדים הזוטרים ניכרת תחלופה מוגברת, אשר מייצרת פגיעה במקצועיותם וכן באיכות השירות, ומגבירה את הוצאות הארגון על גיוסים חוזרים. הארגון פועל 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע, לפיכך העובדים אשר מועסקים בארגון בתפקידי השטח הינם סטודנטים, בני נוער לפני צבא וצעירים לפני תואר. שאיפתם להיכנס לארגון מונעת בעיקרה מנוחות: "אני סטודנט והשעות מסתדרות לי עם הלימודים. לא בכל מקום מתחשבים". נוחות זו, אשר מהווה מניע לכניסה והישארות בארגון, באה לידי ביטוי גם בקרב חלק ניכר מן המנהלים הבכירים: "אני עובדת במשרה מלאה ויוצאת כל יום בשעה מוקדמת, זה נח לי עם המשפחה והילדים. זו אחת הסיבות המרכזיות שבגללה אני עדיין כאן". סיבה נוספת להישארות בארגון נעוצה בתרבות החברית הקיימת בארגון. עובדי הארגון, על כל דרגיו, מספרים כי רכשו בעבודתם חברים רבים.

ארגון יד':

העובדים חשים כי אופציות הקידום והפיתוח עבורם הינן מוגבלות, ולכן, לא רואים את עתידם בארגון: "בסוף התואר אני מתכוון לעזוב. אני לא יודע מה האופציות שלי כאן, לא דיברו על זה אף פעם במחלקה". כמו כן, העובדים מציינים כי בחלק מן המקרים הם לא מכירים את מנהלי המחלקות שלהם, ולא מתבצעות מולם שיחות אישיות או משוברים כחלק משגרת העבודה. תופעה זו יכולה להסביר את מידת המחויבות הנמוכה של העובדים למנהלים, המתבטאת בהיעדרויות וחוסר היענות למתן משמרות בהתאם לצרכי הארגון. בנוסף, המנהלים לא מעבירים לעובדים את ציפיותיהם גם בדרגים הזוטרים וגם בדרגים הבכירים ולכן אינם יודעים מהם היעדים המצופים מהם.

ארגון טו':

"עובדי הייצור יודעים ומצהירים שיש אפשרות להתפתח ולהתקדם בארגון ולראייה, רוב המנהלים בדרג הביניים הם עובדי ייצור שצמחו והתקדמו בתוך הארגון. הם טוענים כי השכר נמוך והתנאים ברמה סבירה לעומת הצהרות המנכ"ל כי המשכורת גבוהה מאוד יחסית לענף

והתנאים מושווים תמיד לשאר המפעלים בסביבה. נושא שעלה רבות בכל מפגש עם עובדי ומנהלי דרג הביניים בארגון הוא סביבת העבודה והניקיון של המפעל, בדגש על שירותים וחדר אוכל. הם תופסים את המצב הירוד של הניקיון כביזיון וזלזול בכבוד האדם. באחת התצפיות שמענו כשנשאל אחד העובדים-"איך התנאים בארגון?" תשובתו הייתה- "לך תסתכל על השירותים ועל חדר האוכל ותגיד לי אתה.. אתה חדש.. תסתכל..." או "אני יכול לחכות משמרת שלמה בלי להיכנס לשירותים.. לא מסוגל.." קיימת הבנה אצל העובד כי התנאים אינם מכבדים אותו כאדם, אך גם לא תמיד קיימות אופציות אחרות להתפרנס."

ארגון טז':

" בקרב מנהלי דרג הביניים בארגון קיימת מחויבות גדולה לארגון. "הארגון מספק כיום אפשרות להתקדם אם אתה משקיע..." , "רב המנהלים אוהבים את מה שהם עושים וזה בא לידי ביטוי בנאמנות שלנו לבעלים..." . בשל רמת התנאים והשכר שלהם וגם בשל הימצאותם בנקודות מכריעות וקריטיות בתהליך הייצור, קיימת הבנה כי יש משמעות גדולה לביצוע איכותי. כיום יותר מבעבר, קיים רצון של המנהלים לעבודה בשיתוף פעולה, חתירה להבנה של צרכי האחר ותפיסת צוות המנהלים כצוות המחזיק את הארגון שצריך לעבוד בשיתוף פעולה. עדיין ישנם קשיים בביצוע הלכה למעשה של תהליכים בשיתוף פעולה בשל העומס הרב בתוך אולמות הייצור ובשל הרגלים ישנים . הארגון מביא לידי ביטוי את היכולות של המנהלים ואף מאתגר אותם טכנית וניהולית, כך הם מעידים. תחושת שביעות רצון בעבודה בקרב המנהלים אינה גבוהה כיום, כיוון שקיים תסכול מהמצב הנוכחי בו לא מצליחים יחד להגיע לתפוקות גבוהות יותר למרות ההשקעה והמאמצים ביום יום."

ראו עוד : Argyris, 1990.

i
ii אלון ועומר מכנים את הניגוד הנ"ל 'תפיסה דמונית' לעומת 'תפיסה טרגית'. בחרנו שלא להשתמש כאן באפיונים כה דרמטיים, והעדפנו לקרוא לניגוד 'תפיסה מקטבת' לעומת 'תפיסה ממתנת'.

iii השקפה מקטבת יכולה להיות דפוס התנהגותי אך יכולה גם להיות עמדה או תגובה למצב מסוים. לעניינו של מאמר זה אין זה חשוב אם מדובר בנטייה אישיותית של השותף לאירוע או שזו תגובתו למצב – העיקר הוא בזיהוי של תהליך של קיטוב.

iv ראו למשל גלין, 2005 במיוחד פרקים יא וטו ; Coser, 1956. למצב של קונפליקט בונה ויצירתי במקום קונפליקט הורס, ראו למשל את גישתו של דה-בונו (1988) ליצירתיות.