

“Organizational change” by Mats Alvesson and Stefan Svenigsson

הפרק סוקר ומעריך את המחקר וההמלצות לתוכניות לשינוי ארגוני. התמקדות בתפיסות ובהצדקות התיאורטיות לשינוי.

הפרק מתחיל בסקירת בסקירת הכוחות המניעים שינוי ודן בדרכים לסווג אותן. המשך הפרק דן בשינוי מתוכנן ומתייחס לשאלה למה מאמצי שינוי מתוכננים רבים נכשלים בסופו של דבר. החלק הבא דן בשינוי כההליך מתמשך, ומתקשר לדיון בפוליטיקה של השינוי ובהתנגדות.

גורמים חיצוניים לשינוי: פוליטיים – למשל גלובליזציה, טכנולוגיים, תרבותיים, דמוגרפיים, כלכליים, תלויי שוק.

גורמים פנימיים לשינוי: טכנולוגיה חדשה בארגון, אנשים חדשים בעמדות מפתח, צורך להתאים מבנה מנהלי, גידול מהיר של הארגון.

קשה להבין בבירור בין הגורמים החיצוניים לפנימיים בההליך של שינוי ופעמים רבות הם חופפים או מתערבבים זה בזה. תהליכים חיצוניים יכולים לעורר תהליכי המשך פנימיים שיובילו לרצון/צורך של ארגון להשתנות.

שינויים רבים מושפעים מאופנות, מטרנדים ומרצון של מנהלים לאמץ שיטות ניהול פופולריות.

דרגות שינוי: מהפכני/אסטרטגי/כולל לעומת התפתחותי/ביצועי/חלקי (מהפכני משפיע על רוב מערכות הארגון, התפתחותי משפיע רק על חלק ומתרחש בתרבות הארגונית הקיימת של הארגון).

שינויים יכולים להתרחש כתוצאה מתוכנית מאורגנת של ההנהלה או כההליך ספונטני שעולה מכל רמות הארגון.

ניתן להבחין בין ארבעה סוגי שינוי: לתקן ולהשאיר (התאמת התנאים הקיימים), לבנות וליצור, להזיז ולמקם (שינויים מתוכננים על ידי ההנהלה הבכירה), לשחרר וליצור מחדש (מגיע מכל שכבות הארגון).

ארגונים משתנים באופן תמידי ואנשים שונים יכולים לתפוס או לחוות את השינויים בצורות שונות.

קיימות שתי גישות לשינוי ארגוני מתוכנן: “דינמיקה קבוצתית” המובילה ל-OD – התפתחות ארגונית, ו-“מערכות פתוחות”. הראשונה מכוונת לרמת הקבוצה ומתבססת על ההנחה שהעובדים מאורגנים בקבוצות קטנות. בשלב הראשון מערערים את הנורמות הקיימות תוך גיוס העובדים לשינוי. בשלב השני יוצרים את המצב החדש ובשלב השלישי מקבעים אותו. לפי OD שינוי מושג תוך חתירה מתמדת מתחת לכוחות המקבעים, הוא מתחיל בדרך כלל בהיררכיות הגבוהות כתוצאה מהשפעה חיצונית כלשהי ואמור להיראות לטווח הארוך. לפי גישת המערכות הפתוחות חשוב לראות את הארגון בכללותו ולא כקבוצות קטנות. הארגון בנוי מתתי מערכות הפתוחות אחת לשנייה כשהכוונה היא לגרום להן לעבוד ביחד בצורה הרמונית.

שינוי הוא תהליך רציף שמתבסס על חמישה שלבים: זיהוי הצורך בשינוי, בחירת דרך ההתערבות, גיוס תמיכת ההנהלה הבכירה, התגברות על ההתנגדות לשינוי, הערכת תהליך השינוי. שינויים מוצלחים לוקחים זמן ואינם פוסחים על שלבים.

**“Ingesting the organization: The embodiment of organizational food rituals” by
Barbara Plester**

כולנו צריכים לאכול ולשתות אך מה שנראה כפעולה ביולוגית פשוטה מקבל משמעויות רבות כאשר משתמשים בגישה כוללת כדי לחקור את הקשרים בין אוכל והקשרים תרבותיים וחברתיים. המאמר הזה מנסה לענות על השאלה כיצד טקסים מאורגנים של אוכל ושתייה מעצבים ומשקפים תרבות ארגונית. המאמר טוען שהחוויה הכוללת של העובדים באכילה ובשתייה בארגון, משפיעה על יצירת טקסי אוכל המנחים את תפיסת העובדים לגבי התרבות הארגונית. כשם שאנשים בולעים מזון והופכים אותו לשלהם, כך לצריכת טקסי האכילה המאורגנים יכולות להיות השלכות חשובות ליצירת תרבות ארגונית. טקסי אכילה מאורגנים יכולים להוות גורם מאחד שיראו את החברה באור נדיב. עם זאת, זוהי הזדמנות למנהלים להשפיע על תפיסת התרבות הארגונית של העובדים שלהם.

הגישה המגלמת טוענת שאנחנו מושפעים מחוויות גופניות, קוגניטיביות וחברתיות וששילוב עוצמתי זה יכול להציע תובנות חדשות לסיטואציות שונות של אוכל בארגונים. תגובה לאוכל לא מושפעת רק מהטעם, אלא גם ממגוון הקשרים חברתיים, היסטוריים וגופניים נוספים. בני האדם נותנים לאוכל משמעויות רבות מלבד סיפוק הרעב הפיזיולוגי.

טקסים, בהקשר זה, הם התנהגויות פיסיות קבועות המערבות אוכל או שתייה (אלכוהול). הפעולות הגופניות מתרחשות לפני שהפעולה מקבלת משמעות או כוונה (אדם יכבה את הנרות על העוגה לפני שיחשוב על המשמעות של מנהג). טקסים הם חוויה מגלמת (בנויים מאלמנטים פיזיים, תחושתיים, קוגניטיביים וחברתיים) וככאלה מעוררים תהליכים פנימיים במהלך הביצוע הפיזי.

המחקר המגולם הנוכחי נערך בארבעה ארגונים מתעשיות שונות. בכל אחת מהחברות מרבית המפגשים החברתיים כללו אוכל ושתייה קלה וחריפה. נערכו 59 ראיונות חצי מובנים. החוקר שהה בתוך הארגון ותיעד את ההתרחשויות והאירועים היומיים. החוקר השתתף בכל האירועים (טקסים) ביחד עם המנהלים והעובדים ותיעד את המתרחש בהם ביומן מיוחד, שכלל גם תחושות ורגשות.

התיעוד העלה מגוון רחב של טקסים הכרוכים באוכל ובשתייה, הן בשעות העבודה והן אחריה. עובדים תיארו שטקסים אלה גרמו להם להרגיש שייכים ומוערכים אך עם זאת היו גם תחושות של הגזמה, בעיקר כששתייה חריפה הייתה מעורבת. קיימות עדויות לכך שטקסי אוכל משותפים יוצרים תרבות מועילה, שארגונים יוצרים ושולטים באירועים כאלה לצורך מטרות ספציפיות ושאינן אחידות בתחושות של העובדים לגבי אירועים אלה.

מפגשים סביב אוכל ושתייה יוצרים הזדמנות לאינטרקציות בין אנשים בתפקידים שונים בחברה, בסביבה פחות "מעובנת". העובדים נהנים מהאוכל ומהשתייה המוגשת (לעיתים בהפתעה) והחוויה החושית, כמו גם הצחוק, הבדיחות וההתלהבות, משפיעים בסופו של דבר גם על הלך הרוח שלהם. ברוב הפעמים אירועים כאלה נתפסים כדאגה והערכה של הארגון לעובדיו.

טקסים כאלה יכולים להוות כלי עוצמתי בידי מנהלים ליצירת תרבות ארגונית בונה, אך עם זאת יש להיזהר מהפיכתם לכלי לשליטה בעובדים (אני נותן לכם אוכל – אתם חייבים לי...).