

עשרת הדיברות לניהול 'הארגון-הגמיש'

מאת: יניב אלטרס

"...אמן לחימה אשר מתרגל אך ורק כדי לסגל לעצמו דפוס לחימה מסוים מאבד את החופש שלו. הוא הופך למעשה לעבדו של הדפוס שבחר, ומרגיש שהדפוס הוא הדבר האמיתי. זה מוביל לקיפאון, משום שדרך הלחימה אף-פעם אינה מבוססת על בחירה אישית או על העדפות, אלא על שינויים רגועים מתמידים, ולוחם מאוכזב זה יגלה במהרה ששיטתו נטולת גמישות..." (ברוס לי)

חוקרים והוגים רבים מנסים לפצח מזה זמן רב את המרכיבים המאפשרים לארגון להיות 'גמיש', ארגון אשר מצד אחד מסוגל לצפות את הבאות, טובות או רעות (וזה, אגב, לא משנה, כי הרי כל הזדמנויות טובות בחובה איום וכל איום טומן בחובו הזדמנויות...), למצוא את הדרך המאפשרת לארגון להשתנות תדיר, להתאים את עצמו לעולם אשר סביבו, לצעוד תמיד בשורה הראשונה ואף להפוך לכוח מניע, מנהיג וחלוץ אך לא לשכוח בדרך את 'אופיו', את תרבותו הייחודית, את הדי.אנ.אי המיוחד שלו, את מורשתו הייחודית ואת האמירה האישית שלו, של בעליו ומנהליו.

נשאלת השאלה האם גמישות, זריזות וקלילות ארגונית יכולה לעמוד לצד חזון, ערכים, מורשת ותרבות מוצקה, נדבכית ובנויה היטב? להיות קנה סוף המתכופף עם הרוח ובד בבד להיות הסלע, ההר החזק והיציב?

האם במאמץ להפוך לגמישים אנו לא 'מאבדים' את עצמנו ואת אופיינו? את מי שאנחנו?

כל זאת, לתפישתי, מתאים לארגונים, כמו גם לפרטים (והרי כל ארגון מורכב מכאלו, בסופו של דבר...)

נראה כי אותם כללים ואותן שאלות יסוד החלות עלינו כבני אדם חלות גם על הארגונים אותם אנו מרכיבים.

אז מה הם העקרונות המאפשרים את אותו 'ניהול גמיש' אפקטיבי?

עקרון ראשון: קבלה של השינוי המתמיד

ההזמנה בשלב ראשוני זה היא להבין כי גם מה שנראה יציב וקבוע מעל פני השטח הוא דינאמי ומשתנה מתחתיו.

הפנמה של עיקרון זה בקרב המנהלים והעובדים בארגון יוצרת את הבסיס הראוי להתנהלות גמישה: מחשבתית, רגשית, ביצועית.

ארגון אשר מתבסס על תרבות הטוענת כי 'אין חדש תחת השמש' וכי 'למה לגעת במה שעובד' הוא ארגון אשר אינו מוכן ומקבל את השינוי, וסביר להניח כי כאשר השינוי הגדול יגיע הוא ימצא את הארגון מופתע, המום ולא מוכן.

בחינה אמיתית של תפישת העולם הארגונית דורשת בחינה מעמיקה של הרבדים העמוקים בתרבות הארגונית (אדגר שיין, Schein), השווה את התרבות הארגונית לבצל רב שכבות, אשר האמיתות הבסיסיות והעמוקות מסתתרות ברבדיו העמוקים והנסתרים ביותר), בחינת אמונותיהם העמוקות של המנהלים והעובדים, סיפורי המורשת וגישות החניכה, במשמעויותיה העמוקות יותר, לאו דווקא החניכה הרשמית הפורמאלית, הנהוגות בארגון.

עקרון שני: הבנה כי גמישות יוצרת חוסן

הטמעה אמיתית של הרעיון העומד מאחורי אותו ציטוט מראשית המאמר הינה מפתח מרכזי ליצירה של חוסן אמיתי, כזה המאפשר לארגון 'לרכב על הגל', להשתנות, לעלות, לרדת, לקבל את המציאות ולפלס את דרכו הייחודית בתוכה ומעבר לגבולותיה המוכרים והידועים.

תרגול של גמישות ניתן ורצוי ליצור בכמה רמות: המחשבתית, הרגשית והביצועית.

ברמה המחשבתית: תרגול של גישות לסיעור מוחין, המצאתיות וחשיבה יצירתית (כובעי החשיבה של דה-בונו לדוגמה), מתן מקום למנהלים ולעובדים לחשוב מחדש על דרכי מחשבתם, קבלת החלטותיהם ופעולותיהם ועידוד התנסות בשינויים קטנים בסביבה מבוקרת ותומכת.

ברמה הרגשית: הבנה כי הטמעה המיתית לא מסתיימת בהבנה הקוגניטיבית בלבד, ועליה להתבסס על עיבוד רגשי, אשר מטבעו הוא איטי, מורכב ועדין יותר. מתן לגיטימציה ומקום ללבטים, ספקות וחששות בנוגע לעתיד, להשתנות, השלה של תפישות ישנות ואופייני עבודה מן העבר ופחד מ'איבוד עצמי' בתוך השינוי וניהול עדין של מצבים רגשיים בדרך של אמפתיה, שיקוף, הכלה וחיזוק יתרום לכך.

ברמת הביצוע: אפשרור של התנסויות 'הלכה למעשה' באימוץ חידושים ושינויים, בסביבה מבוקרת, תומכת, לומדת ומקבלת (גם טעויות וכשלונות) תתמוך ביישום של גמישות ארגונית

עקרון שלישי: דע את עצמך

לא ניתן ליצור שינוי מבלי להיות במודעות אמיתית של המצב הנוכחי, על מעלותיו וחסרונותיו, להתבונן באופני החשיבה, הרגש והפעולה בהם אנו נוקטים, להבין את המחירים והרווחים הקיימים במצב הנוכחי, לבחון את מטרותינו לטווח הקצר והארוך, את ערכי הליבה שלנו, את חלומותינו ואת שאיפותינו.

כלי ה-SWOT הוא כמובן כלי קלאסי, פשוט וקל ליצירת דיון מובנה על הצו הסוקראטי הנודע.

עקרון רביעי: דע את סביבתך

עיקרון זה בנוי על ההבנה כי איננו פועלים בתוך ריק, בבועה עצמאית, אלא תמיד חלק ממארג חי ופועם הכולל מנהלים, עובדים, משפחות, לקוחות, ספקים, בעלי עניין ואחזקות, רגולטורים, כוחות חברתיים, תרבותיים, טכנולוגיים, תקשורתיים ופוליטיים שונים, המושפעים ומשפיעים עלינו בעוצמות שונות ובמעגלים שונים.

הכרה בקיומו של אותו מארג ומיפוי נכון של הכוחות הללו הינו מפתח חשוב לשלב זה.

עקרון חמישי: דע את יכולותיך והגדר את גבולותיך

לפרטים, כמו לארגונים אותם הם מרכיבים, קיימות לעיתים תפישות שגויות לגבי יכולותיהם ועוצמתם.

בין אם מדובר על הערכת חסר הנובעת מתרבות של פגימה, פסילה וביקורת, פסימיות והתבוננות על 'חצי הכוס הריקה', פחדים או חרדות עמוקות הנובעות מזמן וממקום אחר, והן אם מדובר על הערכת יתר הנובעת מאגו לא מרוסן, צרכים רגשיים בהכרה, כבוד ומעמד, לוחמנות קיצונית ותרבות 'משחק סכום אפס'.

ההבנה של שאיפותינו, גבולותינו ושאיותינו, בירור של ערכינו, המהווים את הבסיס לאותן שאיפות והכלה עמוקה של מה אנחנו מעוניינים ומסוגלים להשיג (תוך ניסיון להשקיט את שתי המגמות המקוטבות אותן הצגתי כרגע) מהווה מפתח עוצמתי להפיכה לארגון בעל חוסן וגמישות אמיתית.

עקרון שישי: צור תשתית ראויה ותומכת התפתחות ושינוי מתמיד

הפיכה לארגון גמיש לא נהיית מעצמה, כמו שאדם בעל פוטנציאל לא נהפך לאתלט-על בין רגע.

כפי שאותו אתלט צריך להתאמן, להתקדם בסולם מאמצים, לחזק את שריריו, גמישותו וטכניקת הביצוע שלו, גופנית, מנטאלית ועוד, כך גם הארגון צריך לבנות תשתית ראויה אשר תאפשר לו להפוך ל'אתלטי' בבוא היום.

תשתית זו כוללת יצירת תרבות ארגונית תומכת, איתור ובחירה נכונה ומתאימה של מנהלים, עובדים, ספקים ולקוחות (כן, גם לקוחות אפשר לבחור !) לצד תהליכים מובנים של שיח, תקשורת פתוחה, למידה, חניכה ופיתוח אישי וקבוצתי, קבוצות חשיבה 'יצירתיות', סביבות להתנסות מבוקרת בשינויים, גישה חיובית, גיבוש ואווירה נעימה בארגון, כל אלו יתרמו ליצירת אותה תשתית ראויה, אשר תוביל את הארגון למצוינות ותחזיר בענק את ההשקעה בה בבוא העת !

עקרון שביעי: תהנה מן הדרך

מחקרים רבים הוכיחו כי פחד, לחץ, חרדה ואיום אולי תורמים לתפוקה בטווח המיידי ובמשימות ידועות ופשוטות, אך יוצרים שחיקה, מרמור ומוטיבציה נמוכה, המתבטאת בתוצאות העסקיות בטווח הארוך ויקשו על קבלה של שינויים ויצירת גמישות ארגונית.

בשלב זה ההזמנה היא לבחון את מידת שביעות הרצון של העובדים והמנהלים, את רמת הלחץ והשחיקה על היבטיה השונים ולחשוב כיצד להפוך את הדרך למהנה בעבורם !

עקרון שמיני: למידה מתמדת

הצלחה שקרתה אשר לא ניתן לתחקר אותה ולשחזר אותה היא רק מזל ! ומזל הוא לא משתנה אשר נתון בשליטתנו...

גם כישלון אשר לא ניתן לתחקר וללמידה לצורך מניעתו בעתיד הוא 'שכר לימוד' מבוזבז, הן ברמה האישית והן ברמה הארגונית.

בשלב זה ההזמנה היא לבחון מהם מנגנוני התחקיר והלמידה בארגון, עד כמה קיימת תרבות של חשיפה של כשלונות לעומת הסתרה (הנובעת מתרבות של פחד ו'עריפת ראשים') וליצור תרבות המאפשרת חשיפה, שיח ולמידה מהצלחות ומכשלונות.

עקרון תשיעי: טפח על השכם

הגעתם עד לכאן- זה הזמן לעצור, להתבונן בכל היש והקיים שיצרתם עד כה, להעריך את העשייה (שהיא הצלחה בפני עצמה), לטפוח על השכם של השותפים לדרך וגם של עצמכם, לחייך ולהתמלא גאווה !

עקרון עשירי: העבר את זה הלאה !

בעיקרון הרביעי הוצג אותו מארג רחב יריעה בו אנו פועלים.

ההבנה בעיקרון זה הינה שהרבה יותר נעים, קל ואפקטיבי ליצור ולפעול בסביבה התואמת לנו בהקשר זה, סביבה המקיימת גם היא את כל אותם 'עשרת דיברות', אשר יש בה מודעות, תקשורת, גישה חיובית, הערכת מצב שקולה, תרבות ארגונית חיובית, למידה והכרה בהישגים.

כל ארגון יוכל להיתרם ולצמוח כאשר הוא פועל בסביבה בה לקוחות, ספקים ובעלי עניין שונים מדברים ופועלים באותה שפה !

גישה עסקית הדוגלת ב-WIW-WIN עם לקוחות וספקים, בשיתופי פעולה אסטרטגיים, נדיבות ושקיפות יובילו אתכם לשם !

בהצלחה !!!