



חלק : ראשון

הלוגיקה של ניהול
עפ"י ערכים (MBV)
הבסיס התיאורטי





מהו ניהול על פי ערכים

“אמון הדדי הוא חומר סיכה רב-חשיבות, המאפשר את תפקודן של מערכות החברה האנושית”
(פרופ' קנת ארו, חתן פרס נובל לכלכלה, 1972)

“חמדנות זה טוב”
(גורדון גקו, גיבור הסרט “זול סטריט”, 1985, בכיכובו של מייקל דאגלס)

ניהול על פי ערכים. האם זו אופנה חדשה וחולפת? מהו הקשר בין ערכים ומחויבות? מה ההבדל בין ניהול עפ"י הוראות או ניהול עפ"י יעדים לבין ניהול על פי ערכים? האם ניהול על פי ערכים בא במקום ניהול על פי יעדים או משלים אותו? מהם הכלים שבהם משתמשים בניהול על פי ערכים? איך ועד כמה יש להגדיר בעזרת ערכים את התשובות לשאלות כמו “לאן?” “למה?” ואיך? בנוגע לארגון.

פרק זה מכיל את הנושאים הבאים:

- MBV: ככלי חדש מבוסס ערכים להובלה של אסטרטגית הארגון הגדרה
- מטרה משולשת
- MBV כהליך התפתחותי (אבולוציוני) של ה-MBI וה-MBO המיועד להתמודד עם מורכבות:
- ארבעת המגמות היוצרות מורכבות
- באילו מקרים נחוץ MBI?
- חשיבות הבחירה החופשית של היעדים לשם “הצלחה פסיכולוגית”
- מהו בעצם MBO?
- גבולותיו של MBO
- השוואה בין MBI, MBO ו-MBV.

1.1 "MBV": כלי חדש ליישום חזון וייעוד הארגון והובלת האסטרטגיה והיישומית באמצעות מודל הערכים.

1.1.1 הגדרה

נתחיל בהגדרה גנרית של MBV, הניתנת לחלוקה לשני מרכיבים:

1. מודל "MBV" הוא כלי "חדש" בהובלה אסטרטגית. למעשה, זוהי דרך חדשה להבנה וליישום של רעיונות המוצעים ע"י הפסיכולוגיה, הסוציולוגיה ומדעי התנהגות אחרים עוד מאמצע המאה ה-20. ניהול עפ"י ערכים אינו אופנה חולפת, וארגונים ברחבי העולם מתחילים ליישם אותו במטרה ליצור בידול ולשרוד במרוץ אל העתיד. יישום זה נעשה לרוב באופן אינטואיטיבי וחסר בסיס וכלים תיאורטיים. כפי שנראה בהמשך הספר, MBV אינו אלא עדכון הטענות הקלאסיות של הפיתוח הארגוני (OD). עדכון זה שם את האדם במרכז החשיבה הניהולית באופן מעשי, ולא רק ברמה התיאורטית.
2. ניהול על פי ערכים, כשמו כן הוא - בבסיסו עומדים הערכים. מנהיגות אמיתית עוסקת בערכים, כיוון שעתידיה של חברה טמון בהגדרת ערכיה, וביצירת עולם הדימויים (מטאפורות), הסמלים והמושגים שיכוונו את הפעילות היומיומית של עובדיה לטובת יצירת ערכים מוספים לארגון. במילים אחרות, יש לתת צורה הומניסטית למטרה האסטרטגית הבסיסית של הארגון - היכולת להתקיים, תוך חתירה למקסום האפקטיביות הארגונית וכפועל יוצא - הרווח הכלכלי.

ניהול לפי ערכים הינו מסגרת כללית להגדרה מחודשת של התרבות הארגונית, שמטרתה ליצור מחויבות משותפת לפרויקטים חדשים ומלהיבים. בבואנו להשיג תוצאה מקצועית באיכות גבוהה, חשיבותם של המדדים האיכותיים-ערכיים (כגון אמון, יצירתיות, כנות, שקיפות, יושרה, התלהבות, העזה) אינה פחותה מזאת של המדדים הכמותיים-כלכליים המסורתיים (כגון יעילות והחזר השקעה). המושגים הכמותיים-כלכליים נתפסים כטכניים, ברורים מאליהם, ובמידה רבה הם שחוקים כתוצאה משימוש יתר בהם בדיאלוג הארגוני, וכתוצאה מכך, לעתים הם פחות אפקטיביים בהשגת התוצאות. ארגון כלכלי איננו רק אוסף של קירות, מכונות והון. אלה אינם משמעותיים לבדם. בבסיסו, ארגון כלכלי הוא האנשים הנמצאים בו: אוסף המוחות, המהווים ביחד סוג של "טכנו-מבנה" קוגניטיבי ורגשי. בשנות השבעים עסק מק-גרור בחשיבות המדיום הפסיכולוגי של ארגון. הוא קבל על כך, שברוב המקרים "מדיום" זה אינו זוכה להתייחסות מצד הרמות המקצועיות והניהוליות של הארגון. פתגם סיני, שצוטט על ידו, מסביר את הטעות הקלאסית הזו בבהירות רבה:

"...הדבר האחרון, שהדגים מבחינים בו, הוא שהם נמצאים בתוך מים..." למרות שהדבר ברור כל כך, ברוב הארגונים נהוג להעמיד בדרג הניהול הבכיר אנשי מקצוע חזקים "רציונאלית", שרק לעתים רחוקות מתייחסים למערכת הערכים של ארגונם כאל נכס אמיתי, הדורש תשומות ניהול מתאימות. קל לייחס זאת להיותם עסוקים בדאגות מיידיות וממשיות יותר כמו רווח והפסד, תקציב, מסים וטכנולוגיות חדשות. אך האמת היא, ששישום, פיתוח ותגמול של רעיונות וערכים משותפים חשובים לא פחות, והם הם הדברים המרכזיים, שעל מנהל-מנהיג לבצע, אם ברצונו לעודד התנהגויות המכוונות להצלחת הארגון.

עיקביות (קוהרנטיות) במערכת האמונות והערכים של החברה ושל עובדיה מהווה יתרון תחרותי חשוב ביותר*.

למעשה, האם משהו שיש לו יכולת רבה יותר להעצים ארגון עסקי או קבוצה כלשהי, מאשר מערך ערכים אמיתיים ומשותפים? ולמרות זאת, בכמה חברות נקבל תשובה עקבית וברורה מכל הדרגים הניהוליים לשאלה "מהם יסודות הפעולה וערכי היסוד העיקריים, האמורים לכוון או להכתיב את ההתנהגויות היומיומיות בארגון?" תארו לעצמכם מלון, שבו פקיד הקבלה ידע לומר בגאווה "אנחנו קבוצת אנשים לשירות אנשים"**. לכמה מחבריכם תספרו על הייחודיות של המלון הזה?

הזמנה לפעולה:

← האם תוכל לומר מהם יסודות הפעולה וערכי היסוד, המכוונים את העשייה היומיומית בחברה שלך?

← לדעתך, מה תהיה התשובה של "פקיד הקבלה" אצלכם לאותה שאלה?_

1.1.2 מטרה משולשת

ניהול עפ"י ערכים מתפקד ככלי להובלה אסטרטגית בכמה רמות, אך באופן בסיסי יש לו מטרה משולשת: לפשט, לכוון וליצור מחויבות.

* מהעבודות הקלאסיות של פורטר אנו מבינים "יתרון תחרותי" כדבר חיובי, המבדל אותנו מהמתחרים
** זאת הסיסמה של רשת Ritz-Carlton

1. להכיל את המורכבות הנובעת מהצורך ההולך וגובר של הארגון להתאים את עצמו לשינויים בכל הרמות.
2. לנתב את הראייה האסטרטגית בהתאמה מלאה עם צעדי הארגון בעתיד.
3. לשלב את הניהול האסטרטגי עם "הפוליטיקה הארגונית", במטרה לשפר את המחויבות לביצועים מקצועיים איכותיים ברמת היום יום.

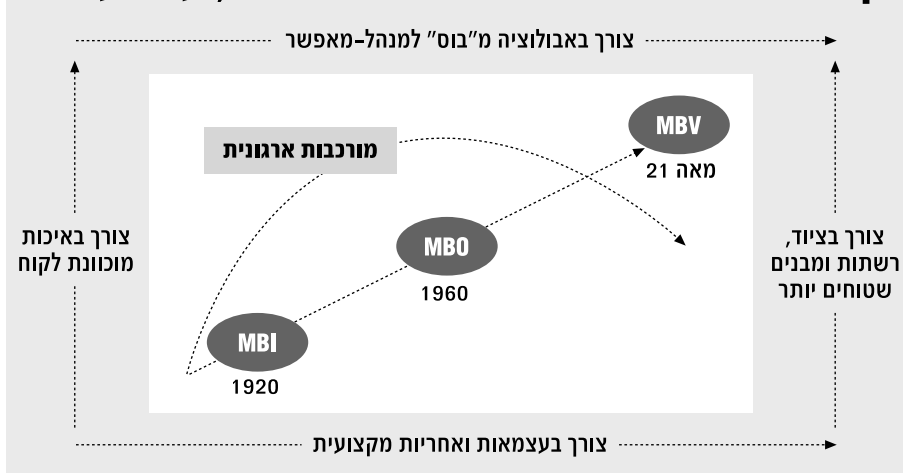
ניהול על פי ערכים כאבולוציה של ניהול על פי הוראות (MBI) ושל ניהול על פי יעדים (MBO) הפופולריות של ניהול מסורתי על פי הוראות (MBI) הולכת ויורדת מאז תחילת המאה ה-20 ביחס ישר לעליית רמת המורכבות וחוסר הוודאות, שעימן מתמודדים ארגונים. בשנות הששים של המאה הקודמת, החלה לתפוס את מקומה של MBI שיטת ניהול על פי יעדים - MBO. זו מפנה את מקומה בימים אלו לטובת השיטה החדשה - ניהול על פי ערכים (MBV). ניהול עפ"י ערכים אינו מחליף את השיטות הקודמות, אלא מהווה נדבך נוסף בתהליך ההתפתחותי של המודלים בניהול.

1.1.3 ארבע המגמות היוצרות מורכבות

בתרשים 1.1 ניתן לראות בצורה סכמתית, כי האבולוציה מניהול על פי הוראות (MBI) לניהול עפ"י ערכים (MBV) דרך ניהול עפ"י יעדים (MBO) היא, בעיקרה, תוצר של ארבע מגמות ארגוניות בולטות, המחייבות הסתגלות תחרותית לשווקים תובעניים ובלתי צפויים הרבה יותר.

תרשים 1.1

רצף אבולוציוני של שלוש שיטות הניהול: לפי הוראות, יעדים וערכים



כל המגמות קשורות זו בזו אהדדי :

1. הצורך באיכות גבוהה מוכוונת ללקוח.
2. הצורך בעצמאות ובאחריות מקצועית.
3. הצורך לעבור מ"ניהול עפ"י הנחיות" ל"ניהול מסייע".
4. הצורך בארגוניים שטוחים ודינמיים יותר.

1.1.3.1.1 הצורך באיכות גבוהה מוכוונת לקוח

המודלים התעשייתיים של תחילת המאה ה-20, הממוקדים בייצור סדרתי - כמותי וסטנדרטי, אינם רלוונטיים לשווקים התובעניים והתחרותיים של ימינו. התחרות היום מחייבת הוספת ערכים לתהליכי הייצור, כך שהלקוח יהיה שבע רצון מהיחס שבין מחיר לאיכות, מהפונקציונליות של המוצר שהוא קונה ומשרשרת השירות. מכאן נובעת הנחיצות של גישה יצרנית "אד-הוק" (בהתאם ללקוח ולנסיבות), אשר במקרים מסוימים מייטרת את הצורך בפילוח ובמיקוד המסורתי של קבוצות לקוחות בעלי מאפיינים דומים. תהליך פיתוח המוצר (או השירות) ללקוחות תובעניים בעלי טעמים וצרכים משתנים מורכב פי כמה מהתהליכים הקשורים לייצור סדרתי-כמותי בסטנדרט אחיד עבור לקוחות בעלי פרופיל דרישות נמוך. הצורך הראשון בהסתגלות, המתואר כאן, ברור מאליו, עד שאין צורך להרחיב עליו את הדיבור.

העמידה ברמת איכות גבוהה ומוכוונת לקוח כבר אינה מהווה יתרון תחרותי אלא תנאי בסיסי לכניסה, לתפקוד ולהישרדות בשווקים הבינלאומיים.

1.1.3.2 הצורך בעצמאות ובאחריות מקצועית

הופעתן של טכנולוגיות חדשות, המאפשרות אוטומציה של תהליכים ותקשורת נתונים, כמו גם הצורך במוכוונות ללקוח, מגבירים את הדרישה לרמה גבוהה יותר של ידע ומיומנויות, הבאה לידי ביטוי במוצרים ובשירותים הסופיים, שמוצעים ללקוח. הצורך בהעלאת רמת ההתמקצעות והיצירתיות של עובדי הארגון מלווה בציפייה מצד העובדים ליחס אחר, המכבד את השיקולים העצמאיים שלהם ואת יכולתם להכיל ערכים ולתרגם אותם ליוזמות ולהתנהגויות עצמאיות וגמישות יותר. העצמאות היא מרכיב יסודי ליצירה ולחיזוק האחריות של העובדים בארגון.

דוגמאות מהחיים: מדריך עבודה "פשוט"

מדריך לעובד של החברה xx בע"מ

- ברוך הבא ל-xx בע"מ! אנו שמחים על החלטתך להצטרף לשורותינו
- אנו מצפים, כי תציב לעצמך יעדים גבוהים במישור המקצועי והאישי, ומאמינים ביכולתך להגשימם.

כללי הארגון:

- בכל מצב עשה שימוש בשיקול המקצועי שלך על הצד הטוב ביותר.
- לא יהיה כלל חשוב אחר למימוש המטרה הראשונה שלנו.

1.2.1.3 הצורך לעבור מניהול מסורתי לניהול מסייע

כדי להתמודד עם מציאות כזו שתוארה בסעיף הקודם, נוצר צורך בפיתוח סגנון ניהול שיהיה שונה בצורה משמעותית מהסגנון המתגונן וההיררכי של תחילת ואמצע המאה ה-20.

ניתן לסכם ולומר, כי הוראות הן כלי הניהול של האחראים; יעדים הם כלי הניהול של המנהלים; וערכים הם כלי הניהול של המנהיגים. למרות שחלק מהאנשים רואים במנהיגות משהו גרנדיוזי, אסור לנו לשכוח, כי בסופו של דבר מדובר ביכולת לייצר חלום, לנתב ולאחד התנהגויות קבוצתיות. בכל מקרה, קל לראות, כי עניין המנהיגות הוא הרבה מעבר לגישה המסורתית של "אני נותן הוראות, אומר, מנחה ושולט".

דוגמאות מהחיים: עשה משהו גדול!

טום פיטרס*, המטיף המוביל של תרבות ההכונה לפיתוח אנשים, מספר אנקדוטה ציורית מאוד בספרו Thriving on chaos (1987). הוא מספר על הצלחתה הגדולה של נינטנדו, כפי שבאה לידי ביטוי באחת מהשיחות היומיומיות של מעצב המשחקים גומפאי יוקואי עם מנהל נינטנדו, הירושי יאמהוצ'יה. כשהמעצב שאל, מה עלי לעשות? השיב לו יאמהוצ'יה: "עשה משהו גדול".

שיחה זו הדהדה בראשו של פיטרס במשך ימים רבים, ובעקבותיה הוא החל לשאול את משתתפי הסמינרים שלו, האם אי פעם אמר להם משהו מהמנהלים שלהם "עשה משהו גדול", ויותר מכך - האם מישהו מהמשתתפים אמר את המשפט הזה מעודו לאחד העובדים שלו. וכך כותב פיטרס: "מעציב אותי מאוד לומר זאת, אך רק מעטים מאוד אמרו שכן. אף לא אחד מבין 500 משתתפים

*Peters 1987

בלונדון; אף לא אחד מבין 200 משתתפים בפרנקפורט; אחד בלבד מבין 5,000 בסידי ומלבורן; אף לא אחד בקואלה לומפור; אחד מבין 1,200 באטלנטה”.

האם האמירה “עשה משהו גדול” מסמנת יעד ספציפי ומדיד או בעצם מאירה את ההעזה ואת הצורך לממש עד תום את הפוטנציאל הטמון באדם?

1.2.1.4. הצורך בארגונים שטוחים וזריזים

חוסר האפקטיביות של ארגונים בעלי מבנה ביורוקרטי היררכי וקשיח מקשה על ארגונים, השואפים לשרוד ולהתפתח בסביבה התחרותית והמורכבת של ימינו. מצד אחד, הקשר בין מבנה ארגוני פחות היררכי לבין אפקטיביות הארגון הוכח היטב, והיום אין מי שיחלוק על הצורך “לשטח” את המבנה הארגוני ולפתח צוותי עבודה גמישים. מצד שני, יישום הדבר עלול להיות מורכב למדי. אחד המאפיינים העיקריים של תרבות הניהול ההיררכי, כפי שנראה בפרק 4, הוא חלוקת האנשים לשלוש רמות:

1. זה שמנהל וחושב (לפחות כך מצופה ממנו).

2. זה שמבקר את אלה שמייצרים.

3. זה שמייצר.

כפי שרואים בתרשים מס’ 1.2, חוסר האמון של מנהלים וחששותיהם בדבר יכולותיו של “המייצר” הוא העומד בבסיס הצורך בשכבה ארגונית משמעותית, האמורה לפקח ולהנחות. אם ננקוט לרגע בציניות קלה (או שמא אין זו ציניות!?) למרות קיומה של שכבה רחבה יחסית של מנהלים בדרג הביניים, עדיין יש מי שמצליח לייצר ולספק את צרכיהם של הלקוחות הסופיים “ולקיים” את כל המערכת. “מנהלים”, מעטים וטובים, תמיד יהיו נחוצים, אך לא כמפקחים של “חבורת חסרי אחריות” אלא כמטמיעי ערכים, כמי שמסייעים לקיומם של תהליכים, כמי שמקציבים ומתאמים את התשומות הדרושות. היוזמה הנחוצה מצד העובדים אינה צצה באופן ספונטני כמעשה קסם.

הזמנה לפעולה:

← עד איזו רמה נראה לך שכדאי “לשטח” את המבנה בארגון שלך ולהקטין את מספר המנהלים שמפקחים על עבודתם של אנשי הקו (המייצרים)?_

תרשים 1.2



עם הזמן, הולך ומתעצם הצורך במבנים ארגוניים גמישים יותר, המבוססים על רשתות, על צוותי פרויקטים ועל "מיני-עסקים". לארגונים אלו יש פוטנציאל להגיע רחוק יותר, והם עתידים לעודד תקשורת רוחבית ולהתגבר על המודלים ההיררכיים והבירוקרטיים.

הנקודה הבעייתית, שיש לזכור היא כי מבנה גמיש ורוחבי בארגונים מייצר יותר אי-ודאות והתנגשויות לעומת המבנה הקלאסי של פירמידה, ועל כן הוא מהווה אתגר ניהולי גדול יותר.

בתרשים 1.1 בולטת נקודה חשובה: מורכבות ארגונית, הגדלה כתוצאה מארבע המגמות, מיוצגת ע"י עקומה עולה, שאיננה ליניארית אלא יורדת בקצה הימני העליון. הדבר מראה את מודל ה-MBV כתיאוריה, המאפשרת להפנים ולהתמודד עם אותה מורכבות.

קיום מערך ערכים ברורים ומקובלים מאפשר התמודדות יעילה עם מורכבות ואי-ודאות. האפקטיביות הנוצרת גבוהה פי כמה מאשר בארגון שבו העובדים מקבלים מערך יעדים או ספר הוראות של ממש, גם אם על פניה גישה זו נראית ברורה ופשוטה יותר.

ניהול עפ"י הוראות ויעדים מקטין את המורכבות, ובמקרים מסוימים אף עשוי לבטלה כליל. אבל האם זה מה שאנחנו מצפים מההתנהגות המקצועית והיצירתית? או שמא הציפייה היא לפתח את היכולת להפנים ולהכיל את המורכבויות? היכולת להכיל דילמות ומורכבויות היא תנאי מרכזי להתפתחות מקצועית ואפילו

אישית. אדם שיודע רק ללחוץ על כפתור כשנורה נדלקת, לא מכיל בתוככי תוכו כל דילמה או מורכבות, ורוב הסיכויים הם שהוא ימשיך ללחוץ על אותו כפתור ולהסתכל על אותה נורה כל חייו. הפוטנציאל האמיתי של האדם לעומת המכונה טמון ביכולתו למצוא פתרונות יצירתיים לבעיות מורכבות. המכונה, לעומת זאת, יודעת לחזור באופן המהיר או המדויק יותר על אותה פעולה שלשמה תוכננה. האם ניתן לדמיין מכונה כה מורכבת, שתהיה מסוגלת להתנהג בצורה "הוגנת", "יצירתית", עם "ביטחון עצמי" או "באדיבות כלפי הלקוח"? אלו הן דוגמאות של ערכים, שהטמעתם מאפשרת הכוונת התנהגויות מורכבות בצורה יעילה יותר מאשר קביעת יעדים והעברת הוראות. עובדה זו אינה פוסלת את הצורך ביעדים ואפילו לא את הצורך בהוראות, אלא מקנה להם משמעות עמוקה יותר. ברור לנו שארגון עסקי תחרותי לא יכול להרשות לעצמו שחבריו לא ידעו, לא ירצו או לא יוכלו לעמוד מול מורכבות וחוסר ודאות.

הזמנה לפעולה:

באיזו רמה הארגון שלך עונה בצורה מספקת למורכבויות הארגונית, הנדרשות היום, על מנת להיות תחרותיים: (נא הקף בעיגול)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

א. אוריינטיבית לקוח ואיכות

ב. התפתחות המנהלים ממנהלים של הנחיות

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

למנהלים-מסייעים

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ג. פישוט הבירוקרטיה וגמישות ארגונית

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ד. עידוד העצמאות והאחריות המקצועית

1.2.2 ערכים כ"מושכים מוזרים"

עד כמה שהדבר עשוי להישמע כאוטי, יסודות של תיאורית הכאוס עשויים לשרת את הגישה הקונספטואלית של משמעות ושימות ערכים בארגון. מנהלים וראשי מערכות רבים חשים בנוח לנוכח ההשוואה הבאה: ארגונים עסקיים הם מודלים מצוינים לייצוג של מה שמכונה בפיסיקה ובמתמטיקה "מערכות כאוטיות" או "מערכות מורכבות", שבהן "גבול הכאוס" הוא המקום שבו מתהווה היצירתיות הגדולה ביותר. היצירתיות היא, בעצם, תהליך פסיכולוגי המקדם חדשנות; תהליך, שסדר ויציבות-יתר משפיעים עליו באופן שלילי. כשמתבוננים במערכת כאוטית בנקודת זמן מסוימת, כל מה שרואים זה "כאוס":

חוסר סדר ואי-ודאות מוחלטת. אולם התבוננות מפרספקטיבה רחבה יותר מאפשרת להבחין ב"סדר" מסוים, העולה מתוך הכאוס של מערכת כזו. ג'ונגל טרופי הוא מקרה קלאסי של "סדר" זה. חברה היא מערכת כאוטית, מכיוון שהיא מרכזת את כל המאפיינים של מערכת שכזו: היא פתוחה, דינמית, מתפשטת, לא ליניארית, עם יכולת ארגון עצמית, בלתי צפויה, ומאוד רגישה לתנאים ההתחלתיים.

ועתה, נבחן ביתר פירוט את המושגים המופשטים הללו:

- חברה היא מערכת כאוטית, מאחר ולא ניתן לבצע תחזיות מדויקות על התנהגותה העתידית. התנהגות זו היא אקראית ובלתי צפויה, ומגיבה לכל שינוי מינימלי בתנאים ההתחלתיים.
- היא מערכת פתוחה, מאחר והיא מקיימת חילופי אנרגיה וחומר עם הסביבה.
- היא מערכת דינמית (ולא סטטית), מאחר ותכונותיה משתנות עם הזמן.
- היא מערכת מתפשטת מאחר ולא ניתן להשיב לאחור את התפתחותה ולא ניתן לעצור את שינוייה לאורך זמן, אלא על ידי היעלמותה.
- היא לא ליניארית, מאחר ותוצאותיה גדולות באופן בלתי ניתן לחיזוי מסכום חלקיה.

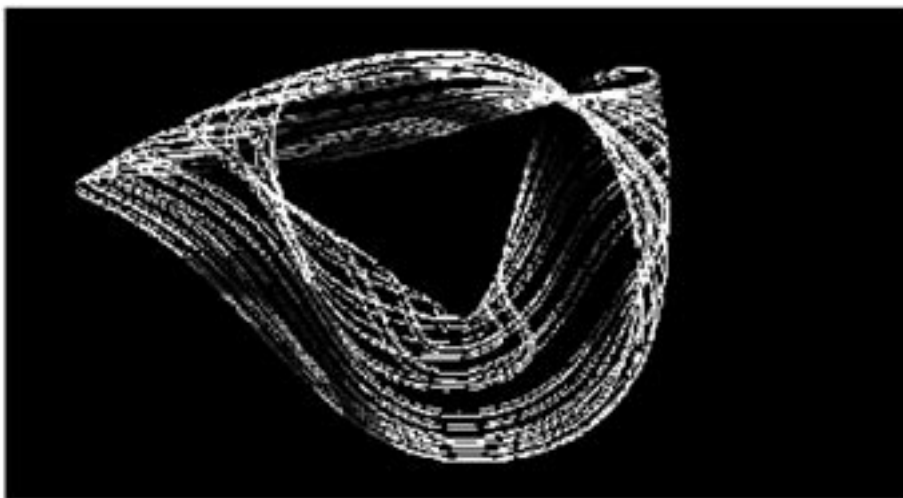
מסלול סקי יכול לשמש דוגמה מצוינת. האם סביר להניח, שניתן לתאם את מסלולם הבלתי צפוי של מאות גולשים רק על ידי מפקח אתר, שיעביר פקודות באמצעות מערכת כריזה? "אתה עם הכובע האדום, זוז שמאלה!" או "כל הגולשים עם פחות משנתיים ניסיון - תנו זכות קדימה לוותיקים!". אין כמעט ספק, שבתוך דקות ספורות יהפוך המסלול למגרש צעקות וזירת אגרוף מאולתרת. עפ"י חתן פרס נובל איליה פריגוג'ין (פרס נובל בכימיה, 1977), קיימים שני סוגים של מערכות כאוטיות: מערכות עם אנרגיה נמוכה ומערכות עם אנרגיה גבוהה. דוגמה למערכת כאוטית בעלת אנרגיה נמוכה היא ערמה אקראית של קלפי פוקר. ללא הוספת אנרגיה (בדמות כמה שחקני פוקר), המערכת אינה מסוגלת לארגן את עצמה. זאת, בניגוד למערכת כאוטית תוססת או בעלת אנרגיה גבוהה, שבה חוסר הסדר הבסיסי מכיל את גרעין הסדר.

חוקרים אחרים (Dolan, Garica, Auerbach)* מצביעים על כך, שכאוס הוא התחנה הסופית במסלול תנועה של מערכת, שיוצאת ממצב של סדר. לא כל המערכות נעות לעבר מצב של כאוס, אך אם מערכת יוצאת ממצב יציבות, היא עוברת

*Dolan S.L., Garica S., Auerbach A "Undersanding and Managing Chaos in Organizations", International Journal off Management 2003, Vol 20(1) 23-36

תקופת תנודתיות וחולפת ממצב למצב. אם היא זזה מעבר לטווח התנודתיות, המצב הבא הוא כאוטי - מצב בלתי צפוי לחלוטין. יש לזכור, כי בממלכת הכאוס הכל אפשרי, וכאן נכנס לתמונה "המושך המוזר" - המסלול, שאליו מתכנסת המערכת, שהוא סוג של סדר חדש, הנחלץ מהכאוס. מערכת "כאוטית", שעוברת תהליך של ארגון עצמי הודות להופעתם של "מושכים מוזרים", היא למעשה בסיס פורה ליצירתיות ולחדשנות בארגון. במצב זה, אנשים אינם מוגבלים לתפקידים צרים, והם מפתחים בהדרגה את יכולתם למקסם את מימוש הפוטנציאל שלהם לטובת האפקטיביות הארגונית. ערכים מתפקדים כגורם מארגן או כ"מנטרלים" של חוסר סדר, בדומה ל"מושכים" של תיאוריית הכאוס. במקור, "מושכים" אלה מיוצגים באמצעות מערכים גיאומטריים, המאורגנים באופן ייחודי (תרשים 1.4) ואשר מספקים תחזית של מערכות מורכבות לטווח ארוך.

תרשים 1.4 - גרף ייצוג של מערכת כאוטית



1.2.3. מתי יש צורך להשתמש בניהול לפי הוראות (MBI)?
התועלת של שיטה זו מתבהרת באופן מסורתי בשתי מסגרות נסיבתיות שונות: 1 מסגרת בעלת מורכבות נמוכה ומצבים או פעולות שחוזרות על עצמם בתדירות גבוהה, כגון פסי ייצור, במיוחד אלו הישנים, שמופעלים ללא רובוטים או אוטומציה משוכללת (שיוצרת תקלות מורכבות). אפקטיביות הניהול עפ"י הוראות טמונה

ביכולת להשיג ביצוע ממוקד ויעיל, כיוון שמדובר במתפעלים בעלי הכשרה נמוכה. לכן, ניתן לכנות את ה MBI גם "ניהול מתפעלים". תארו לעצמכם, שעל מנת שנציג ארגונכם יעניק יחס אדיב ללקוח, יהיה צורך לתת לו ספר הוראות מדויק, שיוורה לו: "1) הסתכל ללקוח בעיניים, 2) הושט את ידך ולחץ את ידו של הלקוח, 3) התעניין בשלום משפחתו, וכו'". איננו שוללים את קיומם של מדריכי פעולה/הוראות הפעלה לטובת הכשרה או הבטחת רמת איכות בסיסית, ברם הדבר הופך למכשלה, כשאותם מדריכי פעולה/הוראות הפעלה הופכים לעקרונות קשיחים, שאינם רלוונטיים להתמודדות עם מצבים משתנים וחוסר ודאות. MBI מספק את המענה היעיל ביותר בסביבה יציבה בעלת משמעת גבוהה, העובדת על פי יעדי ייצור כמותיים. זו הייתה הסיבה, שבה פעלו ארגונים לאחר מלחמת העולם השנייה. בתקופה זו אף נוצרו התיאוריות המרכזיות לניהול ארגונים, עד לסוף המאה ה-20. 2 במצבי חירום, שבהם נדרש לפעול במהירות ובאופן אוטומטי (לדוגמה במצב של שריפה במפעל). במקרים אלה, חשוב שההוראות תהיינה ספציפיות ומדויקות.

לשני המצבים האלו - השגרה והחירום - יש מכנה משותף: הצורך בתגובות פשוטות ואוטומטיות לגירויים מאוד מוגדרים. בשני המקרים, השקעת אנרגיה בחשיבה מיותרת ובלתי יעילה. במקרים אלו, המשפט הידוע (לשמחה) "לא משלמים לך, כדי לחשוב" נכון כפשוטו. לכן, בארגונים שבהם תהליכי הייצור מבוססים על רמת מקצועיות נמוכה, או בארגונים שבהם יש תחושת דחיפות תמידית, הצורך ב"הוראות" מובן מאליו. רצוי להדגיש, כי במקרים רבים, הקושי בהפרדת הדחוף מהחשוב מייצר קרקע פורייה לצמיחת סדרים של ניהול עפ"י הוראות כמנגנון מהיר לעקוב אחר ההתרחשויות.

הזמנה לפעולה:

← באילו מקרים ספציפיים בארגון שלך MBI (ניהול על פי הוראות) עדיין אקטואלי?

1.2.4. חשיבות הבחירה החופשית של יעדים לצורך "הצלחה פסיכולוגית"
עבודותיו של פרופ' כריס ארגיריס*, מבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת הרווארד, ממוקדות בדרכים להשגת תפקוד פסיכולוגי בוגר יותר של מנהלים ומנהלים. לטענתו, רוב הארגונים מפתחים רמת בשלות פסיכולוגית נמוכה

*Argyris 1971

בקרב עובדיהם, בעיקר באמצעות מנהלים, המתייחסים לעובדים כתלותיים וחסרי אחריות, וכמי שצריך "לפקח עליהם ולתת להם הוראות". לדבריו, שתי פרדיגמות ארגוניות שונות עומדות מאחורי הדברים:

● הארגון הברוקרטי/מבקר (המכונה "מודל ו")

● הארגון המכוון ללמידה הדדית רציפה ("מודל ו")

לדברי ארגיריס, הפרדיגמה הברוקרטית ("מודל ו") איננה בלתי יעילה בהגדרתה, אלא שהיא שימושית רק במצבים שגרתיים פשוטים או במצבי חירום, שבהם על אנשים לתפקד כמו רובוטים, עם תכנון מראש וקיומם של תנאים מסוימים (כמעט מתוכנתים). כשהארגון פועל בסביבה משתנה, שבה יש לפתור בעיות מורכבות ומגוונות, נדרשת גישה אחרת לקבלת החלטות. המאמץ הארגוני צריך להתבסס על מידע ונתונים, הידועים לכל הגורמים הרלוונטיים. מאמץ זה צריך לכלול בחירות אישיות חופשיות, הנובעות מידע ומונעות ממחויבות פנימית.

זוהי הדרך היחידה להבטיח "הצלחה פסיכולוגית" של הפרט בעבודתו. "ארגונים לא לוקחים תמיד בחשבון את החשיבות שיש להצלחה הפסיכולוגית של העובד, ולעתים יוצרים מצבים של תלות. תלות זו נוצרת באמצעות ניהול ע"י הנחיות ותכנון מפורט מדי של המטלות, דבר היוצר במקרים רבים מונוטוניות וחסר העשרה. במצבים כאלו, עולה בקרב העובדים השכיחות של תופעות כמו היעדרות (פיזית או פסיכולוגית), בזבוז זמן והקניית חשיבות יתרה לגורמים חומריים.

מנקודת מבט פסיכולוגית, חוויית הצלחה תכלול את המרכיבים עיקריים:

1. אפשרות להגדרה עצמית של היעדים, שיש להשיג.
 2. קשר בין היעדים לבין צרכים, יכולות וערכים אישיים.
 3. אפשרות להגדיר את הדרך להשגת היעדים.
 4. השגת היעדים מהווה אתגר, וכרוכה בפיתוח יכולות חדשות, אך עדיין בתוך מסגרת מציאותית.
- אין לשכוח גם את המרכיב החמישי (והמונח מאליו) לתפיסת הצלחה: הוקרה ותגמול.

הזמנה לפעולה:

- ↔ למי בארגון שלך יש סיכויים גבוהים יותר לחוות "הצלחה פסיכולוגית" באופן שגרתית? לבעלי החברה, לשותפים, לחברי ההנהלה הבכירה, לנציגי דרג הביניים או העובדים? _____
- ↔ למה? _____
- ↔ מהן התנאים למצב זה? _____

ארגונים ככלל, ובפרט אלה המבוססים על ציבור גדול של פרופסיונלים, שנדרשים למצוא פתרונות יצירתיים לבעיות מורכבות, צריכים להעניק יחס בוגר לעובדיהם. משמעות היחס הזה היא אמון בשיקול דעתם של העובדים וביכולתם "להצליח", אם ברצונם להשיג תפוקות איכותיות לצורך הישרדות ותחרותית.

1.2.4.1. תיאורית קביעת היעדים

בשונה מבעלי חיים אחרים, לאדם יש יכולת בחירה מודעת של מטרות ויעדים ייחודיים. בעולם הכדורגל, מקור המונח "גול" הוא במילה האנגלית goal, שפירושה יעד. אחד מיסודות התיאוריה של קביעת יעדים קובע כי: הגורמים הבסיסיים למוטיבציה של האדם לפעול הן הכוונות המודעות של האדם (יעדיו ומטרותיו). תיאוריה זו פותחה ע"י אדווין לוק, *שהוכיח כי אנשים, המציבים לעצמם יעדים מאתגרים, מפתחים יכולות גבוהות יותר מאשר אנשים, החותרים למטרות קלות יותר להשגה.

"תיאורית הצבת היעדים" גורסת, כי קיימים חמישה עקרונות לקשר שבין יעדים לבין תפוקות:

- 1 **תפוקה** - תפוקותיו של אדם בעל יעדים גבוהות מאלו של אדם שאין לו יעדים.
- 2 **ספציפיות** - יעדים המוגדרים באופן ברור וספציפי מביאים לתפוקות גבוהות יותר מיעדים שלא הוגדרו היטב.
- 3 **קושי** - יעדים, המהווים אתגר בדרגת קושי מתון, מביאים לתפוקות גבוהות יותר מאשר יעדים הנתפסים כקלים או כקשים מדי להשגה.
- 4 **מציאותיות** - יעדים מאתגרים צריכים להיות מציאותיים ובני השגה, כדי שאדם יעשה את המאמץ להשיגם.
- 5 **קבלה** - יעדים מאתגרים ומציאותיים מיוחסים לתפוקות גבוהות יותר, כשהאדם שצריך לעמוד בהם החליט עליהם או לפחות קיבל אותם בהסכמה. קביעת יעדים בצוות מגדילה את קבלתם.

1.2.5. מהו MBO - ניהול לפי יעדים?

כפי ש-MBI מכון לניהול תפעולי לדרג המבצע, MBO מכון ל"ניהול. מנהלים בדרגים השונים ועובדים". ברור, כי כאשר המטרה היא להגדיל את התפוקה והאפקטיביות בכל מרכיבי הארגון, חשוב יותר להציב יעדים מאשר להסתפק בחלוקת הוראות. היעד העיקרי של כל ארגון הוא למקסם את ערך נכסיו בטווח הארוך. אך אם רוצים

*Locke 1968

לעורר את המוטיבציה של כל עובדי הארגון, הגדרה זו היא רחבה וכללית מדי. לכן, יש לפרק את היעד העיקרי לתתי-יעדים ספציפיים יותר, שיותאמו לכל אחד מתחומי העיסוק ובעלי התפקידים בארגון, יהיו יותר ברורים ויפשטו את תהליכי היישום. זהו הבסיס התפיסתי של MBO ככלי ניהולי, שהוצע באמצע המאה ה-20, לעידוד היעילות והתפוקה. ביסודו של כלי זה עומדות ההוכחות המדעיות שבעקרונות "ההצלחה הפסיכולוגית" של ארגיריס (9) ותיאוריית הצבת היעדים של לוק (10) (למרות שפיטר דרוקר, שהציג אותה בראשונה, וגם ממשיכי דרכו ואחרים, אינם מודים בכך במפורש). בעבודתו הקלאסית, The Practice of Management (12), טוען דרוקר* כי: "מנהל אפקטיבי חייב לשלב בין יכולות של תאורטיקן ויכולות פרקטיות-יעילות. בחרתי במילה "אפקטיביות", מאחר ולפי דעתי, המפתח האמיתי של ארגון אפקטיבי, או של הנהלה אפקטיבית, טמון בפעולה הבאה: לעשות את הדברים שצריך לעשות. במילים אחרות, אני מבין "אפקטיביות" באופן הבא: לעשות טוב את מה שעושים, ולא להשקיע זמן ומאמץ בלעשות טוב דברים, שאין בהם עניין או תועלת! חשוב להדגיש, כי מושג האפקטיביות, שעליו מדבר דרוקר, מתקרב יותר למערך החלטות אסטרטגיות או ערכים מאשר למושגים תפעוליים של ניהול כמותי.

לפיכך, קיימות שתי דרכים שונות להגדיר MBO:

1 MBO כפילוסופיה ניהול, שמטרתה להפוך את צרכי הארגון ליעדים אישיים. במקרה זה מדובר יותר בניהול "משתף" לפי יעדים (PMBO). לדוגמה: MBO פועל כגשר בין האוריינטציה לתוצאות של "האסכולה הכמותית" לבין המושגים של עבודת צוות ויכולת הנעה אישית, שמקורם במדעי ההתנהגות, ובמיוחד באסכולת הפיתוח הארגוני. הוא יוצר מערכת דינמית לשילוב צרכי הצמיחה והשגת היעדים של הארגון העסקי, בד בבד עם צרכי העובדים במימוש עצמי ותרומה מקצועית. MBO הוא למעשה גישה מעשית, המבוססת על ניהול כללי טוב. הגדרה קלאסית אחרת היא זאת של ג'ורג' אודיורן**:

MBO הוא תהליך, שבאמצעותו מזהים הנהלה הבכירה ודרגי הביניים של הארגון את היעדים המשותפים, ומגדירים את תחומי האחריות של כל אחד ביחס לתוצאות המצופות מהם. פרמטרים אלו משמשים את המנהלים לניהול הצוותים ביחידות הארגוניות, שתחת אחריותם, ובאמצעותם מוערכת תרומתו האישית של כל אחד מהמשתתפים.

*Druker 1954

**Odiome 1965

2 MBO "כפילוסופית ניהול" לפי האסכולה הכלכלית-כמותית, הדוגלת במשפט "אם אינך יכול למדוד את זה, אינך יכול לנהל את זה". לדוגמה: MBO מאפשר קביעת תחומים ותקני מדידה יעילים עבור ההנהלה ותרגומם באופן שוטף למטרות ספציפיות, לתאריכים קבועים, ולקישור של אלו באופן אנכי ורוחבי לצורך תכנון עתידי של הארגון.

אחת הגישות האורתודוקסיות של MBO בנויה מארבעה צעדים:

1. הגדרת יעדים:

(א) זיהוי משתני הצלחה קריטיים כלליים, או במילים אחרות, תחומי אחריות ופעילויות, הנחשבים קריטיים להצלחת הארגון בטווח ארוך. משתנים קלאסיים מסוג הזה יכולים להיות:

- נתח שוק
- רווחיות
- תפוקה
- חדשנות
- ידע
- משאבים פיזיים
- משאבים פיננסיים
- אחריות חברתית

(ב) זיהוי משתני הצלחה קריטיים בכל תחום ויחידה בארגון. לדוגמה, בפונקציה הכלכלית-פיננסית, אחד ממשתני הצלחה הקריטיים עשוי להיות למשל "רמת הנזילות".
 (ג) קביעת מדדים מתאימים לכל יעד.
 (ד) קביעת רמת המדד לפעילות הנוכחית והרמה הרצויה (לקבוע גם רמות מינימום ומקסימום רצויות).

2. קביעת תכניות עבודה:

(א) חלוקת המטרות לשלבים, הגדרת המטרה של כל שלב, הגדרת התנאים לביצוע והתוצרים הרצויים בכל אחד מן השלבים.
 (ב) סימון הקשר שבין השלבים השונים.
 (ג) קביעת האחראי לכל שלב.
 (ד) הקצאת משאבים.
 (ה) הערכת הזמן הדרוש לכל שלב וקביעת לוחות זמנים.
 (ו) עריכת לוח זמנים עם סימון התחלה וסוף של כל שלב.

3. ביצוע הערכות מצב תקופתיות:

קביעת מערכת בקרה לבדיקת הפעולות ולהערכה מוקדמת של אפקטיביות הפעולה עצמה.

4. הערכת תוצאות שנתיות (עם סיום השנה החשבונאית).

השיטה נשמעת, אמנם, מובנת מדי, אך באיזה ארגון ימצאו המנהלים, שלא יאמרו שקביעת יעדים היא דבר הכרחי?

ישנם חמישה תנאים יסודיים להתאמת MBO לארגון. גם באותם ארגונים, הטוענים כי הם עובדים לפי שיטה זו (ובאופן תיאורטי, כל הארגונים טוענים זאת), תנאים אלו מתקיימים בפועל רק לעתים רחוקות:

1. היעדים צריכים להיות ספציפיים, ישימים ומדידים

יעד מוגדר היטב אינו מנוסח כמשאלה ("הייתי רוצה ש...") אלא כמשפט המגדיר פעולה ספציפית ("להגדיל, לבטל, לשפר..."), עם יעד ישים ותוצאות הניתנות למדידה.

2. הגדרת היעדים נעשית תוך שיתוף אמיתי

זהו ההבדל האמיתי בין MBO קונבנציונאלי לבין ניהול עפ"י יעדים "משתף", שבו עסקנו קודם.

על פי MBO הקונבנציונאלי, היעדים נקבעים בהנהלה, ומועברים "מלמעלה למטה". ככל שתרבות הארגון משתפת יותר, כך יהיה יותר דו-שיח בכל רמה של הארגון בין המנהלים לבין צוותיהם, לשם קביעה וקבלה משותפת של היעדים.

לקיום PMBO נדרשים מספר תנאים:

- זמן לדיאלוג ושיתוף.
 - היעדים יכללו גם התחשבות באיכות החיים של העובדים.
 - קיימת תרבות ארגונית תומכת השתתפות וזיקה לפיתוח האישי של כל אחד ממרכיביה.
 - למנהלים חייבת להיות רמה מספקת של כישורי תקשורת וניהול מו"מ.
- ברור, כי לא ייתכן קיום ושגשוג של PMBO בארגון בירוקרטי, עם תרבות כוחנית ושליטה היררכית.

3. זמנים מוגדרים

בדרך כלל היעדים נקבעים לשנה, בחפיפה עם השנה החשבונאית-עסקית, אך הם יכולים גם להיקבע לרבעון, חציון, חודש או אף להתייחס לחלוקה לפי שבועות.

4. הערכות מצב תקופתיות מתוכננות

ככל שהיעדים מורכבים יותר, כך יש צורך בהערכות מצב תקופות יותר לבדיקת ההתקדמות. במידת הצורך, הערכות אלה יצביעו על נחיצותן של פעולות מתקנות להבטחת העמידה ביעד הסופי.

5. תגמול מותנה תוצאה

למרות שמנהלים רבים מתקשים לאמץ גישה זו, יעד מוגדר היטב חייב להיות מקושר לציפייה לתגמול או הוקרה ספציפיים. זוהי הדרך שבה אנשים מתפקדים, בין אם זה מוצא חן בעינינו ובין אם לאו. אמירות בסגנון "בשביל זה אנחנו משלמים לכם" לא רלוונטיות כאן. הציפייה לתגמול יכולה להיות חומרית-כלכלית (תגמול תלוי ביצועים) או הוקרה מקצועית. התוצאות הטובות ביותר מתקבלות כאשר משלבים את השניים.

מזה כמה עשורים, מיישמים רוב הארגונים התחרותיים את MBO במידה כזו או אחרת. ארגונים שטרם עשו זאת, מתחילים לעבוד על פי שיטה זו. בהרבה מהארגונים ההיררכיים והפחות ניידים (דוגמת חלק מהארגונים הממשלתיים), הניהול המשתף לפי יעדים נותר בגדר משאלה גם בתחילת המאה ה-21.

הפרשנות הנכונה של MBO, על פי הבנתנו, קרובה יותר ל-PMBO ויש לה שני שימושים עיקריים:

- מיקוד השקעת התשומות הפיננסיות והאנושיות במה שבאמת חשוב ומשפיע על התוצאה הסופית.
- הערכת הביצועים המקצועיים לצורך תהליכים של עידוד ותגמול.

1.2.6. המגבלות של MBO

יישום MBO מחטיא לעיתים את המטרה - לשמש ככלי להבהרת פעולות ארגון ולעידודן. הזנחת עקרונות ההצלחה הפסיכולוגית ותיאורית קביעת היעדים הם הסיבה לכישלון זה. מודל זה נתפס פעמים רבות אך ורק כהליך בירוקרטי, שמטרתו שליטה ובקרה על ביצועי הארגון.

מה קורה בפועל? האם כל האשמה מוטלת על אופן היישום של המודל? האם האחריות לכך נעוצה בחוסר שיתופיות בתוך תהליך היישום? התשובה היא - כן ולא. סביר להניח, שהיעדר השיתופיות ביישום המודל מפחית מרמת האפקטיביות. עם זאת, ל-MBO יש פגם בסיסי: הוא מוצג באופן מטעה ככלי לניהול כולל.

בפועל, זהו רק כלי נוסף להגעה לתובנות עמוקות, הקשורות בחיי הארגון, כגון הצורך במציאת משמעות לעבודת היומיום.

ל-MBO מספר מגבלות, המצדיקות את הצורך לעשות צעד נוסף ולדבר על MBV:

- ללא שינויים מהותיים בתרבות הארגונית, קשה מאוד להפוך MBO ל-PMBO.
- על מנת להגדיל את רמת השיתוף (ובעקבותיו את רמת השותפות בעשייה), יש צורך בהגדרה ספציפית של משאבי זמן לדו-שיח, המיועד לחשיבה. הקצאת הזמן והמשאבים שיוגדרו לשם השגת מטרה זו תעניק לגיטימציה להליך השיתוף.
- MBO מתייחס רבות למה שהמנהלים "צריכים לעשות", אך רק לעיתים רחוקות נוגע במה שהעובדים צריכים לעשות.
- שיטת MBO הופכת פעמים רבות לבירוקרטיה בפני עצמה. בירוקרטיה, שיש לקיים, על מנת שביצוע העבודה השוטפת וה"באמת חשובה" לא יופרע על ידי הדרגים הגבוהים.
- MBO מייצר נפח גדול של מסמכים, מדריכים, טפסים וכו'. התדמית הטכנית והקרה, שאלו יוצרים, מקשה על קבלתם כדבר שניתן לתחזק ולבצע לאורך זמן. יישום MBO כולל פעמים רבות טעויות כמו:

- יצירת תחושה של חוסר אונים, כשנקבעים יעדים, שלעובד אין יכולת להשפיע עליהם או שהם אינם בני ביצוע.
- הישארות בשלב הצהרת הכוונות, מבלי להגיע לבניית תכנית פעולה.
- דרישות יתר ("אני מבקש שימכרו 20 על מנת שיגיעו ל-10, לו הייתי מבקש 10 - היו מגיעים ל-8").
- ניסיון ליישם את השיטה ללא הכשרה מתאימה.
- התייחסות ליעדים כמשחק, שבו יש לנצח בכל מחיר ולשכוח מטלות שוטפות או מטלות בעלות חשיבות אסטרטגית, שעשויות להופיע בשוטף.

המגבלה העיקרית של MBO היא שגישה זו מעניקה ליעדים משמעות וחשיבות העומדות בפני עצמן. למעשה, רק במידה והיעדים הם תוצאה של ערכים ואמונות מקובלים, יש להם משמעות.

היעדים משמשים לתרגום הפעולות לתפוקה ותגמול ספציפיים, ממש כפי שהערכים הם נותני המשמעות של הפעולות.

כפי שמתארת טבלה 1.1, היעדים הופכים את הערכים להתנהגות אופרטיבית, במטרה להשפיע על המציאות.

בדוגמה זו, העיקרון או הערך "איכות", מתגשם עם קבלת תעודת איכות רשמית. זאת, כאשר מוגדר יעד ספציפי, מדיד ותחום בזמן סביר ומציאותי. מצד שני, ככל שהיעד מורכב יותר, כך קשה יותר למדוד אותו. לדוגמה, למרות חשיבות החברויות בחיינו, הצבת יעד כמו "שיהיו לי 3 חברים בטווח של 10 שנים מהיום" נראית מגוחכת.

טבלה 1.1

היחס בין ערכים, יעדים ומציאות

עיקרון המושג	מיקום ברצף החלטה-פעולה	דוגמא
ערכים	"כך צריך להיות"	איכות, איכות, זה העיקר!
יעדים	מטרת ביניים יישומית	לעמוד בדרישות תקן ISO 9001 תוך שנה
מציאות	תוצאות נראות לעין לאחר הפעולה	תעודה רשמית של תקן איכות

הזמנה לפעולה:

במטרה להבין את החשיבות, ובד בבד את הקושי, שבתהליך הגדרת היעדים, האם הנך מוכן למלא את הטבלה הבאה?
זכור: יעד מוגדר היטב אמור להיות ספציפי, מציאותי ומעל לכל - מדיד. קביעת יעדים אישיים

אחרים	מקצועים	
		לטווח קצר (תוך שנה)
		לטווח הבינוני (שנה עד שלוש שנים)
		לכל חיים

↔ איזו משבצת הייתה הקשה ביותר למילוי? מדוע? _____
↔ האם אתה מסכים, כי ככל שחשיבות הדבר עולה, כך הוא מתקרב יותר למושג "ערך", ובהתאמה - קשה יותר להתייחס אליו במונחים של "יעד"? _____

יתכן, שרבים מבין הניסיונות הכושלים ליישם MBO היו תוצאה של דיסוננס ארגוני; או במילים אחרות, התנגשות בין הרצון ליישם טכניקה, המבוססת במהותה על הצורך של הפרט להצליח בכוחות עצמו, לבין תרבות ארגונית מכוונת להיררכיה ולשליטה.

כאשר MBO מיושם בהקשר ארגוני עם מוכוונות כזאת, הפוטנציאל שלו ככלי להנעה, למאמץ לביצוע עבודה איכותית, מתבטל, והוא הופך בסך הכל לגרסה משוכללת של MBI (ניהול ע"פ הוראות). למעשה, קבלת יעד בנוסח "להגדיל את התפוקה ב- 9% בששת החודשים הקרובים", אינה שונה בהרבה מקבלת הוראה. הדבר נכון במיוחד, כאשר לא קדם לכך תהליך, שכלל את מעורבותו של מי שאמור לבצע את המטלה. כשמדברים על ערכים, אין פירוש הדבר שיש להשאיר בצד את היעדים. בין השניים מתקיימים קשרי גומלין.

MBV לא מבטל את MBO אלא משלים אותו ומפשט את יישומו בכך שהוא מעניק לו משמעות. למעשה, בכל יישום אינטליגנטי של MBO מגולם בדרך כלשהי מושג הערכים. ייחודו של MBV הוא בלקיחת נושא הערכים צעד נוסף קדימה והפיכתו לשיטה. כפי שנראה בפרק, העוסק ביישום MBV (פרק 7), הערכים המשותפים הם מרכיבי ההצלחה הקריטיים, מסביבם נבנית מערכת היעדים. עבור אותם ארגונים, שמעולם לא הטמיעו MBO או שעשו זאת באופן חלקי, זו עשויה להיות הזדמנות. ניתן ליישם את השיטה מתוך MBV וכהמשך טבעי להגדרת הערכים הבסיסיים של הארגון.

הזמנה לפעולה:

איך תתאר את שילוב גישת MBO ברגע זה בארגון שלך?

- ↔ יישום בפעם הראשונה _____
- ↔ הפיכתה ליותר משתפת _____
- ↔ הגדרה ברורה ומקובלת של הערכים והעקרונות של הארגון _____
- ↔ קישור הגישה עם מערכת תגמול משתנה לפי עמידה ביעדים _____
- ↔ אחר _____
- ↔ למה? _____

1.2.7. השוואה בין MBI, MBO, ו-MBV

בטבלה 1.2 מפורטים ההבדלים הבסיסיים בין שלושת השיטות. טבלה 1.2 - ההבדלים בין MBI, MBO ו-MBV

טבלה 1.2.7

MBV	MBO	MBI	
קיים צורך ביצירתיות להתמודדות עם מצבים מורכבים	מורכבות מתונה. ייצור סטנדרטי יחסית	שגרה או חרום	מצבים עדיפים ליישום
רמה גבוהה (ניהול פרופסיונלים)	רמה בינונית (ניהול עובדים)	רמה נמוכה (ניהול "רצפת הייצור")	רמת מקצועיות ממוצעת של מרכיבי הארגון
ניהול שינוי	ניהול משאבים	ניהול מסורתי	סוג המנהיגות
לקוח בעל שיקול דעת וחופש בחירה	משתמש - לקוח	משתמש - קונה	סוג צרכן
משתנה. בעל שונות גבוהה	לפי תחומים (סגמנטלי)	מונפול, סטנדרטי	סוג היצע
רשת, שיתופי פעולה, צוותים פרויקטליים	פירמידה עם מעט רמות	פירמידה עם הרבה רמות	סוג מבנה ארגוני
גבוהה	בינונית	נמוכה	שונות טיפוסית בארגון
גבוהה	בינונית	נמוכה	עצמאות ואחריות
סביבה משתנה במהירות	סביבה משתנה במתינות	סביבה יציבה	יציבות הסביבה
פוסט תעשייתי	קפיטליסטי פוסט תעשייתי	קפיטליסטי תעשייתי	ארגון חברתי
העצמת הניהול העצמי של אנשים	בקרה - עידוד התפוקות המקצועיות	בקרה - השגח אנכית	פילוסופיית הבקרה
שיפור מתמיד של התהליכים	אופטימיזציה של התוצאות	שימור התוצאות	יעוד הארגון
ארוך	בינוני	קצר	טווח החזון האסטרטגי
התפתחות. שיתוף. למידה מתמדת. יצירתיות. אמון הדדי. מחויבות	רציונליזציה. מוטיבציה. יעילות. מדידת תוצאות	יצור כמותי, נאמנות. קיום הבטחות. עמידה בהתחייבויות. משמעת	ערכים תרבותיים בסיסיים

מר עמוס שפירא - נשיא ומנכ"ל סלקום



על הומניזם ערכים ורווח - באחד מסופי השבוע יצא לי לשוחח שיחת שבת רגועה, עם בחור צעיר, בוגר מנהל עסקים, שנמצא בתחילת דרכו הניהולית, בשלב בו עדיין מתגבשת השקפת עולמו הניהולית.

הוא אמר לי שמפריעה לו חוסר הכנות בה הוא פוגש בעולם העסקי. מפריע לו שיש יועצים ארגוניים והנהלות של חברות ש"מוכרות" רעיונות הומניסטיים

על חשיבות העובד כאדם, על חשיבות ערכים לארגון עסקי, כשבועצם המטרה היא לייצר רווח. "למה להסתתר מאחורי מילים יפות כשהאמת היא אחרת?".

למרות שעת השבת הרגועה, דבריו הציתו אצלי את כל היצרים של אח בוגר. בקול מלא תוכחה אמרתי לאותו בחור צעיר שאמנם אני מתקרב במהירות לגילו של קהלת (כשאמר הכל הכל הכל הכלים), אבל אם יש רבר שעדיין "בוער בעצמותי" - האמונה החזקה שדווקא התחרות והרצון להרוויח מחזקים את הצורך בקיום ערכים לארגון, בקיום רעיון עבורו הארגון הקיים ובצורך שמנהל יראה בעובד ערך עליון כאדם ראוי.

אני מאמין באמת ובתמים שככל שהתחרות חזקה יותר והרצון להרוויח חזק יותר כך הצורך בערכים-בנשמה יתרה לארגון- רב יותר.

בספורט התחרותי כבר מזמן הגיעו למסקנה כי מבנה גוף הספורטאי, דהיינו העצמות, השרירים, והאימון הם חשובים, אך כל אלה לעולם לא יספיקו ללא רוח הספורטאי, המוטיבציה, הרעיון למענו הספורטאי משקיע מאמצים וחותר להישגים (אם זאת הקבוצה או הדגל).

בעידן התעשייתי המודרני כמעט ולא ניתן למצוא חברות שיש להם יתרון תחרותי טכנולוגי או אחר שאינו ניתן לחיקוי במהירות רבה. היתרון של ארגונים בעידן המודרני נובע מ"רוח הארגון", מהרצון של עובדיו לנצח.

אני מתקשה לראות עובדים באים לאורך זמן עם ברק בעיניים ושאיפה עזה לנצח בקרב התחרותי רק כדי למכור המבורגר, מחשב אישי או כרטיס טיסה. קשה לי לראותם באים עם רצון להיות טובים יותר, עם תאוה לנצח רק כדי לייצר גלידה, טלפון סלולרי או אפילו מנוע רקטי.

אינני מאמין שאנשים מסוגלים לכלות את חייהם בתאוה גדולה, בכיף, רק כדי לעשות פעולות כמו ייצור, מכירה, גביית כספים והורדת עלויות. אינני מאמין שזה יקרה גם אם נגדיר להם יעדים ותמריצים. קיום התאוה הזאת הוא תנאי הכרחי להצלחה עסקית בשוק תחרותי. זהו הגורם המבריל בין חברות מצליחות לנכשלות.

אנשים רוצים להרגיש שהם חלק ממשוה שהוא יותר מאשר סתם ייצור או מכירות, שהם חלק מרעיון וממטרה. אני מאמין שאנשים הם יצורים חברתיים גם במאה העשרים ואחת. הם רוצים להיות חלק ממשפחה, מחברה עסקית וממדינה שהם יכולים להיות גאים בקיומה. התאוה לנצח והכיף להתחרות יתקיימו רק בחברה שיש לה רעיון קיומי מעבר לפונקציה הרווח, לחברה שרואה את העובד כערך עליון, בארגון בו לעובד יש דמות שמסמלת עבורו את הרעיון והערכים עבורם הוא צריך להתאמץ.

סיימתי את דברי לידיד הצעיר בעוד עצה קטנה: במקרים רבים יועצים ומנהלים הופכים את המילה ערכים, את הרעיון לשמו קיימת החברה, לטכס ולפלקט ריק מתוכן ממשי על הקיר. לערכים שצריכים לכתוב על הקיר אין ערך ואין אמת. ערכים עושים ברגליים יום ויום ושעה שעה בדוגמא אישית, בעבודה קשה ובהתמדה.

1.3 MBV ככלי לעיצוב מחדש של תרבות הארגון ומימוש החזון והמשימה האסטרטגיים של הארגון

בנוסף להתמודדות עם מורכבות ארגונית, MBV מכיל כלים, שמטרתם לסייע בהליך של עיצוב מחדש של תרבות הארגון. הדבר מאפשר הובלה של שינויים אסטרטגיים, הנדרשים לצורך התאמת הארגון לסביבה המשתנה ולצורך שחרור המתחים הפנימיים.

במטרה לפתח רעיון זה עלינו להבין ארבעה מושגים:

1. שתי הרמות של ה"תרבות הארגונית".
2. ניסוח החזון, היעוד והתרבות הארגונית.
3. "ניהול השינוי" לסגירת הפער שבין החזון העתידי לבין המציאות, שבה נמצא הארגון כיום.
4. הערכים ככלי לניתוב תהליכים של מימוש החזון והיעוד של הארגון .

1.3.1. שתי הרמות של ה"תרבות" הארגונית*

המושג האנתרופולוגי והפסיכו-חברתי "תרבות ארגונית" זכה לפופולריות עם צאתו לאור של רב המכר "כיצד להצטיין בניהול", שכתבו תומס פיטרס ורוברט ווטרמן (יועצים במקינזי באותה עת). בספרם, טוענים השניים כי הגורם המבדל של ארגונים בעלי תוצאות עסקיות יוצאות דופן הוא קיומה של "תרבות" מסוימת (טבלה 1.3). בין הארגונים הללו נמנו: אינטל, דאטה ג'נרל, טקסס אינסטרומנטס, ג'והנסון & ג'והנסון, איסטמן, קודק, פרוקטר & גמבל, היולט-פקרד, רבלון, מרק, דיסני פרודקשן, מקדונלד, דאו כימיקלים, דופונט ועוד.

שני מפיצי התיאוריות הפסיכו-חברתיות של הארגון, לאחר שחתכו, מתחו ושיבצו חלק מהמשתנים המגדירים ארגון, המציאו תחת המוניטין של הפירמה מקינזי את המסגרת המושגית המוכרת כמודל של S7. במרכז המודל נמצאת האות S של ערכים משותפים (Shared values) וסביבה משובצות שש אותיות S נוספות, המייצגות את התכנים הבאים: אסטרטגיה (Strategy), מבנה (Structure), מערכות ותהליכים (Systems), צוות (Staff) וסגנון מנהיגותי (Style).

*Peters 1982

טבלה 1.3 שבע (7) תכונות אופייניות של "הארגונים המצטיינים", על פי פיטרס ו-וטרמן

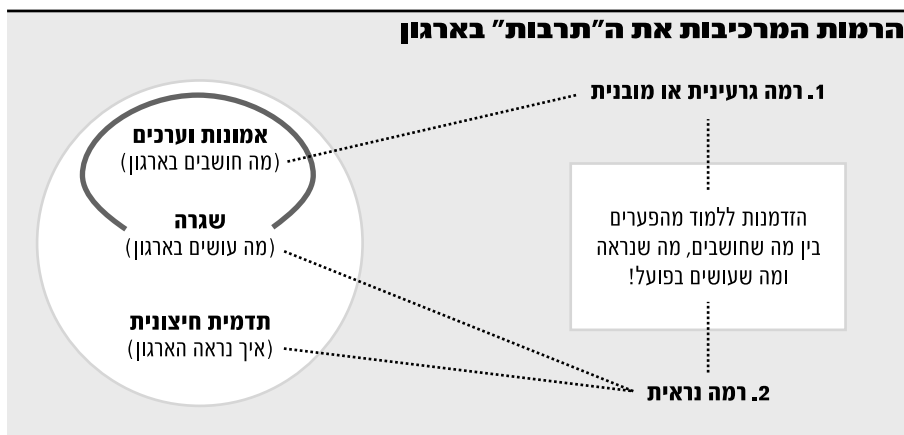
1. מכוונות לפעולה
2. קרבה ללקוח
3. עצמאות ורוח יזמות פנימית
4. יצרניות מבוססת אנשים
5. ניהול באמצעות ערכים ביומיום
6. מבססות את עצמן על מה שהן יודעות לעשות הכי טוב באמת
7. מבנה פשוט וגמיש

למרות שלחלק מהארגונים המצטיינים שברשימה היו בעיות הישרדות לא פשוטות בשנים האחרונות, מושגים אלה הפכו מאז לשגורים בפי כל. זאת, אף על פי שבפועל לא קיימים כלים לעיצוב תרבותי מכוון למציאות שכזו. למעשה, בספר זה אנו מנסים לתרום חלק מהכלים התפיסתיים למילוי החסר. התרבות או הדרך שבה הארגון חושב ופועל שקולה במידה רבה למושג האישיות. בחלקה היא "תורשתית" ובחלקה - נרכשת בתהליך של פיתרון בעיות לאורך זמן, המאפשר לה להתאים את עצמה לתנאים החיצוניים ולמתחים הפנימיים.

לפי אחד הפסיכולוגים הארגוניים המכובדים ביותר, אדגר שיין, (18), התרבות של כל ארגון מורכבת משתי רמות עיקריות:

1. מה חושבים בארגון, כלומר, ערכים בסיסיים, אמונות והנחות יסוד. ערכים גרעיניים משותפים אלו הם הערכים הבסיסיים של התרבות הארגונית. הם מסייעים במתן משמעות ואחידות למאמץ היומיומי, והם קריטיים ליצירת מחויבות מעבר לאינטרסים אישיים מידיים.
2. מה שניתן לראות מבחוץ - כלומר "המסרים התרבותיים" של הארגון. רמה זו כוללת שני מרכיבים:
 - מה עושים בארגון: שגרה, התנהגויות, מבנה ארגוני, מסורת, טכנולוגיות וכו'.
 - איך נראה הארגון: רמה חיצונית ושטחית יותר, המורכבת מהמראה הפיזי, מהבניינים, הלוגו, מיקום המשרדים וכו'.

תרשים 1.5



חלוקת התרבות לרמות מאפשרת לנו ללמוד מהפערים המתגלים בין מה שאומרים וחושבים בארגון, ברמת העקרונות והנחות היסוד, לבין מה שעושים ביומיום. מדידה או בקרה של הערכים במסגרת MBV מהווה כלי רב עוצמה לאבחון ופיתוח תרבות בארגון. מדידה זו מבוססת על הפערים שבין הערכים המוצהרים לבין ההתנהגויות בפועל בכל הרמות - מרמת ההנהלה עד אחרון העובדים.

כפי שאנתרופולוגים מבקשים להבין ולתאר שבטים או קבוצות חברתיות ותרבותיות אחרות, כך מבקשת גישת MBV לעצב "תרבות ארגונית" אשר תאפשר הגשמת המטרות האסטרטגיות של הארגון.

יש לומר, כי לעתים מדברים על "שינוי תרבות ארגונית" בקלות דעת ומבלי להבין היטב את ממדי המשימה. מובן מאליו, ששינוי לוגו על ניירת החברה הוא תהליך, שיכול לקחת כמה ימים או שבועות. לעומת זאת, שינוי תפיסות בסיסיות בקרב עובדי החברה, דוגמת שינוי התפיסה כי "הידע נמצא למעלה", הוא תהליך מורכב ומשמעותי הרבה יותר, שעשוי לקחת חודשים או שנים. שינויי התרבות השכיחים יותר הם אלו הקשורים לפירוק הבירוקרטיה, התמקדות בלקוח, הסתגלות לשינויים וכו'.

הבה נחזור לרגע להקבלה שבין תרבות הארגון לבין אישיותו של אדם. הפסיכולוגיה מזהה מקבץ הפרעות, המקוטלגות תחת הכותרת "הפרעות אישיותיות". הפרעות אלה הן אנומליות, קשות לטיפול, וקיומן אינו משפיע לטובה במידה וקיימות

בעיות נוספות, אלא להפך. אין טיפול תרופתי ספציפי להפרעות אלו. בהפרעות המשתייכות לקבוצה זו נכללות: פרנויה, אובססיה ופוביות שונות. כולן מאופיינות ברמות גבוהות של חוסר אמון, פרפקציוניזם והתנהגות מופנמת. באופן טבעי, קל יותר לשנות את המראה החיצוני מאשר את האישיות. עם זאת, ניתן לשנות את מצב הרוח, וזהו שינוי המקביל לשינוי "אווירה" בארגון. פרט למאמצים לסייע לשינוי, ברור כי מנהל אמור לעסוק באופן שוטף בניהול ובפיתוח התרבות הנוכחית בארגון. אם נחזור להקבלה שלנו, נוכל לומר כי ככל שההפרעות חמורות יותר, כך קשה יותר לשנות את האישיות. בניגוד למצב בעייתי זה, אישיות בריאה, בעלת מבנה יציב וטוב, תהיה כזו הנמצאת תמיד בתהליך של התפתחות.

התרבות בארגון מתפתחת ומתגבשת באמצעות מספר מנגנונים:

- מנהלים קבועים: ריטואלים וחגיגות, מפגשים, טקסי הוקרה פומביים וכו'.
- סמלים: לוגו, מבנים, ביגוד וכו'.
- שפה מיוחדת: מושגים טכניים, מונחים שימושיים ממפגשי הכשרה, עגה מקצועית וכו'.
- סיפורים ומיתוסים: סיפורי העבר של החברה, ביוגרפיה של המייסדים וכו'.
- ומעל הכל שני אלמנטים קריטיים:
- מערכת התגמול (חומרי ולא חומרי) של המאמצים המושקעים בקידום הערכים הבסיסיים של הארגון.
- דו-שיח איכותי בין ההנהלה ובין העובדים.

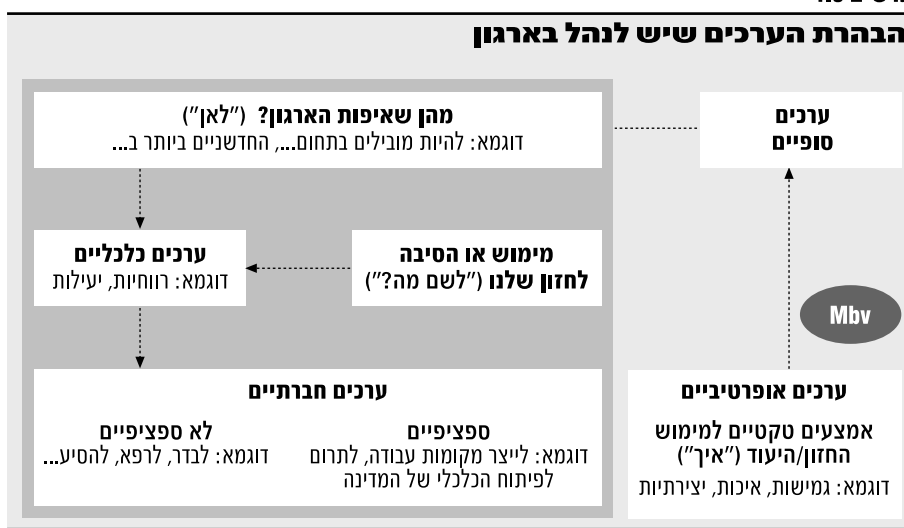
1.3.2. ניסוח החזון, היעוד והתרבות הארגונית

על פי מושגים קלאסיים של אסטרטגיה צבאית, יש אתיקה ופוליטיקה, אחריהן אסטרטגיה, בהמשך טקטיקה ולוגיסטיקה ובסוף - הקרב. בהקבלה, מנהלים רבים כל כך בארגונים עסוקים ב"קרב" היומיום, עד שאין ביכולתם לחשוב מעבר למטרות הטקטיות והלוגיסטיות. מכאן מובן, שהם אינם מגיעים לניסוח אסטרטגיה ובוודאי שלא לחשיבה על ההחלטות הפוליטיות והאתיות, העומדות בבסיס העשייה. גם במציאות וגם בספרות, העוסקות באסטרטגיה של ארגונים, נוטים לבלבל בין מושגים כמו חזון, יעוד, יעדים, מטרות טקטיות, שאיפות, עקרונות ומדריכי פעולה. MBV מציע הבהרה מעשית, המבחינה באופן ברור בין המונחים. כל ארגון בעל מבנה תרבותי חייב הגדרה מוצהרת של שתי קבוצות עיקריות של ערכים משותפים, שיכוונו את פעולות היומיום שלו:

1. הערכים הסופיים הקשורים לחזון (לאן אנחנו הולכים?) ולמימוש (סיבה לקיומו או "לשם מה?")

2. ערכים אופרטיביים/יישומיים, הקשורים לדרכי החשיבה והעשייה. באמצעות אלו מתמודד הארגון עם האתגרים החיצוניים והפנימיים לטובת מימוש החזון והשגת היעוד. כך, לדוגמה, היעוד של הארגון יכול להתגשם דרך יצירת רווחים (כערך סופי), ואילו "האיכות" יכולה להיות הדרך ליצירת אותם רווחים (ערך אופרטיבי/ישים).

תרשים 1.6



בהירות וקונצנזוס בנוגע לערכים הסופיים ולערכים האופרטיביים יוצרים אחידות בארגון. מובן, שלאחר מכן באים יעדי הביניים של הארגון. ההבחנה בין ערכים סופיים וערכים אופרטיביים חשובה לצורך הגדרה אסטרטגית מדויקת.

הערכים הסופיים תורמים ליצירת משמעות למאמץ המושקע סביב השאלה "לאן?" (...החברה בטווח הארוך). הם מתייחסים לשאלות כמו: איזה אופי יהיה לארגון בעתיד? לאילו ממדים נרצה שהארגון יגיע? לאיזה סגנון בידול שואפים? וכו'. במילים אחרות, הערכים הקשורים לחזון מגדירים את הבחירות האסטרטגיות הבסיסיות של הארגון.

קבוצה נוספת של ערכים קשורה ליעוד ול"סיבת הווייתו" של הארגון. לכל ארגון יש יעוד כפול: האחד - כלכלי, השני - חברתי (התלוי באופן ברור בראשון). בעוד היעוד הכלכלי מתייחס לצרכים קריטיים כמו יצירת רווח, המשימה החברתית

מתייחסת לדברים פחות ספציפיים (כמו יצירת תעסוקה או פיתוח אנשי מקצוע) או יותר ספציפיים ומחברים לתחום העשייה (כמו חינוך, נייודות, סיפוק צרכי סטטוס, ניקוי, ביטוח וכו'). הערכים הטקטיים, לעומת זאת, מרכיבים את מה שניתן לכנות "תרבות אופרטיבית". הם שקולים לעקרונות העשייה, שיסדירו את ההתנהגויות היומיומיות של אנשים בארגון לטובת מימוש החזון וביצוע יעודו: אמון הדדי, שביעות רצון לקוח, אמינות, עבודת צוות הם רק חלק מהדוגמאות. יש תועלת נוספת לקיומה של הגדרה ברורה ומוצהרת של הערכים האסטרטגיים. הערכים, שהארגון מקרין החוצה באמצעות תקשורת, פרסום וכו', משמשים כנקודות הזדהות ואמון עבור הלקוחות. לדוגמה, ארגון שמצהיר שחלק מהיעוד שלו, כפי שהוא רואה ומצהיר, הוא "לתרום להתפתחות הכלכלית של המדינה", עשוי לעורר סימפטיה רחבה בקרב ציבור מסוים.

דוגמאות מהחיים:

דוגמאות של יעוד אסטרטגי בעל ערך כלכלי וחברתי גבוה
היעוד של Mercedes-Benz צפון אמריקה (כפי שניתן לראות גם בחברות אחרות, יש פה ערבוב של היעוד וחזון):
• אנחנו עוסקים בשביעות רצון לקוחותינו ובאיכות, במטרה להמשיך להוביל את שוק מכוניות הפאר של צפון אמריקה.

מובן מאליו, כי כאשר ערכים פנימיים של ארגון, כמו יצירתיות, אדיבות, איכות וכו', נחשפים ללקוח באמצעות פרסום או באמצעות ערוצי תקשורת נוספים, גדל אמונו במוצר.

עוד דוגמה של חשיפת ערכי ארגון ניתן למצוא בפרסומת של קנון (ראה 1.7), אשר באמצעות אנלוגיה ספורטיבית, חושפת את הערכים האופרטיביים (בפרסום מכונים "skills") (המרכיבים את האסטרטגיה של הארגון. הפרסומת עוברת בין ערכים - מ"אקולוגיה" עד "מחויבות", תוך הבלטת ה"יצירתיות" כערך עיקרי.

תמונה 1.7 - פרסומת של קנון



Living our values

Our philosophy of Kyosei encapsulates everything that is visionary about the company and lies at the very heart of our brand values and behaviour. Kyosei means living and working together for the common good and is demonstrated in our corporate mission, goals, culture and behaviour. Spearheaded by our former President and Chairman, Ryuzaburo Kaku, Canon has made Kyosei a living principle by requiring employees to make a commitment to work and live in harmony with others.

Kyosei expresses the very core of our being and extends to the way people are encouraged to participate in the workplace. The company seeks to attract the highest caliber recruits who will translate our corporate goals into personal challenges. We encourage our employees to grow within their roles and to experience countries outside their own, developing an understanding of different cultures and ways of life.

We recognise that no system is better than the people behind it and therefore dedicate substantial budgets to personal development and training. As well as applying Kyosei within the company, it also forms the basis for our relationships with the communities in which we operate, and finally with organisations throughout the world. The company has put many years of dedicated work into making Kyosei a reality and it will continue to promote the principle well into the future.

Source: http://www.canon.co.uk/About_Us/Careers/Core_Values/index.asp?

הזמנה לפעולה:

↔ לפני קריאת הספר כולו, אנו ממליצים לך לבצע את התרגיל הבא בארגון שלך:

↔ החזון האסטרטגי ("לאן אנחנו הולכים?") הוא:

↔ היעוד או הסיבה להיות ("לשם מה?") הוא:

1. ערכים כלכליים

2. ערכים חברתיים

↔ הערכים האופרטיביים המשותפים לטובת מימוש החזון וביצוע היעוד הם:

↔ במידה ותרצה בכך, תוכל לבצע תרגיל זה שנית עם סיום קריאת ספר, וכך תוכל לבדוק את התובנות שלך מקריאת הספר כולו.

1.3.3. "ניהול השינוי" לסגירת הפער בין החזון העתידי לבין המציאות

היומיומית בארגון.

המושג "ניהול שינוי" משמש מזה מספר שנים כביטוי לצורך להתייחס להיבטים אנושיים בעת יישומה של תכנית שינוי ארגונית מכל סוג:

- הכנסת טכנולוגיות חדשות.
- צמצומים ושינויים ארגוניים.
- מיזוגים ורכישות.
- איחוד פעילויות.
- תכניות אסטרטגיות.
- סגירת קו ייצור.
- שינוי מיקום פיזי.
- הטמעת מערכות ניהול איכות.
- פרוייקטים חוצי ארגון.

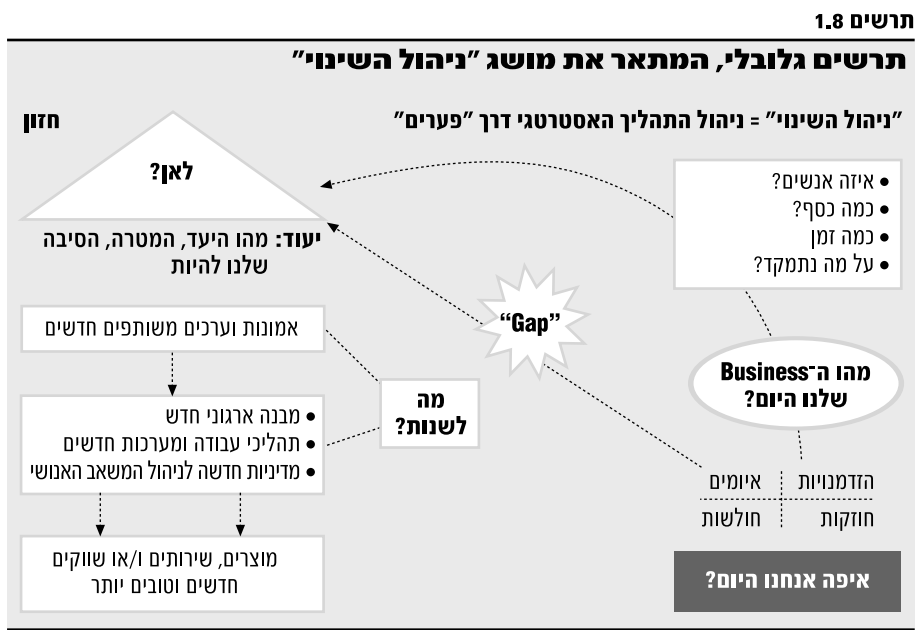
למעשה, מודל MBV מהווה כלי להובלת היבטים אנושיים בכל סוג של שינוי הסתגלותי בארגון. הדבר נכון במיוחד, כשמדובר בשינויים ארגוניים, המתוכננים היטב.

שינוי ארגוני, שיתוכנן באופן אופטימלי, יהיה בעל תוצאה של חשיבה אסטרטגית ושיטתית, המכסה את כל הרמות, כולל מערכת האמונות והערכים, כמובן. לרוב, שינויים נעשים תוך כדי תחושת חרום ארגונית ובנסיבות מלחיצות.

במצב כזה נדרשים מנהלים לרמת מיומנות גבוהה בחשיבה אסטרטגית ובהובלת שינויים, תכונות שהיעדרן ימיט כישלון על המהלך כולו. זו הסיבה לכך, שתהליכים מן הסוג הזה מתבצעים כהלכה רק בארגונים עם הנהלות טובות במיוחד.

בתרשים 1.8 מתואר המושג "ניהול השינוי" בארגון.

חובתם של "מנהיגי השינוי" בארגון היא לתת לגיטימציה להקצאת משאבים (אנשים, זמן וכסף) לשם שיפור החוזקות ותיקון החולשות בארגון. בדרך זו, ניתן להשתית מערכת אמונות וערכים חדשים, המניחים את היסודות למבנים חדשים, תהליכים חדשים ומדיניות חדשה לניהול המשאב האנושי. מטרת תהליך זה היא ליצור שירותים ומוצרים חדשים וטובים יותר ו/או להיכנס לשווקים חדשים, ובכך, לממש את החזון האסטרטגי, שאליו שואף הארגון להגיע. בו בזמן, מטרת התהליך היא לחזק את יכולות ההתמודדות מול איומים ולממש הזדמנויות חדשות במציאות הסביבתית המשתנה.



ננתח בפירוט את מרכיביו של "ניהול השינוי":

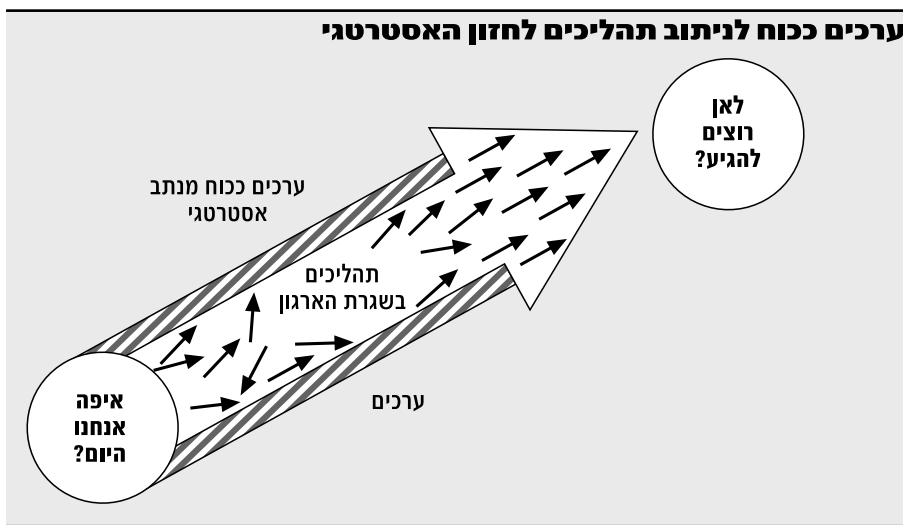
1. חובתה של מנהיגות לתת לגיטימציה: ניהול השינוי הוא ביסודו עניין של מנהיגות, ולפיכך, גם עניין של דינמיקה פוליטית. בלי מנהיגות, המעניקה לגיטימציה, "ניהול שינוי" אינו יכול להצליח. למעשה, ניהול השינוי הוא המימד הפונקציונלי של מה שניתן לכנות "הנהגת השינוי".
2. הקצאת משאבים (אנשים, זמן, כסף): הצלחת תהליך של שינוי מהותי בתוך ארגון קריטית לצורך הישרדותו והתפתחותו בעתיד. למרות זאת, לעיתים רחוקות יש הקצאה נאותה של תשומות, הנדרשות לביצוע מוצלח של המשימה. שינוי מהותי דורש אנשים, שתפקודם יוקדש לנושא באופן ספציפי; בנוסף, נדרש משאב יקר ערך אחר - זמן. הקצאת אנשים וזמן משמעותם הקצאת כסף: כסף למימון הכשרות, הדרכות וייעוץ במקרה הצורך, וכסף לתקשורת ויחסי ציבור נכונים של פעילויות, הקשורות באופן ישיר לתהליך.
3. שיפור חוזקות ותיקון חולשות: ארגון המתנהל בצורה נכונה חייב לבצע ניתוחי SWOT, כדי להכיר היטב את החולשות ואת החוזקות שלו בכל תחום: סגנון ניהולי, מוצר, מבנה הארגון, תרבות, טכנולוגיה, אנשים, מיצוב בשוק, תדמית, מצב פיננסי וכו'. כל תהליך שיפור מתבסס על זיהוי חוזקות וחולשות ונקיטת דרכי פעולה נכונות.
4. להשתית מערכת אמונות וערכים חדשים, המניחים את היסודות למבנים חדשים, תהליכים חדשים ומדיניות חדשה לניהול המשאב האנושי:
הרבה תכניות שינוי נכשלות, כי למעשה הן אינן תוכנית מגובשות אלו אוסף רצונות של ההנהלה. אחד האתגרים הגדולים בתהליכי שינוי הוא הצדקה משותפת של התהליך והקניית משמעותו. מעבר לכך, חשוב להחליט מה הם הערכים והאמונות החדשים הדרושים, כדי לבסס מבנים ארגונים חדשים ותהליכים פנימיים חדשים (כולל טכנולוגיות), לקליטת עמיתים חדשים (במקרים של מיזוג או איחוד) ומדיניות משאבי אנוש חדשה (מיון, הכשרה, תגמול, וכו').
5. במטרה ליצור שירותים ומוצרים חדשים וטובים יותר ו/או להיכנס לשווקים חדשים: ברור, כי שינוי אסטרטגי ישמש בסופו של דבר לשיפור או פיתוח של מוצר או שירות ו/או לשם כניסה לשווקים חדשים. על פי ההגדרה, אמור כל שינוי ארגוני לשפר את שביעות הרצון של הלקוח, ובכך להגדיל מכירות ורווחים.
6. מימוש החזון האסטרטגי, אליו שואף הארגון להגיע: בלי המרכיבים שבחנו קודם, לא יוכל להתקיים חזון, הכולל מציאות טובה יותר באופן משמעותי מהמציאות הנוכחית של הארגון. ברור, כי ככל שהשאיפות המנוסחות בחזון האסטרטגי רחוקות יותר מהמציאות הקיימת, הצורך לצמצם פערים יהיה משמעותי יותר והשינויים הדרושים יהיו דרמטיים ועמוקים יותר. נרחיב עוד אודות נקודה זו בפרק 3, כשנעסוק בנושא "להתחדש או למות".

7. חיזוק היכולות להתמודד עם אימים ולמשש הזדמנויות חדשות במציאות הסביבתית המשתנה: לבסוף, לאחר הבנת השלכות השינויים בכלכלה, בארגון, בשווקים, בטכנולוגיות וכו', האתגר הוא להסתכל על תהליך השינוי כעל הזדמנות "לחשוב מחדש". משמעות הדבר היא השקה אסטרטגית חדשה של הארגון ולא איום של סטטוס קוו קיים שמקורו בעבר. במובן זה, שינוי משמעו שיפור הסיכוי להתחרות בהצלחה בעתיד, תוך כדי התגוננות מפני אימים סביבתיים וניצול הזדמנויות חדשות.

1.3.4. שימוש בערכים לניתוב תהליכים לחזון האסטרטגי

כפי שניתן לראות בתרשים 1.9, מנקודת מבט אסטרטגית, הערכים פועלים ככוח שמכוון את התהליכים והפעילויות השגרתיות לעבר החזון, שאליו שואף הארגון. קיום מערך ערכים משותפים ומובנים היטב ברשות כל אנשי הארגון הוא כוח חזק יותר לאיחוד וניתוב המאמצים לפיתוח האסטרטגי מאשר ספר הוראות מורכב ומסורבל.

תרשים 1.9



בכל מערכת ארגונית, הובלה ומנהיגות אמיתיים מתאפשרים באמצעות ערכים. כפי שראינו, המושג "הובלת השינוי" מתייחס למתן לגיטימציה להסתת תשומות, כדי לאפשר בניית "גשר" אסטרטגי בין המצב הנוכחי לבין חזון העתיד. הערכים

הם השלדה של אותה ארכיטקטורה אסטרטגית. יש חוקרים, המתייחסים לערכים כאנלוגיה ל"דבק"(19) הדרוש כדי להתמודד עם שינוי, בלי להותיר קרעים. המערבולת של הסביבה העסקית הבינלאומית, החידושים הטכנולוגיים, חוסר היציבות הפוליטית וכו' הופכים את הדיוק בתכנון לטווח ארוך למשימה כמעט בלתי אפשרית. למה רק כמעט? כי בכל זאת ניתן לעשות משהו. ההתמודדות בסביבה כזו משתפרת, כשמשתמשים ב"נבואות שמגשימות את עצמן". בניית נבואות כאלה בתחום הערכים הארגוניים מועילה בנייתוב העשייה להצלחה בעתיד. כך לדוגמה, ארגון מסוים אינו יודע מה בדיוק יקרה בסביבה העסקית שלו בטווח של שנים אחדות, אך בהחלט יש ביכולתו לקבוע, כי יעשה את כל המאמצים להיות "הטוב ביותר בתחום בזכות איכות ובזכות הביטחון ביכולתנו להיות יצירתיים, כדי להפתיע את הלקוח, וזאת תוך הפחתת עלויות". יותר מאשר ניתוח שכלתני של בעיות העבר או החסרים הנוכחיים, MBV מאפשר את בנייתו של "הצריך להיות" הקולקטיבי ושל "כללי המשחק" לניתוב המאמץ הארגוני, מתוך בחירה וקבלה חופשית, עם יתרון העוצמה שמלווה תהליכים שנעשים ביחד.

1.4 MBV כמודל אינטגרטיבי של ניהול אסטרטגי ומדיניות משאבי אנוש להגברת המחויבות

בנוסף להיותו כלי לניהול והובלת שינויים, MBV עוזר לנווט בין המכשולים השוטפים ולהפיק את המקסימום מהקיים. MBV הוא מערך ידע ומושגים, המאפשר לקשור בין ניהול אסטרטגי לבין ניהול המשאב האנושי - תחומים אשר ברוב המקרים נחשבים רחוקים זה מזה. אחת הפונקציות הבסיסיות, האמורות לאפיין כל מנהל-מנהיג, היא היכולת לאפשר לעמיתיו להפיק מעצמם את מקסימום היכולות שלהם בניהול השוטף. ללא קשר לגודלו או לתחום הפעילות של הארגון, אין ספק, שדבר זה לא ניתן להשגה רק בזכות רצונות. למען מטרה זו, מנהל-מנהיג אמור לעסוק בערכים ביומיום ולא רק לעתים רחוקות, בנסיבות "ארגוניות" מחייבות.

1.4.1. תיאום בין מה שחושבים לבין מה שעושים

חוקרים רבים מתחום התנהגות ארגונית מצביעים על חוסר ההתאמה הקיים בין התיאוריה לבין המעשה בתחום. פער זה הוא כלל עולמי, וניתן לזהותו בבירור, כששואלים מנהלים מהם העקרונות המנחים את מעשיהם. כאמור, קיים מרחק מפתיע בין "ערכים מוצהרים באופן פורמלי" לבין "ערכים בפועל".

הזמנה לפעולה:

← על אף הצבעוניות והתמונות היפות, בארגונים גדולים רבים, רוב חוברות ההסברה על ערכים נשכחות, בסופו של דבר, על המדף. למה?

הקונפליקט וחוסר התאמה בין מה הרצוי בתיאוריה לבין המצוי במציאות היומיומית, הוא מקור לבלבול, לחוסר מחויבות ול"היעדרות פסיכולוגית" מצד העובדים. כפי שראינו, כשדיברנו על שתי רמות של תרבות ארגונית, למידה ושינוי אמיתיים נובעים מההתמודדות עם פערים אלו. שמענו והכרנו ארגונים, שמצהירים כי "האנשים הם הנכס החשוב ביותר שלנו", אך הצעד הראשון (וחסר היצירתיות) שהם נוקטים בעת משבר, הוא קיצוץ בכוח האדם. ולמרות זאת, חוסר התיאום הזה, שנתפס בבהירות על ידי האחרים, לא תמיד נתפס ככזה על ידי מי שמייצר אותה. למה? אחת התיאוריות המשפיעות ביותר בפסיכולוגיה חברתית היא, ללא ספק, זאת של ה"דיסוננס הקוגניטיבי". לפי תיאוריה זו, החלטה בין שתי דרכי פעולה חלופיות יוצרת מתח פסיכולוגי או "דיסוננס", במידה ויש דמיון ברמת הקסם והמשיכה הבסיסית של כל אחת מהחלופות. כדי להפיג את אי-הנוחות הרגשית, אין זה מספיק לבחור באחת האלטרנטיבות; האדם עובר תהליך מחשבתי או "עבודה קוגניטיבית". כך, למשל, אדם שמאמין ב"סולידריות" כמרכיב חשוב להערכתו העצמית, עשוי לנקוט בעמדה חיובית כלפי האפשרות לסיוע כלכלי למדינות העולם השלישי. אבל מה קורה לאותו אזרח מדינה מפותחת, המחשיב את עצמו "סולידרי" ואף מצהיר על כך בפומבי, כשהוא צופה בטלוויזיה בכתבה דרמטית על הרעב באפריקה, בעודו יושב ואוכל מול המסך? ברור, כי העובדה שהוא לא מפסיק לאכול באותו הרגע, כדי לרוץ לבנק למשוך כסף עבור רעבי אפריקה, היא תוצאה של עבודה קוגניטיבית כלשהי. הפיתרון הקוגניטיבי עשוי להיות: "האשמה היא של הממשלות", או "אין לזה פתרון" או משהו "עדין" יותר כמו "אני מרוויח את כספי בעבודה קשה". בסופו של דבר, תיאוריית הדיסוננס הקוגניטיבי באה להסביר את קיומם של מנגנוני רציונליזציה תמידיים. אלה מופעלים על ידנו על מנת לתחזק את הדעות הפחות או יותר חיוביות שלנו על עצמנו, למרות חוסר העקביות הקיים בין הערכים וההתנהגויות שלנו.

אמינות ואמון הדדי הם, ללא ספק, שני מרכיבים קריטיים לתפקוד טוב של ארגונים. MBV מהווה הזדמנות לבצע מאמץ שיטתי להגברת התאימות בין מה שאומרים לבין מה שעושים, בין הכוונות האסטרטגיות ביחס לערכים העיקרים של הארגון לבין ההתנהגויות השגרתיות של כולם, מהמנהל הכללי ועד אחרון העובדים.

בבסיסה של כל מנהיגות אמיתית וכל שינוי תרבות אמיתי עומד ניהול הערכים. עם זאת, העיסוק בנושא נעשה לרוב בדרך שטחית ופזיזה, ללא הגדרה מתאימה, בלי מנגנוני בקרה ובלי שיטות הערכה מתאימות.

כמה ארגונים אתם מכירים, שמגדירים ערכים כחלק מתכניתם האסטרטגית ומבצעים בקרות וניתוחים במטרה לוודא שהערכים הבסיסיים מתקיימים בכל הדרגים?

תופעת לוואי מדאגה נוספת של חוסר התאימות הניהולית היא ירידת המחויבות להישאר בארגון.

ולכן, אין ספק כי אחד המרכיבים הקריטיים להצלחת MBV הוא העקביות בין דבריהם של מנהלי הארגון לבין מה שהם עושים בפועל.

1.4.2 חשיבות ההשקעה בשיפור "מורל העובדים" ומשמעותה לעבודה מקצועית טובה

כשאומרים שבקרוב העובדים "חסרה רוח" או יש "מורל נמוך", אומרים בעצם, שבארגון אין נשמה בכדי להפיק מעצמו יותר מעורבות וביצועים. מקור המילה מורל הוא במונח הלטיני מורס (mores), שפירושו מנהגים. בהיעדר מנהגים או ערכים, לא שווה להתאמץ עבור הארגון, וכתוצאה מכך אין לו חיים טובים ואתיים.

בארגונים רבים נוטים רעיונות ומסמכים להיות טכניים מדי, חסרי "נשמה", ולא כאלה שמסוגלים ליצור משמעות נוכח המאמץ המיוחד של העובדים, שנועד להשיג תוצאות מקסימליות. זו אחת הבעיות, העומדות בדרך להשגת אפקטיביות ותחרותיות. אפילו נושא בסיסי מזה, כמו קיום קשר בין המאמץ לבין התגמול שהעובדים מקבלים טרם נעשה בארגונים רבים.

דוגמאות מהחיים: מפתח ההצלחה של Continental Airlines (23)

Continental Airlines פשטה את הרגל בשנת 1992 לאחר עשר שנים של מדיניות הוצאות מינימליות, לצורך הוזלת תעריפים. שיאה של מדיניות זו, שזכתה לפרסום רב, היה כשהחברה ביטלה לחלוטין את הארוחות, והגישה בטיסות בוטנים בלבד.

גורדון בטון, הנשיא החדש של החברה, הכניס שינוי רדיקלי בערכיה: במקום להוריד עלויות - החליט להעלות איכות. על בסיס התכנית האסטרטגית החדשה, שהוא הנהיג תחת השם "קדימה", הצליח בטון לרתום את כלל עובדי החברה למטרה משותפת אחת: להגיע למקום הראשון בדירוג חברות התעופה האמריקניות - והם הגיעו.

מהו הסוד מאחורי "נס" זה? מאוד פשוט: במקום לקצץ משכורות, כדי להוריד הוצאות (כפי שעשתה החברה הספרדית איבריה, לדוגמה), החליטו בקונטיננטל להעניק מענק כספי משמעותי על שיפור במדדי העמידה בזמנים, ניהול המטענים והשרות.

בתוך שנתיים שילמה החברה בונוסים בסך כולל של 26 מיליון דולר, אך הכנסותיה ברבעון הראשון של 1996 היו 3.1 מיליארד דולר, שיא היסטורי ב-62 שנות קיומה של החברה.

"העובדים שלנו הם המפתח האמיתי של ההצלחה הזאת", טען בטון. זוהי רק דוגמה אחת של האומץ לנהל באמצעות ערכים, אפילו אם זהו "רק" ניהול באמצעות הערך "כסף".

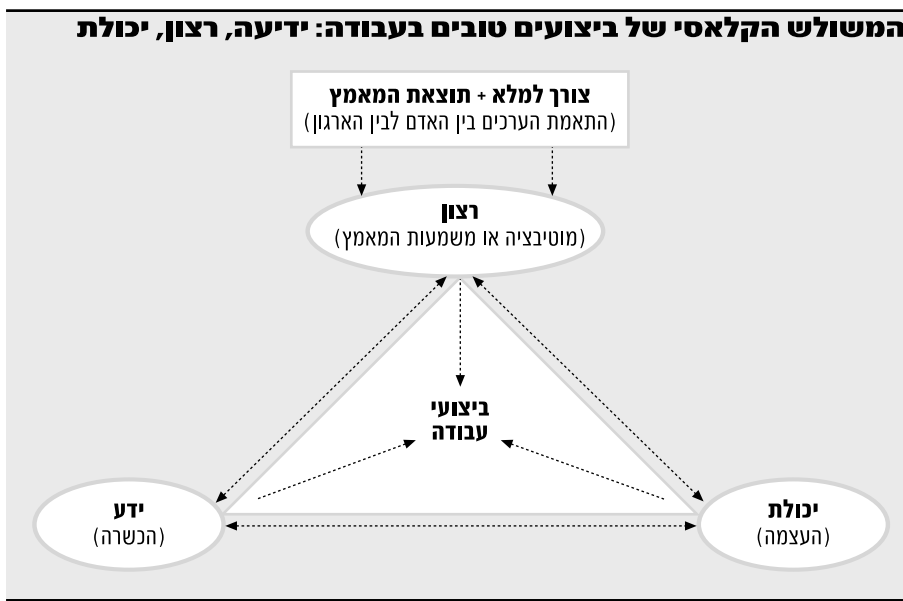
בתרשים 1.10 רואים את משולש התנאים הבסיסיים של המאמץ לעבודה טובה: ידיעה, רצון, יכולת. אחד המרכיבים, היוצרים רצון להשקיע, מאמץ וגאווה שייכות לארגון הוא מידת ההתאמה שבין מערכת האמונות והערכים של הפרט לבין הערכים על פיהם עובד הארגון. בדוגמה של קונטיננטל ניתן לאתר בברור אמונה משותפת פשוטה אחת: יותר מאמץ עבור יותר כסף. ערכים משותפים יכולים להיות הגאווה להיות הטובים ביותר, או היצירתיות שבשיפור תהליכים.

אמונות וערכים משותפים מספקים את המפתח החשוב ביותר, כדי להבין ולהנחות את ההתנהגות האנושית בעבודה: הם מספקים משמעות נתפסת לעשייה, ומראים באופן ברור, ששווה להתאמץ מעל למינימום ההכרחי. בתרשים 1.11 יש ניסיון לפתח רעיון זה.

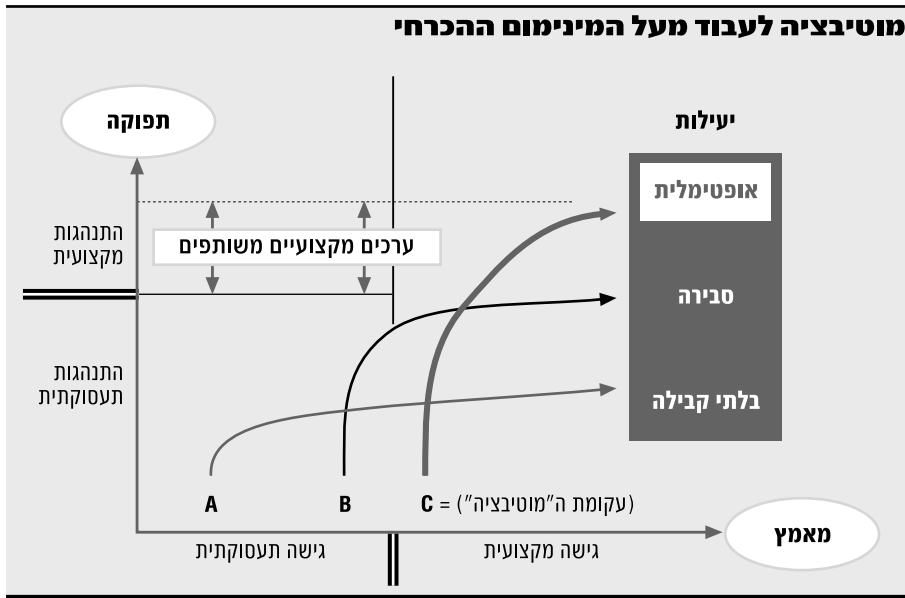
עיסוק במונח הנעת עובדים כמוהו כעיסוק ביצירת יחס יעילות אופטימלי בין מאמץ ותפוקה (עקומה C). יחס זה צריך להיות מעל הפשוט סביר (עקומה B) וכמובן שמעל יחס מינימום המאמץ והתפוקה, המיוצג ע"י עקומה A, ואיננו קביל בעליל. עבודה טובה ומעל המינימום ההכרחי (עקומה C) מתבצעת, כאשר אנשים מאמצים גישות והתנהגויות "מקצועיות" בניגוד להתנהגות "תעסוקתית". מדובר בשתי התנהגויות שונות בתכלית. ארגון תחרותי צריך מקצוענים עם מחויבות ולא אנשים "מועסקים" או "תלויים", שהגבילו את עצמם לביצוע של מינימום הדרישות.

תרשים 1.10

המשולש הקלאסי של ביצועים טובים בעבודה: ידיעה, רצון, יכולת



תרשים 1.11



ההבדל בין תפוקה סבירה ואופטימלית, או במילים אחרות, בין תפוקה "מקצועית" ותפוקה "תעסוקתית", טמון בקיומם של ערכים משותפים שיתנו משמעות ומורל למאמץ הדרוש לשם עבודה טובה. בין הערכים המשותפים האלה אפשר למנות גאווה בביצוע טוב, תחושת מקצוענות, ציפיות לקשר ישיר בין המאמץ לשיפור תהליכים לבין התגמול הכספי וכו'.

מייקל האמר וג'יימס צ'אמפי, שכתבו בשנות התשעים את "ההינדוס מחדש של התאגיד: מניפסט למהפכה עסקית", טוענים כי בחינה מחודשת של ערכים קודמת בחשיבותה לעיצוב מחדש של תהליכים:

ללא שינוי האמונות והערכים, התהליכים החדשים לא יעבדו, בלי קשר לכמה טוב העיצוב שלהם. שינוי ערכים הוא מרכיב חשוב בהינדוס מחדש, ממש כמו בשינוי תהליכים.

OSIRIS (Business Process Reengineering) BPR ו-MBV הן בעצם שתי גישות משלימות וסינרגטיות בדרך להשגת היעדים האסטרטגיים של הארגון. מצד אחד חותר BPR להורדת עלויות ולשיפור איכות התהליכים, במטרה להשביח את ערך המוצר בעיני הלקוחות; MBV מצד שני, מנסה להקנות משמעות לעבודה מקצועית יומיומית בעלת תפוקות גבוהות.

1.4.3. פתיחה מחודשת של ה"חווה הפסיכולוגי"

לפי אדגר שיין*, "החווה הפסיכולוגי" הוא מכלול הציפיות ההדדיות שבין הפרט לבין הארגון בו הוא עובד. ציפיות אלו אמנם לא כתובות בשום חוזה עבודה, אך השפעתן ניכרת ביומיום במגוון תחומים - החל מהאופן שבו העובדים מתלבשים וכלה ברצון להתאמץ להיות יצירתי. החווה הפסיכולוגי הולך ומשתנה בד בבד עם שינויי הנסיבות והצרכים של שני הצדדים. ציפיותיו של רווק בן 25 מהארגון שבו הוא עובד אינן דומות לאלו של אדם נשוי בן 45, עם שלושה ילדים. חווה פסיכולוגי פגום, שהוא תופעה נפוצה מאוד, מסביר התנהגויות של השקעה מינימלית. במקרה קיצוני, החווה מסתיים סובייקטיבית, ונשמר קשר של שימושיות בלבד. העובד אמנם "מסיע" את גופו לעבודה כל יום, אך החלומות והשאיפות שלו נמצאים במקום אחר. בעיני הארגון, לעומת זאת, העובד אינו אלא "מספר". במסגרת החווה הפסיכולוגי מתחוללים חילופי ערכים, פעמים רבות באופן בלתי מודע. כך נוצרים במהלך הפעילות מעין מצבים דמיוניים של דו-שיח דוגמת: "תן לנו את נאמנותך, אנחנו ניתן לך ביטחון", או "עשה עבודה איכותית, ותקבל תגמול כלכלי על מאמצך". במסגרת MBV, המנהל חייב לייצר דיאלוג איכותי אמיתי עם אנשיו, תוך הערכה מחודשת של מצב החווה הפסיכולוגי, במטרה לשמר את הרלבנטיות שלו.

1.4.4. התאמת השוויון בין מה שנותנים לבין מה שמקבלים

היחסים בין הפרט לארגון בו הוא עובד הם עסקה מתמשכת, שמערבת את מה שהאדם מאמין שהוא נותן ואת מה שהוא מאמין שניתן לו בתמורה (תרשים 1.12). כשהאדם חש שהופר האיזון בין הערכים שהוא מאמין שהוא נותן (inputs) לבין הערכים שהוא מאמין שהוא מקבל בתמורה (outputs) הוא נוטה לפעול להפחתת המתח, ולמעשה המצב הופך להיות מקרה של "דיסוננס קוגניטיבי", הנובע מחוסר השוויון הנתפס.

הערכת היחס בין הערכים שהפרט A מאמין שהוא מקבל (RA) לבין מה שהוא מאמין שהוא נותן (AA) מתבצעת באמצעות השוואה עם מה שהוא מאמין שמישהו אחר - B - נותן ומקבל (RB - ו- AB):

$$\frac{AA}{RA} = \frac{AB}{RB}$$

*Schein 1985

מהדרכים יש השפעות על ההערכה העצמית של הפרט ולחלקן יש השפעות על התפוקה שלו:

1. להוריד את חלקו (AA) - לדוגמה: להקפיד על שעות עבודה לפי המינימום ההכרחי הקבוע בחוזה או פחות מכך ("בשביל המשכורת שהם משלמים לי...").
2. להגדיל את התמורה שהוא מקבל (RA) - לדוגמה: אם התשלום שלו מבוסס על קבלנות, הוא עשוי להגדיל את הכמות על חשבון האיכות.
3. לשנות את תפיסת ה"אני" בעיני עצמו - "אני פחות טוב מכפי שחשבתי".
4. לשנות את תפיסת ה"אחר" - "העבודה שלו לא כל כך מעניינת כמו שהיא נראית במבט ראשון".
5. לבחור נקודת ייחוס אחרת - "אני לא מרוויח כמו מנהל שיווק אחר בארגון, אבל אני מרוויח יותר ממנהל בכיר בארגונים ציבוריים".
6. לעזוב את הארגון.

הזמנה לפעולה:

בארגון שלך, עד כמה מתאפיינים העובדים בבעיית "מורל", שמונעת מהם למצות את מקסימום יכולתם, וזאת כתוצאה מהיעדר אחד המרכיבים הבאים:

↔ ערכים משותפים מעוררי השראה אמיתית. _____

↔ אמון בהנהלה בשל חוסר תאימות בין מה שאומרים למה שעושים בפועל. _____

↔ תנאים ל"הצלחה פסיכולוגית" בכל הדרגים. _____

↔ הידברות על ה"חוזה הפסיכולוגי". _____

↔ יחס מתאים בין הערכים שהם חושבים שמביאים לבין הערכים שחושבים שמקבלים בתמורה. _____

1.5 . ניהול על פי ערכים ואתיקה ארגונית: מושגים קרובים אך לא זהים

למרות שמדובר בגישות קרובות, ההתייחסויות של "ניהול על פי ערכים" שונות מאלה המאפיינות את התחום של "אתיקה עסקית". כך למשל, הערך יצירתיות ככלי לחדשנות ותחרות מהווה נושא מרכזי של ה MBV, בעוד שהאתיקה העסקית עוסקת יותר בנושאים כמו זכויות מיעוטים להזדמנויות תעסוקתיות.

כאשר מדברים על "אתיקה עסקית", נוטים להתייחס למערכת התניות אתיות ומורליות, שעומדת בבסיס תהליך קבלת החלטות האישי של מנהלים. באופן מעשי, האתיקה העסקית עוסקת בארבעה ממדים עיקריים:

1. קבלת החלטות בדילמות אתיות-מורליות עסקיות, דוגמת: "האם זה אתי לא לדווח דיווח חלקי למוסד לביטוח לאומי, על מנת לשמר את מספר מקומות העבודה".
2. הגדרת קודים מקצועיים להתנהגות אתית, בדומה לאלה המוגדרים ע"י מוסדות פיננסיים רבים.
3. שמירה על זכויות אדם בסיסיות של העובדים: מניעת הפלייה על בסיס מוצא, גזע או מין, הזכות לכבד את פרטיות העובד ועוד.
4. הטמעת נהלים ברורים לשמירה על איכות הסביבה בכל תחומי העיסוק של הארגון. דבר קריטי להישרדות בטווח הבינוני-ארוך.

שאלה מתבקשת היא, האם מושגי האתיקה מתנגשים עם המטרה של רוח כספית? התשובה חד משמעית: ההיפך הוא הנכון. האתיקה בפועל של עסק מסוים היא מכלול הדברים שטובים לעסק לצורך התפתחות עקבית ו"חיים בריאים" לאורך זמן. מדובר בבחירת חוקי משחק המתאימים לקיומו של העסק.

יש מצבים, שבטווח הקצר מה שטוב לעסק לא בהכרח טוב לאנשים שמרכיבים אותו או אפילו לאנשים אחרים. במקרים כאלו מתעוררת דילמה אתית או קונפליקט בין אתיקות ותחומי אחריות שונים.

המפתח נמצא בהסתכלות רחבה יותר על "מה שטוב לעסק". לפעמים, מה שכדאי בטווח הקצר לא בהכרח טוב להתפתחות בטווח הבינוני-ארוך. בתעשייה מסוימת, לדוגמה, הכדאיות בבחירת מדיניות מכוונת לשימור איכות הסביבה לא תשתקף בהכרח בתוצאות העסקיות בשנה הקרובה. אבל הסתכלות פחות נקודתית תראה, כי אין ספק שנזק העלול להיגרם כתוצאה מפעילות מזהמת ופוגעת בסביבה עשוי להביא להשפעה שלילית מכרעת על תדמית הארגון בעיני הציבור, על פתיחת שווקים חדשים או אפילו על עוינות לקוחות פוטנציאליים.

המילה "benefits" מקורה בביטוי הלטיני "bene-facere", שמשמעותו לעשות טוב, לייצר נכסים או דברים טובים. המחשבה, לפיה "עשיית משהו נכון וטוב מייצרת רווחה לארגון" משדרת מורל, נותנת משמעות ובסופו של דבר מעודדת התנהגויות חיוביות מצד העובדים.

אדם סמית', אבי הכלכלה הקפיטליסטית, היה מרצה לפילוסופיה של המוסר באוניברסיטת גלזגו, ופרסם את החיבור "תיאוריה של הרגש המוסרי", שבו נכתב:

העיקרון ממנו נובע האושר הציבורי והפרטי הוא המאמץ האחד הקבוע והבלתי פוסק של האדם לשפר את מצבו.

סמית' לא הגדיר האם המאמץ "האחד, הקבוע והבלתי פוסק של האדם לשפר את מצבו" מותר שייעשה על חשבון פגיעה בזכויות של אחרים, על חשבון פגיעה בסביבה וכו'.

מנקודת מבט אתית, המאמץ של כל ארגון לשפר את תוצאותיו אמור להיעשות מתוך עקרונות התנהגותיים, שמכבדים את כל מי שבדרך זו או אחרת יש לו קשר עם הארגון: עובדים, בעלי מניות, לקוחות, ספקים ואזרחי מדינה. אותו דבר אשר "אמור להיעשות" הוא בעל משמעות אסטרטגית גם למנהלי הארגון וגם לארגון עצמו, ומכאן שיש להתגבר על אי הנוחות היחסית, שיש להרבה מנהלים, בבואם לטפל בסוגיות אתיות.

כפי שאומר פרננדו סבטר, הפילוסוף הספרדי בעל המוניטין, לבנו אמדור (30):
"אפשר לחיות בהרבה דרכים, אך יש דרכים שלא מאפשרות לחיות".

" ברצוני להודות למחברי הספר על תרומתם החשובה."
(Luiz Augusto Castrillon – President and CEO
of SANASA).

מה אומרים מומחים ומנהלים מישראל

הגב' רעיה שטראוס בן דרור - תעשיינית ופעילה חברתית

דולן וגרסייה מביאים בספרם תפיסת עולם ניהולית שלה צמאים ארגונים וממשלות ברחבי העולם: אנשים צמאים לערכים ולמשמעות.

הצורך האנושי בערכים ובמשמעות, גם בסביבת העבודה, אינו צורך חדש אך הוא זוהה ע"י המחברים כסט חיוני של ערכים אותם יש להטמיע בניהול היום יומי, לצד הפעילות העסקית-כלכלית, כדי ליצור חברה ברת-קיימא.

התחלתי את דרכי בעסק המשפחתי, ומהר מאוד ובאופן אינטואיטיבי התחברתי אל אותם ערכי "הביחד" ו"האכפתיות" שהנחילו הורי- מייסדי החברה. ערכים אלו, כולל הבחירה בישראל אשר "תורגמה" בהמשך לבחירה להיות חלק מתעשייה ישראלית, ליוו את החברה, גם כשהניהול המשפחתי עבר לידיים מקצועיות, והוכיחו את תרומתם לאיתנותה של החברה.

מודל ניהול על פי ערכים של פרופ' שמעון דולן, מאפשר לארגונים לעצב מחדש את תרבותם ומנועי הצמיחה האנושיים שלהם, לשמר את הכישרונות ולהעצים את הארגון ואנשיו בעולם של מציאות עסקית תחרותית.

שלוש "משפחות הערכים" (כלכליים, אתיים, רגשיים-תשוקתיים), של הארגון, המוגדרים במשותף ומתוך דיאלוג, הקשבה והסכמה, יוצרים ומשמרים קשר אמיתי בין האדם לחברה בה הוא פועל. "לעבוד מתוך תשוקה" - משמע להביא לארגון את המיטב שבך - אחריות, יצירתיות וחדשנות, להיות שותף בעיצוב עתידו של הארגון ולקבל תחושה אמיתית של שייכות וסיפוק. אני מאמינה שערכים אלו הם המנוע האמיתי למצוינות.

ביבליוגרפיה

Argyris, C. (1971) Management and Organizational Development. New York: McGraw-Hill.

Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. (1985) Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention. San Francisco: Jossey-Bass.

Druker, P. (1954), The Practice of management, New York, Harper and Brothers.

Humble, J. W. (1970). Management by Objectives in Action. New York, McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives
Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.

Odiorne, G.S., (1965) Management by Objectives. New York: Pitman.

Peters T. (1987) Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf, Inc.

Peters T., Waterman R.H., (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York. Harper.

Prigogine I., Stengers I. (1984) order out of Chaos. New York. Bentam.

Savater, F. (1991) Etica para Amador. Barcelona: Ariel.

Schein, E. H. (1965), Reprinted 1980). Organizational psychology. New Jersey: Englewood Cliffs.

Schein, E. (1985) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

