

יסודות הניהול

מרצה: ד"ר רביד גד 2010

כתב: ניר בר-אור

יסודות הניהול – גדי

המבחן מורכב משני חלקים: הגדרות ושאלה פתוחה.

אנחנו נפרק את הניהול למרכיביו השונים בקורס זה.

מה זה ארגון?

אם אני לא יודע מה הארגון שלי אז אני לא יודע מה המיקום שלי, מה התפקיד, מה המטרה של הארגון וכו'. ברגע שאין הגדרה אז אנחנו לא יודעים איפה אנחנו פועלים.

מטרה משותפת זה לא נכון, באינטל יש עובדים שבאים רק ללמוד או בשביל הרקורד בהתחלה ואז לעזוב ולעומתם יש אנשים שרוצים שאינטל תשאר לנצח ולעבוד שם לנצח.

ברגע שמבינים את המטרה של הבנאדם אז אנחנו יודעים מה מרגיז ומניע אנשים. אם אנשים באו רק לסטאטוס של מנהלים אז חשוב להם כל הדברים שקשורים לכך: רכב מפואר, משרד גדול וכו' כאן גילינו מה יניע את הבנאדם הזה ויש לנו יתרון ניהולי עליו. בנאדם אחר רוצה לנהל אנשים אז אפשר להשאיר אותו באותו תפקיד אבל לתת לו אנשים תחתיו ואז שמרנו אותו.

אם מפצים בנאדם במתנות (שיטת "אם תעשה כך... אז תקבל כך...") אז נגיע למצב שיש לנו עובד שעסוק כל הזמן **בלהראות** לנו שהוא עושה את העבודה שאנחנו רוצים ולא באמת עושה את זה.

בכל ארגון יש 20% שלא עושים עבודה!!!!

הבעיה היא לא האנשים שלא עושים עבודה, הבעיה היא האנשים שנראים כאילו עושים עבודה אבל בעצם לא עושים.

הרצברג דיבר על שני רצפים, פנימי וחיצוני שמניעים בנאדם לעבודה. ממינוס עד אפס ומאפס עד אינסוף.

פנימי זה ממינוס עד אינסוף, זה מה שהבנאדם רוצה לעשות ורוב העובדים יושבים באפס. התפקיד של המנהל זה למשוך את העובד מהאפס לאינסוף, החיצוני, למשל אמא שמרימה רכב כדי לחלץ את הבן שלה מגלגלי המכונות.

לחשוב מחוץ לקופסה!

פסיכולוגית אדם נתפש כעובד קשה אם הוא עובד שעות נוספות. וזה לא תמיד נכון! המצב הקיים הוא לא גחמה של מנהל כזה או אחר אלא צורך אנושי. כשאנחנו רואים בנאדם עובד מול העיניים שלנו והוא תמיד זמין אם אנחנו רוצים אותו אז זה יותר מבחינתנו. אנחנו גם רוצים לקבל יותר בכל דבר שאנחנו משלמים עליו אז אם אנחנו משלמים גלובלי אנחנו מרוצים אם מישהו עושה יותר שעות.

- 1) שעות נוספות לא בהכרח מראות על תפוקה
- 2) האם צריך את השעות האלה ומה עושים בהם
- 3) אם מישהו מתלונן על עבודה קשה אז צריך לשאול אותו מה הוא רוצה, עוד עובד? ציוד יותר טוב? עבודה קשה זה לא תלונה.

העניין הוא לא רק אנושי אלא גם תרבותי. באירופה בהרבה מדינות יש שעה שבה נופלים העטים והמקום נסגר אז זה לא נכון שזה צורך אנושי. הסביבה התרבותית קובעת הרבה.

הגדרה של ארגון: ארגון היא מערכת המורכבת מתתי מערכות משטחים שונים המסודרים באופן ברור ובעלי יחסות תלות וגומלין ביניהם והאמורה להפיק שיטתית ומתמשכת של מוצרים ושירותים.

כלומר, מערכת שיש בה תתי יחידות שבאים מתחומים שונים שהם תלויים אחד בשני (לא כל תת מערכת עובדת בריק אלא במסגרת של אותה מערכת) כשהמטרה היא לעבוד בצורה אינטגרטיבית בכדי להמשיך להתקיים. לכן אחת הסכנות בתוך ארגון היא להקים אגף ולהגדיר אותו AD HOC כי אז הפרוייקט מעולם לא יגמר. המערכת מייצרת את הצורך בה כדי להמשיך להתקדם.

למשל, שומרים מנהל בתוך ארגון אבל אין לו תפקיד אז יוצרים לו. מה שקורה זה שמיד הוא מקבל מזכירה בכירה ורכב ועוד כל מיני שטויות וזה עד שהוא יוצא לפנסיה. כשהוא יוצא לפנסיה אז עוד מחפשים מישהו שיחליף אותו!

זו הסכנה במערכות, מערכת כל כך רוצה להתקיים עד שהיא כבר מאבדת כל קשר לסיבת קיומה המקורי. אלא אם כן שינוי את היעדים והמטרות של המערכת.

ארגון בהיסטוריה היא מערכת שרוצה לשלוט בסביבתה ולהכתיב לסביבה את התנאים. זה יותר קל ובעיקר דורש **פחות שינויים**. כשארגון עובר שינוי מי שמוליך את השינוי זה בני אדם ובני אדם לא אוהבים את שינויים! לדוגמה, מקומות ישיבה קבועים בישיבות למיניהן. ברגע שאני לא תלוי בסביבה אני לא צריך להשתנות ולכן ארגונים ומערכות הכתיבו לסביבה שלהם את התנאים (הנרי פורד: "אני מוכן למכור רכב בכל צבע, בתנאי שהוא שחור").

המודל של הנרי פורד "מכונית לכל פועל" בוצע על ידי ביל גייטס גם כן "מחשב אישי לכל ילד" אבל שניהם שלטו מספיק בשוק כדי להכתיב את התנאים לסביבה. להנרי פורד גם היה רעיון שהעובדים שלו יקבלו גם מגורים וכלכלה והכל במתחם של המפעל כדי שיעבדו כמה שיותר. יותר מזה, פורד אמר שהוא גם לא רוצה שהעובדים שלא יעשו דברים מחוץ למסגרת, הוא רצה קופים שיבצעו כל הזמן משהו מאוד ספציפי ולא יותר.

בשנים האחרונות המערכות עוברות להיות מערכות פתוחות.

מערכת פתוחה - היא מערכת שמקבלת משוב מסביבתה ואמורה להטמיע את דרישות הסביבה ולהתאים את המערכות הפנימיות.

אף אחד לא רוצה להיות מושפע מהסביבה!

קריסה של ארגון ברוב המקרים קורה בגלל חוסר יכולת של הארגון להתאים עצמו לסביבה.

אז איך אני מטמיע את דרישות הסביבה בתוך המערכת? זה שזיהיתי את דרישת הסביבה אינו אומר שהצלחתי להטמיע. ישנם שני קשיים:

- 1) ככל שהשינוי יותר גדול כך קושי ההטמעה יותר גדול.
- 2) GATE KEEPERS – אנשים או דברים שלא נותנים לדברים להיכנס כי הם סותרים את הדברים שהמערכת רוצה.

הדרך היחידה שאינפורמציה שסותרת את הארגון תוכל להיכנס לארגון היא להקים יחידה שמתעסקת רק בחיפוש אחר אינפורמציה סותרת.

שיעור שני – 29.10.2010

ארגון – מורכב מתתי מערכות. שאמורים לעבוד בסינרגיה.

ישנם אירגונים שמעודדים תחרות פנימית מה שסותר את הקטע של שיתוף הפעולה בין תתי המערכות. הצגה של תפוקות מחלקתיות ותקצוב הבונוסים על פיהן מעודדת תחרות ופוגעת בשיתוף הבין מחלקתי.

הארגון צריך לעבוד על השיתוף תמיד ובישראל בעיקר כי אנחנו מעודדים תחרות כמעט בכל מקום.

אם המנכ"ל הוא ריכוזי והוא זה שמחליט על הכל אז אין שם שיתוף פעולה והוא גם לא מעודד שיתוף פעולה. למה צריך שיתוף פעולה? כי יש לנו משאבים מוגבלים ואנחנו מוכרחים לנצל אותם באופן אופטימלי. כל מי שמבקש מאיתנו עוד עובדים צריך לשאול אותו למה הוא צריך עוד אנשים. ברגע שביררתי למה אז אני אראה שפתאום הדרישות מצטצמות או נעלמות כליל כי בעצם יצרתי עבודה לבנאדם שבא עם הדרישה. הצד השני הוא שאם תאמר למנהל שביקש עוד עובדים שאני רוצה לדבר עם העובדים בכדי להבין את הצורך אז יכול להיות מקרה שבו המנהל יילך לתדרך את העובדים, עכשיו אם אני יודע או חושב שזה מה שהמנהל הולך לעשות אז יש לי בעיה אחרת לגמרי!!!! אני לא סומך על המנהל אז למה אני מחזיק אותו בכלל???

צריך להיפטר מהגישה של לומר לא כי זה הכי בטוח: "לא יודע למה פיטרו את משה, הוא לא עשה כלום"

פיקוח על השורה התחתונה הוא לא טוב מכיוון שאנחנו מפקחים על התוצאה! צריך ללוות כל דבר בפיקוח כדי שנוכל לצמצם את הנזק כשהוא קורה ולא בסוף אחרי שאין מה לעשות.

הבעיה הגדולה של האירגונים כיום שהם מערכות פתוחות, מערכות שתלויות בסביבותיהן. והבעיה היא שארגון מרגיש מאוד לא נוח להיות תלוי. מנהלים בכירים בתוך המערכת מרגישים המון כח ויש להם הרגשה שהם יכולים לעשות הכל בחוץ (רוב המנכ"לים מרגישים שהם כל-יכולים בתוך הארגון) אבל העולם בחוץ יש לו חוקים משלו. הסביבה בעצם גורמת לארגון להצטרך לעשות שינויים שהם לא בתזמון או בפוקוס שהארגון היה בוחר לעשות אותם באופן עצמאי.

מודל השידוך, מודל שבו האדם מנסה לשלוט על הסביבה. אתה אומר לבן שלך אם מי להתחתן בניגוד להיום שהוא אומר לך אם מי הוא מתחתן.

פלאפונים, אמצעי שליטה של ההורים על הילדים.

כל הרעיון של ההגבלים העיסקיים זה בעצם למנוע את הרצון הטבעי של ארגון להשתלט על סביבתו.

ברגע שהשתלטתי על הסביבה אני יכול להכתיב מהלכים שהם נראים לי מהלכים נכונים.

המערכת האקדמית בישראל הייתה מורכבת מ7 אוניברסיטאות, היה לחץ חברתי ונפתחו המון מכללות.

ארגונים כל כך מנסים למנוע ממידע מבחוץ להיכנס פנימה שהם מונעים מביקורת להיכנס פנימה. הם גם חוצצים בין העובדים מהמחלקות השונות, אז איך נגיע לשיתוף פעולה.

למה יודעים מיהו ראש המוסד? זה היה סוד שמור מאוד כל השנים עד שיום אחד זה פורסם באינטרנט. ואז הגיע מצב שאם כולם יודעים אז למה שבארץ לא יפרסמו את זה. מאז יודעים תמיד מיהו ראש המוסד.

ההנחה היא שאי אפשר למנוע ממידע להגיע, בסופו של דבר המידע שאתה לא רוצה שיגיע אכן יגיע. אז אם אתה לא יכול למנוע מהמידע לדלוף אז לא עדיף כבר לתת למידע להיכנס? בנוסף יכול להיווצר מצב שאם אתה אוסר על אנשים לדבר על המשכורות שלהם זה קטליזטור בשבילם לדבר על זה.

חברה ששולחת כל בוקר את כל הידיעות שפורסמו עליה, טובות ורעות, אינן בהכרח נותנות למידע להיכנס כי מה שהן מעבירות לעובדים שלהם זה מידע שכבר פורסם, כולם יכולים לקרוא את העיתון ולקבל את המידע הזה. הרעיון בהכנסת מידע פנימה הוא מידע שלא חשוף כלפי חוץ.

(* מקרה שקרה, יש התמודדות עם עובד באמצע ישיבה למשל. אם תתמודד איתו עכשיו אז זה יגרע 10 דקות (שאו לי קריטיטות) מהישיבה ואנחנו כביכול מפסידים. לעומת זאת, אם אנחנו עושים את זה מול פורום גדול אז אנחנו חסכנו לעצמנו את אותן 10 דקות עם כל אחד מהעובדים שיושבו בישיבה וראו את המקרה. אז לוקלית הפסדנו זמן אבל גלובלית הרווחנו הרבה יותר.

תמיד להקשיב לדעות אחרות, ביקורת ודברים שלא תואמים לדעותינו.

מבנה ארגוני

לכל ארגון יש מבנה ארגוני.

הגדרה – סכימה, מרשם שמתאר מערכת של יחסי גומלין מסודרים ומפוקחים בתוך הארגון.

אין זה מחייב שהסכימה הזאת היא מה שקורה בפועל, זה התכנון וההגדרה בגדול.

אז למה צריך את המבנה? המבנה מכתוב סדר, מכתוב אחריות והוא יכול להיות מפלט כשנתקלים בבעיה.

איך מטמיעים מבנה אירגוני?

כדי שהמבנה יוטמע צריך:

1) הסכמה או לפחות הבנה של המבנה הארגוני – מי שלא מבין את המבנה לא יכול לאכוף אותו.

2) צריך לשמור על המבנה – מי שסוטה מהמבנה הארגוני צריך לקבל על הראש.

האם הטמעת המבנה הארגוני הוא עניין קריטי? נלמד כאן שכן.

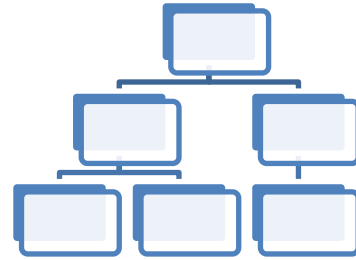
אם מטמיעים מבנה אירגוני אז **כולם** צריכים לאכוף את המבנה הארגוני. גם המנכ"ל חייב לאכוף את המבנה כי אם הוא לא יאכוף אז הוא נותן לגיטימציה לאנשים אחרים לא לאכוף.

הגדרת תפקידים – מבנה ארגוני כולל בתוכו גם הגדרת תפקידים של האנשים. זה עניין קריטי שבו מבררים שכל בנאדם יודע מה לעשות אבל העיקר הוא שאנחנו יכולים להילחם בתפקידים שחופפים.

הבעיה בתפקידים חופפים היא שאי אפשר למדוד את חוסר היעילות. אם אנחנו שוכרים עוד בנאדם לתפקיד המיותר מצד אחד אנחנו משלמים עוד משכורת שזו הוצאה אבל מצד שני אני יכול לאכוף את התפקיד הזה. כאשר ישנם תפקידים חופפים אז אי אפשר למדוד **כמותית** את חוסר היעילות.

אין בעיה שמנכ"ל יהיה בקשר עם כל העובדים, אבל הוא צריך לעשות את זה בצורה שלא סוטר את המבנה האירגוני. כי אם אני אסתור את המבנה הארגוני אני יכול להלחיץ המנהלים תחתי והם יתדרכו את העובדים שלהם שכאשר אני שואל לענות לי רק "כן, הכל בסדר" אז אני לעולם לא יקבל את התגובות האמיתיות. אם אני עושה ביקורת בתור מנהל אני צריך ורוצה לחפש את הדברים שאינם בסדר ולא לשמוע שהכל בסדר. כמו בצבא, לפני שקודקוד מגיע הכל מצוחצח ונקי והכל דבש וככה בתור מנהל לעולם לא תדע מה באמת קורה.

מבנה היררכי פונקציונאלי



רוב הארגונים בנויים במבנה הזה. למה?

- (1) ברור, מסודר
- (2) לכל אחד יש רק בוס אחד
- (3) יש תפקידים
- (4) אפשר להתפתח
- (5) משרת מטרות בסיסיות של האדם והארגון

הנחת הבסיס של המבנה ההיררכי היא שמי שנמצא למעלה יודע הכי הרבה וכל אחד שמתחת יודע פחות.

למה? כי אם אתה שואל מישהו מעליך שאלה אתה מצפה לתשובה.

עד שנות ה-40 המבנה האירגוני הזה היה נכון, כיום הבנאדם בראש המבנה כבר לא יודע הכל! אין זו בעיה ממשית, תיאורטית מי שנמצא בראש במבנה לא יכול לדעת הכל אבל המבנה עצמו יוצר דרישה אצל העובדים שהמנהלים מעליהם ידעו הכל. אז מנכ"ל שיש לו פאסון של יודע-הכל זה לא מחייב שהמנכ"ל עצמו הוא נאד נפוח אבל המבנה יוצר דרישה שכזאת.

היום יש יותר לגיטימציה למנהלים שאינם מקצועיים בענף שהם מנהלים בו אלא מנהלים שמקצועיים בניהול.

זה לגיטימי לומר: "אני אברר ואחזור אלייך"

מנהג שצריך להיפטר ממנו: אם הגענו למקום חדש בכדי לנהל אותו. יש נטיה של המנהל החדש למחוק את העבר כדי להראות נוכחות ועוצמה כאילו "המקום הזה שייך לי" **זו טעות!** צריך ללמוד ממה שהיה קודם ולא אוטומטית למחוק את העבר. דבר נוסף הוא לא לנסות לעשות את המקום החדש כמו שהיה המקום הישן.

בעיה במבנה ההיררכי – התקשורת בתוך הארגון מאוד מסובכת וקשה והתועלות נמוכות יותר.

שיעור שלישי – 5.11.2010

מבנה אירגוני היררכי – סכימה שמגדירה יחסי גומלין, שיטות עבודה.

המבנה האירגוני יוצר סדר אך לעומת זאת יוצר גם מחלות. אנחנו רוצים בארגון שיהיה סדר כי בלי סדר אנחנו לא יעילים ופחות רווחיים.

על פי זובר, במבנה הארגוני:

- המערכת הזאת מתחילה מבנית מהגדרת תפקידים שלתוך התפקידים האלה נכנסים ממלאי תפקידים. בניגוד לממשלה למשל שיוצר סתם שרים ואז מנסים להתאים להם את התיקים.

- התפקידים צריכים להיות מוגדרים באופן מדויק. הגדרות התפקידים וסמכויות והארגון כפוף להגדרות הללו. לא יכול להיות שמישהו יתעסק בנושא ששייך לפונקציה אחרת **ככלל!** (לא באופן כללי, כחוק). התערבות של הרמה הגבוהה ברמות נמוכות יותר היא התערבות מטעם ההיררכיה ולא מטעם התפקיד. הדרך לזוז בתוך המבנה קשורה לאיכות הביצוע.
- מכיוון שאני ממנה אנשים מתאימים ואני בודק שהם מתאימים לכן אני רוצה להבטיח להם תעסוקה לכל החיים, **קביעות**.

מה הרעיון מאחורי זה? שאם אני נותן לבנאדם קביעות יהיה לו ביטחון (וובר הבין שהביטחון חשוב לאנשים) ויהיה לו מחויבות (המחויבות של האדם לארגון **תתחיל** מכך שהארגון מחויב לאדם). הכוונה היא לא שאי אפשר להעיף בנאדם אלא שאי אפשר להעיף אותו בצורה בלתי מבוקרת! וובר אמר שאין בקביעות הבטחה שבנאדם ישרוד באותו תפקיד לאורך זמן וגם תהיה מערכת מבוקרת לפיטור עובדים.

(*) לפני שאתה מעיף בנאדם אתה צריך לדון על היתרונות שלו ולראות אם אתה יכול למצוא בנאדם אחר עם **לפחות** אותם יתרונות. למשל, דמוקרטיה זה נוראי אבל האם דיקטטורה עדיפה?

(*) וובר אמר שאם לא נאמר לעובד מה שאנחנו חושבים עליו אז איך העובד יידע לתקן?

(*) וובר הניח שארגונים תמיד יתפתחו ויגדלו, מה שלא נכון.

דוגמא: עובדת שמעבירה ביקורת מהלקוחות למנהלים שלה ואז חוטפת בראש כי היא לא "לויאלית" לארגון אז היא למדה לא להעלות ביקורות אבל האם עכשיו במצב החדש היא יותר "לויאלית" לארגון או פחות? ברור שפחות, כי אתה לא עוזר לארגון להתפתח.

העצה הכי טובה היא להיות **ברי-העסקה**. אם אני יש לי ידע ואני מספיק טוב מקצועית אז אני יכול לדבר יותר כי אני בר-העסקה כלומר, אם זרקו אותי אז אני יודע שאמצא עבודה בלי בעיה. את זה וובר פתר באמצעות הקביעות שבה אדם לא מפחד לומר את דעתו כי הוא אינו חושש שיפטר אותו.

מה שקרה בשוק בגלל זה, אנשים ברי-העסקה הם האנשים הטובים בארגונים ודווקא אלו הם האנשים שעוזבים חברות הכי הרבה כי הם לא חוששים לומר את הדברים ולא לעזוב. כתוצאה מכך מי שנשאר בארגונים אלו האנשים הפחות טובים ונתקעו בשוק שבו בחברות יש אנשים פחות טובים והאנשים הבאמת טובים מסתובבים בין החברות.

מחלות ההירכי

- האם אפשר לתת משוב אמיתי? המבנה כופה אילוצים ודפוסי מחשבה למשל, אם אני ברמה הגבוהה יותר אז מי שמתחתי בסופו של דבר יעשה את מה שאני אומר בין אם הוא אוהב את זה ובין אם לא. זוהי תפישה שלא תלויה רק בבנאדם אלא תלויה גם **במבנה**. איך? אם יבוא מישהו וישאל למה עושים משהו ואתה תאמר לא יודע אז ישאלו אותך: "אז למה אתה מנהל?". שאלת המשוב, האם כאשר יש לבנאדם קביעות יש איזשהו טעם לתת לו משוב אמיתי? כי אני יכול ליצור מירמור של עובד ואז אני פוגע בתפוקתו. גם מנהלים מפחדים לתת משוב כי מנהל שנותן משוב חייב לדעת ולעקוב אחרי העובדים שלו כדי שתהיה תשובה לעובד שרוצה דוגמאות. למשל, הורים שתוהים איך למרות שהילד שלהם יושב בחדר שעות על גבי שעות הוא עדין לא הכין את השיעורים => ישיבה בחדר אינה משמעותה הכנת שיעורים. עוד סיבה לאי-מתן משוב, אנשים נפגעים ומתוך מנגנון הגנה הם מתנפלים על המנהל. אף אחד לא אוהב שמתנפלים עליו אבל גם לא רוצה שיוציאו שלדים מהארון שלו ולעובדים יכולים לדעת דברים על המנהל שאולי הוא לא רוצה שיפורסמו או יעלו הלאה במעלה ההיררכיה.

רואים את זה גם לפי הגרפים של הערכת עובדים, הגרף נראה כאילו רוב העובדים נמצאים בין 8-10 ומעט מאוד 6-7 וכמעט ולא מתחת. זה שקר! דברים צריכים להתפלג קרוב לנורמלית, יש סטטיסטיקה שאי אפשר לנצח אותה.

- הידע – הידע היום בכל האירגונים נמצא יותר למטה ופחות למעלה, הידע המקצועי. במודל של וובר בשנות ה-40 אלו שישבו למעלה ידעו יותר מכל השאר שנמצאו מתחתיהם. מה שקרה בכל העולם המערבי הוא שהעובדים התחילו ללמוד ונעשו יותר חכמים. עד שנות ה-60 ההשכלה הייתה מיועדת לאריטוקרטיה. בשנים האחרונות בשכלה נעשתה נחלת הכלל וקצב השינוי נעשה מהיר מאוד. מה שלא קרה זה שיכולת הקליטה האנושית של הידע לא השתפרה, לכן ילדים תופסים את הטכנולוגיה והשכלולים הרבה יותר מהר מילדיהם. מה קרה? אלה שלמעלה פחות מצליחים ללמוד כי הם יותר מבוגרים ולעומתם האנשים שלמטה שלרוב יותר צעירים מצליחים ללמוד יותר מהר ואז כיוון שינוי הידע השתנה, במקום שירד הידע מלמעלה למטה כמו פעם עכשיו כיוון הידע הוא מלמטה למעלה. לסיכום, המבנה כופה קבלת החלטות מלמעלה למטה בעוד שהידע נע נמצא למטה. ובמקום לתקן את זה אז החמרנו את הבעיה על ידי ביטול הקביעות. עכשיו מי שנמצא למטה בכלל יפחד לפתוח את פיו. אנשים לא דיברו כי הם לא רצו להישמע כמעבירי ביקורת, מנהלים לא רצו שהאנשים יפתחו את הפה כדי שלא יגלו דברים שהמנהלים לא רוצים שידעו. נוצר מכנה משותף שבו יש לכולם אינטרס שהידע יזרום מלמעלה למטה על אף מיקום הידע ברמות הנמוכות. זה הוביל ליתרה של עובדים, כי אנחנו לא יעילים (כי אנשים לא מדברים) אז גייסנו עוד אנשים. כשזה לא עזר אז הגענו למסקנה שיש לנו יותר מידי עובדים ובגלל זה אנחנו לא יעילים אז פיטרנו אנשים. אילו אנשים פיטרנו? את אלה שדיברו או הציקו. חזרנו לאותו מצב כמו מקודם רק שעכשיו נפטרנו מהאנשים הטובים יותר אז מצבנו הורע. (*) כדי לדעת עם צוות קיבל החלטה טובה צריך לבדוק את התהליך של קבלת ההחלטה. אם התהליך של קבלת ההחלטה היה טוב אז ההחלטה הייתה טובה (בודקים לפי מדדים מדוייקים) אחרת ההחלטה לא הייתה טובה. **ללא קשר לתוצאה!!**

צריך להבין שיש הרבה בעיות עם היררכיה אבל בגדול ארגון היררכי יעבוד טוב! יותר טוב מכל מבנה אירגוני אחר. מחלות יש בכל דבר.

המבנה היררכי לא התאים את עצמו מספיק טוב לשינויים ובמיוחד ההנחה ששומרים אנשים כל הזמן והארגון גדל שהייתה שגויה הייתה בעוכריו ולכן היה צריך להיות שינוי.

השינוי הוא שאנשים שמנהלים כיום צריכים להיות מקצועיים **ניהול** ולא באיך לייצר ולעשות! ככה הידע המקצועי נמצא למטה (כמו שהוא עכשיו) אבל זה תואם את ההגדרה וככה כולם יודעים שהידע נמצא למטה. מנהלים שמנסים להילחם עם העובדים שלהם על הידע המקצועי מפסידים את הקרב עוד לפני שהתחילו! הם צריכים לשים דגש על היכולת ראייה מרחבית שלהם, יכולות הניהול.

הדרך היחידה לקבל פידבקים מלקוחות היא להראות להם שאני עושה משהו עם הפידבקים הללו. תיבת הצעות זה נחמד אבל אם אני מכניס שינויים אז כדאי שאני אכתוב על זה "השתנה עקב בקשת הציבור" ככה אנשים יודעים שהדברים שלהם שינו משהו וזה ידרבן אותם לתת משוב יותר. רמי לוי מידי פעם יוצא לתקשורת ואומר "אני לא אעלה את מחיר הגבינות כי הלקוחות שלי הם בלה בלה בלה...."

(*) לא רק הניהול לא נכון אלא המבנה כופה את הניהול הזה לכן צריכים לשנות את המבנה.

(*) הדבר הכי גרוע זה להעלות שכר לעובדים ממורמרים כי אז העובד עוזב אחרי חצי שנה עם פיצויים מוגדלים. אסור להוסיף שכר כל עוד לא פטרנו את הבעיה.

כתשובה לכל הבעיות בנו את המבנה המטריציוני.

מבנה מטריציוני

המאפיין העיקרי של המבנה הוא **ניהול כפול**, לכל אחד מהעובדים יש שני מנהלים: אחד **מקצועי** והשני **אדמיניסטרטיבי, לוגיסטי**.

הרעיון של המבנה היה בראש ובראשונה התמחות. המסלול הראשון (המנהל המקצועי) מבטיח התמקצעות מקסימלית של אנשים בתוך המערכת. המסלול השני (המנהל השני) מבטיח שהתנהלות והתפקוד היומיומי יתאמו לנדרש בפועל ועל ידי זה יפנו את המנהל המקצועי באמת רק להתעסק רק במקצוע.

דוגמא, הצבא הוא ארגון מטריציוני חלקי. כל קציני המקצוע בצבא יש להם שני מפקדים, מקצועי ופיקודי. לרופא למשל, יש לו את קצין הרפואי הראשי ואת המג"ד או המח"ט.

הבעיה היא ברגע שנוצר, ותמיד נוצר, ניגוד אינטרסים או דרישות לגיטימיות שונות משני המנהלים. למשל, קצין הרכב מוצא שהרכב תקול ולא יכול לנסוע, המח"ט החליט שכן אפשר לנסוע. לכן צריך כלי שאומר שברגע שזה קורה המח"ט ידבר עם הקצין רכב האוגדתי ויחליטו ביחד לגבי הרכב בעוד קצין הרכב החטיבתי ממתין להוראות. הבעיה שנוצרת כאן זה אגו, המח"ט אומר שהקצין רכב האוגדתי צריך להתקשר אליו בעוד שהשני חושב שהמח"ט צריך להתקשר, קצין הרכב החטיבתי שנמצא באמצע מבין ששום דבר לא ייצא מזה והוא זה בסוף שיחליט והוא יחליט לפי טובתו האישית ללא כל קשר לאסטרטגיה ולא מקצועיות. כאן האמצעי, קצין הרכב החטיבתי, למד רק איך לשרוד במערכת ובעיקר שלא כדאי להיות באמצע. אם משהו יתפקשש אז הראש של הקצין רכב החטיבתי הוא זה שיעוף בסוף.

מה שיפתור את הבעיה הזאת זה נוהל וויתור על האגו. אחד הבעיות עם נהלים זה שנוהל זה נחמד אבל אף אחד לא עובד לפיו

המבנה הפרויקטלי

במקום לעבוד במבנה היררכי או מטריציוני, אני אעבוד לפי פרוייקטים. בנאדם יהיה שייך למערכת מסויימת **וישאל** על ידי המערכת לביצוע פרוייקטים (לא מדובר על ארגון שכולו פרוייקטים כי אז כל פרוייקט הוא מבנה היררכי ואז כל הארגון הוא מבנה היררכי)

ההגיון אומר שקודם כל לוקחים אנשי מקצוע לפרוייקט, אנשים הבינו שאי אפשר לעשות פרוייקט באופן טורי אלא רק באופן מקבילי.

פעם היו מתכננים, אחרי זה לוגיסטיקה, אחרי זה ייצור, רק אחר כך שיווק ופרסום וכן הלאה. לאט לאט הבינו שאיש השיווק יכול לבוא עם תובנה שכל מה שייצרנו אין לו שום ביקוש בשוק ואז ביזבזנו המון כסף סתם. באופן בלתי מוצהר גם נתגלה שאם אתה משתף בנאדם רק בסוף אז לרוב אנשים ירצו בכשלון המוצר "עשה את כל החרא הזה ועכשיו הוא רוצה שאני אמכור את זה!?!?!!"

היתרון כאן היא שקודם כל יש לנו מומחיות ויתרון נוסף הוא שיש לנו שיתוף ומחויבות לאורך כל הפרוייקט. מכיוון שכל אחד מגיע מיחידת-אם כלשהי אז תמיד יש גישה לידע מהיחידת האם.

מה קורה בפועל?

- מנהל הפרוייקט רוצה שהפרוייקט ישרוד לנצח ולכן ימשוך אליו משאבים ויציג את החשיבות של הפרוייקט שלו כנצחי.

- הרבה מאוד פעמים חברי הפרוייקט שידועים שרוב עתידם מצוי לא בפרוייקט אלא ביחידת-אם, לא תמיד באים עם ידיים נקיות וראש נקי לפרוייקט. למשל, אדם המגיע משיווק מקבל אזהרה לא לדבר על דברים שקורים בתוך השיווק כדי שאנשים מתחומים אחרים לא יגשו למנהלים וילשינו על דברים כאלה ואחרים בשיווק => חסמנו את גישת הידע מיחידת האם. **כל הרעיון של מבנה פרויקטלי הוא שיתוף ידע!** כאן כבר הרגנו אותו.
- משתמשים בפרוייקטים כ"גלות" לאנשים שלא רצויים או לא מקורבים לצלחת.
- אין מחוייבות לפרוייקט כי אנשים מרגישים שהם עובדים זמניים בפרוייקט ורק מחכים לחזור ליחידת האם שלהם.

בגלל כל הנ"ל אנחנו לרוב סמוכים על המבנה ההיררכי פונקציונאלי ולכן אנחנו צריכים לייעל אותו ואת העבודה בו.

לסיכום, מבנים ארגוניים יוצרים מסגרת התנהלות ברורה למערכות ארגוניות. המסגרת הברורה יעילה הן בהתמודדות פנימית בתוך המערכת והן בהתמודדות של הארגון עם הסביבה החיצונית שבה הוא מצוי ושמשיפה עליו בחיי היומיום העיסוקיים שלו. צורות שונות של מבנים אירגוניים באים כדי למקסם את היתרונות הגלומים בארגון, בניסיון שלו, לתת תשובה ראויה לסביבתו. המבנים האירגוניים באים לשרת אנשים במערכת וכאלה הם תלויים בהתנהלות ובמאפיינים של האדם במערכת ועל כן האתגרים שעומדים לפני הארגונים הם כיצד לשלב את מיקסום יכולותיו של האדם עם המבנה הארגוני המתאים ביותר. בנוסף לכל אלה אנשים נוטים להתנהגויות מסויימות הנכפות על ידי המבנה ובאופן פרדוקסלי פוגעות באפקטיביות של המבנים. כדי לתמוך בכל המבנים האירגוניים צריכים להיות לנו נהלים וכללים שאם אנשים בארגון היו פועלים על פיהם המערכת הייתה מתפקדת באופן יעיל יותר מאשר במציאות בה חלק לא קטן יש כללים, נהלים כתובים ותורה שבעל פה שעל פיה נוהגים.

איך מתקדמים במבנה אירגוני שהוא לא היררכי? תיאורטי אי אפשר להתקדם. וזו גם הסיבה למה מבנים שהם לא היררכיים לא מצליחים. אנחנו כבני אדם מחפשים אופק, כיוון ובתוך ארגונים מה שאנשים מחפשים זה את האפשרויות להתקדמות.

גם אנשים שנשארו באותו תפקיד אבל התפקיד שלהם התרחב והתעמק עדיין ירגישו תקועים.

מעט מאוד אנשים יסכימו לרדת על מנת לעלות בהמשך.

יש עובד לא מרוצה מהתפקיד שלו, נסתכל עליו בשני אופנים:

- (1) ברמה הארגונית, מי שמנהל, מבין כשאדם לא מרגיש בנוח בתפקיד אין טעם לתת לו רכב או עוד כסף. כי כשהוא יעזוב, והוא יעזוב כי התפקיד שלו לא השתנה, אז העזיבה שלו רק תעלה יותר יקר ובינתיים העובד יהיה לא יעיל ביותר.
- (2) ברמה האישית, אין טעם לקחת, אם הציעו, רכב וכסף אם זה לא מפצה מבחינתי על החוסר עניין של התפקיד. לומר "בינתיים זה בסדר" זה גרוע כי הם יגיעו לגיל או מצב שבו אתה לא יכול להרשות לעצמך לעשות כזה מהלך. כמובן שצריך לבדוק את החלופות. צריך להבין שהתנאים הם רק פיתוי, מנסים להשאיר אותך במקום מסויים על אף שלא רצית. זה בסדר לומר "אני לא רוצה להישאר כאן, אבל כל החלופות זהות או גרועות יותר".

לכן, כל עוד אנחנו מרגישים שאנחנו יכולים "לזוז" אסור לנו להישאר בעבודה מסויימת בגלל התנאים!!

מה שקורה לארגונים, ארגונים הרבה פעמים הופכים את הבנאדם ליותר משמעותי ממה שהוא באמת. זה סוג של מוטיבציה חיובית אבל זו בעיה. לרובנו, אם לא לכולנו, יש תחליף יותר זולטוב. חשוב מאוד, כשמחפשים עבודה, לבחון את עצמך אובייקטיבית ואפילו אולי קצת לפקפק בחשיבות העצמית שלנו.

גוגל העלתה לכל החברה 10% במשכורת. העלאה זו באה מכיוון שהם ירדו בסקרים של המקום הכי טוב לעבוד בו. הם חשבו שככה הם פותרים את העניין. כמובן שזה לא פתר את הבעיה, אולי באופן זמני.

(* אם נעזוב מקום עבודה כי לא יהיה לנו טוב, תמיד נקבל יותר במקום החדש.

בתוך ארגון, תמיד מנוייד פנימית הבנאדם הכי גרוע אם ההמלצות הכי טובות שיש. אלו האנשים שאתה תוותר עליהם כמנהל. אלא אם כן יש מדיניות אירגונית לגבי זה.

להיזהר מלהחזיק אנשים טובים יותר מידי אם הם רוצים לזוז, כי אז הם לומדים שהם צריכים להיות גרועים כדי להתנייד. בנוסף יוצרים קשר או מסתמכים על אנשים טובים אבל במשך הזמן הם נעשים גרועים ואז קשה לוותר עליהם. צריך לנצל אנשים טובים לתקופה מספיקה שבה הם לא ירגישו תקועים ומצד שני הם לא מתדרדרים בתפוקה, תנועה כזאת תמנע באופן אוטומטי הסתמכות ותלות על אנשים ספציפיים.

גם צריך לדעת למדוד מנהלים מתחתינו לא רק לפי תפוקה, כי אז הם לא יוותרו על האנשים הטובים שלהם, אלא גם לפי פיתוח האנשים שמתחתיהם. אם מנהל לקח עובד בינוני ועשה אותו מצויין אז זה חשוב לא פחות מהתפוקה שלו.

ארגון אוטו-פואטי

הארגון האוטו-פואטי בנוי על תפיסת העולם שהיררכיה יוצרת בהכרח פערי תפקוד ופוליטיקה פנימית וכי אנשים בעלי יכולות אינם צריכים לקבל הוראות כדי לדעת איך לפעול ויכולים בשיתוף פעולה לעבוד הרבה יותר טוב.

ההנחה היא שאנשים רוצים לעבוד ולתרום וצריך לשחרר אותם להיות יצירתיים וטובים.

נוצר ארגון שאין בו חלוקת תפקידים היררכית יש בו התמחויות מקצועיות. לא יכול להיות שכל אחד יבין בפנינסיים. וכך למעשה יש לנו מפגש משותף של אנשי מקצוע שיושבים ביחד אל מול יעדים פוייקטים וכו' ומניעים את הארגון שלכאורה זה נשמע גם נכון וגם הגיוני כי כולם יודעים כמה זמן כל אחד מקדיש לפוליטיקה פנימית.

כלומר, כולם רואים את העקרון של הפירמה מול העיניים שלהם ואז למה צריך הנהלה? כול רוצים להביא את הארגון למטרה שלו אז אין בעיה.

גם בבית יש חוסר במשאבים, כל אחד רוצה לקנות משהו אחר. אם תהיה פה פוליטיקה, העסק (המשפחה) יפסיד. בכל משפחה יש פוליטיקה וזה גרוע! צריך תקשורת. אלון גל עשה מיליונים על לגרום למשפחות לעבור מפוליטיקה פנימית-משפחתית לתקשורת פתוחה והבנה. חייבת להיות הבנה כדי לאפשר לתקשורת לפתור קונפליקטים.

הארגון האוטו-פואטי נכנס לצרות כי צריך מישהו שיתאם, והתיאום דורש חלוקת הוראות. בעצם חזרנו חזרה לאותו מבנה של ניהול ואם הארגון ענק ואדם אחד שיתאם לא מספיק אז צריך כמה והנה הגענו חזרה למבנה היררכי.

כל סטארט-אפ מתחיל כאוטו-פואטי.

מבנה אירגוני כשמו כן הוא, הוא מסדר לנו את המערכות ואנחנו כבני אדם צריכים לסדר. צריכים להבין, לראות ולדעת מה הסדר.

החוכמה של מבנה אירגוני, זה איך לשמור על המסגרת תוך כדי הפעלה של מגוון של טכניקות ושיטות שתהיינה יעילות ומועילות בניהול האנשים. איך לא לשבור את המסגרת אבל עדיין לתפקד.

ישנו צורך במבנה האירוגני, רוב האנשים, זה אנשים שצריכים סדר שמחפשים מסגרת שתתחום אותם ורוצים שיהיה מישהו שיאמר להם מה לעשות. זהו צורך אנושי שיש בסוג מסויים של אנשים. אנשים הללו יכולים לשקף גישה הפוכה כאילו הם לא רוצים שמישהו יאמר להם מה לעשות.

תרבות אירגונית

מה זה תרבות אירגונית?

הגדרה – תרבות אירגונית היא מערכת של התנהגויות פורמלית ואפורמלית שבנויה על כללים, נהלים, נורמות, קודים ואירועים משמעותיים בחיי הארגון ובחיי החברה בה הוא מתפקד.

תרבות אירגונית היא אחד הדברים המרכזיים שנותנים הסבר ל"למה דברים קורים או לא קורים בארגון?" איך אני יודע אם משהו הוא תרבותי או לא? אני מסתכל ולומד איך אנשים מתנהגים.

בסין, למשל, הקודים של התרבות הרבה יותר נוקשים ממקומות אחרים. לכן אם לא נדע מה התרבות האירגונית בסין אז לא נוכל לעשות שם עסקים בכלל. אם אתה לא מתנהל לפי התרבות אתה תשלם את המחיר.

ההתנהגות הזאת בנויה על הגדרות פורמאליות ולא פורמאליות כלומר, חלק מההגדרות מתבססות על מה מותר ומה אסור.

תרבות של לא לצאת מהעבודה לפני 16:30, המחיר הוא שמשלמים פחות למי שעובד פחות. אז התרבות היא למשוך זמן עד 16:30 שנוכל להדפיס כרטיס. אנשים הולכים לעמוד בתור לשעון כבר 16:15 כדי להיות ראשונים. הכי גרוע זה שמנהלים עוברים ורואים עובדים עומדים בתור כבר 16:15 ולא אומרים להם כלום על זה שהם הפסיקו לעבוד רבע שעה לפני הזמן למרות שיש להם עוד 15 דקות. התנהגות זו של המנהלים היא התנהגות אפורמלית. התעלמות זו נותנת תוקף פורמלי למעשה הלא פורמלי של לעמוד בתור. זו כאילו הסכמה לא פורמלית לזה שהתנהגות כזאת היא מקובלת.

כדי לגרום לאנשים לעמוד בהגדרות פורמליות צריך לאכוף אותן.

סטודנטים אמורים לקרוא חומר לפני כל שיעור. הם לא קוראים. למה? כי אף אחד לא בודק את זה. אם היה מבחן בתחילת כל שיעור על חומר הקריאה אז אנשים היו קוראים לפני השיעור. אבל מה שיקרה בפועל זה שאנשים יחמיצו יותר שיעורים או שיבחרו מקום שבו לא צריך לקרוא. דבר נוסף שיכול לקרות הוא שבתום המבחן, על אף שאנחנו בתחילת השיעור, הסטודנטים יפסיקו להקשיב. למה שזה יקרה? כי הם יודעים שבסוף השיעור לא ישאלו אותם מה הם למדו בשיעור אלא רק בתחילת השיעור הבא! ולכן הם יקשיבו פחות בכיתה וילמדו יותר בבית.

מה הקשר בין הפורמלי ל-אפורמלי ואיך חיים עם זה?

אסור לאחר לישיבות, אבל מי כן מאחר? המנהל! הכלל הפורמלי אומר שהזמן הוא קריטי אבל הכלל הלא פורמלי (שמנהל מציג) הוא שאפשר לאחר. ככה גרם המנהל בצורה לא פורמלית לתרבות אירגונית.

הכללים הלא פורמליים הם דברים שקורים תוך כדי החיים ולעולם יש להם פונקציה שאנשים אוהבים אותה (למשל לאחר לישיבה, כשמנהל מאחר אז זה פותח לי אופציה לאחר). לא כולם חייבים לאהוב את הפונקציה, אבל ה**רוב** אוהב אותה. למשל עבודה עד מאוחר, לא כולם אוהבים אבל זה נוח לאנשים שמגיעים מאוחר ואין להם זמן לעשות דברים אחרים שהם לא רוצים לעשות.

הבעיה הכי קשה שהרבה אנשים נופלים על חוסר הבנת התרבות המנוהלת בארגון. הם מקבלים את כללי ההתנהגות בארגון וברוב "תמימותם" חושבים שככה זה צריך להתנהל. הסכנה הגדולה ביותר היא העובדים החדשים, הם מתנהגים לפי הקוד הכתוב הפורמאלי ולא מודעים ל-אפורמאלי ואז עובד חדש הולך למנהל ואומר לו את דעתו למרות שמנהל זה איננו פתוח לביקורת והעובד מפוטר. כאן קורים שני דברים: אנשים לומדים שה-אפורמלי הוא קוד כמו כל דבר ויותר גרוע הם לומדים שה-אפורמלי יותר חשוב מהקוד האמיתי!!!!

קודם כל חשוב להכיר את התרבות הלא פורמאלית ולא להסתמך על הקוד הפורמאלי (זה ינתק אותנו מהמציאות). כשלא מכירים את קוד ההתנהלות האמיתי בארגון אז כמובן שאתה לא יודע לפרש ולטפל במה שקורה.

גם התעלמות מה-אפורמלי תיצור מצב שבו אנשים יראו לך דבר אחד אבל יעשו בפועל דבר שני. הילד ילך לחדר אבל לא יכין שיעורי בית. רק לאחר שהוא יתבגר הוא יספר לך שבעצם הוא עישן שם כל היום.

אחרי שהכרנו את התרבות, צריך להבין איך היא נוצרה. כשלא מבינים את הבסיס אז לא יודעים לשנות. בטלרד פעם היו פוסלים כל רעיון חדשני כי זו חברה שעושה מוצרים גנריים (העתקות), למה? כי בשנות 80 הם יצאו עם טלפון חדשני שבו אתה יכול לראות את הבנאדם איתו אתה מדבר. הטלפון נכשל כל כך שטלרד פיטרו המון אנשים ומאז הם לא מחדשים. למה הטלפון נכשל? כי אנשים לא רצו שיראו אותם כשהם בטלפון. היום זה אחד הכיוונים החזקים בשוק.

חלק מהקודים הלא פורמליים צריך לקחת בחשבון ובהתאם לזה צריך לפעול ולכן כמנהל לפעמים צריך לומר "אולי אני כרגע הייתי פועל אחרת אבל כרגע עדיף לבחור מלחמה אחרת". צריך לשאול את עצמנו האם זה יצליח והאם זה ייתן לנו את הפירות שאנחנו רוצים. לכן אני מקבל חלק מה-אפורמלי אבל גם אם קיבלתי את זה, עצם זה שאני מודע לכך זה יתרון. למשל, אנחנו אמורים לקרוא חומר לפני השיעור ולדעת את ההגדרות, אם הוא לא היה מודע לתרבות האפורמלית אז הוא היה מסתמך על זה שאנחנו יודעים את ההגדרות ואז אף אחד לא היה מבין מה הוא אומר בשיעור, מכאן שלמרות שהוא קיבל את ה-אפורמלי יש לו עדיין יתרון בכך שהוא רק מודע לעניין.

התרבות היא לא רק מקומית אלא גם סביבתית. ישנן התנהגויות שהתרבות אינה מוכנה כבר לסבול ואז התרבות משנה. למשל, תמלוגי הגז כל כך גבוהים ועכשיו נמאס לאנשים וישנה רפורמה בתמלוגים.

חשוב להבין שישנם דברים שהם חזקים מידי ואי אפשר לשנות אותם גם אם אני לא מוכן לקבל אותם!!!!
אם העובדים עומדים בתור כבר ב16:15 אז גם אם אני אעמוד מול השעון עד 16:30 זה לא יעזור כי כל העובדים יחכו בקיוביק ליד עד 16:30. ככה לא הרווחתי את אותה רבע שעה של עבודה כי הם בכל מקרה לא עובדים ובנוסף להכל עוד הוספתי מירמור לעובדים!

מסקנה: חשוב ביותר לבחור את הקרבות שלנו לפי התרבות האירגונית הפורמלית-האפורמלית!!!!

איך משנים איחורים לשיבות?

כדי לשנות תרבות אתה צריך להחליט שזה באמת חשוב לך כי שינוי תרבות פירושו להיכנס למאבקים ופינות עם העובדים.

- 1) החלטה שאתה רוצה לשנות
- 2) דוגמא אישית – אין כמו דוגמה אישית לשינוי תרבות. בדוגמה שלנו, אני לא אאחר אף פעם! אפילו אם ישיבה עם המנכ"ל.
- 3) חיפוש מנגנונים שיכולים לעזור לך (בין אם זה אנשים או אמצעים) – מחפשים מנגנונים שמעוניינים בשינוי לפחות כמורך ואז משלבים כוחות. מישהו מאחר לישיבה אז אסור לו להיכנס, הוא יקבל סיכום של הישיבה

וישלים לבד. חשוב לא לדפוק את הבנאדם שלא מגיע, להפיל עליו את כל המטלות למשל, כי רק יצרנו בעיה נוספת ולא פתרנו את הראשונה.

(*) יש הנחה סמויה כזאת שאם מישהו מגיע בזמן או מוקדם לשיבה אז מניחים שלא היה לו מה לעשות, מי שאיחר כולם מניחים שהיה עסוק ולכן הוא איחר.

(*) ישנה בעיה שמתחבאת באמירה בקול רם, אם אמרנו משהו שאנשים מאוד רוצים לשמוע אז אוטומטית זה יכנס לתוך התרבות. הוא אמר ששיעורים צריכים להסתיים רבע שעה קודם אז כבר כולם קיפלו את הדברים רבע שעה קודם. זה גורם לקצר רציני בתקשורת בין ארגונים למשל, ארגוני עובדים בתוך חברות. הפירמה מפחדת לומר דברים כי אחר כך ארגון העובדים ינצל את הנאמר לטובתו האישית אז מעדיפים לא לומר כלום <= אין תקשורת.

בעיית חלוקת הרכבים בחברה, למה ככל שמתקדמים בתפקיד יש לך רכב יותר גדול ומפואר? יכול להיות מישהו זוטר שיש לו 7 ילדים ואין לו מה לעשות עם היונדאי גטס שהוא מקבל מהעבודה בעוד המנכ"ל הוא רווק ויש לו 5X. היררכיה נבנתה כדי להגדיר מי כפוף למי ואנחנו רוצים להבליט את ההיררכיה. איך נבליט את ההיררכיה? בצבא למשל זה על ידי ענידת הדרגות על הכתפיים. מכאן שאנחנו רוצים שאנשים ידעו שהמנכ"ל הינו המנכ"ל לפי הרכב המפואר שלו, מקום החניה המסודר שלו, הפלאפון המתקדם וכו'. אפילו מיקום בחניה ומי חונה ליד המנכ"ל זה משדר רמזים על ההיררכיה בארגון.

טבע האדם הוא שאנחנו רוצים שאנשים יראו שאנחנו חשובים, מיוחדים ובקיצור שופוני!

אנחנו מבינים שזהו מבע של המעמד. אוטו גדול ומשכורת קטנה יכולים למשוך בנאדם כי רכב רואים אבל משכורת לא! כנ"ל משרדים, מי עובר למשרדים החדשים יותר? איזה גודל? יש חלון, לאן הוא פונה? קרוב למנכ"ל?

כשאנחנו מסתכלים מבחינה כלכלית אז החברה מפסידה כסף על כל הליסינג הלא קשור הזה, אם יתנו לכל אחד לבחור איזה רכב הוא רוצה אז יותר אנשים יבחרו מכוניות קטנות יותר ואז נוכל לחסוך כסף לחברה.

הבעיה עם העניין של הרכבים היא שזו לא בעיה פנימית של הארגון אלא בעיה תרבותית-חברתית מקיפה שמשפיעה על כל המשפחה והכל. ארגון לא יוכל לשנות את כל התרבות והחברה שמסביבו ולכן אי אפשר לפטור בעיה זו. אם הסביבה מודדת אותנו לפי גודל הרכב אז אנחנו חייבים לזרום עם העניין.

לסיכום: בכל מערכת, במשך הזמן, ימצאו או יומצאו פרמטרים שלפיהם אנשים ידרגו את המיקום שלהם בהיררכיה. אם זה גודל המשרדים, מיקום המשרדים, גודל השולחנות, מיקומי חניה וכו'. צריך להבדיל בין פרמטרים תוך-אירגוניים ופרמטרים חברתיים-סביבתיים. להילחם בחברתיים-סביבתיים זו מלחמה אבודה, נשאר רק לברור אלו דברים אני רוצה להילחם עליהם בתוך הארגון. לפעמים אני ארצה דווקא לחזק הבדלים אלו כדי להדגיש את ההיררכיה.

אחת התיאוריות של מוטיבציה התיאוריה של אדמס, תורת ההגונות, תיאורית ההוגנות.

היחס בין מה שאני נותן למה שאני מקבל צריך להיות שווה ליחס שבין מה שהאחר נותן למה שהאחר מקבל.
$$\frac{I_1}{O_1} = \frac{I_2}{O_2}$$

מקבל. במילים אחרות, אם אני מרגיש שאני משקיע המון ומקבל אותו דבר כמו בנאדם אחר שמשקיע פחות אז אני מרגיש שנדפקתי. זה מה שדפק את הקיבוצים, כל אחד נתן מה שהוא יכול אבל כולם קיבלו את אותו דבר. זה התחיל כאשר הדור השני התחיל להבין את המצב, הדור הראשון שהקים את הקיבוץ לא הבין את זה. איך פותרים בעיה זו? מנסים להגיע לשיוויון. איך מגיעים לשיוויון? או מקטינים את O או שמגדילים את I.

מה יקרה? יש לך עובד מצוין ואתה לא יכול לתת לו כסף אז אתה משדרג לו את האוטו. עכשיו אחד המנהלים רואה שלעובד מסוים יש את אוטו רכב כמוהו אז הוא נזעק! והוא לוחץ להעלות לבחור את המשכורת במקום אוטו או לשנות לו עצמו את הרכב. ובעצם לא עשינו שום דבר! שני הרכבים כעת עולים לי יותר אבל לא שיניתי את הפער.

מאוד קשה בארגונים להקטין את פערי תפישת ההוגנות כי הרבה פעמים אנחנו נהנים מהפערים הללו. פערים הם הכרחיים בארגון אבל במידה!

מה שחשוב זה הפער! ולא העלות/איכות של הדבר עצמו. לאנשים לא איכפת שהאוטו שלהם עולה מיליון דולר, הרכב יכול לעלות 10,000 ש"ח העיקר שלמי שמתחתי יהיה רכב בעלות נמוכה יותר.

איך אנחנו יכולים לדעת מה חשוב יותר לעובד?

אדמס דיבר גם על המונח שנקרא: אחר משמעותי significant other. זה אותו בנאדם שאני משווה את עצמי אליו. זה לא אומר שזה העובד המקביל לי באותו תפקיד או בכלל מישו מחוץ לארגון. אישה שנובחת על בעלה כי השכן עושה פחות ומרוויח יותר ולמה הוא פנוי ולמה להם יש כך וכך. נאמר שבעלה מרגיש בנוח עם המשכורת שלו, עם הזמן החפירות של האישה יחלחלו לו לתוך התודעה ובסוף הוא יחשוב כמוה! מה קרה? הארגון עכשיו צריך לדאוג לכך שלא רק העובד יהיה מרוצה אלא גם אשתו! זה יכול להיות גם מישו שלמדת איתו פעם והוא היה דביל, נפגשתם במפגש מחזור וראיתי שהוא עובד באותה משרה כמו שלך ובחברה דומה אבל מרוויח יותר ממך. ברגע זה אתה מרגיש נדפק!

שביעות רצון ממקום העבודה אינה תלויה רק בשכר! לכן כל מיני העלאות על מנת לתקן את המוטיבציה הן מיותרות כמו הרבה פעמים שהסברנו קודם. בנוסף לכך זה גם גורם לעובד להסתיר את החיפוש שלו אחר עבודה חדשה או דיווח על בעיות שלו בעבודה כי הוא יודע שאם הוא יבוא בתלונות אז יאמרו לו *למה אתה מתלונן? הרגע העלנו לך את השכר!*

1 של האינפוט הוא לא רק שכר אלא מכלול הדברים שהעובד רואה שהוא מקבל. לתוך האינפוט גם נכנסים הפרמטרים של העובד, מה ההשכלה, הניסיון אל מול האחר. אם מישו מרוויח יותר ממך אבל יש לו 15 תארים מתקדמים ולך בגרות באלקטרוניקה אז אין לך עילה להתלונן.

אני יכול להשתמש בטריק של העלאת משכורות כדי לעצור **זמנית** את הנהירה החוצה מהארגון וכדי להקנות לעצמי זמן כדי לחקור למה הנהירה הזאת החלה. דרך פעולה כזאת, תחת הנהחה שיש לי את הכסף הזה לתת, היא בסדר גמור **אבל רק אם אני מתחקר את הסיבות לעזיבה ומתקן את הבעיה!**

אם עובד רוצה לקבל העלאת אז הוא צריך ללמוד את שיטת הקידום בחברה וגם להפוך את עצמו להיות תורם בצורה מקצועית וניהולית-אירגונית כדי שהארגון ירצה לקדם אותך מתוך האינטרסים שלו.

איך אפשר להצדיק מהנדס צעיר שמרוויח יותר מאיש משאבי אנוש מנוסה וטוב? התלות של הארגון באותם אנשים. כל ארגון תלוי על סוג מסויים של אנשים (אינטל על מהנדסים, למשל) אז האנשים שהארגון תלוי אליהם ירוויחו יותר מהאנשים שמלוויים את התהליכים (מהנדסי חשמל באינטל לעומת אנשי משאבי אנוש).

אם אין פידבק אמיתי והעובד חושב שהוא נהדר ומוצלח אז הוא מעצים את האינפוט שלו למרות שאני כמנהל חושב שהוא עובד גרוע, אם לא אמרתי לו את זה אז העובד ממורמר כי הוא חושב שהוא מוצלח יותר ממה שהוא מקבל בעוד המנהל חושב שלעובד יש מזל שהוא בכלל עובד בחברה שלו. לכן חשוב מאוד שהפידבק יהיה מדויק כי שנוכל להקטין לעובד את הו הנתפש בעיניו.

מסקנות:

- (1) חשוב מאוד לדעת אל מי העובד משווה את עצמו.
- (2) לתת פידבק מדויק באם הוא חיובי או שלילי - מנהלים לא נותנים פידבק אמיתי כי הם לא רוצים להתמודד עם עובד שקיבל פידבק שהוא לא רוצה לשמוע. הבעיה הנוספת היא שהמנהל צריך להצדיק את התלונות שהוא שטח בפני העובד ולתת דוגמאות כלומר, המנהל צריך להיות מעורה מאוד במעשי העובדים שלו. מכיוון שהמנהל לא מעורה אז הוא לא יכול לתת את הפידבק האמיתי והחמרנו את הבעיה והגדלנו את האינפוט שהעובד תופש על עצמו. עוד עניין הוא גישת ה"למה שאני אצא הרשע?" המנהל לא איכפת לו מהארגון אז מה איכפת לו לתת פידבק חיובי? הוא לא רוצה להיות הרשע.

מסקנה: פידבק צריך להיות מדיד, משווה לדברים אחרים (עדיף לאחר המשמעותי) ומבוססים על דוגמאות אמיתיות.

אי אפשר לקבל את הפידבק האמיתי מהרמות שמתחתיך! ולכן מנכ"לים צריכים יועצים למיניהם שנותנים להם את הפידבק האמיתי.

כל זה חוזר למודל של וובר! וובר אמר שכדאי שתהיה קביעות כדי שתוכל לשמוע פידבק אמיתי כי אנשים לא חוששים על מקומם! וובר ניסה ליצור את התחושה שהעובד לעולם יהיה חלק מהארגון שלו, כמו שילד תמיד יהיה שלך ולא משנה מה הוא או אתה תעשו.

חייבים לנקוט בפעולות אקטיביות כדי להגיע לאמת!

הגדרה – מוטיבציה

כאשר אומרים שמנהל צריך לעבוד או לקיים מוטיבציה של העובדים שלו למה אנחנו מתכוונים.

מוטיבציה – צורך או דרישה מהמנהל לגרום לעובד לבצע את יעדי הארגון באופן מיטבי תוך ניצול אופטימלי של המשאבים העומדים לרשותו ובעיקר לאלה שאינם מעוניינים באופן טבעי לבצע את המשימות.

המטרה היא להביא כל עובד לרמת רצון מסויימת לעשות את המשימות.

מן הסתם הבעיה היא לתת מוטיבציה לאנשים הללו שאינם רוצים לעשות. אנשים שרוצים לעשות הם אינם הבעיה שלנו ואין לנו למה להפעיל את מנגנון המוטיבציה. אם יש לנו מישהו עם מוטיבציה אבל בלי שכל אז אנחנו צריכים לעזור לו להשתפר אבל אין לנו צורך לעודד לו את המוטיבציה.

(* כשאומרים כל הזמן "תראה את אח שלך!" אז בסוף גורמים לילד פשוט לשנוא את אח שלו.

(* ישנם גם מקומות שבהם ההתערבות יכולה לפגוע ולכן צריך לבדוק כל מקרה לגופו. אבל מצד שני מצב כזה הוא לא בעייתי מבחינתנו המנהלים.

אנשים מגיעים לאירגונים ממגוון סיבות כך שחייבים להניח שלכל משימה יש לא מעט אנשים שלא רוצים לבצע אותה. שם, על אנשים אלה, אנחנו צריכים להפעיל את מנגנון המוטיבציה.

התיאוריות הבסיסיות שעסקו במוטיבציה הן תיאוריות שנקראות ONE BASED WAY – תיאוריות הדרך אחת נכונה והן מבוססות על מילוי צרכים של אנשים. ההנחה היא שאנשים פועלים לפי צרכים, ארגון צריך להיות מסגרת שכדי שאנשים בו יעשו את העבודה.

מאסלו אמר שיש לנו פירמידה של צרכים וכל מה שמעניין אותנו זה למלא אותם צרכים ולעלות בהיררכיה. הוא טען שרק ברגע שצורך אחד מתמלא אפשר לעבור לצורך הבא ולעולם אסור לרדת למטה. מסלו עבד בתנאים של

שנות ה-60 שבה אם למישהו היה סטאטוס כלשהו אז הסטאטוס הזה נשאר לנצח ובגלל זה הוא הניח שאנשים לא ירדו בפירמידת הצרכים.

פירמידת מאסלו:



בשנות ה-2000 ראינו שאנשים בעיקר רצו לממש את עצמם! את כל השאר כבר בנו מזה. כאילו הפירמידה עומדת הפוכה על ראשה.

(* למה אנשים רוצים דירה? לא כי זה השקעה כלכלית אלא פשוט נותן תחושת בטחון. היא נותנת לנו גם חברה, למשל, בניה לאנשי קבע.

גינדי מוכר לאנשים את המימוש העצמי! הוא בונה על זה שאת כל הרמות מתחת יש להם כבר.

הבעיה בארגון היא שהארגון לא מספק לנו את הבטחון בקיום הפיזי! וארגונים שלא מספקים את הבטחון אז מאסלו אומר שאם הארגון לא מספק לי את הצורך הבסיסי הזה אז אני לא יכול להתקדם לשום צורך אחר כי אני תקוע בצרכים הבסיסיים. מסיבה זו הארגון מנסה לתת לנו הרבה יותר ברמה הבסיסית שמתחת לבטחון, צרכים פיזיולוגיים בסיסיים. ואז המשכורות עולות והתנאים משתפרים אבל אנשים לא מרגישים יותר בטוח.

(* הסכם ממון למשל, גורם לנו להכניס את ניצני העזבון כבר בהתחלת הנישואים.

(* קביעות לא מונעת תנועה של עובדים כי הקביעות היא חד-צדדית, העובד יכול לעזוב מתי שהוא רוצה.

מצנח-זהב הוא גורם להענקת תחושה של ביטחון רק במקרים של עולם עם חוסר בטחון טוטאלי!

אירגונים מבינים את הבעיה ומנסים לספק לאנשים את הבטחון החסר. הם מנסים לעשות ימי חברה משותפים וכל מיני פעילויות שלא תורמות בכלל לתחושת הבטחון של העובד. גם אם היה לי כיף מאוד בסופ"ש באילת, כשחזרתי אני עדיין לא מרגיש עכשיו שאני בטוח בעבודה שלי.

אנשים חיפשו את הבטחון ומצאו אותו ביכולות האישיות שלהם, מה שמוגדר ברי-העסקה employable. הם דואגים כל הזמן לבדוק את עצמם אם הם ברי-העסקה. כדי לבחון דבר זה באמת אתה צריך לבדוק את עצמך כלפי חוץ כמה קל יהיה לך למצוא עבודה באם יפטרו אותך?

ברגע שעובד מחפש בחוץ אלטרנטיבה כדי לאשש את הבטחון שלו בעצמו והוא מוצא אז הוא גם יעבור! כי לרוב גם יציעו לו יותר. קיבלנו ניעות ותזוזה בלתי נגמרת של עובדים אבל לא סתם עובדים אלא הטובים כי הם אלו שיכולים למצוא לעצמם אלטרנטיבות בחוץ, הפחות טובים לא ימצאו חלופות בחוץ.

כל זה נגרם בשל ביטול הקביעות של הארגונים.

היתרונות של שיטה זו היא שיש אנשים יותר טובים כי אנשים יודעים שהם זמניים, פעם כשמישהו היה מקבל קביעות הוא היה מתיישב על התחת שלו ולא עושה יותר כלום (או עושה פחות). אנשים שאין להם קביעות אין להם את הפריבילגיה הזאת. לכן הארגונים מקבלים אנשים יותר טובים.

הבעיה הקשה בימינו היא איך להחזיק את האנשים הטובים בתוך הארגון?

שיעור שישי, 26.11.2010

אם מישהו רוצה לומר משהו, חייבים לתת לו הזדמנות לדבר. אסור לדחות את הבנאדם! גם אם הוא מדבר שטויות, אנחנו חייבים לשמוע את העובד שרוצה להתלונן. למה? כי בעצם זה שהתעלמנו ממנו העובד מאמין שהוא קיבל הצדקה לדברים שלו ומאמין עוד יותר בצידקת דרכו. עדיף מאוד לשמוע את העובד ולומר לו שהוא מדבר שטויות, ככה הוא יודע שהדברים שלו אינם נכונים.

כשרוצים להבין מה קורה, חשוב להקשיב למה שאנשים אומרים. אבל לא סתם אומרים כתשובה לשאלה אלא כשהם מדברים מהלב, כשהם לא שמים לב למה שהם אומרים ולא מנסים לנסח אלא מדברים בשפה שלהם ואומרים את האמת שלהם.

הדבר הכי גרוע שאפשר לומר לעובד "נשאתי התחלתי את העבודה היינו עובדים עבור 100 ש"ח לחודש". אסור לעשות השוואה. אם אני רוצה להניע חייל ואני המ"מ שלו אני לא יכול להשוות בינו לביני. לי כמ"מ **מבתישה** יש לי תנאים יותר טובים ממנו. גם אם מנכ"ל יבוא לעבוד עם עובדי הייצור באמצע הלילה הם עדיין יתמרמו כי הם יודעים שהמנכ"ל בא כדי שיעבדו יותר טוב, כדי לגרום למניה לעלות והוא (המנכ"ל) זה שירוויח מהמניה הזאת בעוד שהם לא מרוויחים כלום מזה. **אי אפשר להשוות אנשים מ"מעמדות" שונים.** אני ניגש לחייל אז גם אם אני עובד איתו ביחד הוא בראשו משווה את עצמו לחיילים האחרים שנמצאים מסביב ושאיני לא נטפלתי אליהם אלא דווקא נפלתי עליו. החייל מתמרמר כפול, גם כי השוותי אותו אלי ובעיניו אני במעמד גבוה יותר וגם נפלתי עליו ולא על החיילים האחרים שבאזור.

היררכיה וסמכות היא סוג של הנעה. תמיד אפשר לנצל את ההיררכיה והסמכות כדי לבצע דברים אבל לאחר מכן חייבים לבדוק ולחקור למה היינו חייבים להשתמש בסמכות. כל האמצעים להנעה לא מבטלים את הסמכות!

כסף לפעמים מזהם את התהליך. אם ישנה הנעה מתוך אידיאולוגיה או ערכים, הכנסת כסף למשוואה עלול רק להפריע ולפגוע במוטיבציה במקום לעלות אותה. כסף יכניס תחרות, יכניס מעמדות ומכאן השוואות.

הנטייה הטבעית של מנהלים ומפקדים היא לעשות דברים בעצמם, לבחור דווקא בעבודה הקשה, למה? כי ככה אנחנו מאמינים שהדברים יתבצעו כמו שאנחנו רוצים, מתי שאנחנו רוצים וכמה שאנחנו רוצים. ארגון זו מסגרת, מסגרת זה אילוץ. חייבים לצאת מהמעגל הזה של לעשות לבד!!! צריך לקחת בחשבון שדברים בהתחלה יבוצעו בצורה שלא תואמת את הרצון שלנו או את הדרישות, אבל צריך לקחת את הזמן ולהשקיע באנשים, ללמד אותם איך לעשות כמו שאנחנו רוצים ולהתחיל תהליך של למידה שאולי בנקודת הזמן הנוכחית נראה כמו בזבוז זמן יקר אבל בעוד כמה שנים כשהאנשים שלימדנו יבצעו דברים לבד וכמו שאנחנו רוצים אז הרווחנו הרבה יותר ממה שהפסדנו בהתחלה.

אם אנחנו לא מסוגלים להניע את האנשים, לא מצליחים לגרום להם להבין ולא מצליחים לשנות שום דבר לטובה אנחנו צריכים להשלים עם העובדה שאנחנו לא מתאימים לנהל את האנשים הללו!!! זה לא אומר בהכרח שאנחנו לא יכולים לנהל אנשים בכלל, אלא פשוט לא מתאימים לניהול קבוצת אנשים אלה.

(* לכל פתרון יהיו מתנגדים ויהיו דרכים לניצול לרעה. אנחנו צריכים לבחור את הפתרון שאנחנו מאמינים שיעבוד הכי טוב. הכל ניתן לשינוי בהתאם למתרחש.

מסגרת תומכת. חשוב מאוד שתהיה למנהל מסגרת תומכת כי אם הוא ינהל מאבקים אבל לא נהיה שם לגבות אותו אז הוא ילמד שאין לו על מי לסמוך וסירסנו את המנהל הספציפי הזה. אז אם לנו יש מנהלים תחתינו אז אנחנו צריכים לתת להם גיבוי מופגן ומוחצן כדי שהם ידעו שהם יכולים להשפיע.

מנהל לא יודע עד שהוא לא שואל!!!! ולא שואלים "נכון שהפרוייקט שאנחנו עושים חשוב?" אלא שואלים "איזה פרוייקט נראה בעיניכם חשוב?". להשתמש בשאלות פתוחות ולא בשאלות סגורות.

הכי חשוב זה להיות פתוח ולרצות לשמוע את האמת! צריך לקלף את הבולשיט ולוודא שאנחנו שואלים אנשים שיכולים לומר לנו את האמת מבלי לחשוב על מקומם ותפקידם.

(* טריק חשוב כשמדברים אל מול אנשים: לשים לב לתגובות בקהל! אם יש לחשופים בקהל אז צריך לראות את הלחשופים האלו כתגובה הכי כנה שנוכל לקבל בנוגע לעניין שדיברנו עליו ושגרם לכל הלחשופים הללו.

לא כל דבר פתוח לדיון. זה בסדר גמור לתת תשובה שלילית או לא לפתוח משהו לדיון מכיוון שבכל ארגון ומסגרת יש כללים וחלקם אינם פתוחים לדיון. אבל אם כל דבר הוא לא פתוח לדיון אז אנשים לא ידברו ויתמרמרו.

חוסר אמון מונע דיאלוגים. אם אני לא מאמין לעובד והעובד לא מאמין לי אז אנחנו לא יכולים לדבר בינינו באמת. כי אני מניח שהעובד משקר לי והעובד מניח שאני משקר לו אז כל אחד אומר מה שהוא חושב שהשני רוצה לשמוע. אנחנו חייבים להכריח את עצמנו להאמין לעובד ולהניח שהוא אומר את האמת, לגרום לו להבין שאנחנו מאמינים לו ולערוך עימו שיחות באופן שוטף כדי שיבנה אצלו אמון כלפי. ככל שנדבר יותר עם האנשים ככה הם ירגישו יותר פתוחים לדבר איתנו והאמון שלהם בנו מתחזק. אם אנחנו לא מאמינים במישהו אז צריך להיפרד!

דיברנו על תיאוריות צרכים. תיאוריות שבנויות על הרעיון שאנשים נעים כדי למלא צרכים, אנחנו חיים כדי למלא את הצרכים שלנו. לכן כל התיאוריות הללו בנויות על כך שהבנאדם הוא סוג של חיה שרוצה למלא את הצורך שלה והארגון צריך לספק את הפלטפורמה שמאפשרת לאדם למלא את הצרכים שלו ובוודאי לא להוות מקום שבו הוא לא מסוגל למלא את הצרכים שלו. הבעיה היא שהרבה מאוד פעמים באמת צורכי הארגון וצורכי הפרט לא זהים. הבעיה השנייה היא תפיסת עולם בסיסית שאומרת שצורכי האדם וצורכי הארגון לא תואמים אחד את השני. הגישה של "ארגון לא רק לא יכול למלא את כל הצרכים אלא לא חייב למלא את כל הצרכים" נוצרת כשהארגון והמנהל שלו לא יודעים מה מניע אותם. כדי לפצות ולתקן את זה צריך המנהל להקשיב, לחקור, לחפש ולהבין מהם צורכי האדם ומה הם המניעים של אותו אדם.

אתה מחלק את המשאבים של המוטיבציה שלך שאתה יכול לתת לאדם יותר בהתאמה כלפי העובד הספציפי. אכן יש שונות בין אנשים, אנשים צריכים דברים שונים. התיאוריות מדברות על דברים מעבר להבדלים בין אנשים, על ההבנה **בגדול** של הצרכים האנושיים, לא כל פרט ופרט ולא צרכים של תתי קבוצות. אנחנו יודעים שמחקרים שמנהלים מחפשים כוח וככל שהם ברמה יותר גבוהה זה אומר שמרכיב הכח בצרכים שלהם יותר גדול. ולכן אולי כדי לי לתת אלמנה שלי קצת יותר כח (סמכות) ואז אני אצטרך לשלם לו פחות כי אם אני אתן לו סמכות וכח (בהנחה שהוא לא עושה שימוש לרעה בכח) כי נתנתי לו משהו שהוא צריך אותו.

"לא ניתן לילד גלידה כי הוא אם ניתן לו גלידה הוא ירצה את כל שטראוס", זה דבילי לומר את זה כי אנחנו מניחים שאנחנו יודעים מה הולך לקרות ולא רק זה אלא שאנחנו גם מניחים את הגרוע ביותר. אפשר לתת לילד גלידה

ואם הוא יבקש את כל שטראוס אז נומר לו **לא!** אותו דבר עבור הגישה 'אם אתן לך אז כולם ירצו', אם לעובד אכן מגיע אז אנחנו ניתן לו. אם אנשים ישאלו למה יבואו בתלונות אז אנחנו נתמודד איתם! אנחנו לא נדפוק אנשים טובים רק כי אנחנו לא רוצים להתמודד עם דברים. בנוסף, אם אותו עובד הוא אכן תותח אז אנשים ידעו שהוא קיבל את זה בזכות ולא יבואו בתלונות ואף יפרגנו. **אנחנו חייבים להתמודד עם אנשים!** עובד שרואה שאני מוכן להתמודד עבור טובתו האישית עם הרבה מאוד אנשים (למרות שיכול להיות שלא אתמודד עם כלום בסוף) יהיה נאמן ויצור אמון בין העובד הזה לביני.

צרכים מניעים! זו עובדה. אנחנו צריכים להשתמש בתיאוריות כדי להבין את זה, אחרי שביססנו את זה אנחנו צריכים להסתכל פנימה לתוך הארגון והאנשים ולהתאים את התיאוריה לצרכים הספציפיים של הארגון שלי ועובדיו.

אם אני אומר לילד שאם הוא ישטוף את האוטו יקבל 20 שקלים, אם יסדר את החדר ויקבל 10 שקלים ואם הוא יעשה כלים הוא יקבל 15 שקלים אז כשאני אבקש ממנו עזרה בסידור הסלון הוא ישאל כמה כסף הוא יקבל על זה.

תיאוריות תהליכיות

תיאורית הציפיות של ורום 1966 VROOM

$$\underbrace{M}_{\text{motivation}} = \underbrace{\left(\begin{array}{c} \underline{E} \rightarrow \underline{P} \\ \text{effort} \quad \text{performance} \end{array} \right)}_{\text{effort that leads to performance}} \times \Sigma \underbrace{\left(\begin{array}{c} \underline{P} \rightarrow \underline{O} \\ \text{performance} \quad \text{outcome} \end{array} \right)}_{\text{performance that leads to an outcome}} \times \underbrace{V}_{\text{value}}$$

מוטיבציה תלויה בציפיה שיש לנו על הקשר בין מאמץ לביצוע (האם יש קשר בין העובדה שאני מתאמץ לעובדה שאני מגיע לביצועים) כפול סך כל המאמצים האם הם מביאים לתוצאה מסויימת והערך של התוצאה עבורי. אם אנחנו נסתכל על הלימודים האם הם היו כדאיים אנחנו נאמר: נורא התאמצתי, הגעתי לביצוע, הביצוע הביא לצותאה (ידע, עבודה יותר טובה ויישום) אבל אנחנו נכשלים בבחינה אז הערך המרכזי עבורנו הוא לעבור את הבחינה. אם הערך שלנו הוא לעבור את הבחינה והוא יאמר שאצלו אי אפשר לעבור את הבחינות אבל אנחנו יכולים לבוא ולעשות בלאגן ולאכול ולצחוק והכל אז מבחינתנו המוטיבציה היא 0 כי $V=0$.

אנחנו שמים לב שאם איבר אחד מאופס במשוואה אז המוטיבציה היא 0. אם עובד מתאמץ מאוד אבל לא נתנו לו להגיע לתוצאה אז האיבר הראשון מאופס והמוטיבציה בשבילו הוא 0. אם הוא הגיע לתוצאה אבל אמרנו לו "עבדת כל כך קשה שזה מה שהשגת?" הרגנו לו את התוצאה אז המוטיבציה שלו היא 0. אם פירגנו לעובד והכל מעולה אבל אנחנו לא מודעים שהשאיפה הכי גדולה של העובד היא להציג את הפרוייקט אל מול המנכ"ל ואנחנו נאמר לו "עבודה מעולה, תוצאות מצויינות, אתה תקבל בונוס ענק. אני אציג את הפרוייקט למנכ"ל מחר בבוקר" אז איפסנו לו את הערך כי הערך עבורו היה ההצגה למנכ"ל אז איפסנו את V ולכן המוטיבציה שלו היא שוב 0.

המסוכן בתיאוריה זו היא שבסוף נוצרת ציפיה שלא יתממש הערך ולכן המוטיבציה היא 0 מלכתחילה. אם עובד רוצה להציג בפני המנכ"ל ולאחר כמה פרוייקטים שבהם הוא לא הציג אז הוא מניח שגם בפרוייקט הבא הוא לא יציג בפני המנכ"ל אז למה לו להתאמץ? אם איפסנו את הערך אז הם איפסו לעצמם את המאמץ (כי למה להם התאמץ) ואז כמובן שאין תפוקה ואנחנו כמנהלים חושבים שצדקנו כי חזינו שלא יהיה תועלת. מה שקרה באמת זה שאנחנו גרמנו להכל לקרות, נבואה שמגשימה את עצמה.

האמירה "טוב מאוד! ידעתי שתצליח. רק שלא תאכזב אותי" תשבור את המוטיבציה של בנאדם. אמירה זו נוטעת חשש בבנאדם שאליו דיברו. האדם אומר "אם זה מה שהוא מצפה ממני אז זה מה שהוא יקבל" כי הם חושבים שאתה מפחד שהם יאכזבו אותך => אז אתה מאמין שהם יכולים לאכזב אותך =< אתה לא סומך עליהם.

לא תמיד האדם יודע מה הצרכים שלו. לעיתי מהבנאדם עצמו לא יודע בדיוק מה מניע אותו והוא צריך לעבור שיחה/התהליך כי להבין מה באמת מניע אותם. אזהרה: כשעובד מבקש עוד כסף אז צריך לבדוק את הארגון, למה הם רוצים יותר כסף? נקודת המוצא היא שזה לא הכסף כי אנשים למדו שאי אפשר כבר לדבר עם הארגון אז הם חושבים "בכל מקרה אי אפשר לדבר איתם על כלום אז לפחות שישלמו!".

המציאות היא שיש למנהל המון תפקידים והאנשים הם לא בראש מעיניו. ולכן הוא צריך לבחון את זה ולוודא שהוא משקיע מספיק זמן, לפחות כשאנשים ניגשים אליו, לברר את הסיבות והדברים שמתחת לפני השטח. אני נשוי, יש מיליון נשים בסביבה. מתי אני מתחיל לעשות השוואה? כאשר פחות טוב. את ההשוואה לכאורה הייתי צריך תמיד לעשות אבל העובדה היא שאני אתחיל להשוות רק כאשר יהיה קשה ויהיו בעיות במערכת היחסים שלי. לכן צריך לברר היטב למה העובד בא לבקש כסף.

(*) כל תגמול חיצוני יהיה מספק יותר ככל שהוא פומבי יותר. אם נרצה לתגמל, נוכל לתגמל בזול יותר אם ניחצ"ן את זה יותר.

כולם מנסים להשאיר חותם על הסביבה, כולם פועלים לפי האינטרסים האישיים שלהם.

כדי לגרום למישהו להבין או להרגיש משהו צריך להבין מאיפה הוא בא. אי אפשר להכיר רק את המטרה, צריך להבין את ההתחלה כדי לדעת איך לעורר בו את התחושות שאנו רוצים.

אירגונים, אסור להם לאפשר למנהלים להתנהל כאוות נפשם. אם הארגון שם לב שמנהל נסגר בחדרו ולא יוצא הוא צריך לעשות ניהול מפקח כדי להוציא את המנהל שידבר עם האנשים. הבעיה היא שהארגון עצמו לא מאמין בזה.

אנחנו צריכים ללמוד מהחוויות שלנו! אם אנחנו נתקלנו במשהו שהשאיר עלינו רושם רע אז אנחנו צריכים לזכור את הסיטואציה ואם נוכל להיזכר בה בזמן, כשאנחנו נקלעים לאותה סיטואציה אבל מהצד השני, ונתנהג אחרת אז הובלנו שינוי.

הבעיה העיקרית במוטיבציה היא אי הבנת הסיבות! המוטיבציה לא תמיד קשורה למטרה. בגבירתי הנאוה, היגיס לא עמל כדי להפוך אותה לליידי בשביל שהיא תהיה ליידי אלא בגלל שהוא התערב עם חבר שלו.

אם אני מבין בפירמה שלי שאנשים מנצלים את המקום בשביל השנים הראשונות שלהם בתחום כדי ללמוד ואז עוזבים אז אני יכול לנצל את המצב הזה לטובתי. אני לא חייב לשנות את זה (אם אני רוצה בכלל) אבל אני בהחלט יכול להפיק הרבה יותר מהעובדים שלי רק באמצעות ההבנה למה אנשים באים והולכים.

לסיכום, מוטיבציה מטרתה להוביל אנשים עובדים שלא מעוניינים לבצע את מטלות הארגון למצב בו הם יבצעו אותם תוך ניצול אופטימלי של המשאבים שעומדים לראשותם. אין בעיה להכריח עובד לעשות עבודה במינימום ניצול המשאבים שלו, יש לנו נהלים וההיררכיה עבור כך. התיאוריות השונות מנסות לעזור למנהל לאתר את אותם מרכיבים שביאו באופן הקצר ביותר והמלא ביותר את העובד לבצע את מטלות הארגון. שימוש נכון בעיקרי התיאוריות יבטיח את הצלחת התהליך.

(*) כדי להצליח בבחינה חייבים לקרוא את הספרים כי הם נכנסים ליותר פירוט ואנחנו צריכים תוך כדי קריאה.

שיעור שביעי, 3.12.2010

כולם מאשימים את אגף התקציבים, הגישה באגף התקציבים היא "לא משנה מה יקרה, בכל מקרה זו תהיה אשמתנו". כשנכנסים לנישה כזאת אז אנחנו מאבדים את האוזן הקשבת של הצד השני.

מנהל שבא לעובד שמעיר הערות ואומר "שב ואל תעיר הערות" אז המסר שנתפש הוא בעצם שהמנהל רוצה שקט תעשייתי. כל זמן שיש שקט תעשייתי הכל יעבוד, ברגע שהשקט יופר אז יש לנו בעיה. מנהלים גרועים יודעים שהם צריכים לשמור על השקט לגבי דברים לא טובים אחרת יתחילו לחקור אותם לגבי אותם דברים ואז יתחילו בעיות.

יכול להיות מצב שבו מנהל יודע שהכפוף לו לא עושה עבודה טובה ואפילו שומע את זה מכפופים אחרים. הוא יתעלם כל עוד הוא לא ישמע את ההערה הזאת מלמעלה. ברגע ששמענו את התלונות מאנשים מעלינו אז זה כבר נעשה בעיה שלנו ואז אותו מנהל יתפנה לטפל בזה.

אם מורה מרגישה שיש משהו לא בסדר עם ילד כלשהו אז היא יכולה לפנות לשירות הסוציאלי ולדרוש בדיקה של הבית והשירות הסוציאלי יכול לכפות את עצמו ולהיכנס לתוך הבית בכדי לבדוק מה קורה. חייבים שתהיה אפשרות שכזאת, הורה מכה לא יאפשר לאף אחד להיכנס לתוך הבית שלו. בארגונים אנחנו צריכים להסמיך את משאבי אנוש ולאפשר להם לכפות את עצמם לתוך היחידות הניהוליות ולבקר אותן.

הבעיה המרכזית של מבקרים היא חוסר שיתוף פעולה.

קודם כל באופן כללי אנשים לא מרוצים ממה שיש להם. צריך לקחת בחשבון שיש רמה מסויימת של חוסר שביעות רצון. אם הציון של כל המנהלים יצא גבוה, זה יהיה לא נכון לומר למנהלים שזה טעות סטטיסטית כי הם מבינים את זה כאמירה שהם לא בסדר ומנהל משאבי אנוש מחפש אותם. צריך להסביר לאנשים שמילאו את הסקר זה שמה שהארגון הבין מהסקר הזה הוא שהמנהלים שלהם מצויינים, הכל דבש ולא יחולו כל שינויים בניהול. צריך גם לומר להם שאם הם רוצים שינוי אז כדאי מאוד שימלאו את הסקר כמו שצריך ויחולו השינויים הדרושים.

לומר "אני רציתי לקדם אותך אבל המנהלים שלי לא מאשרים לי" זה גרוע מאוד! התפוקה של אותו עובד תדרדר מכיוון שהוא מצד אחד מרגיש יותר קרוב אל המנהל שלו ואפילו יותר נאמן לו אבל הוא לא נאמן לארגון שבו הוא עובד. הוא גם לומד שהמנהל שלו בעצמו לא נאמן לארגון ושזה בסדר לא להיות נאמן לארגון. עובד שלא נאמן לארגון יעבוד פחות ופחות יעיל.

סמנכ"לים עובדים בדיוק כמו כל העובדים. הם גם רוצים לשרוד עוד יותר מהעובד הזוטר כי ישלהם מותרות ומעמד שהם התרגלו אליו. הדבר השלישי הוא שהיכולת שלהם לעשות דברים היא יותר גדולה. אז אם אתה כסמנכ"ל משחק סוליטייר אז זו בחירתך אבל אם הם רוצים לעשות שינוי אז הסיכון שלהם יותר גדול כי הם יותר בפקוס.

כדי להימנע מלשלם את המחיר האישי אז אנחנו יכולים להתייחס ליחידה שאותה אנחנו מנהלים כממלכה הפרטית שלנו ובתוך הממלכה הזאת דברים יעשו על פי השקפותינו ואמונותינו. ככה אנחנו לא מנסים לזעזע את הספינה אבל אנחנו כן עשינו שינוי קטן, אם מספיק מנהלים זוטרים יעשו כמונו אז בסוף נוכל להוביל שינוי בארגון כולו ואם לא אז לפחות אצלנו, בממלכה הקטנה שלנו, הכל פועל כמו שצריך (כמו שאנחנו חושבים שצריך).

הפקת לקחים תלויה בעיקר בתהליך ניהולי נכון! אם ניהול הפקת הלקחים תהיה שגויה הארגון לא ילמד כלום!

כל הדברים קשורים! אי אפשר להפריד את הניהול מתהליך הפקת הלקחים. אם אתה במקום אחד מנהל לא נכון אז זה משפיע על כל האספקטים בארגון!

תחקיר – הקונוטציה של המילה היא שמישהו הולך לשלם מחיר כלשהו. אנשים לא רואים את התחקיר כאמצעי ליעול אלא כהליך חיפוש אשמים! אם אנשים היו יודעים שהם יכולים לערוך או לעבור תחקיר ולא לשלם שום מחיר אישי אז התחקירים היו יעילים ביותר והארגון היה משתפר.

Path-Goal theory תיאורית דרך-מטרה

מתבססת על תיאוריה על MBO – Management By Objective תיאוריה משנות ה-60 שאומרת שכדי לנהל אני צריך לתת לעובדים יעדים ולדאוג שהוא ישיג את היעדים או לבחון אותו על השגת היעדים.

את היעדים לא קובע העובד אלא הוא מקבל אותם כנתון וצריך לבצע אותם. השיטה הזאת הובילה לכך שהרבה מאוד פעמים העובדים לא השיגו את המטרה וחלק מהסיבה הייתה שמראש לא כל כך הסכימו ליעדים הללו. לכן, היעדים שרוב האנשים מקבלים הם המינימאליים שהם יכולים להשיג אחרת הם משכנעים את הארגון שהיעדים לא אפשריים. ואז נוצר לנו מאזן אימה, שבו העובדים מנסים לשכנע שהיעד הוא בלתי אפשרי, המנהלים בטוחים שאפשר יותר והיעד שנקבע בסוף הוא תוצר של פשרה המושגת על למי יש יותר כח בארגון. כאשר יש יעד ואתה משיג קצת מעל היעד אז מיד כל היעדים העתידיים עולים ואותו עובד מושך אל עצמו אש מכל הכיוונים. איך אני מגדיר את היעד כך שאם אני נותן אותו בצורה חד צדדית, העובד עדיין יעמוד בו.

מאזן האימה: העובד יכול יותר והוא יודע אבל מעדיף שלא. ההנהלה חושבת שאפשר יותר אבל היא כל כך גרועה שהיא יודעת שאם היא תכפה על העובד אז הוא סתם יתמרמר ויעבוד עוד פחות.

ילד מרגיל את ההורים שהוא מקבל 70. הוא עושה כאילו הוא מתאמץ ולומד כמו חמור ומקבל 70. עכשיו יוצא אייפון חדש שהילד רוצה אז הוא יודע שאם הוא יוציא 100 במתמטיקה הוא יקבל צ'ופר אז הוא חורש ולומד ומוציא 100. כמובן שאחרי שהוא קיבל את האייפון הוא חוזר ל70.

התיאוריה אומרת שההנהלה תקבע את מסגרת היעד, עדיין לא את היעד הסופי. אבל ההנהלה יושבת עם העובד ובודקת יחד איתו שני דברים:

- 1) את הגדרת היעד הספציפי, רמת היעד.
- 2) המנהל עובד יחד איתו על הדרך להשיג את היעד. אני לא מפיל עליו את היעד וזהו אלא אני יושב איתו על הדרך למיצוי היעד. הכוונה היא לבנות ביחד את הדרך אל היעד.

אם נעבוד כך אז אנחנו נראה שהיעדים יהיו גבוהים יותר. ברגע שניתן לאנשים להגדיר יעדים בשביל עצמם היעדים יהיו יותר גבוהים וגם יעמדו יותר ביעדים.

מחקרי הות'ורן נעשו ב-1922 כאשר הבסיס הניהולי היה שעובדים יעבדו על פי הוראות של מהנדסי תעשייה וניהול (חקר זמן ועבודה). ושבואי העובדים לא יכולים לקבוע לעצמם לא יעדים, לא מתרות ולא ייעול. מחקרים אלו גילו שכאשר אני מרע את התנאים לעובדים הם עדיין יעבדו יותר טוב מאשר אני מתעלם מהם **כיתשומת הלב** היא בעצם המניע של האנשים. **אדישות היא המחלה! אסור להיות אדישים לעובדים**

עשו עוד ניסוי, נתנו לקבוצה של עובדות לנהל בעצמן את הסרט הנע שלהן כאשר מהנדסי התעשייה והניהול אמרו שזה לא יילך. הפלא ופלא הדברים עבדו יותר טוב והיו יותר ריווחיים יותר. עובדים לבד על רקע אחר זה מיוחד, הייחודיות תמיד מחזקת את המוטיבציה. בניסוי זה הארגון בסופו של דבר פיטר את המנהל של הקבוצה הזאת והביאו מנהל אחר כי העובדות שמנהלות את עצמן איימו על התרבות האירגונית.

לסיכום, בתיאוריה הזאת המנהל יושב עם העובד והם קובעים את היעדים ביחד. על ידי זה התיאוריה מצאה שהמוטיבציה והרצון להשיג את היעד עולה מאוד. דרך זה יש גם רווחים נוספים כי המנהל לומד מה העובד חושב על היעד? מה העובד חושב על המטרות להשגת היעד?

בכל עבודה עם אנשים אנחנו צריכים לחפש את הרווחים המשניים שאנחנו מפיקים מעצם עשיית הדבר העיקרי שאנחנו בכל מקרה כבר הולכים לבצע. למשל, אם כבר אני הולך לעובד כדי לומר לו לעשות משהו אז כבר אני אשאל אותו מה הוא חושב על העניין כדי לדעת מה הלך הרוח של העובדים לגבי העניין.

סרט

"אף אחד לא שואל אותנו, אף אחד לא מספר לנו!" ככה אנחנו יכולים להניע אנשים.

אף אחד לא שואל אותנו

- (1) מידע – כשעובד לא יודע מה הוא אמור להיות, הוא לא יודע מה המטרה שלו אז הוא לא יודע מה לעשות? גם אם הוא יודע מה הוא אמור לעשות במושגים אבל לא יודע בתאכלס מה העניין אז הוא לא יעיל. אנשים שלא מבינים את הצורך הם מבצעים דברים לא נכון, לא מתמידים ולא יכולים להחליט את ההחלטות הנכונות תוך כדי. עובדים יודעים רק מה שהמנהל מספר להם. אחרת אנשים לא יבינו למה מה שהם עושים חשוב. **ספר להם. איך העבודה שלהם משתלבת ולמה היא חשובה?**
- (2) משוב – לומר לעובדים להיות יותר טוב או לעשות יותר זה לא עוזר. אי אפשר להשתפר אם לא מודדים את ההתקדמות. חייבים לעשות מעקב. כשאומרים לאנשים להשתפר צריך לומר להם או לקבוע איתם את המטרות הקטנות והדברים היומיומיים שהם צריכים לבצע כדי להשתפר. מספרים עוזרים לאנשים להבין. תן לאנשים מטרות ותן להם מדדים כדי לבחון את השיפור שלהם. **כולם צריכים לדעת כמה הם יעילים. הסכם על מטרות ותן להם דרך להעריך את הביצועים שלהם.**
- (3) הכרה – צריך להכיר בצורה חיובית ועדיף פומבית כמה שיותר במאמצים הנעשים בקבוצה. צריך להבחין אצל העובד מתי הוא "דג" הכרה מהמנהלים. כשאנשים מצליחים לעשות משהו טוב (או משהו שנתפש אצלם טוב) אז הם אוהבים לדבר על זה ולהשווץ. צריך להיות רגיש לזה, להכיר בזה, לפרגן אבל לא מספיק. צריך גם לחקור איך הם עשו את זה? אולי נוכל ללמוד משהו מזה. מוטיב נוסף הוא "מדליית הארד" לתת לאנשים מיני פרסים על השגת אבני הדרך שבדרך למטרה העיקרית. **שים לב להישגים יוצאי דופן, שבח אותם ודבר איתם איך השיגו אותם?**

ראינו שהמנהל אומר כל פעם "זה בדיוק מה שעשיתי" על ההערה הראשונה של הבחורה. רק אחרי שהיא עוברת שלב הלאה ומסבירה יותר את כוונתה אז המנהל מבין למה באמת היא התכוונה.

שיעור שמיני, 10.12.2010

כשאנשים בלחץ אז הם לא מקשיבים! אם אני נופל על האנשים שלי ואומר להם "חייבים לסיים את המטלה עכשיו! גם אם נסיים ב10 בלילה!!!", יכול להיות שהעובדים בכלל לא הבינו מה המטלה, חלקם צריך להגיע הביתה והם לחוצים אז עשינו כאן בלאגן. יכול להיות שהאנשים לא יודעים מה המטלה או שלא הבינו אותה כמו שצריך ואז אנחנו מבזבזים המון זמן יקר.

לומר "קודם נדבר על מטרות הארגון ואחר כך על הפיטורין הקרובים" זה מיותר כי אף אחד לא יקשיב, כולם יהיו תקועים בתוך העניין של הפיטורין ולא יקשיבו בכלל למטרות הארגון. אם מישהו מחכה לשמוע משהו והוא לחוץ בגללו אז הוא לא יקשיב לשום דבר עד שנספר לו את מה שהוא רוצה לשמוע. אחר כך הוא ישתחרר כדי לשמוע דברים נוספים.

מה זה מוטיבציה? בשביל מה מעבירים אותה? איך מעבירים אותה הכי טוב?

מוטיבציה – היכולת להביא אנשים לעשות פעילות על פי יעדי הארגון למרות שבאופן בסיסי זה לא היעדים שלהם.

כדי לבצע בלבד לא צריך מוטיבציה! לזה מספיקה מערכת בקרה. עושה ללא עושה => חוסף על הראש.

בבסיס של כל ארגון ישנם אנשים בעלי רצונות שונים, יעדים שונים ואותם אנחנו רוצים לרתום ליעדי הארגון. אם עובד יש לו מוטיבציה, רצון והוא עובד לפי יעדי הארגון אז תעזוב אותו לנפשו! הכוונה היא לא להתעלם ממנו, עדיין צריך לתת לו משוב, הערכה ויחס כדי שלא נאבד אותו.

הערכת עובדים היא הבסיס לניהול, אין ניהול בלי הערכה! לכן אם לא עושים הערכת עובדים אמיתית אז לא באמת מנהלים.

(* משוב לא נכון עדיף לא לתת!!!)

אם אני אומר "זה מה שההנהלה רוצה" אבל לא יכול לקדם את העובד אז אני צריך לתגמל אותו באותה מידה למשל לדבר עם המנכ"ל שיפנה 10 דקות כדי לדבר עם העובד ולשבח אותו על ההישגים שלו.

אין שום מוטיבציה לשנות את ההתנהגות אם העובד מכיר את התהליך כולו! חייבים להפתיע את העובדים מידי פעם כדי שלא תהיה להם התחושה שהם מכירים את המערכת והם יודעים מה תהיה התגובה לכל דבר שהם יעשו.

אם אני חושב שיש בעיה עם עובד כלשהו ואני חושב שהוא עובד יותר מידי מהר ואז אני הולך ומדבר עם מישהו ובמהלך הדיבור אני מציג את הבעיה בכך שהעובד מגדיל את הראש ולא רואה את התמונה הגדולה ובעצם עושה נזק יותר מאשר תועלת אז גילינו פה שהבעיה הראשונה היא שאני לא יודע בכלל מה הבעיה!!! אם אני משנה את דעתי כל פעם אז אני קודם צריך לעשות חושבים ולהחליט מה הבעיה. כדי לעשות את זה צריך לדבר עם אנשים אחרים, תוך כדי דיבור עם אנשים אחרים אני יוכל להבהיר לעצמי את הבעיה (לא בגלל מה שהם אמרו, הם לא צריכים לחוות דעה בכלל על העניין. האנשים איתם אני מדבר צריכים לשאול את השאלות הנכונות שיגלו את הבעיה).

אם אני רואה תופעה של עובד שעובד יותר מידי מהר כדי לקבל הכרה אז אני צריך לשאול את עצמי איך הגעתי למצב שבו הארגון דוח, אנשים לעבוד יותר מהר? אם יש לי עובד עם ראש גדול אז אני צריך לשאול את עצמי האם מפריע לי בעצם שהוא מגדיל ראש ומאיים עלי? אולי הוא מגדיל ראש ויוצר חיכוכים עם אנשים אחרים בארגון ולי פשוט אין כח להתמודד עם זה?

כל בעיה שאני מגלה בארגון צריכה להיבדק על ידי השאלה "איך אני הבאתי את העובד/הארגון למצב הזה?"

חייבים לנתח גם דברים טובים! אם לא ננתח דברים טובים אז לא נדע איך לעשות אותם שוב. יתרה מזאת, אולי הארגון כולו יוכל ללמוד מאותו עובד, אולי נוכל לשפר עוד יותר את התפוקה של אותו עובד.

משובים נותנים על התנהגות ולא על אופי! אופי לא נוכל לשנות כי אנחנו לא פסיכולוגים. אסור ליפול לתוך הנישה הנוחה של "אופי גרוע". אנחנו יכולים להשפיע על ההתנהגות של העובד ולא על האופי שלו.

מה שילוב התיאוריות במוטיבציה? מה בעצם הבסיס למוטיבציה? צרכים וציפיות

אני יוצר מוטיבציה בשילוב של שני דברים:

- 1) הבנה ומילוי צרכים של אנשים. חייב להתחיל בהבנה אחרת אני ממלא צרכים שלא קיימים או יוצר צרכים.
- 2) יצירת ציפיות שתבוא הצלחה. ברגע שיצרת את הציפיה הזו אז הצלחתי להרים את המוטיבציה של העובד. צריך גם להיזהר מלפגוע בציפיות של העובדים!

גם על ילדים זה ככה. צריך לזהות את הצרכים שלהם ולספק אותם ולבנות את הציפיות שלהם. אם הילד שובר כוס והאמא אומרת "לא חשוב, הילד הזה הוא מגושם ואין מה לעשות" אז הילד יודע שההורים מצפים ממנו לשבור דברים ולהיות מגושם ויתרה מכך, הוא יודע שזה בסדר מצד ההורים שלו.

לא את כל הצרכים והציפיות צריך למלא ולהגשים!!! חייבים להיות מודעים, לא חייבים למלא את כולם!

המשך סרט

חלק 1: אף אחד לא מספר לנו!

- (1) מידע - ספק אינפורמציה
- (2) משוב - תן משוב
- (3) הכרה - הכר בהישגים מיוחדים ושבח אותם

חלק 2: אף אחד לא שואל אותנו!

- (4) **הקשבה**. אנשים שמעורבים בעבודה לרוב שמים לב ליותר דברים מאשר האנשים שמנהלים. בקש הערות ורעיונות וחקור את התשובות.
- (5) **מעורבות**. פרוייקטים מצליחים יותר כשהעובדים מעורבים בקבלת ההחלטות. בקש עזרה. תשתמש בידע והניסיון של העובדים.
- (6) **העצמה**. מי שעליו לחיות עם ההחלטות הוא מיטיב להחליט אותן ומשתדל יותר כדי שיצליחו. תן לאנשים מטרות להשיג ולא רק משימות לבצע. תהיה מעורב אבל אל תשתלט.

תקשורת

תקשורת – העברת מידע מגורם אחד לגורם השני.

תקשורת היא הבסיס לכל מה שקורה בתוך המערכת, בלי תקשורת לא קורים דברים. בהנחה שארגון הוא גוף שצריך לעבוד בצורה שיתופית (הגורמים שלו צריכים לעבוד בשיתוף) אז תקשורת היא בסיס לארגון.

שרטוט 1 - מבנה העברת מסר



כשדיברנו על ספרים, הוא אמר שלא חשוב איזה ספר לקרוא, אחת הסטודנטיות פענחה את זה אחרת ושאלה איזה ספר מומלץ לקרוא.

הציפיה הארגונית הבסיסית: אני אומר משהו <= העובדים מפענחים את זה כמו שהתכוונתי <= העובדים מבצעים כמו שהבינו. כך יש הנחה נסתרת שהפענוח של העובדים הוא כמו הפענוח שלי. מכאן אנחנו לומדים שעיקר הארגון הוא לא המסר ולא הפלט אלא הפענוח. אנשים פועלים על פי מה שהם מבינים ולא על פי מה שאני התכוונתי.

"כשאת אומרת לא, למה את מתכוונת?" כיום הנשים אומרות שזה לא משנה מה הפענוח של הגברים, כיום לא זה **לא!** פעם הכוונה הייתה שהגבר יכול לפענח לא כ-כן כי לנשים זה לא היה מנומס לומר כן בצורה בוטה. מה שאומרים ארגוני הנשים זה בעצם שבעניין הזה אין שאלה! בארגון אנחנו לא שולטים על הפענוח, ארגוני הנשים קלטו את זה ולכן ביטלו את הפענוח לגמרי! בכך הן נמנעו מפענוח לא נכון. הן גם לקחו בחשבון שהן משלמות את המחיר (במקרה שמישהי אמרה לא והתכוונה ל-כן).

בארגון, אם אני מוציא את הפענוח אז אני בעצם אומר לעובד שאני לא מעוניין בפענוח שלו בכלל אלא שיבצע מה שאומרים לו! למשל, שאלנו את הילד "איך היה בבית ספר?" אז הוא אוטומטית עונה "היו מלא שיעורים, הייתי ילד

טוב... " כי הם ישר פיענחו את האמירה שלנו לא כרצון לדעת איך היה להם בבית ספר ושיחלקו איתנו אלא פיענחו את זה כבקרה על השיעורים וההתנהגות של הילד בבית הספר.

בשביל הפענוח הנכון אנחנו רוצים את המוטיבציה, אם תהיה מוטיבציה אז העובד יפענח את הדברים בהתאם ליעדי הארגון.

אנחנו כן רוצים את הפענוח!!! אבל אנחנו גם רוצים לשלוט על הפענוח הזה, במידת האפשר.

הפענוח לא נגזר בהכרח מהמסר! לפעמים הוא נגזר מהאדם שמוסר את המסר. אבל מסר ברור הוא הוא תנאי הכרחי לפענוח נכון.

עובדים על שתי רמות במסירת מסרים בארגון:

- 1) מנסים ללמד אנשים איך להעביר מסרים.
- 2) מנסים ללמד אנשים איך לפענח את המסרים של הארגון.

(* הבדלים תרבותיים נכנסים בתוך הפענוח.

כמה כללים וכמה דברים שקורים בארגונים:

עד עכשיו דיברנו על תקשורת מילולית. יש גם תקשורת לא מילולית, פרצופים, תנועות ידיים, מבטים, שפת גוף. שפת הגוף היא דבר שמצלם יותר טוב מהדיבור את המציאות. לא כי זה יותר נכון או ברור אלא כי הדובר לא מודע לגמרי לשפת הגוף. זה לא אומר שאי אפשר ללמוד את זה (פנטומימאים, שחקנים) זה אומר שאנחנו לא לומדים את זה.

כמנהלים הפענוח שלנו מסתמך המון על שפת הגוף והתקשורת הלא-מילולית. אם אני כותב לקורא SMS אז גם אם אני מקשיב ומגיב לכל מילה עדיין שפת הגוף שלי משדרת שזה לא מעניין אותי ולכן אסור לעשות דברים במקביל כאשר מדברים עם אנשים!

אם הגעתי עם עגיל לראיון עבודה והמראיין שלי מקשר עגיל באוזן לפושטק, סוחר סמים ועברייני.

התקשורת הכי טובה בין עובד למנהל היא התקשורת הבינאישית! מנהלים צריכים להסתובב בין העובדים.

תקשורת פורמאלית ולא-פורמאלית

מה אנחנו אומרים אל מול מה שאנחנו עושים!

"אצלנו יש שקיפות מלאה בכל מה שאנחנו עושים בארגון, חוץ מ...". צריך לזכור שתקשורת לא פורמאלית שמייצרת פערים בין התקשורת הפורמאלית והלא פורמאלית עושה שני דברים:

- 1) אנשים מתנהגים הרבה יותר לפי התקשורת הלא פורמאלית
- 2) לאנשים מאוד קשה להתנהל בפער בין מה שנאמר למה שנעשה. אם המנהל אמר שהכל שקוף והכל פתוח אז זה אומר שאני יכול לדבר. אבל אם אני מדבר אני מקבל בראש. העובד לומד שאסור לו לדבר => התקשורת הלא פורמאלית מנצחת.

לעולם לא לומר שיש שקיפות מלאה! צריך לומר שיש שקיפות רבה, שקיפות אפשרית אבל לא מלאה. תמיד יהיו דברים שלא נוכל לשתף בהם.

התקשורת הלא פורמאלית משקפת הרבה מאוד פעמים מציאות קיימת. כמנהלים כדאי לנו להכיר ולזהות אותה כי היא בעצם משקפת מה קורה בפועל.

כולם יודעים שמותר לנסוע 90 קמ"ש אבל המשטרה יודעת שאנשים לא נוסעים 90 אלא 100+ ולכן המשטרה בודקת החל מ110~. כנ"ל הצבא והפלאפונים, בהתחלה היה אסור פלאפונים בצבא אבל המציאות ניצחה את הצבא ובמקום להציג שתי עמדות, הצבא אישר הכנסת פלאפונים.

עדיף לא לעשות שינויים מאילוצים אלא לעשות שינוי שבא מהבנת השינויים בסביבה והתאמתנו אליהם.

שיעור תשיעי, 17.12.2010

מישהי אמרה "הוא עוד לא היה בטיפול זוגי", אפשר ללמוד מזה שהיא מניחה שכל זוג אמור להגיע לטיפול זוגי. אפשר להסיק מזה גם על התרבות כולה שזה מקובל בתרבות.

שיקוף – לספר לאדם שמסביר לי את מה שהבנתי. בתקשורת מה שחשוב לי כמוסר המסר הוא לראות האם המקבל קיבל את מה שרציתי למסור. באמצעות שיקוף אנחנו יכולים להציג את זה.

יש את השיטה של "תאמר לי מה אמרתי?". היא בעייתית כי היא מכניסה אנשים לפינה שאנשים לא אוהבים אותה. צריך גם לוודא שהאדם, שאליו אני מדבר, לא רק שמע ויכול לחזור ורבליית על הנאמר אלא שינסח את זה במילים שלו וככה נברר את ההבנה שלו.

סיכומי ישיבות זה בעייתי! מה שכותב את הסיכום הוא זה שבסופו של דבר קובע את מה שהלך בישיבה! אנשים לא זוכרים את הישיבה אלא יסתכלו על הסיכום ויבינו. אם נצליח לבנות סיכום לישיבה בשיתוף כולם אז הסיכום ישקף הרבה יותר את מה שעבר בישיבה וגם אנשים יהיו מעורבים בסיכום ולכן יהיו מודעים, אם לא לכל הישיבה אז לפחות לעיקריה שמופיעים בסיכום.

הרבה פעמים אנחנו מגלים רק בסוף הדרך שהפריויקט נפל וזו בעיה! גם אם אנחנו יודעים למה הוא נפל ותלינו את הבנאדם שבאשמתו הכל קרה: אסרו את מיידוף אבל הכסף הלך! בעיה נוספת היא שישנם עובדים שיוודעים לזייף עבודה ולכן גם אם עשינו ביקורת תקופתית עדיין לא נעלה על הכשלים! עוד אספקט הוא התודעת, אנחנו לא רוצים להאמין לדברים לא טובים. למשל, הילד מראה את כל הסימנים שהוא סוחר סמים ומתי מגלים? כאשר המשטרה דופקת בדלת. כשמסתכלים בדיעבד אז פתאום רואים את כל הסימנים שהיו אבל אנחנו שכנענו את עצמנו שהם לא נכונים.

עובד בתחילת דרכו הוא חסר ביטחון ולכן הוא עושה את מה שאומרים לו. עם הזמן הוא לומד איך לזייף ומתחכם והבקרה עליו נעשית הרבה יותר קשה. שורה תחתונה: אם מישהו רוצה לזייף אז יהיה לנו קשה מאוד לגלות את זה. בקרה דורשת מחיר מאוד כבד מבחינת זמן!!!

המגבלה הגדולה ביותר של בקרה היא: אני לא יכול לאלץ את הרצון!!! כלומר, אני יכול להכריח את הילד להכין שיעורי בית אבל הוא לא יעשה את זה ברצון או בכיף. ואם אני ארצה שהוא יתמיד בזה אז אני חייב להתמיד בבקרה. בנוסף, להכריח את הילד ללכת לבית הספר לא אומר שהילד לומד, זה רק אומר שהוא בבית הספר.

בשיטת הבקרה\פיקוח אסור למפקח להפסיק לפקח לעולם! (או עד להשגת המטרה).

בארגונים אין לי אפשרות לפקח על העובד ברמה הזאת! לכן אני חייב להשתמש במוטיבציה כדי ליצור אצלו את הרצון!

סיכום תקשורת

- (1) תקשורת היא מפתח לביצועים בארגון – כדי לדעת מה לבצע צריך להבין את ההוראות והפקודות. ההבנה עוברת דרך פילטר של עיבוד המידע. הפילטר של עיבוד המידע הינו פילטר אישי שמושפע מעמדתו של הקולט הן לגבי המידע והן לגבי מוסר המידע (וגורמים חיצוניים). על הגורמים החיצוניים קשה לי לשלוט אבל על יחסו של הקולט למידע ולמוסר המידע אני כן יכול להשפיע.
- (2) איכות המידע – איזה סוג של מידע ואיך אני מוסר אותו? אם הוא יאמר "החלטתי לעשות שני בחני פתע בשיעורים הבאים" הוא צריך להיות מוכן להתנגדות. ברגע שאני יודע שהמסר שאני הולך למסור הוא מסר בעייתי אני צריך לשאול את עצמי איך אני מארגן אותו ומציג אותו? לכן הרבה פעמים מוסרים בארגון מסר קטן כדי לבחון איך העובדים יתמודדו עם המסר האמיתי (הגדול). אני צריך לשאול את עצמי קודם כל "מה אומר המסר עבור המקבל של המסר?" אם אומר "אנחנו צריכים להתאמץ יותר ברבעון הבא!" אז חלק יחשבו שצריך לעבוד שעות נוספות ואחרים יחשבו שנבטל ארוחות צהריים. אם אומר "תכנו פיטורין" אז כל העובדים יחשבו שהם מועמדים לפיטורין ועשיתי נזק לארגון שלי! אני צריך לומר איפה בטוח לא יהיו פיטורין כדי לא לפגוע בפרודקטיביות של האנשים אשר שמעו את המסר שלי אבל לא יודעים שהם לא בסכנה.

לפעמים בתקשורת לא המסר הוא העיקר אלא התהליך שבאמצעותו מתקשרים. אנחנו יכולים ללמוד מתעבורה של תקשורת בארגון לא מעט מבלי להתייחס בכלל למלל או למידע שנמסר בתעבורה זו.

אני רוצה להגיע למצב בארגון שכאשר אני מדבר אז אנשים מוכנים לשמוע לי ולהאמין שזה נכון ומדויק. למשל ילדים, אם המערכת יחסים בין הורים לילדים היא לא טובה אז כאשר הורה ירצה משהו אז אין ספק שהילד יעשה אחרת או הפוך! הבעיה פה היא לא שהילד לא עושה מה שמבקשים ממנו אלא למה היחס שלו להורים שלו הוא דפוק.

מערכות לא אוהבות שינוי! אנשים גם לא. גם אם השינוי הוא לטובה. גם אם אני חלק ממערכת, אני חייב להסתכל על הסביבה הקטנה שלי כעל ממלכתי הפרטית! ושם אני אעשה כראות עיני. צריך גם להיות מוכנים לשלם את המחירים שקשורים לזה. מה שחשוב זה להקפיד על המשכיות! כאשר אנחנו נתקדם אז יהיו לנו יותר אנשים וככה לאט לאט נחיל את השינוי על כל הארגון.

צריכים תמיד לשאול את עצמנו "האם מה שאני רואה זה לא באמת מה שקורה?" יש את השיטה של חיל האוויר, ברגע שקורה משהו הם ישר בודקים את הכל: F16 נפל אז כל הטייסת שלו מקורקעת ונבדקת. אנחנו במנהלים מקבלים מעט מאוד רמזים ואנחנו צריכים מהם להפיק את המסקנות. אפשר להקצין ולהניח שכל סממן מייצג את ההתנהגות של הארגון כולו וככה אנחנו נבדוק על מקרה חריג כתופעה כללית.

אין שום בעיה גם להיות "רע" לפעמים. יש מקרים שבהם חייבים להיות קשוחים, להשתמש במרות כדי להבהיר נקודה. חייבים להגדיר גבולות.

מנהיגות

סרט – אפקט פיגמליון, כוחן של ציפיות

פיגמליון היה פסל שפיסל את האישה המושלמת, גיטאה. הוא הצליח כל כך שהוא התאהב ביצירה שלו. אפרודיטה ריחמה עליו והחיתה את הפסל.

מה שאנחנו מצפים אחד מהשני זהה הרבה פעמים למה שאנחנו מקבלים אחד מהשני – אפקט פיגמליון צריך ללמוד איך להשתמש בציפיות שלנו כדי לגרום לאנשים להיות יותר טובים.

מעגל הציפיות

ראשית: יש לנו ציפיות מאנשים, ציפיות אלו חייבות להיות חיוביות.

שנית: אנחנו משדרים את הציפיות, תומכים באנשים ומציגים להם את הכל בצורה חיובית.

שלישית: אנשים מגיבים לציפיות, פועלים בהתאם ומאלצים את עצמם להתאים לציפיות.

רביעית: הציפיות מתגשמות.

איך משדרים את הציפיות:

- 1) אקלים – כשאנחנו מצפים לדברים חיוביים אז אנחנו יוצרים אווירה חיובית.
- 2) ההזנה (אינפוט) – אנחנו מלמדים יותר את האנשים שמהם אנחנו מצפים יותר.
- 3) הפלט – אנחנו מעודדים שאלות, העובדים שואלים אותנו שאלות ואנחנו נותנים להם יותר מידע לעבוד.
- 4) משוב – אנחנו לא רק משבחים אלא גם מבקרים ומתקנים את השגיאות הקיימות (לומדים גם בעצמנו).

איך?

- פלט - מסירת משימות מאתגרות לעובדים.
- פלט – לתת לאנשים לדבר, להציג דעות שאפילו מנוגדות לשלנו ולתת להם קרדיט
- משוב – חיזוק חיובי לעבודה וביקורת בונה. אם אנשים לא מבינים את המשוב שלהם אז הם יכולים להתייחס אליו כאל משוב שלילי.

אנחנו לא רק משנים את הגישה שלנו כלפי העובדים אלא משנים את הגישה של העובדים כלפי עצמם.

כל הרעיון של הפיגמליון והציפיות הוא שכשאנחנו מצפים שהילד יהיה כך וכך וכו' בעצם שיקוף של מה שאנחנו מצפים מעצמנו! הילד הוא רק אמצעי. בסרט, האישה הייתה רק אמצעי להתערבות. הסיפור היה ההתערבות עצמה. אבל כיוון שהגבר כל כך רצה להוכיח שהוא מוצלח אז הוא פעל עליה בציפיה כזאת. אפקט הציפיה הוא בעצם מה שאני מצפה מעצמי שמהו יקרה.

עיקר אפקט הפיגמליון הוא בכך שהמנהל רוצה להוכיח את היכולת שלו להשיג יעדים ומטרות ומשם הוא יכול להשפיע על האנשים. אפקט פיגמליון הוא לא הרצון שלי לפתח אנשים אחרים אלא הרצון שלי להציג את היכולת האישיים שלי.

למה אנשים לא עושים תזה? עשו מחקר דרך דימיון מודרך. אנשים אמרו "אני לא אתם לאמא שלי את התענוג לראות אותי עולה על הבמה ומקבל את התואר השני", הרבה מאוד אנשים לא רצו לתת להורים שלהם את הסיפוק בסיום הלימודים. מכאן אנחנו למדים שבעצם אנחנו עושים דברים מהמקום של לרצות את ההורים ולא בגלל שאנחנו רוצים.

בתוך תהליך ניהולי אני צריך להשתמש בעובדים שלי כדי להשיג את המטרות שלי.

אנחנו רוצים מנהלים שירגישו שייכים לארגון כי כשהם מזוהים עם הארגון הם רוצים להצליח ואם הם רוצים להצליח הם ירתמו את העובדים שלהם.

כשיש לך ציפיות מהעובד אז העובד משדר את הציפיות האלה החוצה. אז הפכנו את העובד לאדם שמשדר שצריך לדרוש ממנו עבודה ברמה גבוהה. העובד מאמין בעצמו ומאמין שהוא מוצלח אז הוא ישדר את זה, יגרום לאנשים לדרוש ולצפות ממנו ליותר ואז הוא באמת יהיה יותר.

כל אפקט הפיגמליון תלוי באדם המפעיל אותו! אם אני סתם עובר אורח לגבי מישהו אז זה לא ישנה כל כך את הציפיות שלו מעצמו. כדי להתחיל את אפקט הפיגמליון צריך להיות מישהו משמעותי עבור העובד. איך פרס

מצליח להחזיק כל כך הרבה זמן מעמד? כי לפרס יש המון כבוד בחו"ל, כל מקום שהוא מגיע אליו הוא מתקבל בכבוד של מלכים ולכן הוא הצליח להתמודד עם הביקורת הקשה בישראל. היה לו אינפוט להאמין שהוא באמת אדם משכמו ומעלה ולכן הוא המשיך. לבסוף זה הסתדר לו בגיל 84 ואנשים למדו לתת לו כבוד.

ישנם אירגונים שמורידים את הביטחון העצמי של העובדים כדי ליצור תלות של העובד בארגון כדי להבטיח שהוא לא יברח. בעצם הם מקבלים עובדים שלא מנצלים את כל היכולת שלהם.

(* מאוד קשה לנהל אנשים שהם עצמאיים ובעלי יכולות. כי יש להם דעות והצעות.

אם אני לא מאמין בעובד אז גם בלי להתכוון אני משדר לו את זה. אבא שאומר לבנו *"לל תיקח ממני דוגמה, אני עובר ברמזורים אדומים כי אני כזה!"* עושה טעות כי הבן יעשה בדיוק את אותו הדבר! אי אפשר לשלוט באפקט הזה, אי אפשר להחליט מתי אני מפעיל ומתי אני מכבה את ההשפעה.

הציפיות של הארגון והמנהל חשובות מהציפיות של העובד. אבל! עובד שמאמין בעצמו מאוד יכול "להדביק" את המנהלים שלו ואת הארגון שהוא תותח.

חשוב לא לומר דברים שסותרים את שפת הגוף שלנו! כי מעבר לעובדה שהמסר הלא-מילולי יעבור ויתגבר על המסר המילולי אלא גם אנחנו פוגעים באמינות הדברים שלנו אל מול האנשים והם יחפשו יותר את שפת הגוף שלנו ופחות את האמירות שלנו.

אם אתה מנהל מחלקה שהיא לא חשובה לארגון אז אני צריך להפעיל את אפקט הפיגמליון כלפי מעלה!

שיעור 10, 24.12.2010

אם נתנו משימה לעובד והעובד תופש אותה כ"בלתי ניתנת ליישום". אנחנו חייבים להראות לעובד שהמשימה כן ניתנת ליישום (לאחר שבדקנו אותה שוב והגענו למסקנה היא אכן כזאת). איך נוכיח זאת? אי אפשר להסתפק באמירה *"זה אפשרי"* וזהו. חייבים להשתמש בשיטת **דרך מטרה** כלומר, אנחנו צריכים לשבת עם העובד וביחד איתו לבנות את הדרך כדי להשיג את אותה מטרה.

עובדה היא שעובדים שמתלוננים לא נשארים בארגון! למה? כי זה רק טבעי שאם אדם מתלונן עלייך אז לא יהיה לנו נוח לעבודה איתם (אם הוא התלונן עלי). לא רק זה, גם למתלונן עצמו לא יהיה נעים לעבוד עם אותו אדם שהוא יתלונן עליו. מכמסים פה הרבה גורמים שהם אנושיים ולכן גם אם התהליך יהיה מושלם מבחינה אירגונית עדיין יהיו בעיות ליישם אותו.

אף מנהל לא אומר *"אצלי העובדים הם כולם ראש-קטן"* אלא מפרגן ואומר שכל העובדים משקיעים ונותנים הכל אבל זה לא מספיק ולכן הוא צריך יותר עובדים!! עכשיו מה קרה? המנהל חושב שהעובדים הם ראש-קטן, הוא יתחיל להתייחס אליהם כך ואז אפקט הפיגמליון יגרום לעובדים להיות באמת ראש-קטן!

עובדים מנוסים יכולים לחשוב שהם יודעים מה הארגון צריך, *"המנכ"ל הזה פה רק שנתיים, אני כאן 20 שנה. אני יודע יותר טוב ממנו מה צריך הארגון"*. יש לנו בעצם עובד שיש לו ראש-גדול אבל הוא רוצה להישאר מתחת לרד"ר כי נשאר לו רק עוד מעט שנים לפנסיה והוא לא רוצה ל"הסתבר" עכשיו. קיבלנו עובד עם ראש-גדול שבעצם מתנהג אחרת כי הארגון לא פתוח להצעות.

בנוסף לכך, יכול להיות לנו עובד שהוא ראש-גדול וחושב שהוא יודע מה טוב לארגון אבל הוא טועה בגדול! עובד כזה אנחנו צריכים לחזק ולא לשבור על ידי ביקורת! עובד כזה חייב לעבור שיעורים כדי להבין את מטרות ויעדי הארגון וכך אנחנו נרתום את אותו עובד לארגון וגם לא נשבור את רוחו.

שליטה

שליטה כמבוא לתהליך הניהול. מה גורם לאנשים להוביל ארגונים? אחד הדברים שנמצא בכל המחקרים (ולמדנו את זה גם במוטיבציה) שאדם נמצא בעולם כדי לענות על צרכים. המערכת הפיזיולוגית והרציונאלית שלנו קיימת כדי לענות על צרכים. מה שמצאנו שאחד הצרכים הדומיננטיים אצל אנשים בתפקידי ניהול זה צורך בשליטה וכח! זה נמצא כהרבה יותר דומיננטי אצל מישהו שהוא מנהל או מישהו שרוצה לנהל מאשר אצל אנשים שאינם רוצים להיות מנהלים (ויש כאלה).

ארגונים מכירים בעובדה שיש אנשים שאינם מעוניינים להיות מנהלים ואז הארגון בונה להם מסלול התקדמות מקצועי. רוב הארגונים מניחים שאנשים רוצים לנהל! למה? כי עם הניהול מגיע הקידום, אוטו, פלאפון וכו'. ולכן אנחנו מכירים את התופעה של לא מעט אנשים נדחפים לניהול למרות שהם באמת לא היו רוצים להיות שם או לא מתאימים. מי שרוצה לנהל הוא רוצה למלא צורך והצורך המרכזי הוא לא הצורך בכסף אלא הצורך בכח ושליטה. הצורך בכח ושליטה מוביל לכך שלא מעט מהטכניקות הניהוליות מטרתן להבטיח את שליטת המנהל במרחב עליו הוא מופקד. הפוליטיקה האירגונית מובילה את האנשים לנסות להרחיב את השליטה והמרחב שלהם וזאת הסיבה שמנכ"ל ממוצע אומר שמה שהוא בעיקר עושה כמנכ"ל היא פעולת גננות קרי, הוא דואג שלא יהיו מלחמות בין הסמנכ"לים. המלחמה בבסיסה איננה על טובת הארגון אלא אך ורק על כח ושליטה. ועל כן עובד עם ראש-גדול מאיים על השליטה והכוח של המנהל שלו.

הרבה אנשים שאפתניים מקשרים את הדרך להשאיר חותם לדריסת אנשים בדרך.

מנהל – אדם שמונה על ידי הארגון כדי לבצע את יעדי הארגון תוך שימוש אופטימלי במשאבים העומדים לראשותו.

כל אחד תופש את הניהול בצורה אחרת מה שאומר שכל מי שמנהל אין לו מושג מה שהוא עושה כי אין לו מושג מה זה להיות מנהל?

"מונה על ידי הארגון" – לא נבחרנו! העובדים שלנו לא חושבים שאנחנו המתאימים ביותר. יש לזה משמעות רבה! יכול להיות שהם חושבים שישנו מישהו אחר שהרבה יותר מתאים. אנחנו לא צריכים שהעובדים יאהבו אותנו אבל הם צריכים להעריך אותנו ולכבד אותנו.

"כדי להשיג את יעדי הארגון" – לא כדי להשיג את היעדים האישיים שלי! יש המון מנהלים שפועלים כדי להשיג את היעדים שלהם. אם המנהל בא ואומר "אני לא מזדהה עם יעדי הארגון" אז הוא צריך להתפטר או שנוח לו אז הוא לא יאמר שהוא לא מזדהה ובניגוד לעובד, מנהל שלא מזדהה גם מנחיל את זה לעובדים שלו.

"תוך שימוש אופטימלי במשאבים העומדים לרשותו" – כמנהלים אין לנו רק בני אדם אלא גם מכונות, כספים וכו'. כדי לנהל נכון אני צריך שימוש אופטימלי של המשאבים. גם המנהל הוא משאב ולכן אם הוא מצליח להשיג גם את היעדים שלו וגם את יעדי הארגון אז הוא משתמש אופטימלית במשאבים. כדי להשתמש אופטימלית אני חייב בקרה! בקרה זו חייבת להיות מכוונת כדי שאוכל לדעת מה מצבי. העובדים גם כן חייבים לעבוד בצורה אופטימלית אחרת אני לא מנצל את המשאבים שלי בצורה אופטימלית.

אם לוקחים חברת כח אדם כדי שתעסיק עבורנו אדם כפקיד בבנק, מה הצהרנו? הצהרנו שהבנאדם שנפגש עם הכי הרבה לקוחות, עובד עם כולם פנים מול פנים ומציג את חזות הבנק שלי – מהבנאדם הזה הכי פחות איכפת לי! אני לא רוצה לבחון אותו, לראיין אותו, לדאוג לו ולטפל בו. הוא עובד חברת כח אדם והוא לא הבעיה השלי. זהו שטות גמורה!

מה ההבדל בין ניהול ומנהיגות?

1) מנהיגות איננה מבחירה (ממניו) אלא בחירה של המונהגים (העובדים במקרה שלנו) עצמם.

מנהיג הוא אדם שעלה מתוך הקהל, מתול העובדים. זו התחלה שונה לגמרי לעובדים, הם מונהגים על ידי אדם שהם עצמם בחרו.

(2) בתהליך העבודה השוטף של מנהיג לעומת מנהל.

מנהל טוב מתנהל כמו מנהיג!!! תהליך המנהיגות של הקרבה לעובד, ההסתכלות בעיניים, הדאגה ליותר ממימד אחד אצל האדם.

מנהיגות כתהליך, כמה פעמים ביום רואים את יושב ראש הועד מסתובב בארגון? הרבה מאוד! למנכ"ל יש לשכה, זה לא נעים להגיע ללשכה. המנכ"ל מגיע אל העובדים ולא להיפך. עובד ימתין לפגישה עם המנכ"ל.

אנשים משתמשים בריחוק כדי להעצים את הסמכות שלהם וזו שטות (למעט טירונות למשל או שטויות כאלה). צריך לדעת איך לגשת אל אנשים, מנכ"ל שיושב כל צהריים לאכול עם אנשים אחרים (כלומר, כל צהריים עם קבוצה אחרת של אנשים) חייב גם לשאול שאלות ולתת לאנשים זמן לדבר ולא רק לדבר בעצמו. אם הוא רק ידבר בעצמו אז הוא איבד את כל הרעיון של הקירוב לעובדים, כדי להתקרב לבנאדם צריך לתת לו לדבר.

תיאוריות בניהול

סוג התיאוריות הראשונות שאנחנו מדברים עליהם נקראות: one best way, תיאוריה אחת נכונה. סוג התיאוריות האלה אומר שמנהל או מנהיג הוא כזה בכל מצב בגלל תכונות שיש לו. מחקרים מצאו שאם הוא אינטליגנטי יותר מאלה מתחתיו, אם הוא גבוה יותר, נראה טוב יותר וכו' הוא מסוגל בכל מצב, בכל ארגון להיות מנהל או מנהיג. לזה יתחברו תיאוריות המדברות על כך שלמנהל יש סגנון מנהיגות/ניהול מסויים שהולך איתו לאורך כל הדרך כאשר הנתיבים/העובדים/מי שמתחתיו צריך להתאים את עצמו לסגנון הזה כי זה הסגנון שיוביל את הארגון להצלחה. התיאוריות שאנחנו מכירים דיברו למשל על שני סוגי ניהול:

- People orientation – מוטה אנשים
- Task orientation – מוטה משימה

התיאוריות אמרו שלא משנה מה הנסיבות הבנאדם הוא מוטה אנשים או מוטה משימה! התיאוריות המתקדמות מדברות על תמהיל והרבה מנהלים רוצים להכניס את עצמם לנישה הזאת.

אנשים הופכים עם הזמן להיות מוטים משימה! כי הם מתמודדים בתוך הארגונים על תעסוקה ולומדים להיות מוטים משימה! פעם אמהות היו מוטות אנשים כלפי הילדים שלהם אבל בשנים האחרונות נשים נכנסות יותר למעגל העבודה ונראה יותר ויותר משפחות שבהן שני ההורים מוטים משימה! זה גרוע!!!! הורים חייבים להיות **מוטים לילדים שלהם!**

אלו הן תיאוריות של שנות ה-40, ההנחה של התיאוריות של שנות ה-40 וה-50 היא שהעובדים מוכנים להתאים את עצמם למי שמנהל אותם.

אי אפשר לעבוד כבר בגישה של "שב בשקט ותעשה מה שאומרים לך" העולם משתנה, והארגון והניהול צריכים להתאים את שיטותיהם.

שב והנח – זה סגנון שאומר "אנשים תתנהלו, אני איתכם!". בניגוד ל"אם זה לא שבור, אל תתקן" שבהתאם אליה אנחנו נתקן אם משהו נשבר הסגנון של שב והנח אומר שאנחנו אך פעם לא נתערב.

עוד הבדל בין אז להיות: הכלל שבן גוריון קבע שבמשפחה שכולה צריך את אישור ההורים כדי להתגייס לקרבי. זה נבע מההבנה של בן גוריון שאם הצבא קורא אז אף אחד לא ירים קול ויתנגד. כיום כל דבר שקצת מפריע לחייל ישר מגיע לעיתונות או טלפונים ללשכת הרמטכ"ל.

תיאוריות מאמצע שנות ה-80. מדברות על תהליך ניהולי\מנהיגותי שתלוי בסיטואציה. מנהל צריך בגדול להתאים את עצמו לסביבה בה הוא פועל. זה נובע מכך שללא ההתאמה הזו:

- הארגון ברמה העיסוקית שלא מתאים את עצמו לסביבה קורס! פעם עסקים לא נפלו כל כך מהר. הנפילה כה מהירה שהפתיחות היא לא רק ברמת האנשים אלא בכל הרמות.
- אנשים היום מגיעים לארגונים עם הרבה יותר רצון להגיע לשלבים המתקדמים יותר בפירמידה של מסלו. היום מקום עבודה זה לא רק פרנסה. אם אנשים רוצים להגיע לרמה היותר גבוהה הם מחפשים בעבודה יותר מאשר לבצע הוראות וללכת הביתה והרבה יותר קשה להם לעשות התאמה למנהל שמעליהם. אם אני רוצה להשיג יעדים משלי אז אני יכול להתנגד ליעדים של המנהל.

התיאוריה הראשונה של התיאוריות התהליכיות-מצביות היא התיאוריה שעוסקת בקבלת החלטות של תהליך אירגוני של ורום וייטום.

ורום וייטום טענו שתפקידו של מנהל הוא קבלת החלטות. היכולת של המנהל להתאים את סגנון קבלת החלטות שלו למצב ולדרישות מגדיר עד כמה הוא מנהל מצבי-תהליכי, באיזה רמת גמישות הוא יכול לנהל. הם טענו שקבלת החלטות תלויה באיכות ההחלטה הנדרשת, בזמן שיש לי כדי לקבל אותה ובמספר האנשים שצריכים להיות שותפים לביצועה. ורום וייטום דיברו על מספר סגנונות קבלת החלטות שבשתי הקצוות יושבים: קבלת החלטות אורטוקרטית (המנהל מחליט לבד) ובקצה השני יש קבלת החלטות דמוקרטית (המנהל מחליט החלטה בשיתוף אנשים אחרים).

בפני מנהל בארגון עומדות הרבה סיטואציות של קבלת החלטות. הסיטואציות אינן שוות, חלקן צריך לקבל באופן מיידי (בצבא תחת אש אין זמן לאסוף את כולם ולהתייעץ, צריך להחליט וזהו) לעומת זאת אם אנחנו רוצים לקבל החלטה על מודל פיתוח בנושא מסויים שאומר שזה צריך להיות הרבה יותר טוב מהאחרים, אומר שכל הארגון צריך להיות מחוייב כי זה פרוייקט גדול ואומר שיש לנו מספיק זמן כדי להחליט אז זהו המקום לעשות החלטה דמוקרטית. אם אני מנהל שיודע להתאים את הסגנון שלי למצב המורכב הזה אז אני מנהל מצבי-תהליכי לעומת מנהלים שחושבים תמיד שצריך להתייעץ באחרים או מנהלים אחרים שמורידים החלטות לבד, מנהלים כאלה הם מנהלי one best way וההנחה היא שמנהלים כאלה לא יתאימו לניהול בזמננו אנו.

אם תהליך קבלת ההחלטות איננו משתף, ההחלטה בהכרח גרועה ולא משנה אם היא נראית טוב על פניה!

זה לא אומר שעבודה לפי נהלים וכללים אינה נכונה! זה רק אומר שאי אפשר לעבוד **תמיד** לפי החוק היבש. חשוב גם לתכנן קדימה כדי לא להכניס את עצמנו לפינה שבה אנחנו נביא את ההחלטה לרגע האחרון ונחליט הכל לבד כי אין זמן אבל למעשה כל התהליך המקדים לא נכון, אילצנו את עצמנו להיות מנהלים לא משתפים.

התיאוריה השנייה היא התיאוריה של פידלר שבוחנת את גמישותו של המנהל (או יכולתו להגמיש סגנון) על פי מדד שנקרא LPC Least preferred co-worker (העובד שאני הכי פחות מעדיף לעבוד איתו). המדד הזה מודד את יכולתו של המנהל לעבוד עם עובדים שהוא לא סובל וככל שאני יותר גבוה על המדד זה אומר שאני מסוגל להפעיל ולעבוד עם אנשים שלא נוח לי איתם.

(* חייבים ללמוד לחבר בין תיאוריות! החיים ביומיום הם כל הקשרים ולא תיאוריות בדידות.)

התיאוריה אומרת שאם מנהל מסוגל לעבוד עם אנשים שהוא לא סובל אז הוא מסוגל להתאים את עצמו בצורה גבוהה לכל מיני אנשים ואם הוא לא מצליח ונמצא נמוך על המדד אז הוא one best way קרי, צריך להיות מנהל כדי להבין מה הוא רוצה.

מנהל שמביא איתו את כל הגווארדיה שלו (סמנכ"לים, עוזרים וכו') לכל חברה שהוא נכנס אליה בעצם מצהיר שהוא one best way והLPC שלו נמוך מאוד. הוא לא יצליח במקום חדש אם כל הסביבה לא תתאים את עצמה אליו.

שיעור 11, 31.12.2010

הבעיה בעניין קצב היא לא מה הוא עשה, הוא כבנאדם לא מעניין. מה שעכשיו צריך לחקור זה על דרך בחירת הנשיא! דבר ראשון, העדויות אומרות שהאינוס לא היה היחיד אלא שרשרת תהליכים!

למה לא היה תחקיר? איך נבחר הבנאדם הזה?

זהו כשל גיוסי בארגון! אנחנו צריכים לשאול את עצמנו איך קרה הכשל הזה??? כשל כזה עולה הרבה מאוד כסף, לא רק בשל ההוצאות אלא גם בגלל התדמית! אנחנו צריכים לחשוב איך אנחנו עושים תהליך בחירה עתידי כדי שדברים כאלה לא יקרו.

תהליך של סינון לא מבטיח 100% הצלחה אבל הוא יקזז לנו את המקרים הקיצוניים! אי אפשר למצוא את כל הכשלים מראש אבל אנחנו יכולים להקטין את השכיחות של המקרים. בנוסף, אם אני שם את העניין בראש מעייני אז אני תמיד ישים לב לדברים כאלה ואגדיל את הסיכוי לזהות רמזים לרמאות לפשע אצל עובדים שלי **במהלך העבודה**.

ישנן מקומות עבודה שבהם עוברים סינון במשאבי אנוש (פילת וכו'). המנהל צריך להשתמש בנתונים האלה **אבל** אני צריך לסמוך ולתדרך את אנשי משאבי האנוש שלי לנתח את התוצאות של העובדים ולתת לי טיפים על העובד! אני לא ארצה לקרוא את כל הדו"ח כי אני חושש מאפקט פיגמליון שלילי ועל כן איש משאבי האנוש צריך לסנן מבחינתי את כל אופציות ההשפעה של אפקט הפיגמליון אבל לתת לי טיפים על אותו אדם למשל, *"האיש הזה צריך לעבוד תחת השגחה צמודה"* או *"האיש הזה צריך חופש פעולה כדי לפרוח"*. אני אוכל לנצל את הטיפים הללו כדי לשפר את ביצועי העובד.

אפשר לעשות פעולה בכיוון השני גם כן! איש משאבי האנוש יכול להסביר לעובד איך להתנהל עם אותו מנהל (כמובן שלא לומר *"זה מנהל קשוח, אל תאמר כלום ותוריד את הראש כשהוא מתקרב"*).

לא באנו ללמוד כדי לומר **זה מה יש ואין מה לעשות!** לא צריך ללמוד בשביל לעשות דברים כמו שאמרו לך. אנחנו לומדים כדי לעשות דברים בצורה נכונה, טובה, ויעילה יותר!

ראיון עבודה הוא דו-צדדי! אנחנו (כמראיינים מהחברה שמחפשת עובדים) מראיינים את העובד כדי לבחון האם הוא מתאים לנו. הצד השני הוא זה שמפחיד את רוב המנהלים וזו שטות! אנחנו רוצים שהמועמד יראיין גם אותנו וישאל שאלות כדי שהוא יוכל לבחון האם הארגון מתאים לו! אנחנו גם לא נקלע למצב שבו עובד יתחיל עבודה רק כדי לראות איך הארגון ואז יעזוב אותנו כי הוא לא מרוצה.

עובד שעזב את הארגון שלי ולאחר כמה שנים בשוק רוצה לחזור אלי **מבחינה** ולא בהיעדר ברירה אחרת אז אני ארצה לקבל אותו חזרה (אם אני צריך) כי הוא מכיר את המערכת, אני מכיר אותו והוא **בחר** לחזור אלי אז מוטיבציה כבר יש לו. כמובן שאם העובד עזב בשל סיבות לא אתיות או סכסוכים אז אין להשיב אותו חזרה.

שיעור שעבר דיברנו על פידלר שאמר שככל שמנהל מצליח לעבוד בסביבות פחות נוחות עם אנשים פחות נוחים כך אנחנו מניחים שהיכולת שלו יותר גבוהה. הגמישות מאוד חשובה כי בעולם המשתנה עם האנשים המשתנים אם אני לא גמיש אני לא אצליח לעמוד בדרישות של השוק הפנימי והחיצוני.

אדיג'ס מתייחס לארבעה טיפוסים מנהלים:

- (1) Producer – P, מייצר. טיפוס שמה שחשוב לו זה עשייה/ייצור.
- (2) Administrator – A, מנהל. אדם שסדר וכללים מדברים עליו.
- (3) Entrepreneur – E, יזם. אדם שמה שמעניין אותו זה דברים חדשים, כיוונים חדשים, המצאות.
- (4) Integrator – I, מתכלל. מישהו שמסתכל על התמונה בכללותה ויודע לחבר את הדברים יחד.

אלה הם ארבעה טיפוסים מנהלים שמביעים ארבעה טיפוסים התנהגות והתנהלות. מה זה אומר? ברגע שיש לי מנהל מטיפוס מסויים יש לו התנהלות והתנהגות מסוימת ואדיג'ס טוען שהאם צריך להכיר את דפוס ההתנהגות שלו ומי הוא כדי לאפשר לטיפוסים ממודל התנהגות אחרת לתפקד בארגון.

האספקט הראשון של אדיג'ס: אדיג'ס טוען שאם המנהל הוא A והוא בוחר את העובדים אז הוא יבחר רק עובדים A כי איתם הכי נוח לו לדבר אבל זוהי טעות! מנהל A צריך עובדים P.

כלומר, הנטייה הטבעית שלנו היא לבחור אנשים שדומים לנו. אדיג'ס אומר שזה נורא כי הוא חושב שתפקידו המרכזי של המנהל היא קבלת החלטות. אז אם כל העובדים בישיבה הם A אז הכל יהיה מסודר אבל לא יהיו אינפוסטים שקשורים לייצור או דברים כאלה. אנחנו נרצה לקבל תמיד אינפוסטים רבים מעולמות אחרים! ככה אנחנו מקבלים כמה זוויות שונות לאותו מצב.

האספקט השני: יש נטייה אצל מנהלים להביא אנשים דומים להם אבל פחות טובים. אם אני P אז אני אביא סמנכ"ל P (קטן יותר) וכן הלאה.

נטייה זו מתחזקת בעולם שלנו שבו אין קביעות. אני אביא מישהו יותר חלש כדי שלא יעקפו אותנו ויאיימו לנו על התפקיד.

האספקט השלישי של התיאוריה של אדיג'ס: אם אני רוצה שתיווצר בכלל איזושהי דינמיקה אני צריך שתהיה שונות במערכת כי שיוויון מוחלט יש רק בבית קברות.

אספקט רביעי: יצירת הטיפוס החמישי, בול עץ מת. אדם שמקבל משכורת מהארגון ולא תורם כלום. זה לא נכון לומר שהוא לא עושה כלום כי הוא עושה המון! המון רעש, אבל הוא לא תורם לארגון.

תהליך יצירת בולי עץ מת. קביעות לא יוצרת בולי עץ מתים! חוסר יכולת ניהולית וניהול לא נכון יוצר בולי עץ מתים! למה? אם אני PAEI אז אם אני לא יודע איך להתנהל עם אות אחרת ששונה ממני אז אני לא אדע לנהל אותם! אם עובד E בא למנהל P אז הוא יקבל משוב לא מתאים ולאט לאט ינסה להתאים את עצמו להיות P אבל הוא לא! קיבלנו עובד שלא מתאים. מכאן יש שתי אפשרויות: האחת שהעובד יחליט שלא מתאים לו והוא עוזב את הארגון. השנייה היא שהעובד נעשה בול עץ מת, יושב בארגון ולא תורם כלום. הבעיה עם עובד כזה זה שהוא עסוק רק בהישרדות בארגון וממרמר את השאר. למה שזה יקרה? בולי (בול העץ המת) בא לעובד חרוץ ואומר לו "מה אתה עובד עד מאוחר, המנהל שלנו הלך כבר! מה יש לך לעשות כאן?" ככה הוא ממרמר את העובדים מסביבו וגורם לעוד בולי עצים. הבעיה הכי קשה היא זיהוי בול העץ המת! אדיג'ס קורא לבול העץ המת **-סרטן**.

איך נמנעים מבולי עץ מתים? דרך ראשונה היא לקחת את כולם להיות כמוני. אם כולם P אז כולם יכולים לעבוד ביחד בצורה טובה ולא יהיו בולי עץ. הבעיה היא שזה לא פתרון תמידי כי ארגון צריך עובדים מטיפוסים שונים.

אני צריך ללמד את המנהלים איך להתנהל בסביבות שלא נוחות להם כלומר, איך להתנהל עם טיפוסים שונים.

סטארט-אפים צריכים להיות, בשלבים הצעירים שלהם, ערב רב של PAE אבל חייבים להיות מודעים לכך ושלכל תפקיד יהיה הבנאדם המתאים לו! למשל, הזם לא יכול להיות איש P! אחרת הוא לא יידע לדחוף את המוצר והפיתוח קדימה.

לכן אדיג'ס טוען שצריך ללמד קבוצות לעבוד ביחד כדי לאפשר שילוב PAE. מכאן אדיג'ס הגיע לשיטתו לגבי ניתוח ארגון: אדיג'ס בוחן את תהליך קבלת ההחלטות ולא את ההחלטה עצמה! הוא מוודא שיש את כל PAE בשיבה ושלכולם הייתה הזדמנות להביע את דעתם והיא נשמעה!!

בארגון אנחנו צריכים להוסיף לישיבות את האנשים הרלוונטיים שיש להם מה לתרום להחלטה ולא להוסיף אנשים לפי פוליטיקה פנימית. שטות נוספת זה הזמנה של אנשים כצופים, ככה אנחנו לוקחים אנשים רלוונטיים ומסרסים אותם!

אנחנו צריכים ללמוד מי אנחנו ומה הנטיות שלנו ולהחליט אם אנחנו מסוגלים לעבוד עם טיפוסים שונים והאם אנחנו נביא אנשים שונים. אם אני לא מסוגל לעבוד עם אנשים מסוג שונה אז אסור לי להביא אנשים מסוג אחר כי בול עץ מת גרוע יותר מאדם מאותו סוג אבל ביכולת נמוכה יותר.

אדם נבחן בשעות לחץ ובשעות לחץ אדיג'ס טוען שאדם פועל לפי הסוג שלו בצורה מובהקת! לכן אם אנחנו לא יודעים לעבוד עם אנשים מסוגים שונים אז אנחנו צריכים מישהו מהסוג שלנו לציידנו כדי שבמקרה של משבר נוכל להתנהל בצורה טובה.

בולי (בול העץ המת) יהיה מת בחיים האישיים בדיוק כמו שהוא מת בעבודה ולכן זה האינטרס של בולי בעצמו לעזוב את העבודה. אבל מכיוון שבולי עסוק בהישרדות בתוך הארגון אז יהיה קשה מאוד למצוא אותו. בולי גם לא יעזוב בעצמו! הוא הרי עסוק בהישרדות...

בולי יצרוך הרבה זמן מהמנהל שלו אם המנהל יחליט לשנות אותו ובינתיים נקבל עוד בולי עץ נוספים. אותו דבר עם ילדים, אם יש ילד בעייתי ואנחנו משקיעים בו יותר זמן מאשר בילדים האחרים (כי אין מה לעשות, אנחנו לא מוותרים על הילדים שלנו) אז הילדים האחרים יהיו גם כן בעייתיים כי הם לומדים שרק כך מקבלים את תשומת הלב שהם רוצים.

הניהול המעצב, BASS

ברני באס דיבר על ניהול מעצב. תפקידו של המנהל לעצב את התנהגותו של העובד באופן שיועיל למטרות הארגון. זה אומר בעצם שמה שהוא עשה זה לקחת את כל התפישה שיודעת שברגע שעובד עושה משהו מתוך רצון לעשות את זה הוא עושה את זה בצורה יותר טובה. ותפקיד המנהל מתוך ידיעה שהעובדים לא רוצים לעשות את כל הדברים הנדרשים צריך להביא אותם לשם ולהוביל אותם לבחור בדרך שהוא רוצה.

מנהל שהוא מניפולטור מוצלח, שלא מזהים את המניפולציה, אז הוא מנהל מצוין.

באס מדבר על עיצוב מנהיגות, על כך שהמנהל יכול לפתח יכולת כריזמטית.

האמונה הייתה שיכולות מנהיגות הן יכולות מולדות, באס טוען שהוא יכול ללמד אדם את היכולות האלה. הוא מדבר על כך שתפקידו של המנהל הוא להעמיד אל מול העובד אתגרים, המנהל צריך להאמין במשימות שהוא נותן לאנשים ולמצוא את הדרכים הנכונות להפעיל אנשים מהמקומות שמעניינים אותם!

אם עשית את כל זה אז הצלחת להוביל את האנשים למקום שאליו רצית להגיע ורכשת את הכריזמטיות שלך!

כל זה מתוך הנחה שהמנהל רוצה להגיע ליעדים של הארגון עצמו, אחרת הוא יפעל נגד הארגון (אריק שרון במלחמת לבנון).

מכאן התהייה האם אנחנו רוצים באמת רוצים אנשים כאלה בארגון? כי אז אנחנו צריכים לרתום אותם למטרותינו ללא הרף אחרת הם ימרדו בנו!!!

שיעור 12, 7.1.2011

מנהל טוב או נותן שירות טוב צריך לשים את עצמו בצד השני (הצד ששואל, מתלונן, מקבל את המשימה).

יש דליפת מידע בארגון איך מטפלים בה?

דבר ראשון סותמים את הדליפה בצורה מיידית. ובמקביל לשאול איך המערכת ייצרה מדליף ולא ייצרה מדליף? כי אם אנחנו רוצים לעבוד טוב בעתיד אז לא מספיק רק לגלות את הפושע אלא גם להבין מה הדרך שהובילה אותו לשם. שאלה נוספת היא איך אנחנו ממשיכים לעבוד הלאה וביחד?

תפועת הדליפה היא תופעה אירגונית! אם רק מצאתי את המדליף ולא חקרתי איך הגענו לזה אז זה רק עניין של זמן עד שיווצר מדליף חדש ו**מתוחכם** יותר!!!

המדליף הוא סימן להתנהלות של ארגון! צריך לחקור את התרבות האירגונית שגרמה לכך.

צריך גם לבדוק את התשובה שאליה הגענו, האם היא היחידה או שהיא בעצם סימפטום אחד מיני רבים?

ארגון שמלכתחילה עושה פוליגרפים כל יום זה בסדר כי כשאתה הצטרפת לחברה אז הסכמת לעניין, הבעיה היא כאשר **משנים** מוסכמות (לרוב כשמשנים לרעה אך גם שינויים לטובה יכולים לעורר מחלוקות עם הטובה היא לא מוחלטת ומובהקת).

קודם כל פותרים את הבעיה בצורה מיידית!

אח"כ חוקרים איך הגענו למצב הזה? מה אנחנו עשינו כדי שיגרום לזה?

איך גרמתי לעובד להיות מדליף? אם לא גרמתי לו והוא הגיע ככה אז איך הכנסתי לארגון מדליף? למה לא גיליתי אותו בתהליך המיון?

אם הגעתי למסקנה כלשהי אז אני צריך לבחון אותה האם היא נכונה **והאם היא היחידה???**

מצד אחד אפשר לאיים בצורה כזאת שלא יהיה כדאי לאנשים להדליף אבל במקביל אני צריך לבנות מערכת שלא תדרבן עובדים להדליף (כי זה יפגע להם בפרנסה ואז להם לא יהיה עבודה).

לשיעור הבא: לחשוב על תובנה מעשית אחת מהקורס ולהכין בקצרה בכתב (עמוד אחד):

- מהי התובנה?
- על בסיס מה היא בנויה?
- מה חשבונות/עשינו קודם ומה נעשה הלאה?

מבנה המבחן:

חלק ראשון, 50%, הגדרה של מושגים והסבר שלהם.

חלק שני, 50%, ניתוח אירוע (יינתן אירוע ומספר שאלות מנחות ואנחנו נצטרך לתת תשובה לארגון על בסיס החומר התיאורטי ודוגמאות שלמדנו בשיעור).

דוגמא לחלק השני: אנחנו חברה לייעוץ בניהול. פירמה שכרה את שירותינו כי היא עוברת משוק מקומי לשוק בחו"ל או צמצומים. מה תייעץ לאותה פירמה לעשות? צריך להתבסס על תיאוריות קיימות. חשוב מאוד לכתוב הנחות שעשינו כדי לפתור את השאלה.

במקרה הפוליגרף:

זה מראה על בעיה של התנהלות בתוך המערכת. זה יכול לבוא מניהול אז נבדוק מנהיגות. זה יכול להיות מסוג האנשים שמגיע לשם ולכן נבדוק את סוג האנשים שפונים למשרות כאלה. זה יכול להיות מתחום של עבודת צוות, אם אין מספיק פתיחות אז לא שמו לב. מתחום של שינוי, איך אנשים מתרגלים לשינוי. יש לנו כאן עבודת צוות, מוטיבציה, מנהיגות, הסתגלות לסביבת עבודה.

עכשיו מגיעים לפתרון, איך לעזאזל אני הולך לפתור את העניין? אולי צריך מנהל לסוגי אנשים מסויימים שתואמים לפרופיל של האנשים שעובדים שם.

הצרכים הבסיסיים אינם משתנים ולא ישתנו! תיאוריות מתקדמות שונות מהתיאוריות אותן למדנו אבל הן מתבססות על אותם דברים בשל סיבה זאת.

שינוי

מה זה שינוי? מעבר ממצב א' למצב ב' באופן קבוע פחות או יותר.

"ממחר אני אתנהג אחרת" זה לא שינוי כי לא עשיתי שום דבר. אם עשיתי משהו אחרת ממה שעשיתי אתמול ובאופן קבוע פחות או יותר אז עשיתי שינוי.

אנשים הם שונאי שינוי. רוב בני האדם אינם אוהבים שינויים. העובדה שאנשים מפחדים ולא אוהבים שינוי נראית בעובדה שאין לנו הרבה יזמים ולכן היזמים עושים כל כך הרבה כסף. כי אם כל אחד היה יזם (מאופיין ביכולת לעשות שינויי) והיו לנו המונים כאלה אז לא היו מקבלים כל כך הרבה לכל אקסיט. ההוכחה השנייה היא שרוב האנשים עובדים בארגונים, אתה בא בבוקר, הולך בערב, יודע איך צריך להתנהג, אין הפתעות! בגלל זה לאירגונים קשה מאוד לעשות שינוי כי זה סותר את התכונות שאנשים מחפשים בארגון עצמו.

היכולת לעשות שינויים היא הכרח בארגון!

הדינמיקה היא איך להתנהל בעולם שדורש שינוי אבל אני מתנגד לו ולא רוצה אותו. הבעיה החדשה שהתווספה היא קצב השינויים המהיר לעומת זמנים אחרים.

כבנאדם יש שלב שבו אתה אומר "די! אני כבר לא יכול להשתנות יותר" זה יכול להיות בגלל הגיל או התפישה או אידיאולוגיה או מיליון סיבות אחרות.

מהצד השני, אי אפשר לעשות שינויים כל הזמן!

ישנה מחלה חדשה בשוק העבודה. פעם אנשים שעבדו בארגון רק 5 שנים נחשבו כעובדים לא יציבים. היום עובד שלא החליף את מקום עבודתו במשך 10 שנים אז הוא נחשב בעייתי כי אולי הוא

שתי דרישות משינוי:

- שינוי צריך לענות על צורך אמיתי והוא חייב לענות עליו.
- שינוי צריך להיות קבוע (מעבר למצב אחר למשך זמן ארוך יחסית). אם אנחנו משנים כל שנה את מערכת החינוך אז אנחנו מאבדים את המוטיבציה של העובדים לצלוח את השינוי כי "בכל מקרה עוד חודש הכל ישתנה".

מאחורי זה עומד מודל בסיסי של אנשים שאומר מה בעצם צריך לעשות כאשר רוצים לעשות שינוי: ווצלביק ופיש. מודל השינוי אומר שני דברים עיקריים:

- 1) שינוי הוא תהליך – לעולם לא יהיה דבר בזבנג וגמרנו למעט מקרה אחד: אני כל כך על הקרשים שאם אני לא עושה שינוי בבת-אחת אז אני מת 'עוד סטייק אנטריקוט אחד, אתה מת!'.
2) ככל שמשתפים מוקדם יותר את האנשים הרלוונטיים לשינוי בתהליך, כך הסיכוי שתקבל שיתוף פעולה לשינוי יותר גדול (ההתנגדות לשינוי תהיה הנמוכה ביותר).

לכן המודל אומר שכדאי לשתף אנשים כבר משלב השאלה הבסיסית האם לשנות או לא?

המנהל הקלאסי אומר "אנשים בכל מקרה שונאים שינוי אז למה לערב אותם?" שטות גמורה! חייבים לערב את האנשים וכמה שיותר מוקדם כדי לתת להם זמן להסתגל לרעיון, להיות חלק מהתהליך.

שתי הנחות יסוד:

- 1) השינוי הוא לא אופציונאלי – הארגון חייב לעשות שינוי.
- 2) יש להאמין שאנשים שמסלבים אותם בשינוי, רמת ההתנגדות שלהם תרד.

ככל שאני משתף אנשים בתהליך השינוי וכמה שיותר מוקדם אז אני יכול לקבל יותר אינפוטים. אם האינפוטים הללו אינם רלוונטיים אלי אז למה אני בכלל מעסיק את אותם עובדים ברמה שבה אני מעסיק? אם העובד הוא מהנדס שהשינוי רלוונטי אליו ואני מחליט לא לשתף אותו כי הדעות שלו לא רלוונטיות לדעתי אז הוא צריך להיות פועל ייצור! בין כה אני לא מתייחס אליו בהתאם למשרה שלו אז למה לשלם לו כל כך הרבה?

אין שום בעיה לומר לעובד כשמקבלים אותו לעבודה "לא מעניין אותי מה אתה חושב, אני משלם לך רק לעבוד וזה מה שאני רוצה שתעשה" (סטייל הנרי פורד), הבעיה היא כשאנחנו אומרים שאנחנו מחפשים אנשים עם ראש גדול שיחשבו מחוץ לקופסה אבל מתנהגים אליהם בצורה הנ"ל.

צריך לקחת בחשבון את העובדה שאנשים (גם אם ערבנו אותם בשלב מוקדם של השינוי) בתהליך השינוי לרוב נותנים תפוקה יותר נמוכה כלומר, אם אנחנו יוצאים לשינוי והחלטנו לשתף אז צריך לאמוד כמה תעלה לנו ירידת התפוקה. ירידת תפוקה זאת לרוב תעלה פחות משיתוף בסוף התהליך אבל זה משהו שחייבים לבדוק!!!

אם משהו צפוי להיכשל אז עדיף להיכשל בהתחלה!!!! אם אנחנו מפחדים שעובדים יטרפדו שינוי אז לשתף אותם לא יחמיר את הבעיה כי בכל מקרה הם יטרפדו את השינוי. עדיף שהם יטרפדו בהתחלה אחרי שהשקענו מעט כסף אל מול טירפוד של השינוי בסוף התהליך שבו כבר השקענו המון כסף!

לחצים ושחיקה

לחץ – תגובה סובייקטיבית לחלוטין שנובעת מהמרכיבים הבאים:

- דרישה ארגונית לבצע משימה
- הרגשה סובייקטיבית שאני לא מסוגל לעשות את המשימה
- אם אני לא אעמוד במשימה תהיה לזה תוצאה שלילית

אנשים לא מפרשים נכון לחץ ולכן הם חושבים שהם בלחץ כשהם לא באמת לחץ והתפוקה שלהם יורדת סתם.

אין לחץ סתם! לחץ נובע ממשימות. ולא סתם משימות, אם אין תוצאה למשימה אז אין לחץ אבל אם אנחנו יודעים שיש תגמול (חיובי או שלילי) עבור המשימה אז אנחנו נלחץ.

יש רמה שהלחץ הוא אפקטיבי, חייבים יעדים ומשימות כדי לעמוד באסטרטגית הארגון. הבעיה היא להבדיל בין הרמה האפקטיבית (effective) לרמה הדסטרוקטיבית (destruct).

(* רוב האנשים לא עוזבים את עבודתם בזמן הנכון אלא מעט לאחר מכן (החזרה מהפרישה השנייה של מייקל ג'ורדן).