

הכול סיפורים – סיפור כיתרון תחרותי (חלק שני)*
ד"ר אורית בר

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.

ארגונים שעשו שימוש בגישה הנרטיבית גילו שסיפור סיפורים ארגוניים הוא אחד מהכלים הנגישים והמהירים ביותר ליצירת שינוי בהרגלים, מיומנויות, ותרבות ארגונית. בעולם השיווק והמכירות קיימת זה שנים אחדות הבנה למרכזיות של הסיפור בתהליך העסקי. ארגונים מבינים שמותג מצליח, שיווק ומכירות תלויים במעורבות של הלקוח וביכולת שלו להתחבר לסיפור שאנו מזמנים לו.

דינמיקה דומה מתקיימת בתהליכים עסקיים אחרים ובהיבטים פנים ארגוניים. מצוינות בניהול אנשים, מוטיבציה עובדים, יצירת והובלת שינוי וחדשנות וכו'. כל אלה תלויים בקשר ובמעורבות של העובדים המנהלים ובעלי עניין אחרים וביכולתם להתחבר לסיפור שהארגון מזמן להם. האפקטיביות של השימוש בסיפור, תלויה כמובן ביכולת היצירתית של הארגון להשתמש בסיפורים ולנווט את הנרטיב.

סיפור סיפורים - מהר יותר

חוסר ודאות, שינויים מהירים וידע המתעדכן ומתחדש כל הזמן, הם מהמאפיינים המרכזיים של עולם העסקים של המאה ה-21. סביבה כזו, מחייבת ארגונים להיות יצירתיים וחדשנים ולשם כך דרוש מנגנון המאפשר זרימה מהירה של העברה ויצירת ידע. מהירות בשיתוף ידע והעברת ידע הפכת צורך מרכזי ותנאי להצלחה. מקור כל ידע הוא באדם ומנגנון זרימת הידע תלוי ברצונו וביכולותיו להעביר ולחשוף אותו. הגישה של סיפור סיפורים מאפשרת לארגון להתמודד במהירות יחסית עם שני ההיבטים של **רצון ויכולת**.

אנשים משתפים בידע כאשר הם נמצאים בסביבה המאפשרת לקולם להישמע בכבוד. ארגונים הנותנים מקום לסיפור סיפורים, מאפשרים לעובדים מרחב להשמיע את קולם ולספר את סיפורם בארגון ויוצרים מרחב להתחדשות יצירתיות ושינוי. לסיפור כמרחב של כבוד יש עוצמה רבה יותר מכל פרוצדורה אחרת המאפשרת לאנשים להביע את דעתם. במבנה סיפורי טוב קיימים פערים המפעילים את החשיבה הדמיון והרגש של השומע, לכן סיפור סיפורים נותן מרחב של כבוד לשניהם: המספר והשומע ומחבר ביניהם. כאשר מנהלים המעבירים מסרים משתמשים במדיה הסיפורית, הם מאפשרים לשומעים מרחב ליצור רעיונות חדשים כתגובה לדברים ששמעו, ומאפשרים לשומע להיות חלק מהסיפור וליצור אליו מחויבות- הם יוצרים דיאלוג.

סיפור משמש כזרז וחוסך זמן גם בתהליכי למידה והדרכה באירגון. אנשים זוכרים טוב יותר ידע כאשר הוא מועבר אליהם במבנה סיפורי. סיפור טוב בנוי בדרך המעוררת עניין אצל השומע. כאשר מתעורר עניין מתרחשות במוח פעולות אוטומטיות הקושרות את הידע החדש לידע קיים. ענפים חדשים של סינפסות (המקום בו תאי העצב במוח מעבירים מידע)

מתפתחים על סינפסות של ידע קיים, נוצר ידע הקשרי המאפשר למנגנון הזכירה שלנו לפעול ולהטמיע ידע חדש במאמץ נמוך יחסית של שינון וחזרה.

כוחו של הסיפור ככלי ארגוני בכך שהוא נשען על הכישרון והיכולת הטבעית, לכן הכלי של סיפור סיפורים אינו דורש שעות רבות של הדרכה ולמידה מורכבת. באופן פשוט יחסית יכול כל ארגון לאמץ את הגישה ולהשביח את היכולת הסיפורית בארגון ולהשתמש בה ככלי לפיתוח אירגוני.

ערכו של סיפור סיפורים לארגון הוא כפול: בתוצריו המתועדים כמאגר של ידע ובתהליך עצמו המגביר את החשיבה, היצירתית, והבהירות, ומשפר את התקשורת וההבנות המשותפות באירגון.

כאשר מנהלים שמעבירים מסרים משתמשים במדיה הסיפורית, הם מאפשרים לשומעים מרחב ליצור רעיונות חדשים כתגובה לדברים ששמעו, הם מאפשרים לשומע להיות חלק מהסיפור וליצור אליו מחויבות- הם יוצרים דיאלוג.

סיפור סיפורים -- התהליך והתוצר

ארגונים הם אוסף של אנשים היוצרים קהילה. לכל ארגון כמו לכל קהילה יש סיפור והיסטוריה הממשיכים ונכתבים. איסוף הידע והסיפורים המסופרים באירגון, היא משימה ארגונית חשובה. זהו כלי חשוב ביצירת תחושת שייכות ובהירות לגבי יצירת העתיד של הארגון עבור העובדים והמנהלים, המרכיבים את ההון האנושי העכשווי בארגון. הסיפור מאפשר הבנה טובה יותר של האירגון: היכן הכול התחיל? מי היו המייסדים? איזו מורשת השאירו אחריהם? ומהם הערכים שאנו חולקים כקהילה וכיחידים - כל אלה משמשים בסיס חשוב כדי להתאים את הארגון ואת תרבות הארגון לעתיד.

ביצירת סיפורים ארגוניים אין אנו מתכונים רק להליך החשוב והמוכר של ניהול ידע הממוקד בתוצר - בסיס ידע כתוב המתעד תהליכים, שיטות, החלטות וכד' כוונתינו במאמר זה לשים דגש על תהליך יצירת הסיפורים הארגוניים, ובעיקר כאלה הנוצרים במפגשים של פנים אל פנים. מחויבות אמיתית נוצרת בין אנשים באמצעות יחסים, תקשורת בלתי אמצעית ומגע אנושי. ארגונים דורשים מהעובדים שלהם להיות פרודוקטיביים, מחויבים מעורבים ולשתף בידע, אולם עליהם להבין שהוראות החלטות דרישות וחברות הסברה אף שהן מנוסחות היטב אינן מספיקים. ליצירת מחויבות אמיתית דרושה מעורבות בינאישית גבוהה. כאשר אנשים נפגשים ומספרים סיפורים מעורבים בכך רגשות ונוצרים יחסים. כאשר אנשים משתפים זה את זה בסיפוריהם או רוקמים אותם יחד נוצר בסיס משותף אמיתי ותחושה של שייכות. באמצעות סיפור סיפורים שהיא פעולה אנושית טבעית אנשים מספרים סיפורים פשוטים בהם הם מתארים כיצד הם מבצעים דברים, מהי חווית השרות שלהם לאן הם שואפים וכד' מתוך כך נוצרות אצל השומעים והמספרים עצמם חוויות של בהירות, הבנה, אמפטיה והזדהות ונחשפות נקודות הסכמה ומחלוקת, שהדרך הסיפורית מאפשרת למספר ולשומעים ליישב אותן על בסיס הבנה ובהירות גבוהות יותר.

הפרקטיקה – סוגים של סיפורים ארגוניים

הפרקטיקה של סיפור סיפורים ארגוניים היא מגוונת וניתנת ללמידה. במאמר זה לא נרחיב ונמנה רק מספר סוגים של סיפורים היכולים לשמש מנוף להובלת תהליכים ולהשגת מטרות ארגוניות ונאמר שבסדר היום הארגוני חשוב שארגון יקצה באופן מודע מקום ליצירת הסיפורים לטכניקה ליצירתם ולמינופם.

. (2000) Boje מתייחס לנרטיבים הנוצרים בארגון ומדגיש כמה דפוסים בהם ניתן להשתמש בתהליכי הפיתוח הארגוני כמו למשל:

הסיפורים ההגמוניים - אלו סיפורים העוסקים בנושאים ארגוניים ועסקיים שונים שמקורם במנהיגות הארגון והם חוזרים ונשמעים ברחבי הארגון. הסיפור ההגמוני הוא בעל כוח רב וכל שינוי ארגוני חייב לקחת אותו בחשבון. כאשר ארגון מנסה לחולל שינוי והסיפור ההגמוני אינו משתנה נדון השינוי בדרך כלל לכישלון. שינוי בסיפור ההגמוני צריך להתחיל במנהיגות הארגון שהיא גם המקור לו.

המולטי-סיפור - אלו סיפורים סדרתיים. אוסף של סיפורים, המתייחסים לתהליך או אירוע ארגוני מסוים, המסופרים במקומות שונים בארגון. כאשר יוצרים את המולטי סיפור, האתגר הוא ליצור מסך הסיפורים סיפור משותף שיהיה מקובל על כולם. עבודה על המולטי סיפור יכולה להיות מקבילה לגישה הנהוגה בארגונים של חקרי מקרה.

הסיפור הנגדי - סיפורים העולים בניגוד לסיפור אחר. מופיעים כתגובה, בדרך כלל באופן ספונטני, לסיפור ומבטאים מוקדים של חוסר הבנה של קונפליקטים ניגוד ערכים וכו.. תופעת הסיפור הנגדי מחייבת ערות ארגונית. סיפורים ארגוניים מתחרים יכולים להתקיים בארגון זמן רב, ולייצג "שדה קרב" המעכב את הארגון ומחייב פעולה.

סיפורי קרש קפיצה - סיפורי הצלחה ארגונית או סיפורים המתארים תמונה עתידית המתארת מציאות לאחר שינוי. השפעתם של סיפורים אלה אינה בכמות האינפורמציה שהם מציעים אלא ביצירת קפיצת הדרך בהבנה של השומעים כיצד ניתן לחולל שינוי. הסיפור מאפשר לשומעים לעשות ויזואליזציה של יצירת טרנספורמציה ושינוי בתוצאה ביצוע וכו.. מסיפור בהקשר אחד באנלוגיה להקשר חדש.

גישה שונה לשימוש בסיפור ככלי ארגוני מתאר דיויד הטצ'נס, מומחה לסיפור סיפורים. הוא מתייחס לסיפורים הנוצרים בארגון אך גם לכאלה הקיימים מחוץ לו ומציב אותם על ציר בעל שני קצוות:

בצד אחד של הציר נמצאים סיפורים המעוגנים במציאות הקרובה של קהל השומעים. סיפורים היכולים להיות ממוקדים במסירת אינפורמציה תאור ודיווח של המציאות הארגונית העכשווית או סיפורים העוסקים בעולם הארגוני ובמציאות העסקית, הבוחנים גישות שיטות וכו.. (ספרי ניהול למיניהם). תפקידים המרכזי של סיפורים אלה הוא להבהיר עמדות, ולהוסיף זוויות ראייה נוספות וידע להבנת העולם של השומעים. בצידו האחר של הציר נמצאים סיפורים מעולם מרוחק יותר. סיפורים מעוררי השראה העושים שימוש במטאפורות עם קשר ברור לעולם הארגוני (למשל מי הזיז את הגבינה שלי) או סיפורים ממציאות רחוקה כמו אגדות, סיפורי המיתולוגיה היוונית או אפילו מלחמת הכוכבים הלוקחים את השומעים לעולם אחר. השומעים קושרים את הסיפור לעולמם ויוצרים תובנות ומשמעויות.

היכן מתחילים?

אנו ממליצים על שלושה תחומים מרכזיים בהם חשוב להעשיר את היכולת הארגונית כדי להעצים את השימוש בסיפורים ארגוניים, ולהפוך את הנרטיב לכלי משמעותי:

1. **הכרות עם דפוסי נרטיב**- הבנת ההבדלים בין דפוסי הנרטיב ומשמעותם הוא מפתח מרכזי לשימוש אפקטיבי ולניווט הנרטיב כדי להגיע ל"סיפור הנכון".

2. **כלים ליצירת סיפורים**- חשוב לספר את הסיפור הנכון אולם לא פחות חשוב לדעת כיצד לספר אותו – כדי למקסם את הסיפור ואת התהליך של סיפור סיפורים בארגון חשוב להכיר כלים בסיסיים של סיפור סיפורים אירגוניים.

3. **סיפור ככלי עבודה למנהלים ומנהיגים**- סיפור סיפורים הוא כלי רב עוצמה בידי מנהיגים. סיפורים מאפשרים למנהיג לאחד את השורות, לעורר מוטיבציה השראה וליצור משמעות. כאשר מנהלים ומנהיגים משתמשים נכון בסיפור הם יכולים להוציא מהכוח אל הפועל ידע ניהולי כמו: תן לאנשים סיבה לשינוי" או "נהל באמצעות אינטליגנציה ריגשית".

ניתן לקחת את התהליך של סיפור סיפורים בארגון צעד נוסף קדימה ולעבוד עם יועץ מומחה בתחום הנרטיבי. עבודה כזו יכולה לבוא לידי ביטוי בכמה היבטים ממעורבות חלשה של יצירת הפלטפורמה והכלים הבסיסיים לסיפור סיפורים בארגון ועד למעורבות עמוקה בפיתוח מנהלים צוותים והובלת שינויים.

הרוח האנושית היא הצד החבוי של ההצלחה העסקית.

היום יותר מתמיד, מבינים מנהיגים ומנהלים ששינויים אינם יכולים להתחולל ללא טרנספורמציה אישית. טרנספורמציה דורשת הבנה עמוקה יותר של האדם ושל האופן שהיא משפיעה על הארגון ותוצאותיו. הגישה הנרטיבית, מציעה להוסיף לתפיסה העסקית הקונבנציונאלית - הממוקדת בביצועים, יצירת רווח ותחרותיות - את ההתנהגות האנושית כחלק מהראייה העסקית.

**הגישה הנרטיבית, מציעה להוסיף לתפיסה העסקית הקונבנציונאלית
הממוקדת בביצועים, יצירת רווח ותחרותיות - את ההתנהגות האנושית כחלק
מהראייה העסקית.**

**בחלקו השלישי של מאמר זה נתייחס לדרכים נרטיביות לטרנספורמציה ארגונית ולגישת
האימון הנרטיבי שפיתחנו במסגרת עבודתנו .**

*חלק ראשון של מאמר זה תוכלו לקרוא בכתובת:

<http://steps-wlb.com/uppics/upp2375.pdf>

הכותבת: ד"ר אורית בר, מנכ"ל משותף Steps מודלים ניהוליים, מתמחה בפיתוח תרבות ארגונית ופיתוח מנהלים, התפתחות קריירות וזהות מקצועית. הכותבת עשתה שימוש במסגרת מחקרים שונים, בניתוח סיפורי חיים ככלי להבנת התפתחות של זהות מקצועית וארגונית.