

הכול סיפורים - נרטיב ככלי לפיתוח ארגוני (חלק ראשון)

ד"ר אורית בר

חברות וארגונים, מנהלים ומנהיגים ישרדו במידה רבה על בסיס יצירת הסיפור שלהם  
ועל בסיס היכולת להבין את סיפוריהם של האחרים.

התפתחות של ארגונים ועסקים במאה ה-21 תהיה מושגתת במידה רבה על יכולתם  
להביא אנשים יחד לחלוק את סיפורם. בספרו Whole new mind מונה דניאל פינק  
(Pink 2005) בין שמונה כישורים מרכזיים לעידן החדש (The Concept age) בעולם  
העסקים את היכולת להבין סיפורים וליצור סיפורים. חברות וארגונים, מנהלים ומנהיגים  
ישרדו במידה רבה על בסיס יצירת הסיפור שלהם ועל בסיס היכולת להבין את סיפוריהם  
של האחרים.

סיפור סיפורים היא פעולה אנושית הקיימת בכל התרבויות. נארטיב הוא סיפור. הגישה  
הנרטיבית, המוצגת במאמר זה, מבוססת על הרעיון שהדרך בה אנו יוצרים משמעות  
בחיינו היא הדרך הסיפורית. אנחנו יוצרים בסמוי ובגלוי מבנים סיפוריים ועלילות המיצגים  
את הדרך בה אנו חווים ונותנים משמעות לעלילת חיינו. הנחת יסוד של הגישה היא  
שהתופעות העשירות והמורכבות של ניסיון החיים מיוצגות טוב יותר בסיפורים  
ונארטיבים (Lieblich et al 1998). השימוש בגישה רווח כיום בקרב פסיכולוגים  
ויועצים בתהליכים של התפתחות אישית ופתרון בעיות של תקיעות אישית. אנו גורסים  
כי הדמיון הקיים במידה רבה בין המבנים הסיפוריים בתרבויות שונות, יכול לשמש גם  
בעולם העסקי כבסיס ליצירת סיפור ארגוני במציאות העסקית הגלובאלית בה אנו חיים.

הסיפור הארגוני הוא הייצוג של התרבות הארגונית והוא גם המייצר אותה. תרבות ארגונית על פי תפיסתנו, היא היתרון התחרותי המוביל במאה ה-21.

#### זהות הארגונית הקולקטיבית

אנו חיים היום במציאות של "קהילות הבדל" (Communities of Difference) - אנשים מתרבויות, עמים ודוברי שפות שונות המקיימים ביניהם יחסי עבודה ושיתוף. מציאות זו, שיוצרת הגלובליזציה בארגונים וחברות היא מוקד מרכזי, שעל בסיסו צריך הארגון לייצר סיפור קולקטיבי המורכב מסיפורי השונות. מה שדרוש היום הוא הכוח להצמיח מקולות ואפיונים שונים זהות ארגונית. סיפור משותף המגדיר תרבות וזהות ארגונית משותפת הוא בסיס להבנות משותפות ולכן בעל השפעה רבה על שני ממדים מרכזיים להצלחה העסקית: זריזות ארגונית וחיסכון בעלויות.

הגישה הנארטיבית מדגישה את הקול, האפיון והסיפור הייחודי כבסיס להבנה, ליצירת קול משותף ויצירת פריצות דרך אצל היחיד והארגון. מנגנון ההקשבה הוא הכלי הבסיסי להתמודדות עם אתגר מורכב זה. באמצעות הקשבה ויצירה של סיפורים אישיים ומשותפים נותנת הגישה הנארטיבית בארגונים מענים בתחומים הבאים:

- איסוף ויצירת ידע פרקטי ארגוני.
- יצירת סיפור ארגוני משותף ובניית זהות ותרבות ארגונית.
- הבנת "מחסומים" בסיפורים ארגוניים או אישיים קיימים, שינוי פרדיגמות ויצירת פריצות דרך.
- יצירת בהירות בתהליכים, ובמשמעויות, ויצירת כלים מתווכים לדיאלוג בונה עם לקוחות קולגות או כפיפים.

למידה ארגונית באמצעות סיפורים

סיפורים ועלילות הם לעיתים סמויים, שקטים, בלתי נראים ומסתתרים מאחורי השיחות היומיומיות שאנו מקיימים. הם משקפים את התודעה שלנו ואת התרבות הסמויה של משפחות, חברות או ארגונים. סיפורים אלה עשויים להיות חסמים היוצרים גבולות קשיחים להתפתחות ושינוי. הם מעניקים הקשר רב כוח למשמעות ומעצבים מה שאנשים רואים כאפשרי ובלתי אפשרי ליחיד, לצוות ולארגון.

כאשר אנשים מסבירים מה הם יודעים, לעיתים קרובות אנו שומעים סיפור, כיוון שזו הדרך לתאר בפנינו את המציאות (Gudmundsdottir, 1996) לכן הקשבה לסיפורים היא דרך מצוינת להכיר וללמוד אנשים וארגונים להבין את הכוחות המפעילים אותם וליצור פריצות דרך.

-----  
**סיפור משותף המגדיר תרבות וזהות ארגונית משותפת הוא בסיס להבנות משותפות ולכן בעל השפעה רבה על שני ממדים מרכזיים להצלחה העסקית: זריזות ארגונית וחיסכון בעלויות.**  
-----

**\*\*חלק ב של מאמר זה יפורסם בהמשך ויסביר כיצד רותמים את הגישה הנרטיבית**

**להגברת הזריזות הארגונית צמצום עלויות ויצירת פריצות דרך.**

הכותבת : ד"ר אורית בר , מנכ"ל משותף Steps מודלים ניהוליים, המתמחה בפיתוח תרבות ארגונית, פיתוח מנהלים, פיתוח תרבות למידה וחשיבה ותהליכי למידה, הוראה הדרכה, התפתחות קריירות וזהות מיקצועית. הכותבת התמחתה בין השאר בניית סיפורי חיים ככלי להבנת התפתחות של זהות מקצועית.