

אוניברסיטת תל-אביב
הפקולטה לניהול
התכנית לתואר שני בייעוץ ארגוני

מקראה לפרקטיקום

איך להיות זר מקובל:

תצפית שיטתית כחלק מתהליך אבחון בארגון

מאת דר' יובל דרור

גרסה 11\2011

איך להיות זר מקובל: תצפית שיטתית כחלק מתהליך אבחון בארגון

מאת דר' יובל דרור¹

"If men define situation as real, they are real in their consequences"

W.I. Thomas

"This statement is true as it reads but false as it is taken [...], those who are in the situation ordinarily do not *create* this definition"

Ervin Goffman

"In the field of observation, chance favors only the prepared mind"

Louis Pasteur (1822-1895)

הקדמה

תצפית משתתפת ככלי מחקרי פותחה בשירות האנתרופולוגיה. מטרתה הייתה לאפשר הבנה של התנהגות אנושית בקהילות שבטיות שהנגישות אליהן באמצעות כלי מחקר אחרים הייתה מוגבלת. לאורך השנים התפתחה היכולת ליצור באמצעותה ידע תקף ע"י הפיכתה לכלי שיטתי (Grounded theory) ראה למשל, (Locke, 2001). ברבות הימים הפך הכלי לאמצעי שימושי גם במערכים שבהם התוצר המבוקש איננו דווקא ידע "מדעי" – כמו למשל תהליך האבחון הארגוני. תהליך אבחון ארגוני אמור להבטיח הבנה תקפה של המציאות הארגונית בכדי לאפשר פרשנות מוסכמת לנועץ וליועץ לגבי תהליך השינוי הנכון והאפשרי. על-כן התהליך צריך להבטיח הן אמינות והן הסכמה – באשר בלעדי אחד מביניהן לא תיווצר תזוזה ארגונית לכיוון שיפור האפקטיביות. מקובל, כחלק מתהליך אבחון, להשתמש גם ב"תצפית משתתפת", המיועדת לאפשר למאבחן להתרשם באופן ישיר ככל האפשר מההתנהגות בפועל של האנשים בארגון ולהשלים בכך את הדיווחים המצטברים באמצעות ראיונות, שאלונים, קבוצות מיקוד וכד'. התצפית הינה כלי אבחוני המחייב נוכחות בפועל בהתרחשות ארגונית ועל-כן הינה בעלת פוטנציאל של השפעה על ההתרחשות עצמה². אין דרך להימנע מן ההפרעה הזאת, אך תכנון מדוקדק וביצוע מדויק עשויים לסייע במזעור של העיוות בתמונה המתקבלת ע"י הצופה המעורב. בהיותה של התצפית אחד מן הכלים אשר בארסנל של המאבחן יהיה זה אך נאות להשתמש בה בתבונה – הן בהקשר לשל מזעור ההפרעה לתפקוד השוטף של הארגון והן באשר להתגברות על "הטיית הנסיין" – ללמוד איך להישאר "אובייקטיבי" גם במצבי מפגש אינטימיים. אפשר גם לראות את המפגש בין היועץ לארגון הנועץ כדיאלוג שבו ישנם חלקים ורבליים וחלקים לא-ורבליים. הראיון משקף באופן ברור את המרכיב האבחוני הורבאלי (אף כי גם בו עשויים להיות חלקים לא ורבליים המספקים מידע רלוונטי). המשלים לכך הוא התצפית, שבה החלקים הלא ורבליים תופסים

¹ המאמר נשען בחלקו על :

Weick, W. (1985): "Systematic Observational Methods" in: Lindzey, G. and Aronson, E: **Handbook of Social Psychology** (3ed ED.) Newbery award Record. pp.567 - 635

² ולכן נקראת לפעמים "השתתפות תצפיתית".

את מרכז הבמה (כמובן שהתצפית כוללת גם את ההקשבה...), אך גם באופן כזה מתקיים דיאלוג בין הצופה לנצפים שלפעמים נדרשת לו השלמה באופן ורבאלי (שאילת שאלות תוך כדי תצפית משתתפת).

מדוע נדרשת תצפית משתתפת?

תשובה ראשונה לשאלה כרוכה במורכבות הפרשנות של ההתנהגות בארגון. בעוד שיטת המחקר הכמותנית יכולה להסתמך על מציאות כאובייקטיבית, שיטת המחקר האיכותנית נשענת על התפיסה כי אנשים שונים יכולים לראות את המציאות בצורות שונות בשל צורת ההסתכלות השונה שלהם על המציאות. לכן, כדי להבין את ההתנהגות הארגונית לא מספיק לראות את המציאות הארגונית ה"אובייקטיבית" אלא צריך גם להבין את העדשות השונות שבאמצעותן אנשים שונים חווים את התרחשויות. בהקשר הזה, הארגון הוא מכלול של פרשנויות שניתן להבין רק מתוך שילוב בין תצפית על המציאות לבין חקירת הפרשנויות השונות לה. תצפית משתתפת מאפשרת לשלב בין המרכיבים, גם לנכוח מול המציאות, גם לאסוף את התגובות השונות למתרחש וגם לברר בדרך כך את זוויות ההסתכלות השונות ואת העדשות השונות שהחברים השונים המשתתפים בהתרחשות משתמשים בהם. כלומר, החקירה האיכותנית חוקרת את העדשות ולא רק את המציאות. היא מניחה שתפיסת המציאות היא המנהלת את ההתנהגות ולא המציאות עצמה.

[Comment A1]
זאת: לצרף מקורות לפסקה

התשובה השנייה לשאלה זו היא כי "ריחוק מאפשר פיברוק" (Skinner, 1980; Lofland, 1976 p.10) (Weick, p. 77; אצל Weick). ככל שהאובייקט עמום יותר מתאפשר יותר חופש לצופה וגם נוצר אצלו צורך חזק יותר להשלים בעצמו מאפיינים לאובייקט. הקירבה עשויה למנוע את הצורך להשלים פרטים. אולם, הקירבה איננה מבטיחה אובייקטיביות – לפעמים ההיפך הוא הנכון. קירבה עשויה להביא להבנת נקודת המבט של הפרט לעומקה אך אף להזדהות יתר עימה, ולהרחקתנו מהבנת הפרספקטיבה הרחבה והמרכיבים הארגוניים המעצבים את ההתרחשות (Jones and Nisbett, 1971). מכאן, ששיטתיות בתצפית צריכה למצוא את האיזון האפשרי בין אובייקטיביות לקרבה. האיזון, שימצא באמצעות טקטיקות וכלים מתאימים, יאפשר הבנה טובה יותר של המציאות הארגונית. סיבה נוספת הינה הצורך לבחון את הפער בין תפיסת המציאות לבין המציאות בפועל. מקובל היום כי ראיונות עם אנשים המייצגים את ההתרחשות הנחקרת משקפים בדבריהם את האופן שבו הם היו רוצים שהדברים יראו או את האופן שבו הם חושבים או מפרשים את המציאות כפי שהיא נחזית להם. טענת היועץ הנאיבי תהיה כי אם הראיונות יספקו את תמונת המציאות של מגוון מלא של השותפים להתרחשות אזי תהיה בידיו תמונה מלאה שלה. המחקר מראה כי במקרים רבים הדבר אינו כך. מגוון תפיסות המציאות לא יביא את היועץ לידי הבנת איזושהי "מציאות אובייקטיבית" (שאוּלי אינה קיימת) אלא לידי הבנה של המוסכמה הארגונית (ראה למשל, Argyris: theory espoused). לעומת זאת, התצפית מאפשרת לחשוף את הפער בין מה שהאנשים חושבים שקורה לבין מה שקורה בפועל (Theory in use) ובכך גם לחשוף את מנגוני ההגנה שהם משתמשים בהם (Argyris, 1990).

ולבסוף, תהליך אבחוני, כחלק מתהליך ייעוצי כולל, **מיועד לעודד לפעולה** המבוססת על קריאת מציאות, על בחירה מתוך מגוון ועל הערכת יכולות ורצונות לשינוי. האבחון על-כן, הוא תהליך רב שלבי הכולל חלקים כמו:

זיהוי האופן שבו הנועץ תופס את הבעיות שלו;

הבנת האינטראקציה שבין היועץ לנועץ;

זיהוי האופן שבו אחרים נוספים תופסים את הבעיות שלהם;

זיהוי האופן שבו מתנהלים יחסי הגומלין בין הנועצים השונים;

הבנת ההשלכות של ההבנות הללו על מהו כיוון השינוי האפשרי ומהם הכוחות שיכולים לקדם את השגתו.

חלק נכבד מהמרכיבים הללו מכיל חלקים הניתנים לזיהוי, אימות, הבנה והכללה רק באמצעים של תצפית מקרוב. כלומר, הנוכחות של היועץ "בשטח" עשויה להוות כשלעצמה מנוף לשינוי בשל הקירבה (האינטימיות) ובשל האמון הנוצר בתהליך ("הייתי שם יחד איתך...").

כוונת המאמר הינה לספק ליועץ לפיתוח ארגוני כלי התלבטות באשר לדרך שבה הוא מתכנן את תהליך החקירה שלו את המערכת החברתית. יובהר מלכתחילה כי המוצע במאמר זה משמר את החופש של היועץ הן בבחירת כלי התצפית בהתאם למה שהוא צופה שעשוי להיות אפקטיבי והן בהתאמתם למצבים המתהווים תוך כדי התצפית (כלומר, לתת מקום לשיטתיות מצד אחד ולאלתור – במידה, מצד שני). לצורך כך, על היועץ לשלוט הן בגישה התיאורטית ובניסיון המצטבר של ותיקי המקצוע והן בכלים הספציפיים אותם בחר להפעיל – הכל כדי להשיג את הקירבה הנדרשת לצורך השלמת התמונה תוך השתדלות שלא להשפיע עליה בנוכחותו.

הגדרה:

ככלל, תצפית שיטתית הינה כלי מחקרי שמטרתו לזהות את המאפיינים של התנהגות אנושית מסוימת כפי שהיא מתרחשת באופן טבעי. היועץ משתמש **בשפה** תצפיתית שבאמצעותה הוא מתאר את האירוע שעניין אותו. מה שמבחין תצפית שיטתית מתצפיות אחרות הינו **המיומנויות** שמפעיל הצופה - שאותן פיתח טרם כניסתו לארגון, הן בהפעלת כלי התצפית והן בהפעלת כלי הניתוח של התצפית.

Weick (1985) מגדיר תצפית שיטתית כ:

"Sustained, explicit, methodological observing and paraphrasing of social situations in relation to their naturally occurring context"

(p.568)

להלן נפרש את המשמעות של כל אחד מהמושגים שבהגדרה וההשלכות שלו על אופן תכנון וביצוע התצפית המשתתפת:

התמשכות:

תצפית משתתפת הינה הליך מתמשך של הסתכלות שיביא להבנה טובה יותר ועמוקה יותר של המסגרת (setting) שבה מתרחש האירוע. בכך, יש סיכוי טוב יותר לזהות דפוסי התנהגות החוזרים על עצמם או אירועים בודדים אך בעלי משמעות, לצד הימנעות מלהישען על דוגמאות יוצאות דופן שאינן מלמדות על הכלל. תצפית היא ארוכה במיוחד כאשר רוצים לזהות מרכיבים של התרבות הארגונית הניתנת לזיהוי על בסיס דפוסי התנהגות החוזרים על עצמם, כאשר רוצים לזהות קשרי סיבה תוצאה בין התנהגויות וכאשר רוצים לזהות השלכות של התנהגות במקום מסוים על התנהגויות במקומות רחוקים או השפעת התנהגות של קבוצה קטנה על קבוצה גדולה יותר של אנשים (וכל תופעה אחרת שלוקח לה זמן ארוך להתפתח).

מפורש:

להיות מפורש בקשר לתהליך התצפית שבו נוקטים יאפשר חזרות על תהליך התצפית ("מהימנות" בין צופים) באופן שיאושש ממצאים ע"י צופים נוספים – ובכך יאפשר יתר אובייקטיביות או הסכמה על נכונות הממצא (תוקף). פרוצדורת התצפית צריכה על-כן להיות ברורה, בר-ת-חזרה, מתוארת בבהירות וניתנת לביצוע מחדש.

שיטתיות:

חקירה שיטתית משמעה שהיא בנויה על תהליך ושלבנים שתוכננו מראש ובוהירות, באופן שימקסם את הסיכוי ללמוד את מה שיכול להילמד ע"י תצפית ושהוא משלים ומאמת מה שנלמד בדרכים אחרות. למרות זאת, אין זה אומר שאין אפשרות לאלתור, אך שהאלתור גם הוא נבנה אל תוך הפרוצדורה ונקבעו עיתויו, סיבותיו, ומבחר האפשרויות לשימוש. האלתור יכול לכלול הן שינוי בסדר הצעדים שנקבעו מראש והן בכלים משתמשים בהם ובלבד שהתהליך נותר ממוקד במטרה שלשמה נקבעה התצפית (האירוע או התופעה שאותה רוצים לאפיין)

צפייה:

"לתצפת" משמעו לשים לב ולתזמן אירוע שיש בו עניין. תצפיתן פרופסיונאלי שונה מצופה נאיבי בכך שהוא עושה מאמץ לתקנון (standardization) של פעולת התצפית, תוך איסוף מלא או תוך דגימה שיטתית של הפריטים המרכיבים את האירוע, ותוך מודעות להטיות האפשריות שלו כצופה מתערב (הטיה כלפי אירועים חריגים, בולטים יותר לעין, מרתקים או מעניינים אותו באופן אישי או שעמום).

ניסוח:

חלק בלתי נפרד מן התצפית הוא הרישום. הצופה משתמש בשפה מוסכמת, לפעמים על בסיס קודים שנקבעו מראש המחברים את המשמעות המדויקת אל מה שנצפה. התרגום של מראה העיניים לשפה

כולל בתוכו גם פרשנות מידית שאין אפשרות להתחמק ממנה. הצופה המיומן מודע לפרשנות זו ומנסה להתמודד איתה ע"י בחירת מילים בעלות משמעות ברורה וחד-ערכית (לדוגמא, במקום "המנהל העניש את העובד" יירשם "העובד נכנס למשרדו של המנהל לאחר שזה סימן לו בידו להיכנס ואז אמר לו..."). כל תוצר של תצפית כולל באיזושהי מידה הפשטה, עריכה, הקניית משמעות, או השמטה. לפיכך הצופה המיומן ישתדל לרשום תוך כדי התצפית את רגשותיו, פרשנויותיו והערכותיו באופן שמחד, ישחרר את תשומת ליבו להעתקה מדויקת ככל האפשר של המציאות ומאידך, יאפשר בדיעבד לברר באיזו מרכיבים של התצפית הטייתו האישית באה לידי ביטוי באופן שמעוות את תיאור המציאות. תצפית גם יכולה להיות מבוססת על קטגוריזציה מראש. באופן פרדוקסאלי, פעמים רבות התצפית המוצלחת היא דווקא זו ההורסת את ההנחות והסיווגים שנקבעו א-פריורי ע"י הצופה ומציעה קטגוריות חדשות להבנת המציאות.

מצבים חברתיים:

"מצב חברתי" יכול בדרך כלל שלושה מרכיבים הנמצאים ביחסי גומלין האחד עם משנהו: מקום (מרחב פיזיקאלי – סביבתי למשל, סניף בנק); פועלים (אנשים שעושים משהו במקום, למשל פקיד ואדם חדש שנכנס לסניף); ופעולות (הממוינות לפי תבניות מוכרות למשל, האדם החדש משוחח עם הפקיד). הצופה צריך להתגבר על הנטייה שלו להשלים בעצמו את ההקשרים הסיבתיים שבין מרכיבי המצב החברתי ולנסות לראות את ההשפעות ההדדיות שביניהם. לפעמים הוא יצטרך לשלב בתצפית גם שאלות שאלות כדי להשלים את הבנתו את המתרחש.

בהתייחס להקשר הטבעי שבו הם מתרחשים:

ההקשר הטבעי הוא סדרת העובדות, ההתרחשויות, הנמצאים במעטפת ההתרחשות (בסביבה הרלוונטית) ואשר בלעדיה קשה להבין את המשמעות של ההתרחשות שבה ממוקד הצופה (לדוגמא, כאשר צוות מתכנס למפגש ויש דיון ערני סביב היעדרותו של מישהו, ישנו הבדל אם הנעדר הוא המנהל שלא שב מחופשתו למרות מצב החירום שבגללו הצוות מתכנס או הנעדר הוא אחד המשתתפים והמצב איננו משברי). בסביבה ארגונית ישנו תמיד הקשר אך ישנו קושי להבינו מבלי להיות נוכח בהתרחשות מקרוב. ההיכרות עם התהליך הנצפה היא חשובה משום שחוסר היכרות מקשה על הבנת ההקשרים - על הבנת המיוחדות של ההתרחשות (למשל, מול סטנדרט מקובל או שגרה ארגונית מוכרת), החריגות שלה או המשמעות שלה. במקרים רבים, הבנת ההקשר תלויה בזמינות המשתתפים למענה על שאלות תוך כדי התרחשות האירוע (מה קורה בדרך כלל במצב כזה? מה מיוחד במה שקרה כאן? מה היה חסר?). על ההקשר (context) ראה גם בהמשך.

בחירת כלי תצפית

ישנו מגוון מצומצם של שיקולים הבאים בחשבון בעת בחירת כלי התצפית:

- השאלה המחקרית: עד כמה ברורה ומדויקת המטרה שלשמה מתקיימת התצפית והביטוי האופרציונאלי שלה לתהליך הביצוע הינו חד-חד ערכי (לדוגמא, אם רוצים לאפיין באופן ראשוני את סגנון המנהיגות של המנהל או שרוצים לברר באופן מפורט יותר האם הוא יותר ממוקד באנשים מאשר ממוקד במשימה)
- המיומנות של הצופה בשימוש בכלי עבודה שונים: עד כמה הוא שולט ביכולות של צפייה סמויה וגלויה, רישום, תשאול, שליטה בשפה שבה מתרחש השיח (סלנג מקומי) וכד'
- מידת הידע המקדים על מה צפוי לקרות: ככל שידוע יותר כן ניתן להכין מראש קטגוריות תצפית ולבחור את המיקום שבו צריך להיות כדי לצפות במתרחש
- המורכבות של ההתנהגות האנושית הנצפית והמרכיב הסמוי העשוי להיכלל בה
- ההשפעה של הצופה על ההתרחשות ומידת ההגבלה שהיא יוצרת על החופש של הנצפה להתנהג בצורה "נורמאלית" (למשל תצפית מסוג shadowing שבה היועץ מלווה את הנועץ לאורך יום עבודה שלם – ראה הרחבה בנספח)

ניתן לדרג את הסוגים השונים על פני רצף לוגי המתחיל מצד אחד בתצפית חופשית לגמרי (free flowing) המהווה היטמעות מלאה בחיי הארגון הנצפה (כמו בתהליך אנתרופולוגי של למידת התרבות של שבט) ובקצהו השני של הרצף תצפית מבוקרת (controlled) לחלוטין (Douglas, 1976). ככל שהתצפית חופשית כך תיתכן למידה הוליסטית ואינדוקטיבית; ככל שהצפייה מובנית ונשלטת כן ניתן לאושש טענות תיאורטיות מוכנות מראש על בסיס קטגוריות תוכן מוכנות. הרצף יכול לכלול את שתי קבוצות התצפיות הבאות (שהם תערובות של עשייה בפועל ותהליך קוגניטיבי הקשור אליה) המשקפים הטמעות בחיי היום-יום מחד, ואת התהליך המחקרי הפורמאלי מאידך:

- הצטרפות להתנסות בחיי היום-יום:

התנסות מודעת (הכוללת לפעמים גם חלקים לא מודעים)

יומנים אישיים וזיכרונות

יומני מסע

ביקורי שטה ודוחות

רפלקציה שיטתית³

מחשבות פילוסופיות

יודגש כי קבוצה זו עוסקת גם בחוויה האישית הפנימית של הצופה – סוגיה בה נדון בהמשך בפרק על "תצפית על עצמי".

- תצפית משתתפת מחקרית מתוכננת:

מחקר שדה מבוסס תשאול עומק

עבודת חקירה⁴ ובלשות

³ בכלל זה, תרגילים מחשבתיים השוואתיים מסוג: "מה אני הייתי עושה במקומו במצב זה?"

ניסוי שדה סמוי

"עיתונאות" ועבודת "חקירה משטרתית" גלויה⁵

מחקר שדה גלוי

הבחירה בכלים מבוססת על הנחה לגבי נכונות לגילוי, הצורך בהסתרה, רמת המוכנות לשקר ולתחוח תככים. מכאן שבעוד אבחון תצפיתי מניח נכונות לשיתוף פעולה, חקירה מניחה הסתרה וחשדנות. כתוצאה, תהליך אבחוני המבוסס על חשדנות יארך יותר זמן, יצריך חיפוש של יותר דעות של יותר אנשים, יעסוק בזיהוי מעמיק יותר של האופן שבו תמונת מציאות מסוימת משרתת מגזר מסוים בארגון, ויהיה ספקני יותר באשר לממצאיו.

הבנית התצפית מעבר לכך הופכת את התהליך המחקרי למבוסס כלים כמו ראיונות או שאלונים (ראה מאמרי על הראיון המלמד – הראיון החצי מובנה ככלי מחקרי) או מקבל מתכונת של ניסוי שדה – שהם מעבר לדיון במאמר זה. בכל זאת, יודגש שוב כי הבחירה בתצפית משתתפת משקפת את אמונת היועץ כי המענה של נשאל על שאלות בראיון איננו מהווה שיקוף שלם או נאות של המציאות הארגונית הנחקרת בעוד התצפית מאפשרת לזהות את הפער בין התיאוריה של הצופה לבין המתרחש בפועל (שוב, Argyris: theory espoused and theory in use).

תצפית באמצעות כלים פולשניים (obtrusive) ולא פולשניים

הבנת פעולה חברתית – המושא של תצפית באבחון, יכולה להישען על הסקה מתוך תצפית על "השאירות" שהפעולה השאירה אחריה – דפוסים התנהגותיים, פרספקטיבות (ותחושות) של המשתתפים באירוע המדווחות בדיעבד או שאריות פיזיות כמו דוחות, צילומים או חפצים אחרים (למשל, שיטוט במסדרונות של ארגון ואיתור המסר התרבותי הניבט מן הקירות; הגעה לפגישה לפני הזמן בשביל לזהות את היחס לזמן בארגון; השתתפות בארוחת צהריים בחדר אוכל של הארגון כדי לזהות מערכות יחסים בין רמות היררכיות; שליחת מייל ובחינת זמן המענה כמדד לרצינות הכוונות של הנועץ). פעולה לא פולשנית תזהה את השאריות הללו ותשתמש בהם לצורך השלמת החומר שנאסף בדרכים אחרות.

פעולה פולשנית יכולה לשלב מעשים של היועץ המזמינים תגובה ישירה, כאשר אופי התגובה עשוי לאפשר הבנה טובה יותר של ההתנהגות הארגונית. הפעולה יכולה להיות בעלת אפקט שולי או אפקט משמעותי (מפריע) ברצף ההתנהגות הנצפית (הערות ביניים המצריכות תגובה או מאפשרות התעלמות; העמדת דרישות לגבי תהליך הייעוץ שהן סימולטיביות ליחסים שלגביהם מבקשים מידע; ניהול עימותים; קביעת פגישת ייעוץ וביטולה ברגע האחרון). יש לזכור כי לתצפית פולשנית ישנם מאפיינים בולטים של התערבות יותר מאשר לתצפית לא-פולשנית. פעולה פולשנית מספקת לפיכך הזדמנות לאנשים בארגון להגיב לאירועים יזומים ע"י היועץ, כאשר אופן התגובה מספק חומר אבחוני ליועץ. מכאן, שבחירת

⁴ בדרך כלל מקובל להגיד כי מחקר נעשה מתוך שיתוף פעולה של הנחקר בעוד חקירה נעשית ללא שיתוף פעולה או אפילו תוך כדי גילויי התנגדות.

⁵ חקירה עיתונאית או משטרתית מבוססת על זיהוי קונפליקטים או ניגודים בין חומרים או אנשים תוך כדי אימותם ועימותם.

הפעולה צריכה להיעשות כך שלמגיב יהיה חופש בחירה רחב ככל האפשר – דבר שיאפשר מתן משמעות לבחירתו (קיים הסיכון שהאופן שבו היועץ מעצב את הגירוי יאפשר רק את סוג התגובה שהיועץ מצפה לה ובכך תימנע האפשרות להפריך את ההשערה של היועץ).

תצפית לצורך גילוי, תצפית לצורך תיקוף ואירועי מפתח

ישנם הטוענים כי התצפית הינו כלי מחקר "חלש" היכול לשמש רק לצורך גילוי של תופעה, בעוד תהליך התיקוף של התופעה צריך להיעשות בכלים חזקים יותר (כלומר כמותיים או rigorous). בפועל, תצפית יכולה לשמש בשני התפקידים כאשר משתמשים בה נכון. ראשית, יש לזכור את משמעות המונח "תיקוף" בהקשר של אבחון בארגון. הממצא האבחוני צריך להיות תקף במשמעות שהוא מתאר תופעה שאכן מתרחשת בארגון הזה. מכאן שהמשמעות המרכזית של תוקף אבחוני הינה בהשגת ההסכמה של מקבלי ההחלטות לגבי תמונת המציאות המובאת כתוצאה מאבחון (בשונה מהפרשנות של התמונה – שהיא פתוחה לדיאלוג). יוצא מכך, שחשוב יותר כי תהליך האבחון ייתפס כמהימן – במשמעות שאם מישו אחר היה צופה בהתרחשות הוא היה מביא את אותו הסיפור (וראה גם הרחבה על מהימנות ותוקף בהמשך).

שנית, ההבדלים בפועל בין שני סוגי התפקידים של התצפית קשורים יותר במקומה בתהליך המחקרי: תצפית לגילוי איננה מתבססת על השערה קודמת בעוד תצפית לתיקוף מתבססת על השערה אותה צריך לאושש או להפריך. לפיכך, תצפית הנערכת כחלק ממפגש היכרות ראשוני עם הארגון (תהליך "הגישוש") משמשת ככלי גילוי, בעוד תצפית המהווה מרכיב מתוך ראיונות העומק לזיהוי השרשרת הסיבתית לסימפטום שהוא מוקד האבחון (היכולה להתבסס על תיאוריה קיימת באשר לסיבות ולהשלכות של אותו הסימפטום), משמשת כתצפית מתקפת.

ישנם מצבים שבהם אירוע קריטי במהלך התצפית מעצב את ההבנה של התמונה הגדולה. "אירוע מפתח" שכזה הינו התרחשות מצומצמת במקום, בזמן ובמשתתפים המספק הארה לגבי מהות ארגונית רחבה. בנוסף, אירוע שולי יכול להפוך לאירוע מפתח בדיעבד כאשר קבוצה מסוימת מזהה את התרחשות ומתייחסת אליו כאל משמעותי (לדוגמא, הערה "שוביניסטית" במסגרת גברית המגיעה לידיעת חברות נשים; התייחסות מסוימת של מנהל אל עובד המגיעה לידיעת ועד העובדים). הזיהוי של אירועי מפתח חשוב במיוחד כאשר מנסים להבין תרבות ארגונית שהחלק החבוי שלה (הנורמות והערכים) עשוי להיות מובן באמצעות התנהגויות נצפות כמו תפקידים שאנשים לוקחים, טקסים וחפצים מיצגים. תצפית עלולה "לפספס" אירוע מפתח, לזהות אותו אך לא להבין את משמעותו המייצגת, או להגיע להבנה זאת רק בדיעבד. בכל אופן, לאירוע מפתח ישנו תפקיד מרכזי בעיצוב המשמעות של מה שנצפה (יכול לשמש גם לצורך גילוי וגם לצורך תיקוף).

תצפית ומחשבה

תהליך החקירה של היועץ הארגוני נשען על יסודות המחקר של מדעי החברה בהם קיימת נטייה להפריד בין התצפית לבין החשיבה על התצפית אף כי שני המהלכים תורמים לתוספת ידע. מדעי החברה התחילו

את דרכם כמדעים ניסויים (לדוגמא, חשיבה על מצבים מסוג דילמת האסיר אינם מצריכם ניסויי שטח; ניתן להסתפק ביצירת תסריטים בעצמך) אך במהרה הפכו לניסויי שדה – בשני המקרים תוך הדגשה כי מרבית הידע נוצרת מתוך התהליך החשיבתי עצמו יותר מאשר מתוך תהליך התצפית - ידע המיועד למאמרים והרצאות יותר מאשר לנועצים. (Schwartz and Jacobs (1979. p.307 ניסחו את ביקורתם באופן ציני כך:

"Although it is necessary that *somebody* have these [observational] skills and use them, it is not necessary that *everybody* have them and use them. The observing can be done by the census, graduate students, or other sociologist while you do the analyzing. In contrast, other disciplines such as microbiology, radiology, archeology, and psychotherapy, require almost every practitioner to learn how to observe and recognize things in detail. "

בניגוד לכך, הגישה של עירוב בין החוקר לצופה (הנוגדת את הפרוצדורה המחקרית של ההפרדה בין החוקר לנסיין) הננקטת בתהליך אבחון, מאפשרת תהליך פרשני המבוסס על מידע "מיד ראשונה" (המאפשר גם אמינות כלפי הנועץ), מאפשרת הפקת השערה ובדיקתה תוך כדי אותה תצפית ומקצרת בכך תהליכי יצירת ידע. מאחר והתהליך האבחוני ממוקד ביצירת ידע לארגון הספציפי הוא דומה יותר למחקר של "ניתוח מקרה" (case study) מאשר למחקר ליצירת ידע מוכלל (על פי קו חשיבה זה, ידע מוכלל עשוי להיווצר אם **מספר אבחונים יראו שבארגונים שונים מופיעה תופעה החוזרת על עצמה**).

שאלות ששואלים תוך כדי תצפית

כאמור, המטרה המרכזית של תצפית היא לגלות מה קורה בארגון שבו מתקיים האבחון. ככל שיטת מחקר איכותנית, התצפית הראשונית בארגון איננה מוכוונת תיאורית מסוימת או לצורך הצדקת תפיסה מסוימת או בחינת השערה מסוימת (הללו הם שימושים מאוחרים יותר). התצפית מבוססת על סקרנות לדעת מה קורה בארגון. לכן תכנון תהליך התצפית, האירועים שבהם רוצים לצפות, המיקומים שבהם רוצים להתמקם בזמן האירוע הנבחר, העיתויים הנבחרים לתצפית וחלוקת התפקידים בין הצופים השונים (אם ישנם יותר מאחד), כל אלו מכוונים לצורך קבלת תמונה מקיפה ביותר ועמוקה ביותר שאפשר. אולם תהליך התצפית כולל בתוכו גם תהליך טבעי ואוטומטי של עיבוד נתונים. צופה מנסה הופך תהליך זה מתהליך לא-מודע לתהליך מודע ע"י שימוש בטכניקות של שאלת שאלות פנימית (אני שואל את עצמי שאלות תוך כדי התצפית) העוזרת לפרש את מה שרואים ושומעים לצורך העמקת התצפית עצמה – תוך כדי התרחשותה.

השאלה המרכזית הראשונה היא "מה קורה פה?". זוהי השאלה המכוונת להיבט ה"עובדתי" של התצפית. ההתייחסות למה שאני רואה צריכה להיות כאילו הוא איננו מוכר וזוהי הפעם הראשונה שהצופה משתתף בחוויה כזאת (נקודת מבט של זר).

השאלה המרכזית השנייה ששואל צופה את עצמו היא "מה מייצג מה שאני רואה ושומע?" השאלה הזאת מחברת בין תופעה ספציפית לבין תהליך רחב יותר בארגון ומאפשרת קטגוריזציה 'טבעית' של הממצאים. לדוגמא, כאשר צופה אינטראקציה בין אישית בין גבר לאישה במסגרת עבודת צוות האלה מה זה מייצג עשויה ליצר תשובות כמו, "זה מייצג את דפוס היחסים בין גברים לנשים בארגון" אך גם "זה מייצג את מערכת היחסים כאשר אישה מנהלת צוות של גברים" בארגון הזה (סוגיית מנהיגות). המטרה אם כן ליצור מערכת סיווגית של הממצאים ולהעשיר אותה. בהמשך לדוגמא הקודמת, אם אני מחפש דוגמאות לאופן שבו מנהלת מובילה צוות של גברים אוכל לעקוב אחרי התנהגויות רלוונטיות או ציטוטים רלוונטיים בהמשך התצפית.

השאלות יכולות להיות מבוססות על מודל גנרי⁶ של הסתכלות על תהליכים חברתיים ויכולות שלא להיות מבוססות על מודל כזה.

תצפית על עצמי ו"הטיית הנסיין"

התוצאה המבוקשת מהתצפית כחלק מהאבחון היא היכרות קרובה עם **תופעה** – לא עם אנשים (קירבה אליהם נדרשת לצורך הנעת תהליך השינוי שיבוא בהמשך). האנשים משמשים כ'מדיום' – מתווכים להבנת התופעה – ולכן, אנחנו מחפשים את קירבתם. אולם בשל העובדה שהתופעה מתווכת ע"י המשתתפים בה, היא סובייקטיבית, מורכבת ממגוון "תת-תופעות", מצריכה עקביות ונוכחות ארוכת משך. מכל הסיבות הללו נוצר קושי להבינה מבלי להיות מעורב בתופעה עצמה – להיות חלק ממנה.

Mehan and Wood (1975. p. 227) תיארו זאת באופן הבא:

"Traditional field work techniques counsel researchers to withhold a part of themselves to remain "objective"...while this methodological aloofness protects researchers from becoming "merely one of them", it also effectively prohibits knowing any of them."

"להיות חלק מהם" יכול להיות ע"י השתתפות פעילה באירוע כחלק מהפעולים בו ע"י לקיחת תפקיד להשגת המשימה של קבוצה שבה "צופים". המקום הבולט ביותר בו מתקיימת תופעה זו כדרך שבשגרה היא אצל יועצי פנים. יועצים ארגונים בצה"ל מכירים תופעה זאת בזמן מלחמה שבה, כאשר אין ליועץ תפקיד למלא כיועץ, הוא משתלב בעבודת היחידה כחלק מתהליך הניהול השוטף שלה (כקצין מטה \ חמ"ל) ובכך מתאפשר לו להמשיך לצפות בתפקוד שלה בתקופת הלחימה.

⁶ מודל גנרי מתייחס למודל כללי של התארגנות חברתית בארגונים ולא על תיאוריה מסוימת הקשורה לתופעה הנצפית. דוגמאות למודלים כאלו יכולים להיות S6 של מקינוי 6boxes של וויסבורד או המודל של Beer.

"להיות חלק מהם" הוא גם לנסות לבחון את אופן התגובה שלך לו היית במקומו של הפועל. Torbert (Reason & Torbert, 2001) קראו לתהליך זה first-person-singular dimension of research. התגובה הצפויה שלך המושווית לתגובה הנצפית, מאפשרת לקבל פרספקטיבה על ההתרחשות (אם היא נעשית בדרך לא שיפוטית) ומהווה מקור להשערות מחקריות חדשות.

המחקר על השאלה איך משפיעה התחושה של להיות תחת תצפית על הנצפה עצמו לא הביא עד כה לממצאים ולהסברים מלאים. מן הראוי לקחת בחשבון שנוכחות הצופה משפיעה בדרכים שחלקן ניתנות לגילוי וחלק לא, ולכן אין להניח שהתצפית מביאה ממצאים חסרי עיוות (Heisenberg effect). יש להניח למשל שהתנהגויות הנתפסות כפחות מקובלות בתרבות הכללית בכלל, ובנורמות של הקבוצה הניצפית בפרט – ייראו פחות. מה שאפשר לעשות יותר בקלות הוא לגרום לכך שרמת ההשפעה של התצפית וסוגיה יהיו קבועים לאורכה כך שתהיה הטיה **אחידה** בממצאים (על מהימנות ותקפות של תצפית ראה גם בהמשך). אפשר לבחון את ההצלחה בכך דרך מעקב אחרי תופעות כמו, עד כמה הנצפים התרגלו לתצפית; ירידה ברמת החשדנות כלפי הצופה; האם ההתנהגויות במצבים דומים דומה או שונה לאורך זמן; תשאול "האם ההתנהגות שראיתי הייתה שגרתית או שהיה בה משהו מיוחד ואם כן מהו?"; אפשר לשאול את האנשים על תחושתם במהלך התצפית או לאחר סיומה.

השתתפות פסיבית של צופה גם היא עשויה להיתפס כמוזרה בהתרחשות חברתית, אבל ככל שהמעורבות הפיזית גדלה כך עשויה להעמיק המעורבות הרגשית. צופים מעורבים מכירים את הצורך להתנתק מן האבחון לזמן מה כדי להבין "מה בעצם ראיתי". ההתנתקות מתבקשת לא רק בגלל העומס הקוגניטיבי הנוצר בשל הצפת מידע, אלא גם בגלל ההצפה הרגשית. שני הדברים יחד עשויים ליצור תחושת בלבול וחוסר מיקוד. ההתנתקות המנוצלת לרפלקציה על התהליך ולהתייעצות עם שותף חיצוני (סופרוויזור?) תאפשר לצופה ליצור את ההבחנה בין "מה שלי" לבין "מה שלהם" כמו גם לברר את הדמיון והשוני בין מה שאני מרגיש לעומת מה שאחרים מרגישים במצב (הרגשות שלי יופלו במסגרת הסופרוויזן; הרגשות שלהם הם חלק מהתצפית).

מבנה האישי וההתנהגות של הצופה המוצלח

כדי להיות צופה מוצלח, יועץ צריך להיות בעל יכולות חברתיות ובין-אישיות מפותחות שיאפשרו לו להיטמע בתוך מערכות יחסים מורכבות תוך רכישת **אהדה** ובניית **אמון**. כרגיל, התרשמות ראשונית של הנצפים היא בעלת משמעות רבה להתקבלותו בתוך ההתרחשות ולקבלת נתונים איכותיים מתחילת הפעילות. ולכן, היכולת ל-small talks, לשיחה משוחררת ובלתי מחייבת, לפתיחות לקשר עם זרים באופן המשרה בטחון ואמינות ביחסים ויכולת לדלג מעל הבדלי גיל ומעמד הם קריטיים. Douglas שכבר הוזכר קודם לכן מתאר כך את תכונותיו של צופה מיומן:

"It is almost always important to be egalitarian, un threatening, nonassertive, easy-going, supportive, posses a sense of humor, and be emotionally labile, even to the point of being hearty and openly emotional, something which

seems to help people "get out of themselves", sharing things with people, doing things for them, and builds up over time".

(p.136)

אבל, יש לשים לב כי ברוב המקרים יש גבול להיטמעות – הוא גבול הקבלה של המשתתפים באירוע **שאינם מצפים** שהצופה יהיה כמותם. וגם, רמת יחסי האימון והאהדה הקיימים בין המשתתפים הטבעיים בהתרחשות (בהם אנו צופים) הם הרמה המקסימאלית שאליה ניתן להגיע בין הצופה לנצפים. כלומר, המטרה הינה לבנות "יחסי אמון מספיקים" באמצעות השתתפות מוגבלת בהתרחשות, הצגת עצמי בצורה אמינה אך לא חודרנית מידי או מאיימת, שימוש במילים מסוג "אנחנו" יותר מאשר "אתם" או "הם", והימנעות מביטויים של ריחוק וקרירות. אבל, בסופו של דבר אין לצפות כי הנוכחות לא תשפיע בכלל על ההתרחשות. אפשר שמידת ההשפעה לא תיודע לעולם.

דבר נוסף שהכרחי לצופה מיומן הינו היכולת להכיל מורכבות (requisite variety). אם המצב הנצפה הינו מורכב יותר מאשר הצופה יכול להכיל, התצפית שלו לא תכלול חלק מן המורכבות שבמצאיאות. הדרך להרחיב את היכולת להכיל מורכבות הינה באמצעות הרחבת הידע של תיאוריות וגישות הכוללות מגוון רחב של מושגים, העשרת השפה, התנסות עם מצבים ארגוניים מרובים המייצרים אנלוגיות, רגישות לניואנסים, ושימור של דימויים ותמונות בזיכרון. לעומת זאת, הפעלה אוטומטית של קישור בין משתנים (כלומר הזדהות יתר עם תיאוריה מסוימת) מקטינה את יכולת הזיהוי של שונות ומחזקת את האפשרות שהמידע שהצופה מחפש נגזר מההשערות שלו (באשר איך העולם מתנהג) יותר מאשר מהמתרחש מול עיניו.

ממהימנות ותקפות לאמינות (credibility) ואמון (trust)

שאלות המהימנות והתוקף של תצפיות חוזרות ועולות בגלל הקושי להפריד בין מראה עיניים ומשמע אוזניים לבין מתן ההסברים והפרשנות לממצאים **תוך כדי ההתרחשות**. נדון ראשית בסוגיית המהימנות. כאשר מדובר בתצפית כחלק מאבחון צריך להבהיר מה סוג המהימנות הנדרשת. תוצר התצפית הוא חלק מתמונת מצב המועברת ללקוח כחלק מתהליך שינוי. על תמונת המצב מתקיים תהליך בירור שצריך להביא להסכמה שהתמונה אכן משקפת היטב את המציאות בארגון. מכאן שדרישה ראשונה מדוח תצפית הינה היכולת **לאמת** (verification) אותה. נדרש שבשיחה עם הנועץ יהיה ניתן לשחזר התרחשויות המשקפות מסר אבחוני באופן שהנועץ יוכל לקבל אותן **כאמינות** (Trustworthy) וראה גם בהמשך על אתיקה של תצפית משתתפת. במחקר מקובל כי שוני בין שופטים הוא מדד טוב לירידה במהימנות של התהליך המחקרי. באבחון לעומת זאת, יש לזכור כי גם כאשר ישנה הלימה גבוהה בין שני צופים, הם לא מתגברים על (ולפעמים אף מגבירים את) ההשפעה של הנוכחות שלהם על השותפים הטבעיים באירוע הנצפה. יש גם להעריך כי צפייה בשניים תגביר את השונות בממצאים – בגלל ההטיה השונה ומיקום הנוכחות השונה של הצופים (הם עשויים לשים לב לדברים אחרים). לכן, תצפית מרובת צופים היא חשובה כאשר מדובר בהתנהגות מורכבת שבה הצופים יכולים להשלים אחד את השני ולהגיע לתמונה

יותר מלאה (שמכילה יותר פרטים), אך אין להניח מכך שהתמונה **פחות מעוותת**. צופה גם עשוי לגלות ביתר קלות באיזה אופן נוכחותו של הצופה השני השפיעה על ההתרחסות (וגם להיפך). ישנן כמה דרכים לבחון את רמת האחידות שהושגה בתצפית בהן, השוואת דוחות תצפית לאחר שסוכמו ע"י גורם שלישי; השוואת תצפיות של אותו צופה במצבים חברתיים שחוזרים על עצמם (כאן יש לקחת בחשבון גם השתנות בהתנהגות של החבורה הנצפית מסיבות הקשורות בחלוף הזמן); בחינת המידה שבה צופה יחיד עקבי עם עצמו לאורך זמן; אימות תצפיות באמצעות כלי איסוף נתונים אחרים (צילומי וידאו, הקלטות קול, דיווחים עצמיים ודוחות ופרוטוקולים).

באשר לסוגיית התוקף, במקרה של אבחון המשימה היא לשכנע שמה שראינו הוא שיקוף נאות של המציאות הארגונית – שלגביה לנועץ שלנו יש ידע משל עצמו, בהיותו חלק מן הארגון לאורך זמן ארוך יותר משל היועץ. ראשית, במידה ותמונת המציאות המוצגת נתפסת ע"י הנועץ כשגויה, התהליך הייעוצי כולו עומד בפניו שתי ברירות ראשיות. האחת, תהליך האבחון סובל מליקוי בסיסי שהביא לצילום תמונה מוטעית (מאחר ולנועץ הייתה "יד ורגל", בבחירת תחומי האבחון, הכלים והמצבים הארגוניים שנצפו הוא שותף לאחריות לכך שהתמונה איננה אמינה בעיניו), או שהנועץ "מנותק" ממה שקורה בארגונו ותפיסת המציאות שלו "בעייתית".

שנית, תהליך בניית האמון (credibility) בממצאים הוא תלוי-נועץ כלומר, קישורים הגיוניים בין התרחשויות יכולים לגרום לאמון אצל טיפוס מסוים בעוד ציטוטים מילוליים או תמונות ("טוב מראה עיניים ממשמע אוזניים") ישכנעו טיפוס אחר. כלומר, אופן הצגת הממצאים לא פחות חשוב מהממצאים עצמם בכדי לעורר נועץ לפעולה.

אפשר להעריך את התוקף של הממצאים בכמה דרכים, לראות אם דברים שהיו צפויים לקרות אכן קרו; זיהוי תופעות יוצאות דופן, חריגות או מיוחדות; בירור עם האנשים – "האם זה מה שאתם עושים?"; להניח שאין התנהגות שאין לה סיבה ("זה לא הגיוני מה שהם עושים..."). עליך מוטלת החובה למצוא את ההיגיון הפנימי שבהתנהגות; להציג את הפרשנות למצב ולראות את תגובת המשתתפים; לעצב מצבים ולראות אם האנשים מתנהגים בהתאם לצפוי על פי התצפית הקודמת.

תוצר התצפית – דו"ח התצפית

המשימה של התצפית הינה ליצור את דו"ח התצפית, שישמש בהמשך כחלק מהחומר אותו מעבדים בתהליך הפיכת האבחון למושג. מכאן שפעולה חשובה ומרכזית תוך כדי התצפית הינה הרישום. לאור כל הנאמר לעיל, ברור שמשימת הרישום איננה פשוטה והיא מטילה על הצופה מעמסה משמעותית (להימנע מאובדן מידע בשל הרישום ולהימנע מהטיית המשמעות בשל המושגים שמשמשים בהם בעת הרישום). יש לזכור כי תהליך יצירת הידע הוא דדוקטיבי – כלומר ההבניה של המציאות **צריכה להיעשות** מתוך הפרטים ולא להיפך (אם הצופה מוכוון באופן **בלתי מודע** מתיאוריה מוקדמת יהיה תוצר התצפית מעוות). התהליך הדדוקטיבי הינו שילוב של התייחסות לפרטים המלווה בתהליך של הפשטה (Theorizing). נדרשת יכולת תזוזה הלוך וחזור מן ההבנה החלקית שנוצרה לאחר הצטברות של מידע חלקי אל שבירת ההבנה וזניחתה כאשר אנקדוטה חדשה מתווספת וחוזר חלילה. יכולת שיהוי – שימור

אי-הודאות שבתמונה כמו בניית פאזל מסובך שרק החלק האחרון שלו מפרש את התמונה כולה – היא ברכה ליועץ הצופה.

כדי לעמוד במשימה צריך היועץ יכולת לתיעוד בשפה תיאורית (ולא פרשנית), המתארת את מה שישנו, (ולא את מה שחסר ולא באופן ביקורתי) ותוך שימוש בשפה "עובדתית" ישירה (מה ראיתי; מה שמעתי); וללא מטאפורות. חשוב ביותר כי החלק של עיבוד המידע שנאסף ומתן המשמעות יובדל באופן ברור מהחלק של האיסוף וכי בדוח הכתוב יוצגו השניים בפרקים מובדלים באופן ברור (יועצים מנוסים בתצפית משתתפת מכינים מראש בדף הרישום מקום שבו ייכתבו הפרשנויות שלהם, הנוצרות תוך כדי התצפית - מצידו השמאלי של קו הנמתח לאורך הדף).

כאמור, בשל התארכותה של התצפית ישנו צורך להימנע מהגעה להכללות מוקדמות מידי. שימוש בחשיבה היוריסטית – השערות (heuristics) הוא כלי עבודה המביא תועלת במצבים כאלו. בשימוש בהיוריסטיקות אנחנו מתכוונים כי כל הבנה מוקדמת צריכה להיות מנוסחת כהשערה או שאלה לחקירה בהמשך התצפית. לדוגמא, אם אנחנו מתרשמים כי מאפיין המנהיגות הנצפה הינו מסוג מסוים – אנחנו הופכים את המסקנה הזאת לשאלת חקירה להמשך התצפית ומעצבים מהלך תצפיתי שיוכל **לאושש ולהפריך** את ההשערה. מכאן, שמודעות לתפיסות העולם שלך ולהשערות שלך הינה כלי חשוב ביותר למניעת ההטיה של התצפית. הסבלנות משתלמת גם כאשר הצופה מנסח את השאלות בראשו אך **לא** שואל אותן בפועל. כיוון שכל שאלה היא התערבות בהתרחשות, עדיף לגלות את התשובה מתוך ההתרחשות מאשר לתחקר את המשתתפים.

כתיבת דו"ח התצפית נעשית לא מעט פעמים כלאחר יד, או שלא נעשית בכלל. זאת בגלל הידיעה שדו"ח התצפית איננו עומד בפני עצמו אלא מהווה חלק מדו"ח האבחון. ברוב המקרים דו"ח התצפית עצמו לא יוגש כלל לנועץ בשל הבטחת הסודיות למשתתפים באבחון. לפיכך, בחירה מה מתוך התצפית יהווה חלק מהדו"ח מוכרעת על בסיס ההחלטה מהם המסרים שהיועץ רוצה להביא בפני הנועץ בתהליך הייעוץ שהאבחון הוא חלק ממנו.

אולם, ישנה חשיבות לארגון את ממצאי התצפית על בסיס אותן קטגוריות שנבחרו לארגון דו"ח האבחון כולו. תהליך הארגון של חומר התצפית, הנעשה במקביל לתהליך העיבוד של חומרי האבחון שנאספו באמצעות כלים אחרים (כמו ראיונות או שאלונים), צריך להביא למצב שבו בכל קטגוריה של תוכן ישנה התרומה הרלוונטית של התצפית. לדוגמא, אם נבחר מודל מערכתי מסוים להוות כבסיס לדוח האבחון, הרי ששלב העיבוד הראשון יהיה הטמעת מרכיבי התצפית הרלוונטיים בכל מרכיב תוכן של המודל המערכתי (חומר תצפיתי על מנהיגות בפרק המנהיגות וחומר תצפיתי על עבודת צוות בפרק על עבודת צוות וכה הלאה).

תצפית משתתפת כחלק משגרת הייעוץ

יועץ לפיתוח ארגוני מלווה ארגונים לפרק זמן משמעותי. למעשה, שגרת הנוכחות שלו בארגון הינה תצפית משתתפת. לכל מהלך שהוא עושה במשותף עם הארגון ישנו היבט התערבותי והיבט אבחוני. הכלי המרכזי שפותח לצורך כל הוא ה- Action Research – שהינו התאמה עקבית ושיטתית של כלי מחקר

מדעיים באופן שיקדמו את יכולתו של הארגון להתמודד עם האתגרים שלו. היועץ משלב עשייה עם למידה באופן שכל מהלך של התערבות גם מקדם את הידע על הארגון ועל היכולות הפוטנציאליות שלו. מכאן שתצפית משתתפת היא בעצם שגרת יומו של היועץ אך עליו להשתמש בה באופן שיטתי.

אתיקה של תצפית משתתפת

בשונה מהמסורת של המחקר החברתי שבה המשתתפים במחקר נחשבים כ'נבדקים', חברי הארגון שבו מתרחש האבחון אינם 'אובייקטים' למחקר אלא שחקנים פעילים בשדה הארגוני היכולים להימצא באינטראקציה פעילה עם הצופה המאבחן. לפיכך נוצרת מחויבות של היועץ להתייחסות ראויה אל חברי הארגון, גם הללו שאינם מהווים 'נועצים' – על פי הגדרת החוזה הפסיכולוגי. במחקרים סדורים במדעי החברה (ניסויים מבוקרים במעבדה, ניסויי שדה וכד') נדרש החוקר לסוגיות כמו הסכמה מדעת ומראש להשתתפות במחקר, שמירה על הגבולות של הפרט בעת איסוף הנתונים (לדוגמא, שהראיון לא יהפוך לטיפול), קבלת אישור ומשוב מהמשתתפים לאחר עיבוד הנתונים, התייחסות לציפיות הנחקרים באשר לפרשנות של הממצאים וההשלכות שלהם, השמטת פרטים מזהים בעת פרסום הממצאים, ניהול ההשפעה שתהיה לפרסום הממצאים על המשתתפים לאחר סיום המחקר וכד'. חלק מהדרישות הללו עשוי להפוך תהליך אבחוני לבלתי אפשרי.

השאלות האתיות שעשויות לעלות בעת ביצועו של אבחון בכלל ותצפית משתתפת בפרט עשויות לכלול:
איך נמנעים מפגיעה בכבוד האדם, מפלישה מיותרת לתוך טריטוריות אישיות?
באיזה אופן משלבים את הציפיות של המשתתפים מהאבחון בתוך הדו"ח?
באיזה אופן מונעים את ההשלכות השליליות האפשריות על המשתתפים בתצפית?
איך נמנעים מלהפוך את מערכת היחסים (בין היועץ לחברי הארגון) הנוצרת בעת התצפית ממערכת יחסים זמנית לקבועה?

החובה הראשונית של היועץ, כנגזר מהתערבותו בחיי האנשים בארגון היא להביא להם תועלת ולא לגרם להם נזק. התועלת המרכזית הינה האפשרות ליצירת תובנות חדשות שיכולות לקדם את הארגון. הישג זה צריך להיות מבוסס על הליך שבו למשתתפים ישנה יכולת להעריך, לשפוט ולהתווכח עם הממצאים לפני שמגיעים אל שלב העשייה הנגזרת מהמשמעות שניתנה להם. לכן, מעשית, חשובים שני דברים: האחד, הפרדה ברורה בין ממצאים לפרשנויות (תוך הפנמה שיכול להיות מגוון של פרשנויות ושאינן אמת אחת) והשני, משוב לכלל הקבוצה עדיף מבחינה אתית על משוב למנהל יחיד או לקבוצת הנהלה מצומצמת.

סיכום

תצפית היא כלי מחקרי שיטתי ואם נעשה נכון יכול לסייע רבות הן בבניית תמונת מציאות אמינה, הן בבניית אמון מול הנועץ וארגונו והן בהנעת תהליך השינוי. כדי ששלושת הדברים אכן יקרו נדרשים הן תכנון מדוקדק והן ביצוע מקצועי, המבוסס על מיומנות ותרגול. מילת המפתח הינה "טבעיות". תהליך האבחון צריך לשקף את תמונת המציאות כמה שאפשר קרוב למה שהוא המציאות עצמה. אף כי רוב מדעני החברה כופרים היום בהימצאותה של "מציאות אובייקטיביות" – חיצונית למשתתף בה, בכל זאת הנועץ שלנו יודע להבחין בין תמונה שרחוקה מחוויות חייו לבין תמונה הקרובה לחוויות חייו. כדי ליצור את האמון הדרוש בין היועץ לנועץ ואת המחויבות הדרושה מן הנועץ וארגונו להתמודד עם מציאות חיהם באופן אפקטיבי, נדרשת מן היועץ יכולת תמרון המשלבת אמון (trust) ואמינות (credibility) תוך יכולת להכיל מורכבות.

- Argyris, C, (1990): **Overcoming Organizational Defenses** Allyn and Backon
- Douglas, J.D. (1976): **Investigative Social Research** Sage.
- Goffman E. (1974): **Frame Analysis** Harper & Row
- Jones, E. and Nisbett, R. (1971): **The Actor and the Observer** General learning Press.
- Locke, K (2001): **Grounded Theory in Management Research** *SAGE Publications*
- Mehan, H. and Wood, H. (1975): **The Reality of Ethnomethodology** Wiley
- Reason, P. & Torbert, W. (2001): "The action turn: Toward a transformational social science". Concepts and Transformation. 6:1, 1-37.
- Schwartz, P. and Jacobs, J. (1979): **Qualitative Sociology: A Method to the Madness** Free Press.
- Weick, W. (1985): "Systematic Observational Methods" in: Lindzey, G. and Aronson, E: **Handbook of Social Psychology** (3ed ED.) Newbery award Record. pp.567 – 635
- לקריאה נוספת ראה גם:
- Denzin, N and lincoln, Y. (2000): **The Handbook of Qualitative Research** Sage Pub.

להיות צל – Shadowing

להיות צל של מישור – כחלק מתצפית משתפת משמעות היא ללוות מנהל לתקופת זמן משמעותית (בדרך כלל חצי יום לפחות; המומלץ – יום שלם) בכדי לצפות בו לאורך יום עבודה כדי ללמוד עליו ועל ארגונו (ישנם גם שימושים שקשורים בחניכה – לדוגמא, לימוד על סגנון מנהיגות). צפייה מסוג כזה מאפשרת לימוד מהניסיון של הגורם שבו צופים, להיכנס לתוך חוויית הניהול שלו, לחוות דרכו את הסוגיות, אתגרים וקשיים שבהם הוא וארגונו מתמודדים והאופן שבו הם עושים את זה. באופן זה ניתן להטמיע – לא רק ע"י שימוש במימד המילולי של הראיון, ידע מעשי ואינטואיטיבי של הגורם הנצפה – ואף לסייע לו בעתיד לחשוף ידע סמוי ולהפכו לגלוי:

- תובנות בזמן אמת על תהליכים ותצורות פעולה
- נגישות לא-פורמאלית לשגרות היומיות מבלי להיות בולט יותר מידי
- הבנה מעמיקה של עבודת המנהל
- רעיונות חדשים להמשך תצפית או חקירה \ אבחון עתידיים
- בהירות נוספת לגבי השערות שנוצרו בשלבים קודמים של האבחון

הכנה לתצפית:

בחירת המנהל (לא תמיד יהיה זה דווקא הנועץ המרכזי; לפעמים יהיו יותר מאחד) הגדרת היעדים של התצפית, התהליכים וההתרחשויות שאותם רוצים לראות וההקשר שבו רוצים לראות אותם (משתתפים אחרים מסוימים שנוכחים; תוכן מסוים שבו עוסקים וכו') פגישת הכנה עם הגורם שבו מתכננים לצפות שבה מסבירים לאדם את מהות הרעיון ואיך הוא הולך להתבצע:

במה אנחנו מתעניינים, מה אנחנו רוצים ללמוד מהיום הזה?
שאנחנו 'רק' מלווים אותו לאורך יום העבודה דלו
שאנחנו לא מפריעים להתרחשויות באופן אקטיבי (לא מדברים; לא שואלים שאלות; אבל רושמים!)
שלא נדרשת שום היערכות מיוחדת לקראתנו
שהוא לא צריך להפנות זמן מיוחד עבורנו (יתכן ונרצה לשאול אות שאלות – אבל אז ננצל הפסקות, הפסקת אוכל או בסוף היום)

בסוף היום נרצה שיחה של חצי-שעה לסיכום ולברור סוגיות שעלו במהלך היום שמירה על סודיות – כל החומרים יישמרו בסודיות מקסימאלית ולא ישמשו אלא אותנו.
תיאום פרטים טכניים וקביעה משותפת של יום מתאים שעונה לצרכים שלנו ואפשרי מבחינתו

יום התצפית

בבוקר יום התצפית קח לך 10-20 דקות להכנה פנימית: התמקד במטרות שברצונך להשיג, באירועים שאתה מחפש, רוצה ללמוד, באנשים – שאתה מכיר שבהם את הולך לצפות.

בכניסה לארגון יש ליצור שקיפות ואמון ביחס למטרות של התצפית: חזק מחדש את הקשר האישי, הזכר לנצפה את מטרת היום, צור קשר מילולי ראשוני והזכר כי כל מה שאתה לומד היום נשאר בינך לבין עצמך וכי בסוף היום תרצה מעט מזמנו.

בזמן התצפית עצמה:

הקשב כל-כולך, עם עיניך, גופך, ליבך.

רשום רשימות בכתב ברור ובסדר שיאפשר לך להבין בדיעבד את האירועים והמחשבות שלך תוך כדי התרחשותם

אל תדבר בטלפון סוללרי או תפנה לפעולה חדשה אחרת לפני שאתה רושם לך את הסיכומים בסוף היום, לפני שאתה מסכם את המחשבות שלך, לפני שאתה מסיים לתעד כל דבר, לפני שרשמת לך מסקנות לגבי המשך האבחון ולגבי שאלות שאתה רוצה להפנות לאחרים שכתכנית הראיונות שלך.

פעל לפי העקרונות הבאים:

להיות צל זה לא תהליך מובנה עם פרקים ברורים מראש (אם כי לפעמים יודעים את הלוח זמנים של הניצפה ובכך אפשר להבנות במשהו את היום)

השהה את כשרון השיפוטיות: נסה לראות מצבים בעין חופשייה מהטיות, נסה להפוך למצלמת וידיו, או מנקודת מבט של מתלמד ביומו הראשון בעבודה. אין חשיבות לכך שזה דומה או שונה למקום העבודה שלך, או למקומות שאתה מכיר או למצבים דומים שהיית בהם. את כל השיפוט אפשר לעשות אחרי היציאה ממצב התצפית – אין מקומו בתוכה.

תקשר עם נאיביות שלך, עם הבורות (Ignorance) שלך; תן אמון בשאלות ובתהיות שעולות בראשך תוך כדי ההתרחשויות (גם אם הן נראות לך 'טפשיות') – רשום אותן פתח אמפטייות למצבים ולאנשים, נסה להבין את הפרספקטיבה של האנשים שבאירוע – לא את שלך. נסה להוקיר את הדרכים שאנשים מוצאים בשביל להתמודד עם האתגרים היומיים שלהם

לאחר סיום – סיכום עם הניצפה

בצע 'תחקיר' (debriefing) שלאחר אירוע עם עצמך ועם המנהל שצפית בו.

השיחה עם המנהל יכולה לעסוק בסוגיות כמו:

- 2-3 תצפיות מרכזיות בעיניך
- ההשלכות של מה שראית על המשך הפעולה שלך
- שאלות שיש לך לשאול, לדוגמא:
 - מהם 2-3 אתגרי המנהיגות המרכזיים שיש לך כיום?
 - מה הפעולות החשובות או המשפיעות לטווח הארוך שעשית היום?
 - אילו דברים עשית היום שלא נחשבים אצלך כמוצלחים?
 - מה דבר חדש שלמדת היום?

- שאלות הבהרה על מה שראית – כדי לבסס את הביטחון שלך שהבנת מה שראית לבסוף, שלח מייל תודה או השאר הודעת תודה במשיבון של המנהל בתוך 24 השעות הבאות. אתה יכול בהזדמנות זאת גם להזכיר ממצא משמעותי או חוויה שהייתה משמעותית בשבילך במהלך היום.