

קורט של ערכים

תרומתו של קורט לזין לפיתוח הארגוני

ורדה זילברברג

מהשילוב בין השפעת מאפייני היחיד לבין השפעת הסביבה. היענותו לבקשת סיוע בפיתוח גישה להתמודדות עם דעות קדומות וגזענות בלשכות התעסוקה, הובילה את לזין לפיתוח המושג, המודל והטכניקות של דינמיקה קבוצתית, תחום שהשפעתו על החברה המערבית היא הרבה מעבר למסגרת האקדמית. מעבר להשפעה רחבה זו נראה כי תחום הפיתוח הארגוני (organizational development - OD) לא רק נוצר מתוך עבודתו ובהשראתו, אלא שעד היום, שבעים שנה לאחר מותו, עדיין השפעתו של לזין ניכרת הן במתודולוגיה והן במהות הפרקטיקה והתאוריה של הפיתוח הארגוני. השפעה זו ניכרת בכל התחומים: העבודה בשטח, המחקר והדילמות המהותיות והתאורטיות. מאמר זה יציג ויבאר השפעה מתמשכת ומתחדשת זו של קורט לזין על תחום הפיתוח הארגוני.

הפיתוח הארגוני הוא גישה המיישמת ידע ממדעי ההתנהגות לשם יצירת שינויים רצויים בארגונים כדי לסייע לארגון להתפתח. הפיתוח עשוי להתבטא בהעלאת האפקטיביות של הארגון לצד שיפור איכות החיים של האנשים הקשורים בו ותרומה לסביבה החברתית שהארגון מהווה חלק ממנה (זילברברג, 2016). תהליך של פיתוח ארגוני מכון להשגת שינויים רצויים והוא מבוסס על אבחון, על הבנת מקורות הכוח והחולשה של הארגון המתבטאים במגוון של תסמינים, הישגים ובעיות. התהליך כולל גם איתור גורמי השורש המסבירים את ההווה הארגונית בכללותה או בהקשר של סוגיה מסוימת. לאחר האבחון מתוכנן ומיושם תהליך של שינוי ושיפור העשוי להתבטא בכל אחת מתת המערכות המהותיות של המערכת הארגונית, כמו אסטרטגיה, תרבות ארגונית, מבנה, אתיקה וכדומה. הפיתוח הארגוני מבוסס על ערכים

פיתוח ארגוני הוא תחום מומחיות יישומי ומחקרי שיש בו מושגים וכלים המכוונים לשיפור הארגון. תחום זה התפתח החל מאמצע המאה הקודמת על בסיס עבודותיו של קורט לזין וממשיכו. המיוחד בפיתוח הארגוני שהוא מבוסס ערכים הומניסטיים של כבוד האדם ושוויוניות. לפיכך הפרקטיקות של התחום מכוונות לשיתוף בין דרגים ולרגישות בין אישית, ואילו המטרה שלו איננה מצטמצמת לשיפור האפקטיביות הארגונית אלא שואפת לשילובה עם טובת האדם בארגון ומחוצה לו, כמטרות נוספות העומדות בזכות עצמן. נשאלת השאלה האם הפיתוח הארגוני, שהוא תוצר של העידן המודרני-תעשייתי, מותאם גם לאתגרי המציאות העכשווית, והאם הערכים ההומניסטיים שהוא מבוסס עליהם עדיין רלוונטיים במציאות הפוסט מודרנית. המאמר מצביע על כך שלא רק המושגים והגישות המתודולוגיות של קורט לזין ממשיכים לשרת את מומחי הפיתוח הארגוני עד היום, אלא שמסתמן שהבסיס הערכי ה"לוינאי" רלוונטי מאי פעם.

הקדמה - קורט לזין ופיתוח ארגוני, הילכו שניהם יחדיו?

קורט לזין נחשב לאבי הפסיכולוגיה החברתית. הוא הטביע חותם משמעותי על הזרם ההומניסטי בפסיכולוגיה לצדם של ענקי הגישה: מאסלו, אדלר ורוגרס (Helmreich, 1975). עבודתו של לזין מושתתת על ערכים הומניסטיים המציבים את האדם במרכז ומדגישים את כבוד האדם ואת יכולתו לפתח מערכות יחסים מיטיבות עם הסובבים אותו. תרומתו ניכרת בתאוריה ובפרקטיקה של הפסיכולוגיה החברתית עד היום, וראוי להדגיש את היותו חלוץ בהמשגת הרעיון שהתנהגות האדם נובעת

ד"ר ורדה זילברברג היא יועצת ארגונית בכירה, מנהלת מכון זיו לפיתוח ארגוני, יו"ר איפ"א לשעבר, מומחית לפיתוח ארגוני עם דגש על עבודה עם הנהלות ומנהלים בכירים ושילוב בין אסטרטגיה לתרבות ולאתיקה בארגון. ראש ההתמחות למנהלים בתואר השני לייעוץ ופיתוח ארגוני במסלול האקדמי של המכללה למינהל. מלמדת גם בלימודי התואר השני לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטת בן גוריון. מקיימת הדרכה מקצועית ליחידים ולקבוצות של יועצים ארגוניים ומנחי קבוצות, ומכשירה מדריכים בתחום.



של תחומי הניהול והארגון השתלבו והביאו את הפיתוח הארגוני להיות מגוון מאוד, אך בכללותו מבוסס על תהליכים ארגוניים, דינמיקה קבוצתית, חקירת עומק ומדידה.

עד שנות השבעים התבסס הפיתוח הארגוני בעיקר על גישות תהליכיות שמקורן בדינמיקה קבוצתית ועל תובנות פסיכולוגיות. הפיתוח הארגוני היה מושתת על התפיסה הערכית של קורט לוין, שלפיה יש למצוא הלימה בין טובת הארגון לטובת האנשים בתוכו, וזאת בשאיפה לחברה טובה יותר עם פחות כוחניות שרירותיות ויותר שוויוניות, אוטונומיה וכבוד לאדם. בשנות השמונים נוצרה ריאקציה לגישה הפסיכולוגית שהפכה בהקשרים מסוימים לשם גנאי: "גישת הפילי-פילי", כלומר התייחסות לרגשות, רגישות ויחסי אנוש בלבד. הריאקציה נבעה מהצורך של ארגונים להיות יעילים כדי לשרוד וכן ממגמות במדעי החברה המדגישות מדידה והערכה כבסיס להצדקת קיומן. מומחי הפיתוח הארגוני התרחקו ממטרות הקשורות לאיכות חיים ולהשפעה סביבתית והתרכזו בשיפור תפוקות קונקרטיות, בדומה ליועצים מתחומי תוכן שונים הרלוונטיים לעשייה ארגונית, החל ממנהדסי תעשייה וניהול, דרך יועצים כלכליים ואסטרטגיים, וכלה באנשי מערכות מידע. תחום הייעוץ למנהלים (management consulting) הלך והתפתח, והפיתוח הארגוני נטמע במידה רבה בתוכו. רק בשנים האחרונות עם התחזקות משמעותם של מושגים כמו אחריות תאגידית, קיימות, אתיקה ארגונית וצדק חברתי בארגונים ובדעת הקהל, מסתמנת נטייה לפריחה חוזרת של הייחודיות הערכית של הפיתוח הארגוני (Burnes & Cooke, 2012).

בישראל משתמשים כיום בדרך כלל במינוח "ייעוץ ארגוני" ופחות ב"פיתוח ארגוני". נועצים רבים ואפילו אנשי מקצוע לעתים אינם ערים לדקויות המינוח. בעולם הרחב המושג "ייעוץ ארגוני" שכיח פחות, ומוכל בכותרת "ייעוץ למנהלים". ייעוץ למנהלים הוא תחום מגוון ומתפתח שכולל בתוכו

הומניסטיים, ולכן התהליך יהיה שיתופי, ויביא בחשבון לא רק את האפקטיביות והלמידה של הארגון אלא גם את האנשים בתוכו ואת הסביבה החברתית שלו.

במקביל לעבודתו המדעית החל קורט לוין כבר בשנות הארבעים של המאה הקודמת לפתח באופן מעשי התערבות בארגונים לשם שיפור האפקטיביות שלהם. גישתו שילבה בין ההבנה ששינוי הוא תהליך, לבין עקרונות וערכי הדינמיקה הקבוצתית. המושג "פיתוח ארגוני", OD, הוטבע על ידי דאגלס מקגרור וריצ'רד בקהרד בשנות ה-50 בהתבסס על עבודותיו של קורט לוין (Weisbord, 1987). בין ממשיכי דרכו של קורט לוין בתחום הפיתוח הארגוני אפשר למנות גם את קרל רוג'רס שפיתח את תחום העבודה הקבוצתית בארגונים ואת רנסיס ליקרט שפיתח, בין השאר, את גישת "סקר משוב" שאליה אתייחס בהמשך.

הפיתוח הארגוני הוא גישה המיישמת ידע ממדעי ההתנהגות לשם יצירת שינויים רצויים בארגונים כדי לסייע לארגון להתפתח. הפיתוח עשוי להתבטא בהעלאת האפקטיביות של הארגון לצד שיפור איכות החיים של האנשים הקשורים בו ותרומה לסביבה החברתית שהארגון מהווה חלק ממנה

תחום הפיתוח הארגוני התגבש לא רק בארצות הברית על ידי ממשיכיו של קורט לוין אלא הושפע גם מאנגליה ומארגנטינה. אציין בעיקר את תרומתם של אריק טריסט והרולד ברידג'ר ממכון טאביסטוק באנגליה, שפיתחו את הגישה הסוציוטכנית המדגישה את יחסי הגומלין בין האדם לבין הטכנולוגיה והארגון ואת הקשר בין תוכן לתהליך, שהוא אחד המאפיינים המובהקים בפיתוח הארגוני. ראוי עוד להדגיש גם את תרומתם של אנריקה פישון-ריבייר וחווה בלכר מארגנטינה שפיתחו את המשגה של הקשר בין המישור המנטלי לפיזי ובין הפרט, המערכת והסביבה (אלוני, 2016). השפעות אלו על הפיתוח הארגוני נמצאות בהלימה עם תפיסת המערכות הפתוחות שהופנמה גם היא בפיתוח הארגוני. ריבוי ההשפעות וההתפתחויות

וברוס ווסלי המדגישים את תפקידו של סוכן השינוי, אשר כידוע בתחום הפיתוח הארגוני פעמים רבות הוא היועץ החיצוני (Lippitt, Watson & Westley, 1958). מודל מוכר מאוחר יותר הוא מודל ניהול השינוי בן שמונת השלבים של ג'ון קוטר (Kotter, 1995), המדגיש את הערך של גיוס תומכים לתהליך.

מודלים אלו של ניהול שינוי, המושתתים כאמור על המודל הבסיסי של קורט לוין, משרתים את המומחים לפיתוח ארגוני באופן מעשי הן בשלבי התכנון והן בשלבי היישום וההתמודדות בתופעות בלתי צפויות שבמהלך פרויקטים מערכתיים של פיתוח ארגוני. המומחים לפיתוח ארגוני, בין אם הם יועצים ובין אם הם מנהלים בארגון, מבינים היטב כי שינוי מערכתי אינו מתחיל בתכנון השינוי ואינו מסתיים ביישום השינוי. לשלב התכנון קודמים שלבים של גיוס, שיתוף, אבחון וכן הבנת גורמי השורש המלווים לעתים בכאב ובתסכול. ניתן לכנות את כלל השלבים הללו במינוח הכללי של קורט לוין – "הפשרה". אולם השינוי אינו מסתיים ביישום התכנון, כי לאחר היישום נדרש תהליך משלים של מיסוד, העברת אחריות רגשית ושילוב בשגרת החיים הארגוניים. שוב בהכללה, במינוח של קורט לוין – "גיבוש".

תהליך השינוי בפיתוח ארגוני מושתת על אבחון מערכתי. אחת ההמשגות התאורטיות הבסיסיות והידועות ביותר של קורט לוין היא המשגה של "שדה כוחות". המשגה זו מספקת מסגרת התבוננות בגורמים, "הכוחות" בשפתו של לוין, המשפיעים על מצב אישי או מערכתי ומסבירים את היחס בין מצב רצוי ומצוי (Lewin, 1943). להמשגה זו הייתה השפעה רבה בפסיכולוגיה החברתית בכלל ופיתוח ארגוני בפרט. מבחינת הפיתוח הארגוני, הרעיון של קורט לוין של שדה כוחות הוא רעיון מתודולוגי בבסיסו המכוון לאפיין את הכוחות הגלויים והסמויים הפועלים בארגון ומתבטאים בתופעות שונות. רעיון זה איננו רק מתודולוגיה אלא השקפה תאורטית הרואה את הארגון כישות דינמית ומורכבת שבה רב הסמוי על הגלוי, ובגלל אופייה הפסיכולוגי, הרבה פעמים דווקא האנשים המעורבים ביותר יודעים ומבינים פחות את הכוחות הפועלים המהווים את גורמי השורש לתופעות הארגוניות המתבטאות באופנים שונים המוכרים להם היטב. הרעיון של שדה כוחות מונח בבסיסו של האבחון הארגוני המהווה בסיס לכל תהליך של פיתוח ארגוני. האבחון מושתת אמנם על איסוף נתונים כמותיים ואיכותניים וארגוןם באופן מסודר, אבל האבחון המקצועי המלא בפיתוח ארגוני מושתת על אינטרפרטציה ומציאת המשמעות של הנתונים ויחסי הגומלין בין הגורמים

גם יעוץ תוכן בתחומי מומחיות רבים הרלוונטיים לניהול, והבסיס המקצועי שלו אקלקטי מאוד ולא מוגדר. הפיתוח הארגוני הוא תחום מומחיות מובהק ומושתת ערכים ומדגיש היבטים תהליכיים של יחסים ושל שינוי.

בשנים האחרונות עם התחזקות משמעותם של מושגים כמו אחריות תאגידית, קיימות, אתיקה ארגונית וצדק חברתי בארגונים ובדעת הקהל, מסתמנת נטייה לפריחה חוזרת של הייחודיות הערכית של הפיתוח הארגוני

במאמר זה אציע התבוננות בעשייה של הפיתוח הארגוני היום כפי שאני מכירה אותה מתוך שנים רבות של עשייה ומחקר בתחום ואצביע על השפעתו של קורט לוין על מאפייניה העיקריים של תמונה זו. נראה שהשפעתו ניכרת בכל היבט החל מהבסיס התאורטי הקונספטואלי, דרך השיטות והמתודולוגיה ועד לעומק הערכי ההומניסטי המסתמן כחוזר ומתחדש.

הבסיס התאורטי (המעשי) של הפיתוח הארגוני

קורט לוין טען כי "אין דבר מעשי יותר מתאוריה טובה" (Lewin, 1951, p. 169). הפיתוח הארגוני מכוון ליצירת שינוי מיטיב בארגון. המשגה הבסיסית של קורט לוין לגבי יצירת שינוי מגולמת ב"מודל שינוי", תהליך בן שלושה שלבים: הפשרה, השתנות, גיבוש (Lewin, 1947). בסיס תאורטי זה מהווה את התשתית לא רק של הפיתוח הארגוני אלא גם של תחום ניהול השינוי, אחד התחומים המרכזיים בעולם הניהול. במהלך השנים פותחו בתחום ניהול השינוי מודלים רבים המושתתים על העקרונות המגולמים במודל הבסיסי בן שלושת השלבים של קורט לוין: שינוי ארגוני הוא תהליך, הצלחת התהליך תלויה בדרך יישומו, לתהליך יש שלבים והוא מערב ממדים פסיכולוגיים של התנגדות לשינוי כמו גם פרקטיקות ארגוניות. בין המודלים הידועים של ניהול שינוי שפותחו על בסיס העקרונות המגולמים במודל השינוי של קורט לוין אפשר להזכיר את הפיתוח המוקדם בן שבעת השלבים של רונלד ליפיט, ג'ין ווסטון



וארגונים המהווים עד היום את חומר העבודה של הפיתוח הארגוני. תרומה מהותית זו היא בהלימה לטענתו של לוי כי "ללא תאוריה מנחה, אנשי המקצוע הפועלים בשטח נידונים לפעול בשיטה המקובלת, היקרה והלא יעילה של ניסוי וטעייה" (Lewin, 1951, p. 168).

אחת התופעות הבולטות בדינמיקה קבוצתית היא תופעת המנהיגות. השאלות כיצד נוצרת מנהיגות, מה מאפיין את התופעה ואת המנהיג, מהי מערכת יחסי הגומלין בין המנהיג לבין האנשים הרואים בו מנהיג וכיצד המנהיגות משפיעה על השגת המטרות, הן שאלות אקטואליות, והן נכחות בתחומים השונים במדעי החברה ובהקשר של הפיתוח הארגוני במיוחד, באופן עקבי, בעשרות השנים האחרונות. חלק גדול מעבודת הפיתוח הארגוני עוסק בסוגיות מנהיגות בארגון ומחוצה לו, ולמעשה הקשר בין סוכן השינוי בפיתוח ארגוני לבין הארגון המכונה לעתים: יחסי "יועץ - נועץ", ומושתת על הבנת מאפייני המנהיגות של בעלי העניין השונים. קורט לויניח את התשתית התאורטית להבנת סגנונות ניהול ותרבויות ניהול במושגים של "אקלים מנהיגותי". במאמר שפרסמו קורט לויני, רונלד ליפטי ורלף ווייט, הם מבחינים בין אקלים מנהיגותי סמכותי, דמוקרטי ומתעלם (Lewin, Lippitt & White, 1939). עבודה זו היוותה בסיס למחקריהם של חוקרים רבים בתחום המנהיגות, החל מדאגלס מקגרגור שפיתח את תאוריית Y במנהיגות (McGregor, 1960), דרך רוברט בלייק וג'ין מוטון (Blake & Mouton, 1964), שפיתחו את המושג "גריד", קרי מודל דו ממדי של סגנונות מנהיגות המתייחסים למכוונות למשימה מול מכוונות לאנשים, ועד לג'יימס ברנס (Burns, 1978) ובעקבותיו ברנרד באס וברוס אבוליו (Bass & Avolio, 1993), שפיתחו את רעיון המנהיגות המעצבת ומשם את מודל הטווח המלא של המנהיגות, מושגים וכלים שהם בימינו חלק אינטגרלי מהפרקטיקה של אנשי הפיתוח הארגוני.

הוצגו כעת דוגמאות בולטות מעולם תוכן עשיר של סגנונות ניהול ומנהיגות שהוא תחום מרכזי בפיתוח ארגוני, אך עבודתם של לויני, ליפטי ווייט הקדימה את זמנה בהתייחס למושג מרכזי נוסף בפיתוח ארגוני, וזהו המושג "תרבות ארגונית". מושג זה קיבל משמעות מרכזית בתחום הארגון והניהול על ידי אדגר שיין בשנות השמונים. שיין התייחס לתרבות הארגונית כאל אוסף יציב של הנחות היסוד, שהמצאו, התגלו או פותחו על ידי קבוצה כדי ללמוד להתמודד עם בעיות של הסתגלות חיצונית ואינטגרציה פנימית (Schein, 1984). מושג זה זכה לתשומת לב מרובה בהקשרים ארגוניים שונים והוטמע בגישת הפיתוח

השונים, "הכוחות" בשפתו של לויני. המודל האבחוני נותן את המשמעות לתמונת המצב הארגונית ויוצר אנרגיה ליצירת שינוי, שהוא המהות של הפיתוח הארגוני.

הפיתוח הארגוני הוא תחום מומחיות מובהק ומושתת ערכים ומדגיש היבטים תהליכיים של יחסים ושל שינוי

שדה הכוחות של לויני אינו מתייחס רק לכוחות הפועלים בתוך הארגון אלא גם לכוחות הפועלים על הארגון והכוחות שהארגון מפעיל על סביבתו. לויני היה אחד החלוצים בהמשגת הקשר בין הסובייקט לסביבתו ולשם כך הגדיר את הנוסחה הפסיכולוגית הבסיסית $B = f(P, E)$, המייצגת את הרעיון שהתנהגות היא פונקציה של האדם (P) בסביבתו (E). רעיון זה מבוסס על גישת הגשטלט של לויני דגל בה והוא פורסם על ידי לויני לראשונה בהתייחס להתנהגות אנושית כלשהי (Lewin, 1937), ועובד בשלב מאוחר יותר גם לישויות מורכבות יותר כמו ארגונים. למעשה השית לויני בנוסחתו את רעיון המערכת הפתוחה המדגיש יחסי גומלין בין הארגון לסביבה ובין תת מערכות ארגוניות שונות לבין עצמן. אחד ההסברים לכך שתורת המערכות הפתוחות המיוחסת לפון ברטלנפי (Von Bertalanffy, 1950) הוטמעה בפיתוח הארגוני באופן אינטגרטיבי (Burnes & Cooke, 2012), ולדעתי הרעיון הבסיסי של תורת המערכות נמצא בתשתית המושגית הגשטלטיסטית של קורט לויני. הפיתוח הארגוני, להבדיל מתחומי מומחיות אחרים של יעוץ למנהלים, אינו מתמקד בהיבטים הנדסיים, מבניים או טכנולוגיים של תהליכי הארגון, אלא בהיבטים של התהליכים הפסיכולוגיים בראיית פרט, קבוצה, מערכת וסביבה. מערכות היחסים בין תת מערכות בארגון ובין ארגונים הם הדינמיקה היוצרת ארגון חי, פועל ומשתנה. הבנת התהליכים הדינמיים הנוגעים למערכת הארגונית הם לב ליבו של האבחון, ושינוי רצוי שלהם הוא מהות תהליך הפיתוח הארגוני. התשתית התאורטית (והמעשית) של תחום זה נובעת מעבודתו פורצת הדרך של לויני בדינמיקה קבוצתית. תחום זה פותח על ידי לויני דווקא בגישה של ניסוי וטעייה, אך לאחר עבודה ומחקר של מספר שנים פרסם לויני מאמר המציג את המושג "דינמיקה קבוצתית" (Lewin, 1943). המאמר מניח את התשתית התאורטית לתהליכים הדינמיים בין אנשים, קבוצות, יחידות ארגוניות

שנה מאז פרסם ליון את עבודתו המקורית בנושא, נחשב מחקר הפעולה לגישה מתודולוגית "חדשנית" ורבת עוצמה. גישה זו מקובלת בתחומי מחקר רבים במדעי החברה ובחינוך, הרבה מעבר לעבודה בארגונים ובפיתוח ארגוני. יחד עם זאת, הגישה מזוהה עם הפיתוח הארגוני, ומכיוון שהיא מאופיינת בשילוב רב העוצמה בין מחקר להתערבות כמו גם בין חוקרים לנחקרים, יועצים ונועצים, ממשיכה הגישה של מחקר הפעולה לשרת תהליכי פיתוח ארגוני עד היום בעולם מורכב ובינלאומי (Burnes, 2015).

הרעיון של קורט ליון של שדה כוחות הוא רעיון מתודולוגי בבסיסו המכוון לאפיין את הכוחות הגלויים והסמויים הפועלים בארגון ומתבטאים בתופעות שונות

גישה מתודולוגית נוספת המזוהה עם קורט ליון היא גישה של "סקר משוב" (survey feedback). גישה זו פותחה על ידי רנסיס ליקרט לאחר מותו של קורט ליון. לפי גישה זו חשוב שהנהלת הארגון תיחשף לעמדותיהם של העובדים ביחס לארגון ותביא אותן בחשבון כחלק מהמציאות הארגונית. לשם כך משתמשים בארגונים בסקרים של האקלים הארגוני (מושג קרוב לתרבות הארגון), ותוצאות הסקרים מועברות לרמות הניהוליות השונות בארגון החל מהנהלה הבכירה דרך דרגי הביניים ועד לממונים הישירים. הסקר הוא אמצעי לשתף את העובדים, והמשוב הוא אמצעי לקיים דיאלוג עם המנהלים לגבי נקודות מבטם ותפיסותיהם של העובדים. גישה מתודולוגית זו משרתת את הפיתוח הארגוני עד היום בהתבסס על שאלוני סקר שאינם שונים מהותית מהשאלונים המקוריים שפיתח ליקרט בשנות הארבעים במישיגן (MBA Knowledge Base, no date).

פיתוח ארגוני מבוסס ערכים הומניסטיים במציאות פוסט מודרנית

תרומתו העצומה של ליון לפיתוח הארגוני בהיבטים תאורטיים, פרקטיים ומתודולוגיים אשר תוארה לעיל, מתגמדת לדעתי מול תרומתו במישור הערכי. קורט ליון הניח תשתית ערכית עמוקה לפיתוח הארגוני הנובעת מהומניזם ליברלי. הפילוסופיה ההומניסטית מדגישה

הארגוני כמושג מרכזי ביותר. אך הרבה שנים לפני שיין, כבר בפרסום משנת 1939, התייחסו ליון, ליפיט וזייט לתרבות הארגונית ולזיקתה לסגנונות ניהול. למעשה, המושג "תרבות ארגונית" השתלב בפיתוח הארגוני עוד לפני שיין במידה כה משמעותית, שוונדל פרנץ וססיל בל הגדירו את הפיתוח הארגוני כבר בשנת 1978 בהתייחס להשפעה בתחום התרבות בלבד (Egan, 2002). לטענתם: "פיתוח ארגוני הוא מאמץ ארוך טווח, נתמך על ידי הדרג הבכיר, לשפר את יכולתו של הארגון להתחדשות, ליצירתיות ולפתרון בעיות, באמצעות אבחון, ניהול ושינוי משותף של התרבות הארגונית" (French & Bell, 1999).

גישות מתודולוגיות

על בסיס המושגים שהתווה קורט ליון פותחו גם כלים ומתודולוגיות המשרתים את אנשי הפיתוח הארגוני בעבודתם היומיומית עד עצם היום הזה. קצרה היריעה למניית כולם, אך יש בהם שאלונים של אבחון תרבות ארגונית או סגנונות מנהיגות, מגוון טכניקות של הנחיית קבוצות וצוותים בארגונים, וכן מודלים לגיבוש ולהצגת אבחון ארגוני המקפלים בחובם את רעיון שדה הכוחות הלזניאני. מעבר לכל אלו ראוי לציין גישה מתודולוגית אינטגרטיבית שמזוהה עם הפיתוח הארגוני ומהווה חלק ממנו עד היום: מחקר פעולה (Action Research).

קורט ליון טבע את המושג מחקר פעולה כבר בשנת 1944 בהיותו פרופסור ב-MIT (Lewin, 1946). גישה מתודולוגית פורצת דרך זו משלבת בין התערבות המיטיבה עם הארגון לבין מחקר בסדרה של צעדים המתקדמים באופן ספירלי וכוללים: מחקר, תכנון, פעולה ושוב מחקר, תכנון ופעולה וכך הלאה. שלב המחקר מתחלק במודל המקורי לשני תת שלבים: התבוננות (observe) ומתן משמעות (reflect), המקבילים לאיסוף נתונים וניתוחם. עיקרון מרכזי נוסף שהציע קורט ליון בגישה המתודולוגית של מחקר פעולה הוא צמצום המרחק בין החוקר לנחקר המתבטא בעבודות עכשוויות בהקמת קבוצת מחקר שוויונית ככל האפשר. הכוללת בעלי עניין שונים המבצעים את התהליך במשותף. רעיון זה מכוון להשגת מרב היתרונות מהגיוון שבזווית הראייה, נקודות המבט השונות ובסיסי הידע הרבים. רעיון זה של התקרבות החוקר למושג המחקר, להבדיל מהמרחק ה"מדעי" הפוזיטיביסטי שהיה מכוון להשגת "אובייקטיביות מדעית", מאפיין את הפרדיגמות האנטי פוזיטיביסטיות בכללותן. אי לכך נותנת הגישה מתודולוגיה סדורה למימוש עקרונות אנטי פוזיטיביסטיים. כיום, לא פחות משבעים



הרבה פעמים דווקא האנשים המעורבים ביותר יודעים ומבינים פחות את הכוחות הפועלים המהווים את גורמי השורש לתופעות הארגוניות המתבטאות באופנים שונים המוכרים להם היטב

באותו מאמר אני מצביעה על חוקרים שלא הסתפקו בשתי המטרות הבסיסיות שהזכירו פוראס וברדפורד, התרומה לאפקטיביות של הארגון ולפיתוח הפרט, אלא התייחסו למטרה שלישית של תחום הפיתוח הארגוני המקורי – שינוי חברתי. קווין ווטן ולואי וייט (Wooten & White, 1999) טוענים כי בעולם פוסט מודרני כאוטי ולא צפוי ייתכן מאוד שערכי הבסיס של תחום הפיתוח הארגוני, הנחות היסוד והערכים האתיים שלו יבואו לידי ביטוי בשל ההכרח של הארגונים והצורך שלהם לשרוד יותר מאשר בגלל אמונה בצדקתם. מאחר שערכי הבסיס, השערות היסוד והאתיקה של הפיתוח הארגוני בגישתו ההומניסטית עולים בקנה אחד עם הגישה התאורטית של צדק חברתי, וכיוון שארגונים נדרשים לכך יותר ויותר – אין מניעה שתחום הפיתוח הארגוני ישתמש בגישה זו. ווטן וייט מציעים אפשרות לבנות מסגרת מושגית של צדק להתערבות חברתית ומציעים שזו תהיה המסגרת למחקר ולפרקטיקה של פיתוח ארגוני פוסט מודרני. לטענתם, הצדק קשור מאוד לתחום של פיתוח ארגוני, הן בגלל ערכי הליבה והנחות היסוד המסורתיות שלו והן בגלל האתיקה המקצועית המאפיינת את דרך פעולתו. לדעתם, המסגרת של הצדק תהיה כיוון מרכזי בתחום הפיתוח ארגוני בגלל ההכרח החברתי שעמו ייאלצו הארגונים להתמודד. באופן דומה, ברנרד ברנס וביל קוק (Burnes & Cooke, 2012) הציגו עמדה של חזרה לערכים הבסיסיים של הפיתוח הארגוני באופן הנרחב והממצה ביותר. כמו ווטן וייט (Wooten & White, 1999), גם ברנס וקוק הזכירו כי מהותו של הפיתוח הארגוני הוא קידום ערכים הומניסטיים ודמוקרטיים בסביבה עסקית. תפיסה זו עולה בקנה אחד עם הדרשה הגוברת לאחריות תאגידית. בצטטם את ריצ'רד דאפט (Daft, 1998) טענו ברנס וקוק כי לתחום הפיתוח הארגוני, על ערכיו ההומניסטיים, הדמוקרטיים והאתיים, צריך להיות תפקיד מוביל בחתירה הכלל חברתית לעתיד טוב יותר ובר קיימא.

את כבוד האדם ושוויון ערך האדם. המודל של דינמיקה קבוצתית שפיתח קורט לוי מניח שיצר לב האדם טוב מנעוריו, ופיתוח רגישות לזולת וליחסים בין אישיים הוא תהליך שיכול להתרחב מקבוצה קטנה לחברה הרחבה ולתרומם בסופו של דבר לעולם טוב יותר של שוויון ואחוה. הפיתוח הארגוני בבסיסו היה מושתת על ערכים אלו ותרומת התהליך כוונה לא רק לשיפור האפקטיביות של הארגון אלא גם לשיפור איכות החיים של האנשים בארגון ולתרומה לחברה הרחבה. כבר בתחילת הדרך הדגש המעשי היה על שתי המטרות הראשונות: תרומה לארגון ולאנשים, ואילו המטרה השלישית הייתה בבחינת אידיאל שיש לשאוף אליו. כאמור, בשנות השבעים והשמונים התרחש כרסום גם במטרה השנייה והדגש של הפיתוח הארגוני עבר יותר ויותר אל האפקטיביות הארגונית ופחות לתרומה לאדם בארגון. ניתן לראות מגמה זו כחלק מהתעצמות תחום הייעוץ למנהלים, ונשאלת השאלה לאן פניו של הפיתוח הארגוני כתחום ייחודי.

במאמר שהתפרסם לאחרונה ומנסה לאפיין מגמות התפתחות של הפיתוח הארגוני לקראת העתיד (זילברברג, 2016) הצגתי שתי אמירות עיקריות בקשר לפיתוח ארגוני: האחת, המיוצגת על ידי עבודתם של סול אייזן, ז'אן שרבנו וכריסטופר וורלי (Eisen, Cherbeneau & Worley, 2005), נשענת על התפיסה שהעולם משתנה ומתקדם והטכנולוגיה מובילה את השינויים; לכן, לפיה, **אנשי הפיתוח הארגוני מחויבים לחשוב בצורה עסקית ולהשתמש בטכנולוגיה.** האמירה האחרת, המיוצגת על ידי ברנרד ברנס וביל קוק (Burnes & Cooke, 2012), נשענת על התפיסה שתחום הפיתוח הארגוני שהתפתח באמצע המאה הקודמת על בסיס הערכים ההומניסטיים שבעבודותיו של קורט לוי חותר לשוויון ולשיתוף בחברה בכלל ובארגון בפרט, כך שחשיבות הפרט בתוך המערכת ומחוצה לה נשמרת ולא נשחקת. בהתאם, על פי אמירה זו, נוכח העתיד המתהווה והחתייה לקיימות ולצדק חברתי, **הבסיס הערכי ההומניסטי של הפיתוח הארגוני רלוונטי מתמיד.** ברוח זו, ג'רי פוראס ודייוויד ברדפורד (Porras & Bradford, 2004) טענו כי המונח פיתוח ארגוני הפך לביטוי מקצועי מיושן עבור רוב המנהלים, שיש לנטוש אותו לחלוטין, או לחלופין, לשמר את ערכו ולחזור לערכיו המקוריים שלפיהם טובתו של האדם והתפתחותו האישית של הפרט מהווים מטרה לא פחות חשובה מהמטרה של שיפור בביצועי הארגון.

ארגוני (זילברברג, קונה וקורץ, 2016). במחקר פנומנולוגי זה מצאנו כי הבסיס הערכי שעליו מושתתת ההתנהגות האתית של היועץ הארגוני היא הגורם הדומיננטי ביותר הן בהערכת היועץ הארגוני המסוים והן בהערכת תחום הייעוץ הארגוני בכלל. התנהגויות של יועץ המפורשות כמפירות את האמון והיושרה המצופים מהיועץ נמצאו במחקר זה כגורם ראשון בחשיבותו באכזבה אפשרית מהיועץ ומהייעוץ.

מערכות היחסים בין תת מערכות בארגון ובין ארגונים הם הדינמיקה היוצרת ארגון חי, פועל ומשתנה. הבנת התהליכים הדינמיים הנוגעים למערכת הארגונית הם לב ליבו של האבחון, ושינוי רצוי שלהם הוא מהות תהליך הפיתוח הארגוני

המסקנה המתבקשת מכל אלה היא שאי עמידה בסטנדרטים של יושרה המשמשים בסיס לבניית אמון עלול לערער את בסיס המקצוע ולסכן את הייעוץ הארגוני. יש לזכור כי יועצים ארגוניים מגיעים מתחומי מומחיות ותוכן שונים, ולא תמיד הם מודעים להיבטים התהליכיים של הייעוץ. הפיתוח הארגוני, שהוא זרם חלקי בתוך הייעוץ הארגוני, מושתת על ערכים הומניסטיים ומדגיש הן את ההיבטים התהליכיים והערכיים בהתייחסות לבני האדם במערכות ארגוניות והן את ההבחנה המהותית בין תסמינים לגורמי שורש, ולפיכך את חשיבות האבחון הארגוני. על פי המחקר, הדרך להתמודד עם הסכנה של ערעור בסיס האמון החיוני בייעוץ הארגוני היא חיזוק הבסיס הערכי ההומניסטי של הפיתוח הארגוני. המגמה להצניע את המהות הערכית ולהתמקד בהצלחה העסקית גורמת נזק הן ליועצים והן ללקוחותיהם. התרחקות זו מהערכים עלולה לגרום לשמיטת הבסיס של המקצוע ולחזק את מגמת הטמעתו בתחומים אחרים.

מגמת ההיטמעות של הפיתוח הארגוני בעבודת המנהלים עולה במחקרים שונים. פיונה צ'רניאווסקה (Czerniawska, 1999) מתייחסת להתרופפות המקצועית של הפיתוח הארגוני בשתי רמות: ראשית, ברמה הערכית: "עמוד השדרה" המקצועי של היועץ נעשה תלוי יותר בגורמים

להשקפתם של ברנס וקוק, תנועת הפיתוח הארגוני חייבת להתאים עצמה אל הסוגיות הגדולות והקריטיות של התקופה: העולם מכלה את משאביו הטבעיים ואת המזון, שינויים באקלים מאיימים להרוס את כדור הארץ וארגונים בחלקים גדולים וחשובים בכלכלות העולם החליטו שאתיקה, מוסר ושמירה על החוקים אינם חלים עליהם. ברנס וקוק סבורים כי אי אפשר לחייב או לתמרן אנשים להתנהג באופן אתי, אלא עליהם לבחור בכך. נדרשת גישה אתית לשינוי שתאפשר ליחידים, לקבוצות ולארגונים להעריך בעצמם את מצבם ואת הבחירות שלהם. זהו אינו מצב שבו עיצוב מהיר של גישה אתית יותר באמצעות הצגה של חוקים ונהלים חדשים ישיג את השינוי הרצוי בהתנהגות. נעשה ניסיון כזה בתחום הפיננסי, אך מאורעות 2008 (התפוצצות בועת הנדל"ן בארצות הברית ובעקבותיה התמוטטותם של מוסדות פיננסיים רבים) המחישו את כישלון הגישה המדגישה נהלים ואכיפה (Stiglitz, 2010). לטענתם, גם אם היועצים לא ייזמו מעבר לגישה ערכית ואתית, הם יצטרפו למהלך כזה בשל הצורך של הארגונים לפעול באופן אתי שיהיה בו גם ערך חברתי. דוגמא לצורך זה מצויה במאמרם של מייקל פורטר ומרק קריימר (Porter & Kramer, 2011), שבו הוצגה אסטרטגיה עסקית-חברתית משולבת. לפי דוגמא זו פורטר וקריימר רואים בהתפתחות העסקית של ארגונים תהליך שחייב להביא בחשבון מטרות חברתיות והתארגנויות חדשניות המשלבות בין המגזרים לשם יישום הולם של מטרות משולבות אלו. בגישה עסקית כזו יש חשיבות רבה לפיתוח הארגוני על ערכיו.

טענתי העיקרית בהקשר זה היא כי שתי ההשקפות העולות מהספרות המקצועית מבטאות, לפחות לכאורה, דילמה לגבי מגמות התפתחותו של תחום הפיתוח הארגוני (זילברברג, 2016). עם זאת, המציאות הפוסט מודרנית מציעה מרחב שבו מתקיימות בפועל אוריינטציות שונות זו לצד זו. כלומר, נראה שתחום הפיתוח הארגוני מתפתח להכיל גישות המדגישות תוצאות עסקיות ונעזר בטכנולוגיה כדי להשיג אותן, וזאת במסגרת השקפת עולם אתית המדגישה ערכים בסיסיים של טובת הפרט והחברה לצד ההצלחה העסקית. יתרה מזו, במציאות שבה הייעוץ הארגוני הוא כה מגוון וחסר גבולות, הבסיס הערכי של תחום הפיתוח הארגוני תורם תרומה של ממש הן לביסוס המקצועיות של היועצים והן למנהלים ולארגונים. חשיבותו של הרובד הערכי באה לידי ביטוי במחקר שנערך במסגרת איפ"א (האיגוד הישראלי לפיתוח ארגוני), שבו חקרנו את תפיסתם של מנהלים שעברו תהליך של ייעוץ



ג'רי פוראס ודייוויד ברדפורד (Porras & Bradford, 2004) כי המונח פיתוח ארגוני הפך לביטוי מקצועי מיושן עבור רוב המנהלים, וייתכן כי יש לנטוש אותו לחלוטין. לחלופין, הדרך לשמר את ערכו היא לחזור לערכים ה"לויניאניים". חזרה לתשתית הערכית והאתית והדגשת הפיתוח הערכי של ארגונים במשולב עם תהליכי הפיתוח האסטרטגי והתרבותי, עשויות להעניק למקצוע הפיתוח הארגוני ערך מוסף ייחודי, מיצוב ורלוונטיות חדשים-ישנים, במאמץ של ארגונים לפתח חוסן ומשמעות תוך כדי שילוב היבטים עסקיים, אנושיים וחברתיים (זילברברג, 2016).

במציאות של העשור השני של המאה ה-21 אנו חווים מדי יום אירועים מתסכלים שאינם עולים בקנה אחד עם



ערכים הומניסטיים. אנו מתמודדים במציאות גלובלית, צינית, עסקית-נצלנית, בעיקר בהתייחס לארגונים גדולים ורבי השפעה על דמותם של המשק והחברה שבה הם פועלים. יחסי הון-שלטון משחיתים, שאופייניים לחברות רבות בעולם, החל מישראל וארצות הברית, עבור דרך איטליה ויוון, וכלה בארצות העולם השלישי שבהן זוהי הנורמה, אינם משהו שקרוב להיעלם מן העולם, ואולי אף להפך. במאמר שאזכר לעיל (זילברברג, 2016) הצבעתי על כך שמגמה שזכתה עד כה לפחות מדי תשומת לב היא המגמה של הגידול בפערים הכלכליים בעולם. בשנת 2014 הוקדש הכנס השנתי הכלכלי בדאבוס לנושא אי השוויון בעושר. סקר המומחים של הפורום הכלכלי העולמי המארגן את הכנס קבע שאחוז אחד מהאנשים העשירים בעולם מחזיקים בידם עושר כפי שיש ל-3.5 מיליארד האנשים העניים ביותר (אבריאלי, 2014). גם בעלי הממון מודאגים. בהתבוננות בעיתון יומי, למשל גלובס (29.6.2014), אפשר למצוא גילויי דעת של שני מיליארדרים: האמריקאי ניק הנאואר מתאר את ארצות הברית כחברה שהפכה מקפיטליסטית לפאודלית, מצב

מתוך הארגון. הרמה השנייה היא פורמליסטית, של עבודה בתוך הארגון ולא מחוצה לו, כיועץ חיצוני ובלתי תלוי. כלומר גם המקום השולי והגבולי של היועץ הארגוני יוצר מידה של סחף להיטמעות לתוך הארגון פנימה. התרופפות בשתי רמות אלו היא ביטוי לכך שהגבול בין היועץ לנועץ הולך ומיטשטש. התפקידים דומים קודם כול משום שההכשרה של היועצים והמנהלים דומה: במקומות רבים בעולם היא ניתנת בבתי ספר למנהל עסקים, ולצד זאת בתחומים שונים של מדעי החברה. נוסף על כך, אותם אנשים ממלאים לעתים תפקידים ייעוציים וניהוליים לסירוגין במהלך חייהם. הגבולות של הארגונים גם הם הופכים גמישים יותר ויותר, מיקומם של תפקידים משתנה מתוך הארגון אל מחוצה לו ולהפך. באומן (2007) התייחס אל התופעה של פחד מאחריות, הגורמת לכך שהמנהלים דורשים מהיועצים לקבל על עצמם יותר אחריות. במאמרי (זילברברג, 2016) ציינתי כי ייתכן שמגמה זו של גבולות מיטשטשים תלך ותגבר, עד שהגבול בין יועץ ונועץ ילך וייעלם. הרבה יועצים לומדים מנהל עסקים והרבה מנהלים לומדים ייעוץ ארגוני. טשטוש הגבולות בולט במיוחד מול תפקידי ניהול משאבי אנוש בארגונים.

המודל של דינמיקה קבוצתית שפיתח קורט לוין מניח שיצר לב האדם טוב מנעוריו, ופיתוח רגישות לזולת וליחסים בין אישיים הוא תהליך שיכול להתרחב מקבוצה קטנה לחברה הרחבה ולתרום בסופו של דבר לעולם טוב יותר של שוויון ואחוה

נוסף על מגמות של התרופפות גבולות המקצוע מול מקצועות אחרים ומול הנועץ, אפשר לראות במגמת הפיצול הפנימי בתוך המקצוע מגמה של התרופפות פנימית. לדעת קונה, במקצוע עצמו תגבר הדיוורסיפיקציה, ההתפצלות של התמחויות ומידור אסכולאי (קונה, 2008, עמ' 204). קונה מדברת על התמחות בפרקטיקות כמו הנחיית קבוצות, הנחיית קבוצות גדולות וכדומה, ועל התמקדות בסוגים שונים של ארגונים. מגמה זו הוצגה על ידי אורי גלוסקינוס (1998) ועל ידי זילברברג והלוי (1996) לפני שנים רבות. אזכיר שוב את האמירה של

(2016), היועצים לפיתוח ארגוני יכולים לסייע לארגונים לצאת מהמלכודת הרואה בפרט אמצעי ולא מטרה. ככל שניצמד לערכי הליבה ולא נתמקד רק בהישגיות וברווחיות בטווח הקצר, אלא נחשוב גם על האנשים ועל החברה, נתרום לארגונים תרומה משמעותית יותר בפיתוח החוסן שלהם בטווח הארוך. "האנשים" הם כלל העובדים בארגון: חבר ההנהלה המועד להתקף לב, כמו גם הפועל המועד לפיטורין ולעוני. הערכים ההומניסטיים בראיית הפרט והחברה צריכים להיות המצפן שלנו בעבודת הפיתוח הארגוני, וככל שנחזור לבסיסים הערכיים שלנו כך נהיה רלוונטיים יותר במציאות המשתנה.

יתירה מכך, בעולם שבו הגבולות ומשמעותם משתנים, ומושגים כמו "מקצוע" מקבלים ערך חדש, גם הפיתוח הארגוני הולך ומשתנה ואינו נותר נחלתם של מומחים לדבר בלבד. כבר היום הגבול בין תפקיד המנהל לבין תפקיד היועץ לפיתוח ארגוני הרבה פחות ברור, ומנהלים רבים רוכשים את הכלים המהותיים של הפיתוח הארגוני כדי להוביל תהליכי שינוי ערכיים המתייחסים לכבוד האדם, והם גם מיישמים פרקטיקות של שיתוף והתייעצות, כדי להשיג שילוב בין שיפור האפקטיביות הארגונית לבין טובת הפרט במערכת ומחוצה לה. נהפוך הוא, הפיתוח הארגוני המבוסס על ערכים של כבוד האדם ושוויון ערך האדם, שיתוף ורגישות בין אישית, הופך להיות השקפת עולם שחולקים לא רק מנהלים רבים אלא גם אנשים באשר הם. הקריאה לבסס את העשייה על שיקולים ערכיים "לויניאניים" אינה מופנית אם כך רק לאנשי המקצוע אלא לאנשים בכלל.

המסכן לטענתו את קיום מעמד הביניים ויוצר קרקע למהפכה חברתית אלימה (רוזן, 2014).

בעולם פוסט מודרני כאוטי ולא צפוי ייתכן מאוד שערכי הבסיס של תחום הפיתוח הארגוני, הנחות היסוד והערכים האתיים שלו יבואו לידי ביטוי בשל ההכרח של הארגונים והצורך שלהם לשרוד יותר מאשר בגלל אמונה בצדקתם

ריכוז ההון והכוח בידיים מעטות יותר ויותר מחייבים לראות בתחום הפיתוח הארגוני כוח אופוזיציוני "מפריע" ככל שמביאים אותו בכלל בחשבון במערכות אלה. הפיתוח הארגוני איננו מקצוע ניטרלי. זהו תחום ערכי, מבוסס על כבוד האדם, שוויון, מימוש פוטנציאל אנושי וחופש הבחירה. הפיתוח הארגוני חותר לשוויון ולשיתוף בחברה בכלל ובארגון בפרט, כך שהחשיבות של הפרט בתוך המערכת תישמר ולא תישחק. נראה שהיום, כאשר מגמת הגידול הכלל עולמית בפערים הסוציו-אקונומיים ולעומתה המודעות החברתית לחוסר הצדק המגולם במצב והחתייה לקיימות ולצדק חברתי, הופך הבסיס הערכי של הפיתוח הארגוני להיות רלוונטי מתמיד. ג'ון אדמס (Adams, 2008) כבר הצביע על הצורך ביעוץ ארגוני לשם התמודדות של מנהלים עם סוגיית העוני בראייה לאומית ובין לאומית. כפי שהצעתי במאמר הקודם (זילברברג,

מקורות

1. אבריל, א' (2014). תאגידים משתלטים, מנהלים מתחככים ואי-השוויון הוא לא יותר מכותרת. דה מרקר: גלובל, 22.1.2014, <http://www.themarker.com/wallstreet/1.2224442>
2. אלוני, ר' (2016). משם לכאן – השפעות מהעולם על התגבשות הפיתוח הארגוני בישראל. בתוך: כץ, י' (עורך), פרופסיה בדרך – על התהוות הייעוץ הארגוני בישראל, רסלינג. עמ' 31-64.
3. באומן, ז' (2007). מודרניות נזילה. ירושלים, מאגנס.
4. גלוסקינוס, א' (1998). פיתוח ארגוני – עבר, הווה והאלף השלישי. פיתוח ארגוני בישראל, כרך 2, חוברת 11, כסלו תשנ"ט, עמ' 5-9.
5. זילברברג, ו' (2016). פיתוח ארגוני לאן? בתוך: כץ, י' (עורך), פרופסיה בדרך – על התהוות הייעוץ הארגוני בישראל, רסלינג. עמ' 352-307.
6. זילברברג, ו' והלוי, י' (1996). פיתוח ארגוני בעידן של "פוסט-מודרניזם". פיתוח ארגוני בישראל (10), כסלו תשנ"ז נובמבר, עמ' 17-24.
7. זילברברג, ו', קונה, ש' וקורץ, ר' (2016). כשאת אומרת יעוץ ארגוני למה את מתכוונת? אנליזה ארגונית.

לרשימת המקורות המלאה, ראו באתר הפ"