

יצירת תרבות של הבנה בארגונים*

דיויד פרקינס

לתלמידים את השאלה הבאה: "כדור שמשקלו 10 ק"ג נופל מפני הקרקע לבור שעומקו 100 מטר. כמה זמן דרוש לו כדי להגיע מפני הקרקע לתחתית הבור?". לאחר הבחינה התלוננה תלמידה אחת שהבחינה לא הייתה הוגנת, שכן מעולם לא למדו על חוקי הנפילה לתוך בור. זאת דוגמה מצוינת לבעיית ההבנה: עקרונית, שתי השאלות זהות. שני הגופים, זה הנופל ממגדל וזה הנופל לתוך בור, כפופים שניהם לאותם חוקים, אלא שהתלמידה לא הבינה זאת. מעניין שהמורה לא העלה כלל על דעתו שהבעיה עשויה להיות נעוצה בדרך הוראתו. הוא היה בטוח שחוסר ההבנה הוא בעייתם של התלמידים.

בעשרות השנים האחרונות, נחקרה ההבנה בסביבות שונות. לפני כשמונה שנים, יצרנו מסגרת מחקר שאותה אנו בוחנים ומשפרים בהתמדה, העוסקת בחשיבה, בהוראה ובהבנה, והמשמשת עתה בתחומים שונים של ההוראה. לפני כשנתיים, הוצע לנו להעתיק את מסגרת המחקר מן הלימוד בכיתה ללימוד בארגון. להלן אחדים מן הרעיונות שגיבשנו תוך כדי עבודתנו עם ארגונים:

(1) התנהגות ישירה לעומת התנהגות סמלית. התנהגות ישירה מתייחסת לעשייה בפועל; היא נוגעת לקבלת החלטות או לקביעת מדיניות. התנהגות סמלית, לעומת זאת, מתייחסת למסרים שהתנהגות הישירה מעבירה, כמו עמדה סמכותית כנגד עמדה דמוקרטית. לשתי צורות ההתנהגות חשיבות רבה בקביעת התרבות בארגון, ובפרט בקביעת תרבות המטפחת את ההבנה.

(2) נקודות חמות. מכיוון שארגונים הם ישויות מורכבות מאוד, עלינו לבחון היטב את המדדים שנבחר לבדיקתם. אנו בוחרים נקודות חמות בארגון, כלומר תחומים רגישים במיוחד בהתנהגות הארגונית, המבטאים את תרבות הארגון והעשויים לספק לנו אמצעים להערכת מידת האינטליגנציה שלו. דוגמאות לנקודות

ושא הרצאתי הוא תרבות של ארגונים ועבודה במסגרת של ארגון.

עמיתי ואני עוסקים זה זמן מה בחקר ההבנה, הנראית לנו חשובה ביותר בתהליך הלמידה.** לדעתנו, ההבנה היא שותפה רבת חשיבות באינטליגנציה ולעיתים קרובות אין היא נוכחת במידה מספקת.

לפני כמה שנים, במסגרת עבודתי באוניברסיטה בארצות הברית, יעצתי למורים איך ללמד תוך העמקת ההבנה. מורה שהשתתף בשיעור סיפר שבמסגרת קורס יסוד בפיזיקה עלתה הבעיה של התנהגות עצמים המצויים בשדה של כוח המשיכה. המורה הציג בפני התלמידים שאלה: "כדור שמשקלו 10 ק"ג נופל ממגדל שגובהו 100 מטר.



מה משך הזמן הדרוש לו כדי להגיע מראש המגדל אל הקרקע?". מתוך יישום פשוט של חוקי ניוטון, נראה ברור שלמשקל הכדור אין השפעה על משך הנפילה, ואם מתעלמים מהשפעת החיכוך שבין הכדור לאוויר, אפשר להשתמש במשוואה הפשוטה של תאוצת כוח המשיכה. בבחינת הסיום, הציג המורה

* הרצאה בכנס הבין-לאומי "חשיבה בהוראה ובלמידה", 6 בינואר 1998.

** על חינוך להבנה ותפיסת הביצועים של הבנה ראו, חינוך החשיבה, עלון מס' 10, מכון ברנקו וייס, ירושלים, אוגוסט 1997.

לתפקד במשחק כדורסל או איך להתמודד עם חיים במשפחה שבה יש אב אלכוהוליסט. ניסחנו אפוא מסגרת לתהליך למידה, שהתבססה על תפיסת ההבנה כעשייה, ומנינו חמישה שלבים של הוראה לקראת הבנה:

(1) קווים חוצים הם שאלות גדולות המתייחסות לנושא שבו אנו עוסקים.

(2) נושא מחולל הוא נושא שאנו מגדירים אותו בצורה שתגרום להבנה.

(3) מטרות ההבנה הן ההבנות בנוגע לנושא המחולל, שאליהן אנו מעוניינים להגיע. על פי רוב, אלו הן הצהרות מיוחדות לקווים החוצים שממוקדות בנושא המוגדר.

(4) ביצועי הבנה הם פעילויות הדורשות מן הלומד לחרוג מן המידע הנתון ולחשוב, לשייך, לחבר ולבנות בדרך שתרחיב את הבנתו. לביצועי הבנה שתי תכונות עיקריות: האחת, הצבעה על ההבנה העדכנית, והשנייה, קידום ההבנה והרחבתה באמצעות הצבת אתגרים בפני הלומד.

(5) הערכה שוטפת מתרחשת במשך תהליך הלמידה כולו ולא רק בסיומו, ומספקת ללומד משוב לקידום מתמיד של הבנתו.

נדגים את תהליך הלמידה באמצעות הבנת חוק ההיצע והביקוש, תוך מעבר על כל השלבים כסדרם.

(א) הקווים החוצים הם כזכור שאלות גדולות, כוללניות, כמו: כיצד פועלת הכלכלה, או כיצד פועל המסחר.

(ב) הנושא המחולל הוא חוק ההיצע והביקוש, אלא שיש לנסחו מחדש כדי לגרות את סקרנותו של הלומד ואת רצונו לתור אחר הבנה. ניסוח שונה יכול לפתוח בהצגת שאלה ייחודית כמו: מדוע דברים מסוימים יקרים ואחרים זולים, בעוד החוק כלשונו מופיע ככותרת משנה.

(ג) מטרות ההבנה הן המסייעות לנו למקד את תהליך הלמידה בהיבט מסוים של הנושא המחולל, במקום לנסות ולהקיף את כולו. משא ומתן עם התלמידים על מטרות ההבנה עשוי להוביל לניסוח משותף שלהן.

חוק ההיצע והביקוש מציב מטרות הבנה עיקריות, כמו: היחס שבין המחיר לבין ההיצע והביקוש; ומטרות משניות, כמו: באילו נסיבות ניתן ליישם את החוק (כלכלה חופשית) ובאילו נסיבות אי-אפשר ליישמו (התערבות ממשלתית, שוק שיש בו מונופול או שוק רווי).

(ד) ביצועי הבנה מאורגנים על פי רוב בסדר אופייני, מן הקל אל הכבד. התלמידים פותחים בביצועים פשוטים המבוססים על ניסיונם, וממשיכים בביצועים רשמיים וממוקדים יותר, עד שהם מגיעים לביצוע המסכם, הערוך כמיזם ודורש פיתוח של תוצר מסובך - דין וחשבון,

כאלה הן אופן קבלת ההחלטות; תרבות השיח - בקבוצות, בישיבות או במפגשים רשמיים; אֶמון; המנהיגות בארגון (המנהיג בארגון נושא באחריות רבה בקביעת תרבות הארגון); מיזמים (פרויקטים) לפעולה: עידוד המנהלים לקבל על עצמם מיזמים כדי לבנות תרבות של הבנה טובה יותר בתוך הארגון.

כיצד ניתן ללמד הבנה? מה פירושה של הבנה? תחילה אבקש מכל אחד מכם להשיב על שלוש שאלות:

(א) הצג נושא שאתה בטוח שאתה מבינו לעומקו. נושא זה יכול להיות בתחום אקדמי או בכל תחום אחר: ספורט, תחביבים, חיי משפחה וכדומה.

(ב) כיצד הגעת לידי הבנה טובה של אותו נושא?

(ג) מנין לך שאתה אכן מבין את העניין?

נעבור לכמה מן התשובות שקיבלנו. התשובות לשאלה הראשונה היו מגוונות, מ"נוסחאות מתמטיות", "נגינה בפסנתר", "נהיגה מעיר לעיר", "סֶבֶל", ועד "העובדה שלעולם לא אבין שום דבר לעומקו". רבות מהתשובות שניתנו כאן התייחסו לנושאים אקדמיים. אם נערוך משאל כזה בקרב ילדים, נקבל כתשובות דוגמאות רבות של הבנה בתחומים שונים מחיי היום-יום, לאו דווקא מנושאי הלימוד בכיתה. לשאלה השנייה קיבלנו תשובות כגון: "מתוך תמונות", "ממילים", "מלימוד הנושא והוראתו לאחרים", "מתוך ניסיון", "מטעויות", "מתוך דיבור על הנושא" וכיוצא בזה. מהתשובות שהתקבלו אנו למדים שרוב האנשים סבורים שהם לומדים בדרך פעילה, מתוך עיסוק בנושא, ולא בדרך סבילה כמו קבלת הסבר או שמיעת הרצאה.

מגוון התשובות לשאלה השלישית היה רחב גם הוא: "מדדים אובייקטיביים המתייחסים לתוצאות"; "משוב מאנשים שהסברתי להם את העניין"; "אישור ממקורות אחרים"; "היכולת להרחיב ולפתח את הנושא ולשאל שאלות חדשות"; "היכולת לטפל בעיות דומות"; "הרגשה של שליטה במצב ונוחות בעת הביצוע". גם כאן, רוב התשובות מצביעות על **תפיסה ביצועית של ההבנה**. קיימות לפחות שתי תבניות אחרות של הבנה: הבנה פסיכולוגית והבנה מחקרית. אנשים רבים, ובעיקר ילדים, מזהים הבנת עניין כלשהו עם ידיעתו: "אני מבין את הדבר כאשר אני יודע את כל העובדות המתייחסות אליו", או "אני מבין כאשר אני מבצע את כל ההליכים", או "אני מבין כאשר אני מחשב את כל הגורמים במשוואה". תפיסות אלה נפוצות אצל תלמידים, אך אינן משמשות מדדים נאותים של הבנה. ילדים המזהים הבנה עם כושר ביצוע ועם יכולת לפתור בעיות, מביאים בדרך כלל דוגמאות מן החיים שמחוץ לבית הספר: איך

הדגמה או מחקר - בהתאם לרמת התלמידים ולפרק הזמן המוקדש לנושא.

אם ברצונכם להדגים ביצוע הבנה, בקשו מן התלמידים לבחור מוצר מוכר ולנתח את ההיצע והביקוש שלו. הם יכולים לסקור את הביקוש, להציג לאנשים שאלות בדבר המחיר, כגון: "מה קורה למחירי התקליטורים בעשור האחרון ומדוע?". אפשר להציע ביצוע הבנה אחר, למשל, יישום חוק ההיצע והביקוש בנסיבות שאינן כרוכות בכסף. כאן נדרשת החלת ההבנה אל מעבר להקשר הרגיל של היצע וביקוש. אפשר לשאול שאלות שהתשובות עליהן כרוכות באומדנים ובהשערות: "האם חוק ההיצע והביקוש תקף כאשר מתקיים סחר חליפין, וכיצד הוא פועל בנסיבות אלה?", או "האם אפשר למצוא בטבע מקבילות להיצע ולביקוש, למשל, בחלוקת חומרי המזון בסביבה באמצעות תחרות או באמצעות שרשרת מזון?".

(ה) הערכה שוטפת היא הערכה מתמדת, הניתנת במהלך הביצוע עצמו, והמתייחסת לביצועים רבים של התלמידים. המורה מספק את ההערכה רק בחלקה, במהלך הביצוע או בסופו - באמצעות ציון, ואילו את החסר ממלאות ההערכה מצד העמיתים וההערכה העצמית. הערכת העמיתים יכולה להיות מנוסחת באמצעות טופס הערכה, שבו עמודות למדדי ההערכה השונים של הביצוע או של המוצר.

אביא לדוגמה נושא מתוך הוראת המדע בכיתות ד' או ה' בארצות הברית: מפרקי הגוף. בדרך כלל, ההוראה אינה מספקת קווים חוצים או שאלות כלליות. הנושא המחולל הוא "מפרקים בגוף" - ניסוח שאינו מחולל דבר. מטרת ההבנה לא תהיה מטרה אמיתית, אלא משהו מעין "הגדרת סוגי המפרקים". לא יהיה כאן ביצוע הבנה, אלא ביצוע זכירה של סוגי המפרקים או הצבעה עליהם. ההערכה תיעשה בסיום הלמידה, באמצעות מבחן. זוהי הגרסה המשעממת של לימוד המפרקים, שאינה מעלה אפילו את השאלה למה הם משמשים.



האתגר העומד בפני המורה הוא כיצד לנסח את הנושא בצורה מחוללת, איך לנסח מטרות הבנה ולא מטרות ידיעה בלבד, ואיך לנסח ביצועי הבנה. הנה כמה הצעות, לפי שלבי התהליך הלימודי שהוצגו קודם לכן.

קווים חוצים: כיצד מתנועע הגוף? איך מתבצע תיאום בין חלקי הגוף המתנועעים? באיזו דרך פועלת מערכת התנועה?

נושא מחולל: השוואת תנועותינו עם אלה של ה"רובוטיקיס"; כיצד היינו פועלים בלי מפרקים? ביצועי הבנה: הילדים עשויים להפעיל את הפרקים בגופם ולמיינם לפי סוג הפעולה; לבצע תרגילי תנועה בצוותים; לבנות הדמיית מחשב של אדם ללא מגבלות תנועה של הפרקים.

זו הדרך שבה עבדנו עם מורים ברמות השונות - החל בבתי ספר תיכוניים וכלה במרצים בכירים באוניברסיטה. מורים המלמדים מקצועות מעשיים, מעוניינים שהתלמידים יוכלו ליישם את הידע בתחום מקצועם.

התחלנו לעסוק בהבנות בתוך ארגונים בעקבות בקשתו של רקטור אוניברסיטת בוגוטה, בירת קולומביה שבאמריקה הדרומית. בעבודתנו עם הצוות המנהלי של האוניברסיטה, אנו עוסקים בהבנה, בתרבות הארגון, בטיב פעולתו וביחסיו עם ארגונים אחרים, ומצויים עתה בעיצומו של תהליך יישום של עבודתנו.

במשך שנות עבודתי באוניברסיטת הרורד, למדתי להכיר שני סוגי מנהלנים, שאותם כיניתי לפי אופן תפקודם "המעכב" ו"המקדם". כאשר פניתי בבקשה ל"מעכב", הוא היה עונה: "אין אפשרות לבצע זאת בשל תקנה X". בדבריו הוא העביר אליי מסר סמוי: "אתה נמצא כאן בשירות המוסד, ומבנה המוסד הוא שינחה את התנהגותך". "המקדם" היה עונה: "דבר זה קשה לביצוע בגלל תקנה X, אך אולי נמצא דרך לעשות זאת". המסר שלו היה: "המוסד נמצא כאן כדי לספק לך את הדרוש לך לצורך עבודתך". שני המסרים ייצגו עמדות מנוגדות, כביכול, של המוסד, והביאו אותי לידי מחשבה בדבר סוגי ההבנה בארגונים.

אנו מגיעים להבחנה בין התנהגות ישירה לבין התנהגות סמלית, או ליתר דיוק, הפן הישיר של ההתנהגות לעומת הפן הסמלי שלה. הפן הישיר מתייחס להתנהגות הממדית ולמטרות הממדיות. ההתנהגות הישירה של המנהלנים שהזכרתי לעיל מתייחסת לדרך שבה טיפלו בבעיות. התנהגותו הישירה של "המעכב" הייתה מכוונת לשמירה על מדיניות המוסד בצורתה הטהורה. לעומת זאת, התנהגותו הישירה של "המקדם" הייתה מכוונת לפתור את הבעיה בשיתוף אתי, בדרך שתתאים את המדיניות לצרכי. "המקדם" השתדל לאזן בין המדיניות שיש להגן עליה לבין הגבולות שאפשר

נוספים חלפו עד שהגיע הכיסא החדש. זהו מקרה קיצוני, אך בהחלט לא יחיד במינו. יש באמתחתנו עוד כמה וכמה סיפורים מסוג זה.



מנקודת המבט של ההתנהגות הישירה, איזו חשיבה ואיזו הבנה עמדו מאחורי המקרה שתיארתי? מה הוא מייצג מבחינת ההתנהגות הסמלית? בשאלתי אני מכוון לביצועים של אנשים בתוך המערך הארגוני, ולהבנות שמצאו את בטוּן באמצעות ביצועים אלה.

ייתכן שההתנהגות הישירה הייתה מכוונת ליצירת תעסוקה למחלקת האספקה; ייתכן גם שזהו ביטוי לבירוקרטיה מקובלת; ואולי ניסו לחסוך בהוצאות באמצעות דחיית הרכישה של הכיסא החדש בתשעה חודשים (אם כי הבזבוז הכרוך בחקירה עולה על החיסכון כתוצאה מדחיית הרכישה. האם זו התנהגות ישירה נבונה?); ייתכן שיש כאן מדיניות מכוונת שלא לרכוש דבר, בין זול ובין יקר, ללא בדיקה קפדנית. כתוצאה ממדיניות זו, מושקעת מידה שווה של תשומת לב הן ברכישת כיסא זול והן ברכישת מחשב יקר.

ומה באשר לצד הסמלי? אילו איתותים שולח הארגון למזכירה ולמנהל באמצעות התנהגות זו? המזכירה כנראה אינה חשובה לארגון. היא רק בורג קטן, והארגון לא נותן בה אמון. הליכי העבודה חשובים יותר מן העובדים. גם הפגנת מיקום ועצמה ממלאים תפקיד בהקשר זה. המיקום מודגש דווקא באמירת "לא" - כך ניתן לעמוד במרכז העניינים במשך תשעה חודשים.

אפשר ללמוד מן הסיפור הזה על החשיבות שבלימוד ההבנה בארגונים. באיזו מידה מודעים עובדי הארגון לסיבות של מקרים כמו זה שתיארתי, ומהן החלופות להתנהגות זו? לעתים, אנו מוצאים שהאנשים כלל אינם מודעים להתנהגות המתרחשת בסביבתם ולחלופות המוצעות.

לחצות. הפן הסמלי של ההתנהגות מתייחס למסר הנובע מן ההתנהגות הישירה.

שתי צורות ההתנהגות חשובות. מצד הארגון, ההתנהגות הישירה קשורה למידת ההבנה המעשית והמדינית הכרוכה בטיפול באירועים. חשיבותה של ההתנהגות הסמלית היא במסר שהיא משדרת, מסר המעצב את תרבות הארגון, את תחושת השייכות לארגון ואת תחושת הערך שהארגון מייחס לפרט.

אביא דוגמה ממערך ארגוני אחר - דיור מוגן לקשישים. אָמִי שוהה במוסד כזה. באחד מביקורי אצלה, סיפרה לי האחות: "אמך נפלה, ומובן שלא יכולנו לעזור לה לקום. יכולנו רק להדריכה כיצד לקום בכוחות עצמה. אילולא הצליחה, היה עלינו להזמין את מכבי האש כדי להרימה". תחילה חשבתי שזוהי דרך הגנה מפני תביעה משפטית בגין נזק שהיו עלולים לגרום לה אילו הרימו אותה, אך התברר שנוהג זה נקבע משום שאנשי הצוות, שהקדישו זמן רב לעזרה פיזית לדיירים, סבלו מכאבי גב.

מן ההיבט של ההתנהגות הסמלית, המסר שנשלח היה: "סבתא, הגב שלי חשוב יותר מן הגב שלך". מובן שמוטב לאמץ לקום בכוחות עצמה; אך אם לא יעלה הדבר בידה, האם אמנם יש להזמין לעזרתה את מכבי האש, בהנחה שהם אנשים חסונים בעלי גב חזק?

מן ההיבט של ההתנהגות הישירה, האם זוהי התנהגות אינטליגנטית, המשקפת יחס אנושי או הבנה מעשית? האם, מלבד הכוח הפיזי, אין אמצעי אחר לעזור לה לקום? אולי ניתן להביא לה הליכון שתוכל להיאחז בו, ולהניח את ידיה עליו; או אולי יכולות ארבע אחיות להרימה, וכך לא יינזק גבה של אף אחת מהן?

הייתה זו התנהגות סמלית בלתי ראויה, והתנהגות ישירה לא אינטליגנטית. למרבה המזל, זוהי תופעה יוצאת דופן במוסד זה, והמנהלת, לעומת האחיות, מבינה התנהגות סמלית מהי. משרדה הוא חלל פתוח בכניסה לאגף המרכזי של המוסד. מיקומו של המשרד ואופיו הגלוי משדרים פתיחות ונגישות של המנהלת לכל דורש ולכל פעולת גומלין. זוהי גם התנהגות ישירה נאותה, כי היא מקדמת תקשורת והבנה, זרימת מידע ונגישות. מובן שיש לכך מחיר. למשל, הקושי להתרכז בעבודה המשרדית. אך ההפסד ביעילות הניהול יורד מראש סולם העדיפויות לטובת קידומן של ההתנהגות הסמלית והתקשורת החופשית.

דוגמה נוספת, מאוניברסיטת בוגוטה: כסאה של מזכירה נשבר, וחלפו תשעה חודשים עד שהוחלף. במשך תקופה זו, זכתה המזכירה לשני ביקורים של נציגי מחלקת האספקה, שחקרו אותה וגם צילמו את הכיסא השבור, כדי לוודא שכיסא חדש אכן ישפר את ביצועיה. כעבור חמישה חודשים, השאיל לה מנהל המחלקה כיסא מחדרו. ארבעה חודשים

הבנת סיבת ההתרחשויות היא הבנה חלקית בלבד, שכן אין הכוונה למצב סביל של קבלה, אלא לפעילות המכוונת להבנת הצעדים שיש לנקוט כדי לשנות את פני הדברים ולשוב אל השאלות הגדולות.

רקטור האוניברסיטה עודד את המנהלנים להשתתף בתכנית. היו כאלה שלא השתתפו בה. אחרים, לעומתם, ייחסו לפעילותם בה חשיבות רבה. אחדים מהמיזמים היו מעשיים ביותר: מערכת חדשה, יעילה ושוויונית יותר, להקצאת חדרים לשיעורים ולמטרות אחרות; נוהל לניצול יעיל יותר של המעבדות על ידי חוקרים ותלמידים; הקמת מערכת תחזוקה משולבת לחשמל ולאלקטרוניקה, במקום שתי מערכות נפרדות. היו גם מיזמים בתחום החברתי, שאחדים מהם עסקו בישיבות: כיצד לנהל אותן ביתר יעילות, מבלי לפגוע בתפקידן החברתי והמלכדי. יש לזכור שמדובר בקולומביה, מדינה בעלת תרבות דרום אמריקנית, שבה לא מקובלים מפגשים במסגרות נוקשות. לפיכך, יש למצוא דרך שבה אפשר לכבד את נוהגי התרבות ועם זאת להגיע להחלטות בנושאים חיוניים. האחראי למיזם זה רושם הערות בישיבות, ומנסה יזמות שונות לשיפור התהליך. מיזמים אחרים עוסקים בבעיות של בירוקרטיה, כמו בעיית הכיסא השבור שזכרה לעיל.

חשוב לגייס לפעולות אלה את בעלי תפקידי המפתח בארגון, לעמת אותם עם התנהגותם הם, וכן להביא לשיתוף פעולה ביניהם ולספק משוב לעמיתיהם.

אנו מנסים לפתח מיזמים לשינוי מתוך הארגון. אנו מנחים את העובדים להתבונן בהתנהגות הארגונית שסביבם, שכדי להבינה ולהעריכה עליהם לשים לב הן להתנהגות הישירה והן להתנהגות הסמלית: הראשונה קשורה לצד המעשי של פתרון בעיות יעיל, והשנייה מבטאת את תרבות הארגון.

המושג "הבנה" שבו אנו משתמשים מתייחס להבנת הביצוע, תוך הדגשת העשייה. במילים אחרות: יש להבין את הדרך שבה דברים פועלים ולהשתמש בהבנה כמנוף לשינוי. מיזמים מתארגנים סביב המסגרת שהצגנו, והמשתתפים שואלים מה הם הנושאים המחוללים של הנקודות החמות בארגון בהקשר של קווים חוצים כלליים, כגון: מהי התקשורת בארגון זה, מה הן מטרות ההבנה בנקודה זו, וכיצד נגיע לסדרת פעילויות תוך הערכה שוטפת.

משתתפי התכנית מחולקים לשלוש קבוצות. הקו החוצה של קבוצה אחת הוא אכפתיות - דאגה לצורכי הארגון ולצורכי הפרטים בארגון. הם מנסים לפתח מיזמים בכיוון זה, כגון קרן הלוואות לעובדים. זוהי הקבוצה הפעילה ביותר, שחוללה את מספר המיזמים הרב ביותר. הקבוצה השנייה עוסקת בהתנהגות סמלית, וגם היא חוללה שינויים

רצוי לבחון את הנושאים המחוללים את הנקודות החמות בארגון, כדי לדעת כיצד לתפקד כראוי. נקודות אלה מבטאות עמדה, הן בעלות משמעות סמלית חזקה וחשובות לפעילות ישירה ולטיפול נכון בסוגיות המתעוררות. הנה אחדות לדוגמה:

(1) אמון, המתבטא לעתים קרובות בהתנהגויות סמליות ובמדיניות הארגון.

(2) אצילת סמכויות, ואתה בעיית ביזור אחריות ללא אצילת סמכות, המעידה על ריכוזיות. לאצילת סמכויות יש משמעות בנוגע לעיבוד מידע, גמישות וכדומה.

(3) תקשורת: כיצד מועבר מידע, האם קיים מידע סודי בארגון, עם מי מותר לעובד לתקשר ישירות ועם מי רק באמצעות הממונה?

(4) הקצאת שטחים: מי מקבל את המשרד המרווח יותר, את שירותי המזכירות הטובים יותר ושאר משאבים מסוג זה?

(5) עצמה והאדרתה באמצעות הגישה למידע, ובאמצעות המידע עצמו, אצירתו או הסרתו לצורכי קידום.

(6) משוב מצד הממונים או מצד העמיתים - חיובי או שלילי, אינפורמטיבי או ביקורתי, ובדיקה כיצד מתבצעים הליכי המשוב, בפרהסיה או באורח פרטי.

בחשיבה על נושאים מחוללים, ראוי לבדוק את הנקודות החמות, וכך להגיע להבנת דרך הפעולה של הארגון.

נדון במקרה לדוגמה: עובד בארגון נמצא ראוי לקידום בשל ביצועיו הטובים בעבודה, אך עובד אחר הועדף על פניו בשל היכרותו עם המנהל. ההתנהגות הישירה ברורה. היא משרתת את המנהל ואת העובד שקודם. מבחינת ההתנהגות הסמלית, משודר כאן מסר גרוע ביותר באשר לערכם של מאמץ ושל מסירות לארגון.

באוניברסיטת בוגוטה ניסינו להנהיג מסגרות לניתוח דרכי התנהגות ישירות ודרכי התנהגות סמליות. ניסינו לערב את העובדים במיזמים כדי לשנות את המסגרות באמצעות ההבנות שמנינו לעיל, ועודדנו אותם לחשוב על השאלות הגדולות, הפועלות בארגון כקווים חוצים. העלינו שאלות כגון אמון בתוך הארגון, תקשורת בתוך הארגון ועוד, והאנשים בחרו בנושא מחולל מתוך השאלות הגדולות. מתוך שאלת התקשורת נבחר לפעולה הנושא המחולל "תקשורת בישיבות".

ביקשנו לנסח מטרות הבנה: מה אני מבין בדבר הדרך שבה מתרחשים הדברים? כיצד ניתן לשפר את הדברים, וכיצד אוכל לבטא בפעולה את השיפור בהבנתי? אנו מבקשים מן העובדים לעסוק בהערכה שוטפת, ולעקוב אחר התקדמותם בהתמודדות עם בעיה מסוימת.

כחלק מתרבות הארגון? או במילים אחרות: כיצד
יתמסד הידע?
המנהלנים הם האחראים להפצת הידע באמצעות
מסמכים ובאמצעות סדנאות לאנשי הארגון מכל
המגזרים, ולא רק לאנשי המנהל. באשר למיסוד
המידע, אנו נמצאים עדיין בעיצומו של תהליך
החשיבה על שלב זה.

חשובים. הקבוצה השלישית בחרה בנושא מופשט
במקצת - חיים מחוללים, יצירתיים ופוריים בארגון.
מיזמים אחדים חוללו שינויים משמעותיים
באוניברסיטה.
התכנית שתיארתי כאן יוצרת ידע רב על הארגון
שבו היא מיושמת ומעלה כמה שאלות: כיצד יופץ
ידע זה בארגון, וכיצד יישמר לאחר סיום המיזם

יראו אור בקרוב

אריה פלד, גדעון ונר / חשיבה זימית

זימות היא פעילות אנושית שנועדה לממש רעיון העונה על הצורך. ספר זה, המיועד להוראת מקצוע הזימות בבית הספר העל יסודי בהיקף של חמש יחידות לימוד, עוסק בחשיבתו של הזימ ובתהליך הזימי: הגדרת בעיות, העלאת ומיון רעיונות, ניתוח סביבת המיזם ושיווק, ניתוח כלכלי של מיזם וגיבוש תכנית עסקית. התלמידים יתנסו בתכנון מיזם, החל מהשלב של איתור צורך ועד לכתיבת תכנית עסקית. התהליך הזימי הוא השלד שסביבו שלובים כלי חשיבה שנועדו לעודד חשיבה מעשית. סעיפי המטקוגניזיה (חשיבה על חשיבה) וההעברה בספר נועדו לעורר את התלמידים להרהר בטכניקות החשיבה שהפעילו, ביעילותן ובאפשרויות נוספות ליישומן.

תומס א' סטיוארט / הון אינטלקטואלי

מידע וידע הם הנשק התרמו-גרעיני התחרותי של ימינו. חשיבותם וכוחם עולים על אלה של המשאבים הטבעיים, של המפעלים הגדולים או של חשבונות הבנקים השמנים. בכל הענפים, ההצלחה נופלת בחלקן של חברות שבידיהן המידע הטוב ביותר ושידועות להשתמש בו ביעילות הרבה ביותר. חברות אלה מחזיקות ב'הון אינטלקטואלי'.

'הון אינטלקטואלי' הוא סך כל הדברים שידועים לחברה מסוימת ושמקנים לה יתרון תחרותי: הידע הטמון בצוות העובדים, הכשרתם והאינטואיציה שלהם; הרשת האלקטרונית המעבירה במהירות מידע לכל חלקי המפעל ומקנה לו יכולת להגיב לשוק מהר ממתחריו; שיתוף הפעולה בין החברה ללקוחותיה ועוד. ספר זה מתאר כלכלה נכונה של ידע ומלמד עקרונות חדשים לניהול אנשים בכלכלת ידע על מנת לשפר את ביצועי המנהלים והעובדים.

אפרים לויץ וגדעון ונר / ההשוואה - מבנית להעמקה

במיומנות ההשוואה ויישומה בהבנת הנקרא ובהבעה

מבנית זו מתארת את תהליך ההשוואה המיומנת. ההשוואה היא אחת ממיומנויות היסוד של החשיבה. באמצעות השוואה מיומנת מפעילים חשיבה טובה ברמות שונות: תכנון והצבת מטרות, העלאת אפשרויות רבות בנקודות להשוואה, גיבוש קריטריונים מכלילים והסקת מסקנות.
אדם המטמיע את מפות החשיבה המוצגות במבנית זו ייטיב להמנע ממחדלי חשיבה, כמו: פיזור החשיבה, פיזיות ושטחיות. יישום ההשוואה בתכנית הבנת הנקרא ובהבעה מזמן קריאה מכוונת, מעמיקה ומשמעותית יותר.