

התנהגויות וערכים בתרבות הארגונית

אל"ם משה כהן

לכל ארגון יש ערכים מוצהרים וערכים בפועל. כך גם לצבא. סתירות בין ערכים עשויות ללמד רבות על אופיו של הארגון. מאמר זה בוחן מהי "תרבות ארגונית", מדוע עוסקים דרגים בכירים בצה"ל בשינויה ומהו הקשר בינה לביטחון לאומי

בבסיס הקורס עמדה ההנחה שאיכות החשיבה מוגבלת על ידי השפה. על מנת לאפשר חשיבה ועשייה בתחום התרבות הארגונית חייבים לפתח מערכת מושגית בהירה לשימוש המנהיגים.

המערכת המושגית שפותחה נשענת על תיאורו של אדגר שיין² את התרבות הארגונית תוך שילוב המושגים של ארגיריס ושון לגבי תיאוריה מוצהרת ותיאוריה בשימוש³ ומושגים של גדעון קונדה המתארים מרכיבים בתרבות הארגונית.⁴

מהי התרבות הארגונית?

כאשר מדברים על תרבות ארגונית, מתייחסים לאחד או יותר משלושת המישורים הבאים:

מישור האמונות הרווחות בארגון.
מישור הערכים הרווחים בארגון.
מישור ההתנהגויות (artifacts) הרווחות בארגון.

ניתן להתייחס אל כל אחד משלושת המישורים כאל מישור דיון נפרד. כל מישור דיון מושפע מהמישורים האחרים ומשפיע עליהם, אבל לכל מישור דיון יש כלי ניתוח וחשיבה שונים. נבחן עתה את שלושת המישורים המרכיבים את התרבות הארגונית:

מישור ההתנהגויות

מישור ההתנהגויות עוסק במעשיהם או בדבריהם של האנשים. את ההתנהגויות ניתן לראות, לשמוע, למשש, להריח או לטעום

לתרבות הארגונית יש נגיעה ישירה לכל העשייה הביטחונית – החל בהגדרת היעדים והדרכים למימוש היעדים, דרך תכנונו ובנייתו של הכוח הצבאי על מרכיביו השונים וכלה בשימוש בכוח. התרבות הארגונית גם נוגעת בממשקים העדינים שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי ובין החברה לצבא. הבנת המושג "תרבות ארגונית" מרחיבה את הבנתנו מהו הארגון הצבאי ומאפשרת למפקדים לשפר את היעילות ואת התועלת של הארגונים הצבאיים.

מטרת המאמר היא להציע מערכת מושגית לעיסוק מקצועי בתרבות הארגונית. בעבר עסקו אנשי התיאוריה והמעש בתחום הארגוני בעיקר בנושאים "קשיים" כמו מבנה ארגוני, אסטרטגיות, כלי מדידה, כלי ניהול סטטיסטיים ועוד. מאוחר יותר התברר ששביעות רצונם של חברי הארגון משפיעה על תפוקותיהם. לאחר מכן הובן שגם סביבת הארגון חשובה: לקוחות, ספקים וגורמים חיצוניים.

עם כל זאת עדיין יש חוסר נחת באשר להבנתנו את הארגון. יש תחושה שקיים עוד ממד בארגון המשפיע על פעילותו – ממד פחות מוחשי. התרבות הארגונית היא חלק מהממד החסר. בשנת הלימודים תשנ"ח פתחה המכללה לביטחון לאומי קורס המיועד למפקדים ולמנהלים בכירים, ואשר נקרא: "תרבות ארגונית בראיית המנהיג". מטרת הקורס הייתה לאפשר למנהיגים להמשיג את תחום התרבות הארגונית, להבין, לאבחן ולהשפיע על התרבות הארגונית. המאמר יציג בקצרה את המערכת המושגית שפותחה עבור הקורס.¹

מדריך
במכללה
לביטחון לאומי,
בעל תואר שני
בניהול
וייעוץ ארגוני



בוא תכיר את הנהלת הארגון...



– דהיינו לקלוט דרך חמשת החושים. ההתנהגויות הן בדרך כלל גלויות, ואין צורך בפרשנות כדי לקבוע שהתנהגות כלשהי רווחת בארגון. לדוגמא, כדי לקבוע שבארגון מסוים האנשים לבושים ברישול, אין צורך לפרש או להסיק. מדובר בהתרשמות ישירה. קונדה מכנה את ההתנהגויות artificial facts (artifacts). הוא מבחין בחמישה סוגים:

- **סימנים (symbols):** בראש ובראשונה זו השפה המדוברת. השפה אינה אלא קובץ של סימנים מוסכמים. השפה מסייעת לארגון לנהל את עצמו, ולכן בכל תת-קבוצה מתפתחת שפה האופיינית לה. השפה האופיינית מעידה על הדברים החשובים לאותה קבוצה. לדוגמא, לאסקימוסים יש עשרות ביטויים לתיאור שלג. מהשפה אנו יכולים גם ללמוד על ערכי החברה. למשל, סביר להניח שחברה שהמציאה את המלה "פראירי" בזה למתנדבים ולערך ההתנדבות. מסקנות מעניינות גם ניתן להסיק מהשימוש הנרחב בראשי התיבות כסת"ח. סימנים נוספים הם תנועות גוף, קולות שונים שאנו משמיעים, תמרורים. ההצדעה בצבא, למשל, היא תנועת גוף שממנה ניתן ללמוד לא מעט: האם ההצדעה מרושלת? האם היא מתוחה? האם בכלל נהוג להצדיע?
- **טקסים:** טקס הוא התנהגות אנושית הכפופה לכללים, שחוזרת על עצמה (ריטואלית), קולקטיבית ובעלת מטרה כלשהי. הטקס משדר מסר למשתתפים, לקבוצה כולה ולצופים בו. לדוגמא, לקבוצת פקודות יש מאפיינים טקסיים: מי יושב במקום זה או אחר, מי מדבר אחרי מי, מה לא אומרים, איך נפתח דיון, איך הוא מסוכם. הטקסים גם מלמדים אותנו על ערכים. טקס יום הזיכרון והעמידה בעת הצפירה מלמדים אותנו על ערך ההתייחסות לנופלים ולבני משפחותיהם. טקסים קשורים לסיפורים המשותפים לקבוצה ולמיתוסים.

- **סיפורים, נראטיבים, מיתוסים:** לכל קבוצה של אנשים יש סיפורים משותפים העונים על השאלות: מי אנחנו? מאין אנו באים? במה אנו מאמינים? הסיפורים גם משקפים את ערכי החברה. למשל: סיפור על שייג שלא נתן לקצין בכיר להיכנס לבסיס ללא אישור מתאים. אין לנו עניין לבדוק את אמיתות הסיפור אלא את תוכנו. אם הסיפא של הסיפור הוא: השייג זכה לשבחים, הרי הקבוצה, קרוב לוודאי, מעריכה משמעת ומקצוענות. אם השייג ננף, הקבוצה כנראה מעריכה כוח והיררכיה.

גם מהבדחות של הקבוצה ניתן להפיק מידע רב. בחיל האוויר רווחת הבדיחה שהקצינים מתחלקים לשתי קבוצות: בעלי כנפיים וזוחלים. בדיחות נוספות שמסגירות הרבה על אופיה של הקבוצה: "הבוס אינו תמיד צודק, אבל הוא תמיד הבוס", "המפקד לעולם אינו מאחר, הוא רק מתעכב". גם "הגיבורים המקומיים" בארגון מעידים על ערכי החברה. למשל, ב-כוכבא יכול להיזכר כאסון לאומי או כגיבור לאומי

– בהתאם לערכי החברה. אוגדה, שבה מספרים בגאווה ובנוסטלגיה איך יורם הקת"ח "סידר" את כולם והשיג לאנשי האוגדה הטבות מעל ומעבר למקובל באותה עת מחזיקה בערך "אני ואפסי עוד".

- **טכנולוגיה:** האמצעים שבעזרתם החברה מספקת את צרכיה. טכנולוגיית המידע – הטכנולוגיה העכשווית – עשויה להיות מנוצלת לריכוז המידע בזמן אמיתי בהנהלה הבכירה על מנת לענות על צורך המנהלים בשליטה. ריכוז כל המידע בידי המנהלים בלבד עשוי להצביע על חוסר אמון באדם ואולי אף על תחושת ערך עצמי נמוך. לעומת זאת, ייתכן שהטכנולוגיה תנוצל לפיזור המידע בכל הארגון. כל חבר בארגון יכול להיכנס למאגר המידע כדי להזין או לשאוב מידע רלוונטי. בארגון כזה המערכות נבנו לכלל החברים. ההנהלה מקבלת באופן שוטף רק חלק מן המידע. בארגון כזה – סביר להניח – לא שולט ערך הניהול הריכוזי, אלא שולטים ערכים של ניהול ביזורי ושל שיתופיות.

- **זמן ומרחב:** אפשר ללמוד על ערכי של ארגון מתוך הסביבה הפיזית שבה הוא פועל: האופן שבו מתוחזק הציוד, מראה הגינות, ניקיון השירותים וכו'. שיטת ה-open space מעידה על ערכים כמו פתיחות, תקשורת פתוחה, יחס מעורב לפרטיות. תחזוקה טובה של ציוד מעידה על ערכים כמו מקצועיות ושאפה לשלמות.

אופן ההתייחסות לזמן – מתי מתחילים פגישה, מי מאחר, מתי מסיימים, כמה זמן מראש נקבעים האירועים וכו' – מעיד על ערכי הארגון בתחום הכוח והשליטה. לדוגמא, נהוג שהמפקד נכנס אחרון לחדר הדיונים, לאחר שכל המוזמנים התיישבו במקומותיהם. כפי ש"מקפיד" לאחר נתפס כמי שקורא תגר על מעמדו של המפקד.

כאמור אלה הן ההתנהגויות – הארטיפקטס – מעשי האדם הגלויים לעינינו. מהם אנו לומדים על הערכים בפועל ועל האמונות.

מישור הערכים

מילון למונחים פסיכולוגיים מגדיר ערך בתור "עיקרון כללי ומופשט, העוסק בדפוסי ההתנהגות בתרבות או בחברה מסוימת, שבאמצעות תהליך החיברות בניה מכבדים אותו מאוד. ערכים חברתיים אלה, כפי שהם נקראים לעיתים קרובות, יוצרים את העקרונות המרכזיים, שסביבם מתאפשר כילול מטרותיו של היחיד ומטרות החברה. דוגמאות קלאסיות הן חופש, צדק, השכלה וכו."⁵

לצורך ענייננו ניתן להגדיר ערך כ"כלל שהנהוג על-פיו מצפה לקבל תגמול חברתי". הגדרה זו אומנם בעייתית למדי, שכן לעיתים אנשים פועלים מתוך מניעים פנימיים ולא מתוך ציפייה לחיזוק חיצוני, אבל גם פעולה ערכית, הנובעת ממניע פנימי, נועדה בסופו של דבר ליצור או לקיים חברה ראויה. לדוגמא, הנביאים השמיעו דברים קשים באוזני הקהל, ובודאי שלא ציפו לתגמול חברתי משומעיהם. לנביא, בעיני רוחו, הייתה חברה אחרת,

מודל לתיאור התרבות הארגונית

ניתן להבחין בתרבות הארגונית ברובד גלוי וברובד סמוי. ההתנהגויות (artifacts) נמצאות ברובד הגלוי. הערכים המוצהרים גלויים אף הם. הערכים בפועל גלויים כאשר הם חופפים את הערכים המוצהרים. ערכים בפועל, השונים משמעותית מהערכים המוצהרים, יהיו בדרך כלל נסתרים. הערכים בפועל, הסוטים מהערכים המוצהרים, הינם כללי פעולה שאינם מוצהרים ואינם רשומים. לימוד הערכים בפועל מתבצע באמצעות הסקה. המתבונן בארגון מסיק מהם הערכים בפועל. מידת החפיפה בין הערכים בפועל לאלה המוצהרים מלמדת רבות על הארגון.

האמונות נמצאות ברובן ברובד הסמוי. האדם הבודד, כמו גם הקבוצה, מודע רק לחלק מהאמונות הבסיסיות שלו.

כיצד לומד אדם את תרבות הארגון?

כאשר אדם הופך לחבר בקבוצה, הוא מקבל על עצמו את "כללי המשחק" של אותה קבוצה. למשל, אדם בשם שמואל מגיע למתקני ספורט של קבוצה מסוימת ושם לב שהם נקיים ומטופחים. מסקנתו היא שהאנשים במקום מייחסים חשיבות רבה לשמירה על חזות אסתטית. סביר להניח כי בעקבות מה שראה לא יזרוק שמואל אשפה על הרצפה, וייתכן שאף יתכוון להרים נייר שנשטט.

האם ייתכן שערכי האסתטיקה והספורט מעידים על ערכים נוספים בקבוצה? שמואל עדיין אינו יודע, אבל הוא תוהה האם מה שראה עד כה מעיד על התייחסות של כבוד ושל הערכה לפרט. חושיו מחודדים והוא ממשיך בתהליך הכניסה (כשאו נכנסים לקבוצה חדשה, חושינו מאוד מחודדים לכל רמז ולכל תגובה).

עד כאן למד שמואל כצופה. הוא התבונן והסיק מסקנות. מעתה יתחיל שמואל ללמוד את ערכי הקבוצה כמשתתף. בוהירות רבה הוא עושה את צעדיו הראשונים כאשר הוא קשוב היטב לתגובות אנשי הקבוצה למעשיו. כאשר המשוב חיובי, הוא מבין שזאת התנהגות רצויה – התנהגות ההולמת את ערכי הקבוצה. כאשר מסתמן משוב שלילי, מייד ישנה שמואל את התנהגותו.

שמואל מגיע לחדרו של יוסף, שם ממתניים לו יוסף ושלווה חברים נוספים בקבוצה. שמואל, כדרכו, מברך בקולניות את הנמצאים ולוחץ בעוצמה את ידו של יוסף. הוא נענה בלחיצת יד רפה ובשקט: "ברוך הבא". שמואל עדיין אינו מבחין שהתנהגותו חריגה.



צודקת, ראויה. החברה שראה הנביא ברוחו היא שתיגמלה אותו.

ערכים מוצהרים: ערכים שהארגון מצהיר על קיומם או על שאיפה לקיימם. דוגמאות לערכים מוצהרים בצה"ל: דבקות במשימה ואחריות.

ערכים בפועל: ערכים שהארגון מקיים בפועל. ערכים אלה אינם זהים

בהכרח לערכים המוצהרים של הארגון. הערכים בפועל אינם כתובים או מנוסחים על-ידי חברי הארגון או על-ידי מנהיגיו. לעיתים ערכים אלה אף מוצנעים. למשל, שלטון מושחת לא יגדיר את השחיתות כערך מוצהר. אנו מקישים מהם הערכים בפועל מתוך התבוננות במישור ההתנהגויות.

פער בין ערכים נובע מאי-התאמה בין ערכים מוצהרים לערכים בפועל. למשל, "שמירה על חיי אדם" היא ערך מוצהר בחברה הישראלית, אך לא ערך בפועל, כפי שניתן ללמוד מהתנהגות הנהגים בכבישים ומשיעור התאונות הקטלניות.

קונפליקט בין ערכים: התנגשות או סתירה פנימית בין ערכים מוצהרים לבין עצמם או בין ערכים בפועל לבין עצמם. כאשר שני ערכים מצויים בקונפליקט, הרי מימושו המלא של ערך אחד פירושו אי-מימוש מוחלט של ערך אחר. לדוגמה, הערך "דבקות במשימה" מתנגש לעיתים קרובות בערך "שמירה על חיי אדם". במקרה של התנגשות ערכים יכול הארגון להנחות את אנשיו כיצד לנהוג או להשאיר את ההחלטה בידי חברי הארגון. חשוב להדגיש: קונפליקט הוא תמיד בין ערכים באותו מישור. במקרה של אי-התאמה בין ערכים ממישורים שונים אנו מדברים על פער בין ערכים.

מישור האמונות

אמונות הן הנחות, שאמיתותן מבחינת האיש המאמין אינה זקוקה להוכחה כלשהי. באמצעות האמונות מפרש לעצמו המאמין את העולם שסביבו.⁶ למשל, מבחינתו של האדם הדתי קיום האלוהים אינו טעון הוכחה. כאשר קורה מאורע מסוים, יפרש האיש המאמין את המציאות כביטוי לרצון האל.

למשל, מנהל המאמין כי "טבע האדם רע מנעוריו" ו"אדם לאדם – זאב" עלול להתייחס אל עובדיו באופן

שיעודד אותם להתנהגויות שליליות. מבחינת המנהל התנהגויות אלה יוכיחו את נכונות אמונתו. הסוציולוגים ידברו על "נביאה המגשימה את עצמה".

כולנו מכירים את
הישראלים שבחו"ל
שומרים על הניקיון,
נוהגים באדיבות
בכבישים, עומדים
בסבלנות בתור, אך מייד
עם חזרתם לארץ
משליכים זבל ברשות
הרבים, נוהגים בפראות
ונדחקים בתור



שבמהלכה יש לאסוף רמזים מהמישור הגלוי של הארגון. לדוגמא, בחדרו של מפקד אוגדת שריון תלויה במקום בולט תמונה גדולה מימיו ביחידת חי"ר מובחרת. יש בכך רמז שהמפקד אינו חש הזדהות עם מקצוע השריונאי. אפשרות אחרת היא שהמפקד מזדהה עם מקצוע השריונאי, אבל אנשיו, הרואים בחדרו את תמונת חיילי החי"ר, חשים שבעיני המפקד הם "ליגה ב".

ממישור ההתנהגויות קיבלנו איפוא שני רמזים שונים. על מנת לגבש מסקנה יש לאסוף מידע נוסף. נתבונן בהתנהגות המפקד ואנשיו בתרגילים,

בפעילות מבצעית, בדיונים וכו'. ייתכן שנגיע למסקנה כי מפקד האוגדה חש הזדהות מלאה עם תפקידו ועם מקצועו החדש, שהוא בר-סמכא בכל הנוגע להפעלת כוחות משוריינים, ושנשיו מעריכים את מקצועיותו וגאים לשרת תחת פיקודו. יחד עם זאת קיימת האפשרות שיתחזקו אצלנו הרושם הראשוני שנוצר לאחר שראינו את התמונה בחדר המפקד: מפקד האוגדה אינו חש בנוח במקצועו החדש כשריונאי, ואנשיו אינם רואים בו איש מקצוע ומודל לחיקוי.

באמצעות עבודת הבילוש הזאת אין אנו רוצים ללמוד כיצד מתפקד קצין זה או אחר, אלא מהם ערכי הארגון שבו משרת הקצין. אנו מחפשים מכנה משותף, גורם אחד, המסביר התנהגויות רבות. אם נדע לזהות נכון את הערכים בפועל, נדע לחזות תופעות עתידיות בארגון. אבל לימוד הערכים בפועל הוא מלאכה מורכבת, ויש להיזהר מאוד מהסקת מסקנות חפוזות.

לימוד הערכים המוצהרים הוא משימה יותר פשוטה: נקשיב להצהרות המנהיגים, נבחן מסמכים כתובים, נתבונן בכרזות. דוגמא לערך מוצהר היא התחקור בחיל האוויר. לאחר שזוהה את הערכים בפועל ונלמד מהם הערכים המוצהרים, נשאל:

- מהי מטרת הארגון?
 - מהם הפערים בין הערכים בפועל לערכים המוצהרים?
 - מדוע קיימים פערים אלה?
 - האם הערכים בפועל משרתים את מטרת הארגון?
 - האם דרוש שינוי ערכים? אילו ערכים יש לשנות? איך לשנות?
 - מהן נקודות העוצמה בערכים הקיימים? (נקודות המשרתות את מטרת הארגון ותומכות בשינוי).
- אנחנו נתמקד בערכים החשובים לניהול ארגון גדול, ובמיוחד לניהול ארגון צבאי:

- האם הארגון המדובר ניחן בהסתכלות מערכתית או סקטוריאלית? האם הארגון רואה בפעילותו את תכלית קיומו? רבים מהארגונים, שמטרתם המוצהרת היא לתת שירות, פועלים למעשה אך ורק כדי לשמר את קיומם ולקדם את רווחתם.
- האם הארגון מחשיב בעיקר את התוצאה או גם את התהליך? למשל, האם פעילות מבצעית שהצלחה בדרך מקרה תיזכר כהצלחה? האם יופקו כל הלקחים מפעילות כזאת? האם הארגון משקיע משאבים בלימוד ובמדידה של התהליך, או שהוא מסתפק במדידת תוצאות? האם הארגון עוסק בערכיו? במטרתו? בחזונו?

הוא ניגש ליצחק, לוחץ בכוח רב את ידו ואומר בקול רם: "חכייתי זמן רב להיפגש איתך. אני שמח שסוף-סוף אנחנו מתראים". גם אני, עונה לו יצחק ולוחץ את ידו בעדינות. שמואל כבר מתחיל לחוש שקולנויות אינה מקובלת במקום. בהמשך יקטין מעט את עוצמת הקול והיד ויבחן את התגובות. כך לומד שמואל את כללי ה"עשה" וה"אל תעשה" של הקבוצה. יותר מאוחר ילמד את ערכיה של קבוצה אחרת, יפנים גם אותם וינהג בכל קבוצה בהתאם לערכיה.

כולנו מכירים את הישראלים שבחז"ל שומרים על הניקיון, נוהגים באדיבות בכבישים, עומדים בסבלנות בתור, אך מייד עם חזרתם לארץ משליכים זבל ברשות הרבים, נוהגים בפראות ונדחקים בתור. זו דוגמא מובהקת לכך שבני-אדם מתאימים את עצמם לערכי החברה שבקרבם הם חיים.

על-פי רוב, התהליך שעבר שמואל אינו מתרחש במישור המודע. אדם איננו יודע שהוא בשלב "הצופה" או בשלב "המשתתף". כיוון שאדם אינו תמיד מודע לערכיו, נדרשת מלאכת ה"בילוש". אנו לומדים את ההתנהגויות ומסיקים מהן מהם הערכים בפועל. מהערכים ומההתנהגויות אנו יכולים ללמוד על אמונותיהם של אנשים ושל ארגונים.

מודל ניתוח של התרבות הארגונית בראיית המנהיג

התרבות הארגונית עוסקת איפוא בשלושה מישורים:

- מישור ההתנהגויות
- מישור האמונות
- מישור הערכים

ניתוחה של תרבות ארגונית מחייב לימוד של שלושת המישורים, לימוד של הקשרים בינם לבין עצמם והערכה של משמעות הממצאים ביחס למימוש מטרותיו של הארגון. אני אתרכז במישור הערכים המוצהרים והערכים בפועל. מישור ההתנהגויות ישמש אותנו לשם הכרת הערכים בפועל. לא אעסוק במאמר זה במישור האמונות.

כאמור, הערכים הם התנהגויות רצויות – לדעת מי שדוגל בהם. אנו לומדים על הערכים בפועל באמצעות ההתנהגויות, כלומר, אנו מתבוננים בהתנהגות ומנסים להכליל: "אם פלוני קיבל מידע חשוב עבור הקבוצה, והוא לא העבירו, ייתכן שבאותה קבוצה קיים ערך של שימוש מניפולטיבי במידע. המידע משמש שם לצבירת כוח". אולם לפני שאנו מסיקים מהם ערכי הקבוצה בפועל, עלינו לאסוף כמות מספקת של עדויות.

מדוע לא נשאל את פלוני מהם ערכיו ונסתפק בכך? ובכן, חשוב לשאול את אנשי הקבוצה מהם ערכיהם, אבל ערכיו של שמואל כאדם בודד אינם זהים לערכיו של שמואל כחבר בקבוצה א, ואלה שונים מערכיו של שמואל כחבר בקבוצה ב. יתר על כן, כפי שהוזכר לעיל, ארגונים נוטים להסוות את הערכים בפועל, כאשר הם שונים משמעותית מהערכים המוצהרים.

מלאכת הסקת הערכים בפועל דומה לעבודת בילוש,



א' א' יוסקה, ווט זור נייג?

"בנינו תחילה!"
האם יש בערכי הארגון (בפועל)
תמיכה בשינוי?
קיומו של ערך "רגישות לדעת הקהל"
עשוי לסייע לשינוי הערך "בנינו תחילה".

דוגמא ג':

איתור ערך בפועל ופער בין ערך בפועל לערך מוצהר

ערך מוצהר: "רעות".
התנהגות: הסמנכ"ל משמיץ את המנכ"ל מאחורי גבו.
ערך בפועל: חתרנות, תככים.
מדוע קיים הפער? האם הסמנכ"ל נוהג כך כי הוא מאמין שזאת הדרך לצמרת?
האם הערך בפועל משרת את מטרת הארגון?
נקודות עוצמה לתמיכה בשינוי: בדרג הביניים דווקא מתקיים הערך "רעות" (אולי כריאקציה לתככים בצמרת).
איך לשנות? לקדם אנשים המקיימים את הערך "רעות", לדבר עם הבכירים על הבעייתיות הכרוכה בערך המשודר בפועל, שידור מסר בהיר ללא סתירות.

שאלות ונקודות התבוננות ללימוד מההתנהגויות

שאלות כלליות:

- מראה חיצוני, ניקיון, אסתטיקה, שלמות מבנים וציוד.
- אילו טכנולוגיות מצויות בשירות הארגון? (טכנולוגיות לעובד "טיפש" או טכנולוגיות המאפשרות יצירה ושליטה לכל עובד?)
- על מי שמעת בהיעדך לארגון?
- מי לא יצליח להסתדר בארגון? מהו פרופיל המצליח?
- מה צריך לעשות על מנת להצליח? מה אסור לעשות אם רוצים להצליח?
- האם הגדרת הסמכות והאחריות היא ברורה או עמומה?
- מהם הסיפורים והאגדות שרווחים בארגון?
- מהם הסיפורים "הנוראים" שמסופרים בארגון?
- מהן הבדיחות האופייניות לארגון?
- מהם הביטויים והמושגים המיוחדים לארגון?
- מה אסור להגיד בארגון? מתי מותר לדבר "שטויות"?
- איך מתנהל דיון? האם מופץ מצע? מי מוזמן? מי מדבר? באיזה סדר?

כוח

- מהי קבוצת המשנה החזקה בארגון, ומה מעיד על כך? האם רק אנשי קבוצה זאת יקודמו?
- מי בארגון שולט על המשאבים? (כוח אדם, טכנולוגיה, כסף, רכב) האם השליטה על האמצעים מבוזרת? מרוכזת? בידי מי?
- מיהו הכל יכול ביחידה? מהו מקור כוחו: מידע? משאבים? השפעה על המפקד?

● האם הארגון מתנגד לשינוי ופועל לשימור הקיים, או שהוא מוכן ורוצה להשתנות? כל שינוי כרוך בחששות מפני החדש והבלתי נודע, ומכאן ההתנגדויות המתלוות בדרך כלל לכל תוכנית רפורמה. כדי להתגבר על התנגדויות אלה צריך להשקיע אנרגיה רבה. יש ארגונים שמוצאים את האנרגיות להנהגת שינויים, ויש ארגונים אחרים, שאת כל מאמציהם משקיעים בשימור הקיים.

- ההתייחסות לכוח בארגון. האם הכוח הוא מטרה או אמצעי? האם הכוח מפוזר או מרוכז בידי אדם אחד או קבוצה מצומצמת של בכירים? האם "עוצמה" פירושה צבירת כוח או ביזור? מה נותן כוח בארגון (הישיבה על "הברז", מתן שירות, מתן זכויות יתר, שליטת אמצעים, קידום אנשים, הדחת אנשים)? האם מקור הכוח מלמעלה? מלמטה? מעמיתים? למי מותר להחליט מה? האם למנהיג הטוב יש יותר כוח? מה טיבו ומקורו של הכוח שבידי המנהיג?
- תקשורת והתייחסות למידע. האם התקשורת חופשית או מנוהלת? האם מידע לעמית יגיע דרך ההנהלה או ישירות? האם המידע הוא מקור כוח נצבר או נדחף לכל מי שיכול לעשות בו שימוש?

דוגמאות לניתוח פערים בין ערכים

דוגמא א':

קונפליקט בין ערכים מוצהרים:

ערך מוצהר: מקצוענות.
ערך מוצהר: שוויון, חלוקת נטל, צבא העם, כור היתוך.
מערכים אלה נובע הגיוס הכללי.
אבל הגיוס הכללי מתנגש בערך המקצוענות. כלומר, קיים קונפליקט בין הערכים המוצהרים "שוויון" ו"מקצוענות".
המנהיגים והחברים בארגון "מנהלים את הפער", דהיינו קובעים באיזו מידה מיישמים כל ערך. מדי פעם משתנה שיווי המשקל (למשל, העמקה או הקלה של גיוס החובה).

דוגמא ב': פער בין ערך מוצהר לערך בפועל

ערך מוצהר: שוויון.
ערך בפועל: מתן זכויות יתר לבנים של בכירים.
הפער: אין שוויון.
מדוע קיים הפער?
בעלי הזכויות אינם בוטחים בארגון?
הפיתוי גדול?
האם הערך בפועל משרת את מטרת הארגון?
האם הוא משפיע על אמון הציבור בארגון?
האם הוא משפיע על האמון שרוחשים חברי הארגון למנהיגיהם?
האם הוא משפיע על הזדהותם של החברים עם הארגון?
האם יש לשנות הערך המוצהר (שוויון)? את הערך בפועל

ס'כום

מניתי את שלושת המישורים שעליהם מדברים כאשר עוסקים בתרבות ארגונית: ההתנהגויות, הערכים והאמונות הרווחים בארגון. הבחנתי בין ערכים מוצהרים לאלו שבפועל אפשר לומר, שהערכים המוצהרים הם המקום שאליו הארגון רוצה להגיע. אם כך, הערכים בפועל הם המקום שבו הארגון נמצא; הם דפוסי הפעולה הקיימים בארגון. כאשר אנו עוסקים בזיהוי הערכים בפועל, איננו מפשפים במעשיו של אדם זה או אחר, אלא אנו מחפשים דפוסים וכללי פעולה, שמרבית חברי הארגון יפעלו לפיהם. זיהוי הערכים בפועל הוא מלאכה מורכבת, ואנו חייבים לבחון היטב את השערותינו.

הערות

1. הקורס פותח על-ידי צוות בראשות אלי"ם משה כהן, מנחה במכללה לביטחון לאומי, בעל תואר שני בניהול. חברי הצוות האחרים הם: סא"ל מיקי רוזנשטיין, מפקד בית-הספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל, פסיכולוג קליני, סא"ל מתן פורת, ראש ענף ייעוץ ארגוני במחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל, פסיכולוג ארגוני, סא"ל רבקה דינר-זיסק, יועצת הדרכתית וארגונית במפקדת המכללות בצה"ל, פסיכולוגית ארגונית.

Schein, E.H., **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 1992

Argyris C. & Schon D.A., **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison-Wesley Publishing Company, 1978

Kunda, G., (1992), **Engineering Culture**, Philadelphia, Temple University Press.

קונדה ג'דעון, (1992), **יום עיון – תרבות ארגונית**, מחלקת מדעי ההתנהגות, צה"ל.

5. ריבר, **לקסיקון למונחי הפסיכולוגיה**, 1992, עמ' 516.

Page C., "A Framework for Looking at Well-Run Organizations" **OD Practitioner**, No. 1, 97. p.8; and Senge, **The Fifth Discipline**, 1990, p.8



- מיהם "הגיבורים המקוריים" ומהם מעשי גבורתם?

זמן

- האם מתחילים אירועים בזמן?
- האם מסיימים בזמן?
- האם קובעים אירועים זמן ארוך מראש! האם השינויים רבים?
- האם מצופה מאנשי הקבוצה להתייבב בכל עת ובזמן התרעה קצר?
- למי מותר לאחר?

מידע

- איך מופץ המידע? על-ידי המפקד באופן חשאי לכל אחד? על-ידי המפקד בישיבה מיוחדת? על-ידי המפקד בכתב? על-ידי בעל הדבר? על-ידי מערכת ממוכנת?
- מה עושה חבר ארגון שבידיו מידע חיוני: שומר אותו בסוד, רץ למנהל, מפיץ לרוחב, טורח להבהיר שהוא מקור הנכס? האם אל ההנהלה זורם כל בדל מידע, או שהוא עובר סינון מסוים? האם יש מידע שאסור להזרים להנהלה?
- האם יש תכתובת בין עמיתים? האם הממונה ממוען על כל נייר?
- עבור מי עובד הארגון? האם כולם יודעים עבור מי עובד הארגון?
- סוג הקשר עם ארגון הגג: מינימום הכרחי, זרימת מידע והתייעצויות תכופות, נתק? מי יוזם את המגעים?
- סוג הקשר עם ארגונים עמיתים: הדוק, רחוק, סיוע כולם לכולם, תחרות קשה, זרימת מידע, מכשולים למידע, הטעיה מכוונת?

שינוי

- האם הארגון עבר באחרונה שינוי? מתי?
- מה היה מקור השינוי: יוזמה פנימית? כפייה מבחוץ? משבר? הזדמנות?
- אופי השינוי אבולוציוני? מהפכני?
- מה מודד הארגון: תוצאות? תהליך?
- האם יש בארגון מנגנונים לעידוד שינויים?
- האם יש בארגון "טיפוסים חריגים"?

תוצאה / תהליך

- כיצד נוהגים בעת כישלון? מכחישים? מטילים אשמה על גורם חיצוני? על גורם זוטר? מקבלים אחריות?
- האם מתחקרים או חוקרים? לומדים בכוונה להשפיע על תהליכים עתידיים או מחפשים אשמים?
- האם ההנהלה והארגון מקדישים זמן לתהליכים?
- האם מקובל לומר בארגון: "תביא תוצאה, ולא חשובה הדרך"?
- האם דנים בערכי הארגון? האם דנים בחזון?
- האם עוסקים בפילוסופיה של הארגון?