

## מדוע מתרחשים שינויים בארגונים?

מאת נטע רון בנארי

מי ששואף להוביל שינוי בארגונו, מי שנאבק לבסס את הקיים ולמנוע שינוי, מי שרוצה לסייע לארגונים להשתנות או לא להשתנות, מי שמתבונן על ארגונים ותמהה על השתנותם או התמדתם, ימצא עניין בשאלה - מדוע מתרחשים שינויים בארגונים?  
בספרם "Organization Change and Innovation Processes" מסווגים Poole ושותפיו (2000) את ההסברים השונים להיווצרות שינוי בארגונים לארבע תיאוריות מרכזיות:

### 1. תיאורית מעגל החיים

תיאוריה זו מאמצת את המטאפורה של צמיחה אורגנית להסבר התפתחות ישויות ארגוניות מראשיתן ועד סופן. תיאוריה זו מניחה שהשינוי הוא אימננטי, כלומר, שהישות המתפתחת מכילה בתוכה תכנות מוקדם שמסדיר את תהליך השינוי. אירועים ותהליכים בסביבה החיצונית עשויים להשפיע על הביטוי החיצוני של הצורה האימננטית, אך לא לשנות את המהלך המוכתב מראש המתווה את ההתפתחות.

### 2. התיאוריה הדיאלקטית

תיאוריה זו מבוססת על ההנחה שישויות ארגוניות מתקיימות בעולם פלורליסטי של אירועים מתנגשים, כוחות או ערכים סותרים שמתחרים זה בזה על דומיננטיות או שליטה. המאבקים הללו יכולים להתרחש בין קבוצות אינטרס מתחרות בתוך הארגון או בין הארגון לגורמים בסביבתו. יציבות ושינוי מוסברים באיזון היחסי בין ישויות מנוגדות. יציבות נוצרת דרך מאבק והסתגלות המשמרת את הסטטוס קוו. שינוי נוצר כאשר ערכים סותרים, כוחות או אירועים צוברים מספיק עוצמה כדי להתעמת ולערער על הסטטוס קוו. התוצאה של העימות יכולה להיות ניצחון האנטי-תזה על התזה או יצירת סינתזה. כך, או כך, פתרון הקונפליקט מביא ליציבות זמנית עד להתעצמותה של אופוזיציה חדשה.

### 3. התיאוריה האבולוציונית

תיאוריה זו גורסת כי שינוי מתנהל במעגליות של התגוונות (variation), ברירה (selection) והתקבעות (retention). התגוונות היא יצירה של צורות חדשות. ברירה היא תוצאה של תחרות בין הצורות על משאבים מוגבלים. הסביבה בוררת את הצורות המתאימות ביותר לתנאים הקיימים. התקבעות מבוססת על כוחות כגון אינרציה והתמדה שמנציחים צורות ארגוניות מסוימות.

### 2. התיאוריה הטלאולוגית

תיאוריה זו מסבירה התפתחות כמונעת על ידי מטרה או תכלית. היא מניחה כי ישויות ארגוניות הן תכליתיות וסתגלניות. הן מבנות בחזון מצב רצוי ונוקטות פעולות כדי להגיע אליו, תוך כדי ניטור התקדמותן. תיאוריה זו רואה התפתחות כרצף חוזר ונשנה של ניסוח מטרות, יישום, הערכה ועדכון המטרות על בסיס מה שנלמד על ידי היחיד, הקבוצה או הארגון.

בבואנו להסביר שינוי ספציפי בארגון מסוים, נזדקק לעיתים ליותר מתיאוריה אחת. ראשית, משום שההקשר הארגוני של שינוי והתפתחות מתפשט על פני מרחב זמן בכל מקרה נתון, ויש מקום ליותר ממנגנון שינוי אחד לבוא לידי ביטוי. שנית, בשל חוסר השלמות הטבעה בכל אחת מהתיאוריות.

התבוננות מקיפה זו על תהליכי שינוי בארגונים, עשויה לסייע בהבנת תהליכי שינוי, אך תרומתה לתכנונם ולניהולם מרומזת בלבד. התיאוריה הדיאלקטית והתיאוריה האבולוציונית מסבירות שינוי כתוצאה של אינטראקציה בין ישויות ארגוניות. משמעות הדבר היא כי ישות ארגונית בודדת מוגבלת ביכולתה לחולל בכוחות עצמה שינוי פנימי. תיאורית מעגל החיים והתיאוריה האבולוציונית הן תיאוריות דטרמיניסטיות במהותן, ועל כן גם הן רואות את השינוי כמהלך מוכתב מראש ולא כתהליך הניתן לתכנון וניהול. התיאוריה הטלאולוגית המציגה שינוי כתהליך בתוך ישות ארגונית שאינו מוכתב מראש, היא למעשה היחידה המניחה שקיימת אפשרות לתכנן ולנהל שינוי בארגונים.

הדומיננטיות של התיאוריה הטלאולוגית בהסבר תהליכי שינוי מתוכנן, מותירה את שאלת המניע לשינוי, ללא תשובה חד משמעית, שכן בניגוד לתיאוריות האחרות, תהליך השינוי בתיאוריה זו מונע מכח הרצון של ישות להשתנות. אך מתי ומדוע יתעורר רצון זה? על כך אין התיאוריה הטלאולוגית מספקת תשובה ברורה. כשבוחנים את גורמי ההקשר המופיעים בספרות כמעודדי יוזמות לשינוי מתוכנן, ניכרת תרומתן של תיאוריות מעגל החיים, האבולוציה והדיאלקטיקה להבהרת התהליך. בין גורמי ההקשר העשויים להניע תהליך של שינוי מתוכנן נמנים בספרות: תמורות בסביבה החיצונית של הארגון, כגון - התפתחויות טכנולוגיות, החרפת התחרות, שינויים בהסדרי רגולציה, שינויי חוק ומיסוי; וכן תהליכים ומאפיינים פנים ארגוניים, כגון, גיל, גודל, התמחות והתמקצעות, שינוי עמדות בקרב מנהלים, שינוי בבעלות, משאבי ידע טכני והידלדלות משאבים (Armenakis & Bedeian, 1999). יוצא מכך שכדי להבין, לחזות או לתכנן שינוי בארגון כדאי להכיר את כל ארבעת התיאוריות הבסיסיות ולחפש עדויות לקיומם של מגוון תנאים מעודדי שינוי:

1. ברוח תיאורית מעגל החיים נחפש עדויות להשתנות במרכיבים פנים ארגוניים כגון גידול פיזי, הרחבת פעילות והתרחבות גיאוגרפית, התמקצעות, חילופי דורות בקרב הבעלים, המנהלים והעובדים. שינויים אלו יעודדו ולעיתים יחייבו הערכות ארגונית מחודשת.
2. ברוח התיאוריה הדיאלקטית נחפש עדויות לקונפליקטים פנים ארגוניים או בין ארגוניים והפרה של איזונים קודמים בין הכוחות המתנגשים. מתחים והתגברות של תת קבוצות מקצועיות/ לאומיות/ דתיות/ מדרגיות בתוך הארגון, או שינוי בהסדרי רגולציה, שינויי חקיקה ומיסוי – כל אלו יהוו טריגר לתהליך שינוי.
3. ברוח התיאוריה האבולוציונית נחפש עדויות לשינויים בסביבה הארגונית, בדרך כלל כתוצאה מהתפתחויות טכנולוגיות או הידלדלות משאבים, המשפיעות על התחרות ומחייבות הערכות שונה לצורך הישרדות הארגון.
4. ברוח התיאוריה הטלאולוגית נצפה שהנהגת הארגון תזהה את המגמות הללו, תציב מטרות ותתכנן ותנהל את תהליך השינוי.

הטווח הרחב של הגורמים מעודדי השינוי מסביר את העובדה ששינויים בלתי מתוכננים בעוצמות שונות קורים בארגונים כל הזמן. שינוי מתוכנן הוא תגובה מכוונת של ארגונים לשינויים אלו ואחרים בסביבתם החיצונית או הפנימית (Porras & Silvers, 1991). בתהליך זה נבחרים היבטים מסוימים

בהוויה הארגונית שנתפסים כמגבילים את המשך הישרדותו או הצלחתו, ואלו מאופיינים ומעוצבים מחדש.

#### **מקורות**

- Poole, M.S., Van de Ven, A.H., Dooley, K & Holmes, M.E. (2000). Organization Change and Innovation Processes. Oxford University Press. New York.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in 1990s. Journal of Management. Vol. 25, No. 3, 293-315.
- Porras, J.I. & Silvers, R.C. (1991). Organization Development and Transformation. Annu. Rev. Psychol. 42, 51-78.