

תהליך הגישוש (Screening) – המפגש הראשוני עם הארגון

גירסה 5\2011

מאת דר' יובל דרור

תהליך הגישוש מהווה את המפגש הראשוני עם הארגון לאחר הסכמה עם הנועץ על כניסה לארגון. אפשר שתהליך הגישוש מתחיל על בסיס תמונה ראשונית שנתקבלה ממזמין האבחון ואפשר שההתחלה היא ללא הכוונה ראשונית כזאת. בכל מקרה יש להקדים לכניסה לארגון קבלת תמונה כללית מפורטת מספיק בכדי לקבוע מיהם המרואיינים הראשונים שאיתם צריך להיפגש. בדרך כלל, סבב ראיונות ראשון עשוי להיות מורחב על בסיס המלצות של מרואיינים. גם, סבב הראיונות יאפשר לקבוע מהם בסיסי הנתונים הנדרשים כדי לקבל תמונה כמותית על התנהלות הארגון.

מטרה:

מטרת תהליך הגישוש – כתהליך מקדים לכניסה לארגון היא להשיג שלוש מטרות ראשיות:

- זיהוי הסימפטומים, מופעי הבעיה שלאורם יוחלט על התהליך הייעוצי
- היכרות ראשונית עם הארגון והסביבה העיסוקית – תפעולית שלו
- חיבור ראשוני לאנשי המפתח בארגון

התוצר של תהליך הגישוש הוא מסמך מוסכם עם הנועץ המרכזי על תחולת תהליך האבחון והחווה הפסיכולוגי הכרוך בו.

רקע

תהליך גישוש הוא תהליך מפתח לקראת החלטה אם לקיים תהליך אבחון בארגון ואם כן, מה תהיה תכולתו. תהליך ייעוצי קלאסי ובעיקר כזה המתבסס על גישת ה- Action research כולל תהליכים מעגליים של אבחון והתערבות. מטרת תהליכים אלו הינה לאפשר לארגון לממש את הפוטנציאל שלו בצורה מיטבית תוך התאמה מתמשכת לשינויים המתרחשים בסביבת הפעולה שלו. פתיחתו של התהליך תיקבע האם ייווצרו התנאים המתאימים להתחלתו של תהליך אפקטיבי. הצעדים הראשונים מהווים ראשית היווצרותו של "חווה פסיכולוגי", שבו נכתבים - בצורה פורמאלית ולא פורמאלית, ההסכמים לשיתוף פעולה בין היועץ – המאבחן, לבין הנועץ – המנהל. כדי שיווצר חווה מאוזן על היועץ להגיע במהירות למצב שבה יכולה להיות לו עמדה משל עצמו ביחס להזמנת הייעוץ שנעשתה ע"י הנועץ. תחולת עבודת האבחון, ראוי שתיקבע מתוך תיאום בין שני אנשים ששניהם אינם "נאיביים": הנועץ, באשר להבנתו את התהליך אליו הוא נכנס והשלכותיו הצפויות עליו ועל ארגונו; באותה מידה, היועץ צריך להכיר מספיק את הארגון בשביל להיות שותף מקצועי לבחירת הסוגיות שבהן יתמקד האבחון בסופו של דבר.

תהליך הגישוש הינו על-כן, תהליך המקדים את תחילת תהליך האבחון שתוצאתו הינה החוזה האבחוני: מסמך רשמי המגדיר באופן ברור ומובן לשני השותפים לתהליך את מטרתו, מסגרתו ואת המחויבויות ההדדיות שיבטיחו את הצלחתו.

מטרה:

לפיכך המטרות של תהליך הגישוש תהיינה:

- להבין את התנהלות הארגון במסגרת הסביבה העסקית \ חיצונית שלו
- ליצור את התשתית האינפורמטיבית המאפשרת לכתוב הצעה לתכנית אבחון
- ליצור את ההיכרות הבין אישית הראשונית עם הגורמים העשויים להיות שותפים מרכזיים לתהליך האבחון

התהליך כולל:

לימוד על הסביבה העסקית של הארגון

הבנת תהליכי היסוד הארגוניים: איך עושים כאן כסף? איך משיגים את היעדים \ מטרות? איך מייצרים \ נותנים שירות?

קריאת חומרי רקע על הארגון מתוך אתרי האינטרנט, חומרים חיצוניים שונים (לדוגמא, כתבות בעיתונות כלכלית) ומסמכים שיתקבלו מהנועץ המשקפים תמונת מצב ראשונית שלו (דוחות מכירות; דוחות איכות שירות; מאזנים; דוחות ביצוע; תכנית עסקית וכד').

התרשמות ראשונית מהארגון על בסיס ראיונות ראשוניים, נוכחות פיזית, תצפיות, וניסוח השערות ראשוניות המבוססות על התעדכנות בתיאוריות הרלוונטיות לסימפטומים המתגלים.

יש לזכור כי ראיונות גישוש הם, ככל ראיון חצי מובנה, כלי מחקרי שיש לעשות בו שימוש מושכל ומקצועי (על ניהול ראיון מחקרי חצי-מובנה ראה XXX), הם מייצרים רושם ראשוני בלבד על הארגון.

ראיונות גישוש

המטרות של ראיונות הגישוש הן

- לזהות את הסימפטומים המרכזיים לצורך כתיבת הצעת האבחון
- לזהות את הפערים שבין היכן שמערכת רוצה להיות לבין היכן שהיא נמצאת
- לזהות זיהוי ראשוני את המוכנות להיכנס לתהליך האבחון
- להיות מוכן לדיאלוג עם הנועץ המרכזי על הצעת האבחון

השיטה

ריאיון של מספר מוגבל של אנשים מרכזיים בארגון, ששמותיהם יסוכמו מראש עם הנועץ המרכזי. תצפית משתתפת באירוע מרכזי – משמעותי המתרחש בארגון בתקופת הראיונות ותחקור של מנהל רלוונטי על האירוע הזה (על תצפיות משתתפות ראה XXX) כדי להגדיר את הרשימה הנאותה של המרואיינים הפוטנציאליים וכדי לוודא קבלת תמונה מקיפה (אך שטחית) של הסימפטומים יש להגדיר היטב את רשימת בבעלי התפקיד המרכזיים בארגון ואנשי מפתח אחרים שהשתתפותם בתהליך הינה קריטית. לפעמים יש הגיון לשלב כבר בשלב מוקדם זה גם בעלי עניין חיצוניים ולסווגם בהתאם לחשיבותם. מן הראוי כי בעלי העניין שדעתם מרכזית וחשובה ירואיינו כבר בשלב ראשוני זה.

רשימת בעלי העניין כוללת:

- לקוחות
- מתחרים
- ספקים
- בעלים
- האיגוד המקצועי
- הקהילה המקומית והשלטון המקומי
- הקהילה הרחבה, רגולטורים וגורמי שלטון

בדרך כלל כחלק מתהליך הגישוש נתמקד בהללו שהם הזמינים ביותר.

שאלות הגישוש:

יבחרו באמצעות מודל מערכתי שנראה מתאים למצב הארגון כפי שעולה מתוך ההיכרות הראשונית עמו (על בסיס שיחת ההיכרות עם הנועץ הראשי). בחירת המודל איננה קריטית משום שכתוצאה מתהליך הגישוש אפשר יהיה לבחור, לצורך האבחון עצמו, מודל אחר שיימצא מתאים יותר לארגון. שימוש במודל מערכתי כל שהוא מבטיח כי התמונה הראשונית שתיווצר תהיה מלאה ותכיל את כל הסוגיות המרכזיות שיש לשקול בשלב ראשוני זה – כמו גם תבטיח תהליך גישוש יעיל.

שאלות גישוש לדוגמא:

שאלות אישיות – אינפורמטיביות

1. ספר לי על עצמך!
2. ספר לי על תפקידך בארגון
3. היכן אתה ממוקם בשרשרת המבנה הארגוני? בשרשרת הייצור?
4. תאר לי את סדר יומך! מהם הדברים שהיית מעוניין לשנות בסדר יומך?
5. ספר לי על הארגון מנקודת מבטך?
6. כיצד אתה באופן אישי תורם לארגון?

שאלות על התפקיד

7. תאר לי את תפקידך? מה תחומי האחריות שלך?
8. עם מי את העובד (שותפי תפקיד)? אילו בעלי תפקיד אחרים תלויים בך? באילו אתה תלוי?
9. איך אתה מודד את הביצועים שלך? איך המנהלים שלך מודדים אותך?
10. איך אתה מעריך את רמת הביצועים שלך היום? איך הם בהשוואה לעבר?
11. תאר לי יום עבודה "שגרתית".
12. תאר את איכות עבודת הצוות.

שאלות כלפי ההנהלה

13. תאר לי את אופייה של ההנהלה ואת צורת התנהלותה הנוכחית (פתוחה לשינויים, סגורה לשינויים וכו')!
14. כיצד אתה מסתדר עם חברים אחרים בהנהלת החברה?
15. תאר לי מקרה שבו אתה חשבת אחרת מההנהלה \ ממנהלים אחרים?

שאלות של שביעות רצון

16. ממה אתה נהנה בתפקידך? ממה אתה פחות נהנה בתפקידך?
17. מה אתה אוהב בארגון? מה אתה פחות אוהב בארגון?
18. על מה אנשים מתלוננים בארגון? מה לא מתפקד?
19. מה אנשים אוהבים בארגון? למה אנשים באים לעבוד כאן?
20. לו היה לך את כל הכוח שבעולם, מה היית משנה בארגון?
21. אם היית מגיע היום לארגון, מה היית עושה אחרת שלא עשית כשרק הגעת אליו?

שאלות המתייחסות לשאיפות בעתיד:

22. איך אתה רואה את הארגון בעוד 5 שנים מהיום?
23. מהם בעיניך הפערים המרכזיים שצריך לגשר עליהם כדי לממש את העתיד הזה?
24. איך אתה רואה את עצמך בתוך הארגון בעוד 5 שנים מהיום?

שאלות של עמדה כלפי שינוי

25. כשסיפרו לך על כניסתנו לארגון, איך הרגשת?
26. תאר לי את חשיפתך לתהליכי ייעוץ ארגוני שחלו בעבר בארגון?
27. כיצד תהליכים אלו השפיעו עלייך באופן אישי?
28. כיצד תהליכים אלו השפיעו על הארגון?
29. כיצד אתה באופן אישי רואה לנכון לשנות את פני הדברים?
30. איך אתה רואה את עצמך מתמודד בתהליך של שינוי ארגוני?

31. מהיכרות אישית עם הקולגות שלך ועם הנהלת החברה, כיצד הם היו מתמודדים עם שינוי כזה?

ניתוח ועריכת הממצאים

ניתוח הממצאים כולל אינטגרציה של המקורות השונים (נתונים מתוך מאגרי הנתונים של הארגון יחד עם ממצאים מראיונות) באופן שמייצר מפת סימפטומים אינטגרטיבית. תהליך הניתוח מכוון קודם כל לאופן שבו הדברים נראים ע"י בעלי העניין ורק לאחר מכן לתובנותיו של היועץ. מפת הסימפטומים הינה ארגון של הדברים כפי שהם נראים על ידם. תהליך הניתוח מיועד להגדיר את הסימפטומים המרכזיים "המציקים" לארגון אשר אם האבחון יציע להם טיפולים, יביאו לשיפור באפקטיביות וביעילות הארגונית. יש לזכור כי תהליך אבחוני – אף המהיר ביותר, לוקח מספר שבועות לכן אין טעם בעיסוק בסוגיות הדורשות פתרון מיידי. סימפטומים המועדפים לטיפול יענו על הקריטריונים הבאים:

- הם קרובים ככל האפשר לתפוקות הארגוניות: סימפטומים הקשורים באופן ישיר לרווחיות, לאיכות השירות ללקוחות, למיתוג, לשביעות רצון של בעלי עניין חיצוניים שונים, ולכל ממשק בין הארגון לבין סביבתו.
- הסיבות להתקיימותם קשורות להתנהגות אנושית: השיפור בסימפטומים תלוי בטיפול בסוגיות אנושיות ולא רק טכנולוגיות או כספיות.
- ישנה אי-שביעות רצון בולטת מהם בקרב בעלי תפקידי מפתח בארגון – דבר העשוי להוות גורם מפתח ברצון של הנועץ להשקיע מאמץ ארגוני בהתמודדות עימם.
- הם לא מהסוג של פתרון מיידי (Quick Fix)

כידוע, תהליך האבחון יכול לצייר את השרשרת הסימפטומאטית של הארגון באופן שמוקד ההתערבויות לשינוי יכוון אל סיבות השורש או אל המנופים לשבירת המעגליות השלילית (Vicious Circle) שבה נמצא הארגון (ראה לדוגמא המאמר על GD8). לפיכך, תהליך הניתוח הנוצר לאחר הגישוש יכוון את תשומת הלב של הארגון לאותם הסימפטומים המהווים את הכאבים המרכזיים של בעלי העניין המרכזיים, בעוד תהליך האבחון המלא יעסוק בזיהוי השרשרות הסיבתיות להתקיימותם של אותם כאבים. המחשות לסימפטומים היכולים להיות מתאימים:

- תחלופת עובדים בעלי תפקידים קריטיים בקצב או בעיתוי הפוגע ביכולת הארגון לעמוד ביעדיו
- מיפוי העוצמות של הארגון שיעזרו למנף את הביצועים של יח' XXXX שהיא המנוע להצלחה העסקית של הארגון
- זיהוי החסמים למעבר של הארגון לשלב בוגר יותר התואם את דרישות הסביבה העסקית הנוכחית שלו (בדרך כלל בהתאם למודל על צמיחה והזדקנות של ארגונים)
- לסייע לחברה להתמודד עם קצב הצמיחה המהיר שלה והגידול המהיר במספר העובדים תוך התמקדות בשינויים נדרשים במבנה הארגוני ובתהליכי העבודה

- השפעת הסגנון הניהולי של מנהלי התחומים על צמיחת החברה ועל רמת המוטיבציה של צוותי המכירות בחברה
- תחלופה מהירה מידי של מדריכים (בארגון המספק שרותי הדרכה) והיכולות לשימורם
- השוואה בין תהליכי ניהול וצורת תפקוד של שני מרכזי עסקים באזורים שונים (שאחד מהם מצליח והשני "מתנדנד") כדי לאפשר למידה הדדית למימוש פוטנציאל ההצלחה

הצעת האבחון תכלול "מפת סימפטומים": רשימת הסימפטומים המרכזיים והקשרים ביניהם שהאבחון יחקור את הסיבות להתקיימותם. יודגש כי בהצעה הייעוצית ייכלל רק התוצר של תהליך הגימוש ולא תיאור מלא של כלל הממצאים. כלומר בפרק הגדרת המטרות של תהליך האבחון יפורטו הסוגיות – כפי שעלו מתהליך הגימוש, המהוות את מוקד האבחון המלא.

בנוסף, המפגש עם הארגון בתהליך הגימוש יהווה את המקור המרכזי למידע ולהתלבטות, ובסופו של דבר גם לניסוח ולדיאלוג עם הנועץ באשר למרבית המרכיבים האחרים שבהצעה הייעוצית וביניהם:

- הגדרת גבולות היחידה שבה יתקיים האבחון;
- הגדרת הנועץ המרכזי ושותפי ייעוץ נוספים אם צריך;
- בחירת סוגיה שאפשר להתחיל לשנות בה מבלי לחכות לאבחון כולל
- לוח הזמנים לביצוע האבחון;
- הדרישות האדמיניסטרטיביות; וגם,
- מתכונת ניהול היחסים לאורך תהליך האבחון.

על מבנה גנרי של הצעה ראה: XXX

שאלות של מנהלים, תגובות, תהיות

- "מה התועלת שתהא לי מהפרקטיקום שלכם?"
- מה זו "מפה אבחונית"?
- למה "רק אבחון"? מה נותן האבחון?
- אילו התערבויות ושינויים תעשו אחרי האבחון?
- "אני מכיר היטב את הארגון – מה תוכלו לחדש?"
- למה לראיין עובדים?
- למה לעורר דוברים ישנים?
- כיצד תאספו הנתונים?
- "מה תהיה ההשקעה של הארגון? ההשקעה שלי?"
- אילו נתונים כמותיים תביאו? האם תהיינה מדידות של יעילות, של הספק?
- מה תעשו עם הנתונים הגולמיים? למי תעבירו?
- האם נקבל המלצות ספציפיות מה לעשות על-מנת להשתפר?
- מי יקבל את המשוב?
- "כמנהל משאבי אנוש – אני רוצה לקבל מכם את דו"ח האבחון"
- "כמנכ"ל, עליי לדעת כל מה שקורה במחלקה של הנועץ – ואני צריך לקבל את כל הנתונים".
- איך תוכלו לאבחן בלי שיש לכם ניסיון ביעוץ ארגוני?"
- "כמנהל משאבי אנוש, מה יהא תפקידי בתהליך האבחוני?"
- איך ייבחר התחום לאבחון?
- האם התהליך שלכם מובנה?
- "יש לנו כבר מחלקה לפיתוח ארגוני – למה אני צריך גם אתכם?"
- למי יש גישה לעבודה שאתם מגישים?
- "אני אבחר את מי תראינו..."
- "אני חושב שאתם צריכים גם לעשות סקר..."
- "מה אם תגרמו לי נזק?"