

להחזיר להדרכה את כבודה האבוד: גישה חדשה לפיתוח מנהלים.

דר' איוה חגי-ניב ודר' אמתי ניב

"מחזירים להדרכה את כבודה האבוד", סטטוס, 56. 1996.

הנוסחה מרשימה בפשטותה: את הערך המוסף בכל ארגון יוצרים אנשים; כדי לעשות את זה הם זקוקים לניהול; מנהלים הם, לכן, משאב יקר. ניתן 'לרכוש' אותו באמצעות מדורי ה'דרושים', אבל אחזקתו מחייבת, בכל מקרה, השקעה ופיתוח מתמשכים. הכשרת מנהלים היא, לכן, פעילות חיונית והשקעה כדאית.

עד לכאן הביסוס הרציונאלי. את הביטוי המוחשי שלו נוכל לראות לאורך רצועת החוף של תל-אביב, באווירה הפסטורלית של הרי יהודה ועל חופיו של ים המלח. בתי המלון שם מאכסנים מדי יום פעילויות רבות המכוונות להכשרה ולפיתוח של מנהלים. הרפרטואר העשיר והמגוון כולל מיומנויות ניהול (חבר עובדים, מלאי, זמן, פרויקטים ומאגרי מידע), טכניקות (למכירה, לחישובי הון, לעיבוד תמלילים ולכתיבת תכנית עסקית) וסתם מידע חיוני (כיצד לעשות עסקים ביפן ולגמור מהר, פני אירופה לאחר המשבר הבא). עד היום לא נמצאה דרך מקובלת ומוסכמת להעריך את התוצאות במונחים של כדאיות כלכלית, ומנהלים מנוסים קובלים על כך שההשקעה הכבדה הזו מניבה רק מעט פירות בשלים.

נראה שמהו מוזר קורה להם, לתלמידים, בדרכם חזרה מהסדנא: הם אומנם רכשו בה ידע עדכני, התנסו בחוויות חדשות ופגשו בעמיתים מעניינים. אלא שעד מהרה הם מגלים שחלק נכבד מהמטען היקר הזה אינו רלבנטי לעיסוקיהם או אינו ניתן ליישום דווקא בארגון שלהם. וככל שחולף הזמן מאז ההתנסות בחוויה הלימודית היא הופכת לזיכרון נעים אך בלתי משמעותי לתפקוד היומיומי.

הפער הזה בין המאמץ והמשאבים המושקעים בפיתוח המנהלים לתוצאות הדלות מעסיק אותנו כבר שנים רבות. הנה כמה מהמסקנות והלקחים שהפקנו.

פיתוח מנהלים הוא 'חיה דו-ראשית':

מנהלים מתפתחים בשני מישורים. בראשון הם עובדים, עומדים במשימות המוטלות עליהם, מתנסים באתגרים מקצועיים וניהוליים וצוברים וותק. כל אלה מתבטאים ב'קריירה' המובילה את הראויים לכך מתפקידים זוטרים למשרות בכירות. יש ארגונים בהם מתוכנן המסלול על כל פרטיו. באחרים הוא נוצר בדיעבד ובאורח אקראי. המישור השני הוא זה של ההדרכה. באמצעותה אמורים מנהלים לרכוש ידע ולפתח מיומנויות רלבנטיות לעיסוקם בהווה ובעתיד.

הקשר בין שני המישורים הוא מקרי ורופף. לא רק בגישה ובתפישה של התכנים והתהליכים אלא אפילו בהפרדת הרשויות העוסקות בכל מישור. עיצוב מסלול הקריירה מופקד בידי הממונים הישירים. על הדרכה אחראית מחלקה או אגף מיוחדים. רק בארגונים ספורים מתקיים דיאלוג משמעותי בין שני הגורמים האלה -- דיאלוג בו מתואמים גישה ופעולה. מצב העניינים הזה משקף את הנתק הקיים - בתפישה ובמעשה - ברוב המכריע של הארגונים בארץ, בין 'עבודה' ל'לימודים'.

מה לומדים ומדוע צריך לעשות את זה בסדנא?

לימוד בא לידי ביטוי ברכישת ידע ומיומנות בקשת רחבה של תחומים. בחלקו, זהו ידע שהשליטה בו מביאה לתועלת ולתוצאות מיידיות. למשל, התמצאות בתהליכים טכנולוגיים, חישוב ערך נוכחי של השקעה או ניהול אופטימלי של מלאי. הידיעה מתורגמת בתחומים כאלה להחלטות טובות ולתפקוד אפקטיבי. תחומי ידע אחרים נוגעים להיבטים יותר מורכבים בעבודתו של המנהל. בעיקר אלה בהם עצם ההתנהגות הניהולית מהווה את התוכן העיקרי. למשל, העמדה הפסיכולוגית לנטילת סיכונים, ההתייחסות הערכית לשאלות ניהוליות קשות, היכולת להתמודד עם מצבי עמימות והמיומנות ביחסים ובתהליכים בין-אישיים. ידע והבנה אינם מספיקים כאן. נדרשת גם היכרות עם ושליטה במנגנונים פסיכולוגיים ותרבותיים המתווכים בין הידיעה לפעולה, כמו הערכים, העמדות והתפישות של המנהל. אלה יוצרים חיבור מיוחד ואישי בין מה שהאיש או האישה יודעים

לבין הדרך בה הם פועלים. מנהלים מתפתחים, לכן, לא רק באמצעות רכישת ידע חדש אלא גם תוך בחינה מתמדת של המנגנונים המתווכים בין ידיעה לפעולה. במנגנונים האלה, כך מקובל לחשוב, לא מטפלים בבית הספר. לצורך כך קיימות הסדנאות לפיתוח מנהלים.

מי שהמציא את הסדנא יצר את בעיית הטרנספר

סדנא היא מסגרת לימודית המונה בין עשרה לשלושים משתתפים ומתכנסת לפרקי זמן בין יום לשבוע כל פעם. ההרכב נקבע לפי התוכן וההקשר הארגוני: ממסגרת של יחידים מארגונים שונים ללימוד נושא משותף ועד לקבוצת הנהלה המתכנסת לגיבוש מדיניות או להסדרת היחסים בין חבריה. מרבית הסדנאות משלבות הצגת מידע וידע עם ניסיון לשינוי עמדות ולהקניית מיומנויות התנהגותיות רלבנטיות לנושא. הלימוד הוא פעיל ונעשה באמצעות דיונים, תרגילים וסימולציות. סדנאות נערכות בדרך כלל במנותק מסביבתם הטבעית של הלומדים בבתי מלון או במרכזי אירוח המתמחים במתן השירותים הנדרשים. מעלותיה של הגישה החינוכית המונחת ביסוד הפעילות הסדנאית הן גם חסרונותיה. הלמידה ההתנסותית מגייסת את החוויה לטובת תהליך הלימוד. הכלים העיקריים לצורך כך הם התרגילים והסימולציות היוצרים הדמיה למצבי אמת. כאשר מתבוננים בתהליך של קבוצה המדרגת חפצים הדרושים להישרדות בסירת הצלה, אפשר לעמוד על יתרונותיה של חשיבה ודיון קבוצתיים בקבלת החלטת במצבי עמימות; וריאציות שונות על 'דילמת האסיר' ממחישות את הצדדים הלא רציונאליים של קונפליקטים בין-אישיים ובין-קבוצתיים; בניית מגדלים מקוביות סוכר מאפשרת התנסות בתפקיד של מנהיגות יצירתית. 'חומרי הלימוד' האלה ממחישים תהליכים ומושגים מרכזיים בעולמם של מנהלים. חסרונה של למידה כזו הוא בפשטותה: מצבי ההחלטה האמיתיים הם הרבה יותר מורכבים מאלה המודגמים בתרגילים בסדנא. כך גם הקונפליקטים המאפיינים את החיים בארגון מורכב, או הדרישות האמיתיות הניצבות בפני המנהל-המנהיג. הפער הגדול בין הלימוד בסדנא לבין החיים בארגון נשאר ללא כיסוי.

המגבלה השניה של הגישה הסדנאית מצמצמת עוד יותר את הלמידה המוגבלת המושגת בה. זהו הקושי שבהעתקת הנלמד למציאות היומיומית של האירגון. זה מתחיל כבר בסדנא עצמה. השאלה השכיחה בהקשר הזה היא: "המנהלים שלנו למדו את זה? אם כן, מדוע הם לא מתנהגים בהתאם לכך?" בהמשך, עורכים המשתתפים השוואות מכאיבות בין הלקחים בסדנא (למשל, "אין כמו קבלת החלטות משתפת ליצירת מחויבות לביצוע") לבין מה שהם מכירים בסביבתם הטבעית ("אצלנו ברור לגמרי מי הוא הבוס, מי מחליט ומי צריך לבצע"). קשה להימלט מהמסקנה המעציבה של "מה שלמדתי בסדנא על ניהול הוא מעניין ומשכנע אבל רק מעט מזה יעזור לי לשרוד בארגון שלי".

איך יודעים שזה הצליח ומדוע לא נמצא הילד שיצביע על ערוותו של המלך?

במרבית מערכות הלימוד וההשכלה מודדים את התוצאות על פי הישגי התלמידים במבחנים מסוגים שונים. כאשר המורה (המנחה בסדנא) והבוחן (המנהל הממונה) אינם נפגשים נשלל הכלי הזה ממערכת ההדרכה הארגונית. רק במקרים נדירים טורח מישהו לבחון שינויים בהתנהגותם בפועל של בוגרי הסדנא ולקשר אותם למה שלמדו בה. בהעדר כלי הערכה מתאימים הופכים את היוצרות ושואלים את הלומד לשביעות רצונו מההתנסות. בבחינת 'הלקוח תמיד צודק'. כלומר: הלומד הוא המעריך ואילו מארגני הסדנא ואלה המלמדים בה הם המוערכים. מכאן ועד ליצירת תרבות של 'רייטינג' הדרך היא קצרה. התהליך הלימודי חייב להיות מהנה ומבדר ואל לו לחייב את הלומדים למאמץ או להתנסות העלולים לגרום להם לתת לסדנא 'ציון נמוך'. תהליך כזה אינו יכול ליצור למידה אמיתית, ושני הצדדים -- המלמדים והלומדים -- מפחיתים ציפיות ומפתחים גישה צינית למסגרת ולתכניה. כיצד יתכן שתעשיית ההדרכה פועלת לאורך זמן ללא בקרה? היכן נמצא הילד שיצביע על ערוותו של המלך?

קושי עקרוני.

הערכה נכונה של ההשקעה בהדרכה צריכה להתגבר על שני קשיים. ראשית, לענות על שאלות במישור של הלמידה עצמה. למשל, באיזו מידה חלו שינויים בעמדות ובאיזו מידה

ניב יועצים - יעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

קשורים אלה להתנהגויות רצויות? שנית, להתמודד עם המורכבות של הקונטקסט הארגוני. למשל, מהו תפקוד נכון של מנהל בארגון מסוג מסוים? למרות המאמצים הרבים המושקעים בפיתוח כלי מדידה, ספק אם אי פעם ניתן יהיה להתגבר על הקשיים האלה ולאפשר מדידה תקפה של פירות ההשקעה הכבדה בהדרכת מנהלים.

"שמחת עניים" או "הלך זרזיר אצל עורב". כאשר אין תפישה כוללת של הקשר בין לימוד לפעולה, ובהעדר כלי מדידה יעילים, הופך הלימוד למטרה בפני עצמה: ההנהלה הבכירה יוצאת ידי חובתה להשקעה במנהליה; המופקדים על הדרכה בארגון יכולים להצביע על רמת פעילות גבוהה; המרצים ומנחי הסדנאות מוצאים כר נרחב לפעילותם והמשתתפים משלבים לימוד מסקרן עם מנוחה ובילוי בתנאים נוחים. אם היה נמצא הילד שיזעק על ערוותו של המלך היה ודאי מצביע על הבזבז של זמן ושל משאבים, על הציניות המתפתחת סביב פולחן ההדרכה, ועל הניתוק המעמיק בין פעילויות ההדרכה לבין המסלול שלאורכו מתפתחים ומתקדמים מנהלים בישראל.

אפשר גם אחרת

במרוצת חמש השנים האחרונות מצאנו, יחד עם מנהלים ואנשי הדרכה, חיבור נכון יותר בין למידה לפעולה. את הגישה, שצמחה משורה ארוכה של בירורים ('לימוד') וניסיונות ('פעולה'), ניתן לכנות כ"הדרכה פורצת דרך". היא שונה מהגישה הסדנאית המקובלת בהנחות המונחות ביסודה, בתהליכים שהיא יוצרת ובתוצאות המושגות באמצעותם.

ההנחות ביסודה של 'הדרכה פורצת דרך' מתייחסות למהותם של ארגונים בשלהי המאה, למה שנדרש מהמנהלים שלהם ולתנאים הנדרשים ללמידה אפקטיבית בהם.

א. הזירה הארגונית:

- הפעילות בכלכלה הגלובאלית, בתנאים של ודאות נמוכה ושינויים מהירים, מחייבת העברת הסמכות והאחריות להחלטות רבות לזירת ההתרחשות עצמה. כאן מצויים המידע והידע הדרושים לתגובה מהירה ואפקטיבית. אלה הם דרגי הביניים ואלה הכפופים להם. מדובר לא רק בביזור של תפקידים מסוימים אלא בהשטחה של הארגון כולו.

- על מנת לנצל הזדמנויות ולענות לאיומים הנקרים לרוב על דרכו של הארגון צריך שתתקיים 'עבודת רוחב': שיתוף פעולה מעבר למחיצות של מחלקות או דיסציפלינות, והתארגנויות אד-הוקיות לביצוע משימות מורכבות. צוותי פרויקט הוא הביטוי היותר מוכר של תופעה זו.

ב. ניהול אפקטיבי, בתנאים כאלה מחייב:

- ללמוד מהר כדי לשפר את איכות ההחלטות והביצוע. בכניסה לארגון ולא פחות מכך לאורך כל השנים הבאות.

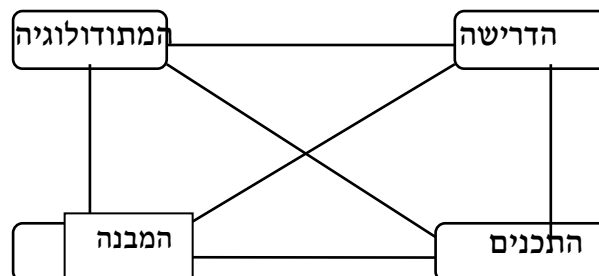
- לפתח, בצד המיומנות המקצועית (פיתוח, ייצור, מימון, שיווק וכו'), רגישות למורכבות הארגונית, בעיקר לקשר שבין הסביבה הרלבנטית למהותו הפנימית של הארגון;

- לשלב אחריות נקודתית לתפקיד, לפרויקט, ליחידה או למוצר עם יוזמה ויכולת פעולה ברמת האינטרס הכולל של הארגון. למשל, לשפר קשר בין יחידות או לפתח דפוסים חשיבה ופעולה מעבר לגבולות היחידה.

ג. למידה רלבנטית להתפתחותם של מנהלים מתרחשת רק כאשר:

1. היא נערכת בסביבתו הטבעית של הלומד;

2. מתקיימת הלימה מלאה בין **התכנים** הנלמדים, **המתודולוגיה** בה משתמשים להדרכה, **מבנה** התכנית **הדרישה** לתוצאות ברות-מדידה. הלימה כזו מבטלת, כמעט לגמרי, את הפער בין למידה לפעולה. בעיית ה'טרנספר' נפתרת, משתנים 'כללי המשחק' והלומד ניצב בפני דרישה ברורה המאפשרת מדידה והערכה של פירות התהליך. תרשים מס' 1 מתאר מודל להדרכה אפקטיבית המבוסס על הנחות אלה.



תרשים 1: מודל להדרכה פורצת דרך

בהדגמת המודל ובתיאור השימוש האפשרי בו נתייחס לדוגמא של תכנית פיתוח למנהלי ביניים שמטרתה בניית יכולת אנליטית להבנה ופעולה במערכות מורכבות, חיזוק תחושת הקשר והאחריות האישית לאירגון, ופיתוח היכולת לבצע במסגרתו משימות ולקדם נושאים - בתוך ומחוץ לתפקיד המייד. תכניות במתכונת דומה לזו המתוארת כאן נערכה בהנחייתנו בארבעת השנים האחרונות בשורה של ארגונים עסקיים גדולים בארץ. השתתפו בהן בסה"כ מעל 150 מנהלים.

התכנים צריכים לשקף נאמנה את הקונטקסט הארגוני ואת מטרות ההדרכה הספציפיות. למשל, כך נראים תכניה של תכנית לפיתוח מנהלים:

1. **האירגון כמערכת מורכבת:** באמצעות אירועים, מודלים ותרגיל באיבחון אירגוני נחשפים המשתתפים לראיה מערכתית ולדינמיקה של מערכות מורכבות.

2. **פניו השונים של האירגון שלנו:** ניתוח אירועים והרצאות של מנהלים בכירים באירגון מאפשרים למשתתפים עריכת היכרות עם ההסטוריה של האירגון שלהם, עם התכנים המעסיקים אותו היום ועם כיווני ההתפתחות שלו בעתיד.

3. **ניהול שינויים ועיצוב תהליכים אירגוניים:** במסגרת של הרצאות, אירועים, ותירגול מבררים המשתתפים את הקשיים הכרוכים בשינוי פרדיגמות אישיות ואירגוניות. בשלב שני הם רוכשים כלי ניהול לקידום שינויים (למשל, החדרת שינוי בטווח קצר או ניהול פרויקטים מורכבים המאפשרים היכרות מעמיקה עם הארגון).

3. **מבנים אירגוניים ותהליכי רוחב:** הרצאות, אירועים וסימולציות מסייעים למשתתפים להבין ולרכוש כלים להתמודדות עם הקושי הדרוש להפעלת אחריות ללא סמכות, לרוחב האירגון ומעבר למסגרת המיידית של התפקיד.

4. **מיומנויות ניהוליות רלבנטיות** לפעולה בעסק מורכב: באמצעות איבחון עצמי ותירגול אינטנסיבי עורכים המשתתפים היכרות עם תפישות ניהוליות נבחרות ומאתרים את צרכיהם בפיתוח מיומנויות רלבנטיות. כך מתבררים ומתורגלים נושאים כמו ניהול עצמי, ניהול התפקיד וניהול משימות.

את התכנים מכוונים לא רק להקניית ידע אלא גם למטרות בתחום הפיתוח הארגוני: ראשית, מושג אפקט של סינרגיה ואינטגרציה כאשר אנשים מיחידות ועסקים שונים מכירים ומשתפים פעולה ביניהם. שנית, מתרחשת העצמה (empowerment) כאשר אנשים מקדמים נושאים שלא בתחום האחריות או התפקיד הישיר; כל זאת תוך הגברת ההזדהות והמחויבות לארגון.

המבנה. מסגרת הלמידה -- כיצד מוקצה הזמן, מהי חלוקת התפקידים בין העושים במלאכה (מנחים, מזמיני התכנית, מנהלים בכירים באירגון והמשתתפים) ומהם תהליכי העבודה -- צריכה למקסם את הסיכויים להצלחה. המטרות השאפתניות והתכנים המורכבים של התכנית מחייבים שילוב נכון של כל הגורמים למאמץ ארגוני לאורך הארגון ולרוחבו.

ראשית, הקצאת הזמן. התכנית מורכבת מפגישות מליאה - בהן משתתפים כל מנהלי הביניים -- הנערכות אחת לשבועיים או שלושה ליום שלם. כאן נלמדים ומתורגלים התכנים. בין פגישות המליאה מבצעים המשתתפים משימות שונות לישום מה שלמדו. קבוצות קטנות נפגשות עם המנחים אחת לשבועיים או שלושה, כחלק אינטגרלי בתכנית. כאן מדווחים, מעריכים ולומדים מתוך העשייה. המשימות מתפתחות לפרויקטים של שיפור ושינוי. אלה מתוכננים ומבוצעים על ידי אותן קבוצות, מול מנהלים בכירים המהווים לקוחות של הפרויקטים. בשלב זה ישתתפו גם המנהלים הבכירים המשמשים בתכנית בתפקיד כפול: הם הלקוחות (של הפרויקטים המתבצעים כמו גם של המשתתפים עצמם) ובמקביל הם גם משמשים כחונכים של אנשיהם. עיקר השתתפותם בתכנית היא במפגשי הביניים בהם עוסקים הצוותים ב'תרגום' הנלמד בתכנית למציאות של היחידה הארגונית שלהם.

צוות היגוי, המורכב מהלקוחות לפרויקטים וממנהלי בכירים אחרים באירגון מלווה את התכנית ויוצר מסגרת למידה שלישית. הצוות נפגש שלוש או ארבע פעמים במהלך התכנית, בוחן את התכנים והעשייה ואת משמעותם לגבי האירגון בכללותו. מעורבות כזו לא רק שמעשירה את התכנית אלא, בעיקר, מאפשרת את קיומה בתחום המרכזי והלגיטימי של הארגון ולא בחצר האחורית שלו.

המתודולוגיה

לרשות העוסקים בפיתוח מנהלים עומד מגוון רחב של שיטות וכלים. הדרכה אפקטיבית, מחייבת התאמה טובה של שיטות לתכנים. להלן כמה דוגמאות. ראשית, אפשר ללמוד על מורכבות של מערכות אירגוניות באמצעות התנסות באיבחון ארגוני. שנית, ניתן לחזק את הקשר לאירגון באמצעות דיאלוג עם מנהלים בכירים, המגיעים להרצאות-אורח במליאה ומציגים את חלקם בעשייה האירגונית כמו גם את הפילוסופיה הניהולית שלהם. שלישית, כאשר המשתתפים מתכננים ומבצעים פרויקט מעשי של שיפור במערכת מורכבת הם מוסיפים ללמידה התיאורטית גם היכרות 'דרך הרגליים' ולמידה המחוברת לעשייה בסביבה הטבעית שלהם. רביעית, למידה התנסותית מקובלת של מיומנויות התנהגותיות, כמו כוח והשפעה או ניהול נכון של זמן, היא רלבנטית יותר כאשר היא נלמדת בצמידות מלאה לתכנים של התכנית. למשל, 'משימות רחב' שהמשתתפים מבצעים במהלך התכנית מהוות התנסות מעולה בהפעלת כוח והשפעה למימוש האחריות הכבדה שהם לקחו על עצמם מבלי שתהיה להם כל סמכות פורמלית לכך.

הדרישה צריכה לבטא את ציפיית המנהלים הממונים בארגון לתוצאות ההדרכה. מצאנו שדרישה ברורה ועיקבית מצד מנהלים בכירים היא תנאי ראשון במעלה לתכנית הדרכה אפקטיבית.

אין זה מספיק שהמשתתפים ממלאים שאלונים קצרים של שביעות רצון או מצהירים בפני המנחים וחברי הקבוצה שאכן למדו מסהו חדש. על פי גישתנו אמורים המשתתפים לייצר, כבר במהלך התכנית, תפוקות ברות-מדידה המשקפות שיפור ביכולת ובהנעה. המנהלים הממונים, המקבלים את המשתתפים ה'משופרים' בסוף התכנית, חייבים לבטא באופן ברור את דרישתם להתנהגות החדשה ולסייע בעד המשתתפים להגיע אליה. הפרויקט המתבצע במסגרת התכנית מספק התנסות מצוינת לצורך זה. נושאי הפרויקט נקבעים במשותף על ידי המשתתפים ומנהליהם. בצד קביעת נושא הפרויקט מוגדרות מטרות ספציפיות ותפוקות נדרשות. למשל, פרויקט האמור לטפל בקיצור תהליך פיתוח של מוצרים חדשים יש לו תפוקות ברורות במונחי זמן נחסך וכסף. בנוסף, הוא מחייב את הקבוצה המבצעת אותו לעבוד כצוות ולהפעיל מיומנויות של תכנון, הוצאה לפועל ובקרה. המנהל הממונה - הלקוח לפרויקט - הוא שותף למאמץ של ביצוע הפרויקט ומשמש כחונך לקבוצה המוציאה אותו לפועל.

גולת הכותרת של תכנית אפקטיבית: הפרויקט.

גולת הכותרת של התכנית הם הפרויקטים המבוצעים במהלכה על ידי המשתתפים. זהו מרכיב חדש וחשוב בתכנית ההדרכה, עיקרו של החיבור החזק בין 'למידה' לעשייה'. נושאי הפרויקטים מוגדרים במדוקדק יחד עם המנהלים הממונים ומבוצעים בד"כ במסגרת צוותים בין-תחומיים בני 3-4 משתתפים כל אחד. כל פרויקט נועד להוות פריצת דרך לשיפור וקידום עניין החשוב למשתתפים העוסקים בו ולארגון כולו. ההצלחה נמדדת במונחים של שורה תחתונה ברורה: כל קבוצת פרויקט צריכה להוכיח עם סיומו שחסכה או חוללה באמצעותו הכנסה משמעותית. בנוסף לאתגר האישי של יזמה ועשייה מעבר לנדרש מאפשרת הוצאתו לפועל של הפרויקט גם היכרות מעמיקה עם פן מסויים של האירגון והתנסות ולמידה בתחום הפעלת צוות ועבודת רוחב בין תחומים.

1. העקרונות.

את בחירת הפרויקטים ואת הוצאתם לפועל מנחים כמה עקרונות: ללמוד מהצלחה: רק חלק קטן בכלל התפתחותו של האדם נעשה במסגרות למידה פורמליות. עיקר ההתפתחות הוא מתוך העשייה. עולם העבודה מהווה, לכן, את ביה"ס הטוב ביותר ללמידה. בתכניות ההדרכה שלנו מהווה הפרויקט קרוב מדויק של העשייה היומיומית של המשתתפים. יותר מזה, הפרויקט מאפשר למשתתפים בו ללכת אל מעבר למסגרת והתחום היומיומיים שלהם ולקחת על עצמם אחריות לקידום עניין שהטיפול בו מציב בפניהם אתגר מאד משמעותי. למשל, מנהל ביניים במו"פ זיהה עניין מרכזי ב'שטח האפור' בין המו"פ לייצור ויחד עם עמיתו מהייצור, המשתתף גם הוא בתכנית, הגדיר פרויקט ליצירת 'חיבור' טוב יותר בין שתי היחידות. או, שני מנהלי ביניים באגף הייצור שזיהו טכנולוגיה וציוד שאינם מנוצלים במלואם ויצאו לחפש -- ואף מצאו -- שווקים חדשים שימצו את הפטנציאל הבלתי מנוצל. במסגרת הפרויקט מתבקשים המשתתפים

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

לקחת סיכונים מחושבים מול אתגרים ממוקדים. הם לומדים להתבונן במעשיהם ובתוצאות שיש להם על סביבתם ובונים 'תיאוריות של הצלחה' בארגון. כך הופך הפרויקט לניסוי מבוקר בקידום משימות חיוניות במערכת מורכבת. כאשר השותפים לעשייה הם המנהלים הממונים ועמיתים רלבנטיים, מתאפשרת למידה משותפת והעצמה של המשתתפים, הממונים עליהם והארגון בכללו.

לפתח את האירגון בהבנה מערכתית תוך פעולה נקודתית: כדי להגיע לתוצאות בעולם משתנה תדיר אין צורך להזיז מערכות שלמות. חשוב, במציאות כזו, לשלב חשיבה מערכתית ותכנון עם יכולת של פעולה גמישה בטווח הקצר. מה שמחייב מיקוד מאמצים בנקודה קריטית לארגון וביצוע שינויים ספציפיים כניסוימבוקר בהבקעה גדולה, תוך למידת הגורמים היוצרים את הצורך בעצם השינוי. למשל, שינוי ממוקד ליעול בקרה של מערכת המים במפעל העמיד לבחינה פרדיגמה מרכזית של האירגון בתחום בקרת איכות, ואיפשר מאוחר יותר הרחבת ההתייעלות למערכות נוספות בחלקים אחרים של המפעל.

משתמשים בכלים פשוטים, מדויקים וגמישים: בביצוע פרויקטים כאלה אנחנו נמנעים משימוש בכלי תכנון 'כבדים' ומעדיפים, במקום זאת ללמד את המשתתפים למקד מחשבה, להקפיד על הגדרת מטרות ברורות וברות השגה, להגדיר מדדים תוצאתיים במונחי "שורה תחתונה", למפות את הכוחות הארגוניים הרלבנטיים ולגייסם לטובת הפרויקט, ליצור תהליך אפקטיבי החוצה גבולות של יחידות ארגוניות ודיסציפלינות מקצועיות להוצאת התכנית אל הפועל. הכלים נלמדים כחלק בלתי נפרד מתהליך היישום.

משיגים תוצאות מדידות בטווח קצר: הערך המצטבר של הגורמים האלה בא לידי ביטוי בשעורי הצלחה גבוהים של הפרויקטים והחזרת חלק נכבד מההשקעה בתכנית הפיתוח עוד לפני סיומה. באירגונים בהם ערכנו תכנית כזו לוינו משתתפים שקיצרו בהצלחה תהליכי פיתוח, שיפרו מוצרים, אירגנו פניות מוזנחות ובנו תיאום טוב יותר בין יחידות שונות באירגון. בנוסף, המשתתפים למדו, באופן מבוקר וממוקד, לקחת אחריות גדולה יותר ולעשות יותר במסגרת תפקידם תוך כדי תהליך ההדרכה.

2. הפרויקטים: המאפיינים.

במהלך חמש השנים האחרונות בוצעו עשרות פרויקטים במסגרת תכניות הדרכה שקיימנו בשורה ארוכה של ארגונים: חברות עתירות ידע, בנקים, חברות תקשורת וארגונים שלא למטרות רווח. למרות שהפרויקטים שרתו את האירגונים בהם נערכו התכניות, נושאייהם משקפים במידה רבה את סדר היום במרבית האירגונים הגדולים בארץ.

1. הלם המורכבות: השינויים המהירים בסביבתם העסקית של הארגונים ותלויות הגומלין המתפתחות בתוכם הופכים אותם למערבולת של אנשים, תפקידים, דיסציפלינות, תרבויות, מוצרים ותפישות. בתוך המורכבות הזו צריך, יותר מתמיד, לתכנן ולהוציא אל

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הפועל אסטרטגיות נבחרות. על מנת להצליח בכך יש לשלב גישה רציונלית, המניחה מידה רבה של וודאות (כנלמד באוניברסיטה), עם החיים במערבולת. קבוצת פרויקט שהתמודדה בהצלחה עם הנסיון לפתח כלי חשיבה חדשים פיתחה **אלגוריתם לשיפור החלטות אסטרטגיות** עבור אחת החטיבות של חברה עתירת ידע. תיעוד ושילוב הידע ה'אינטואיטיבי' של מנהלים בכירים עם 'נתונים קשים' שימשו לבניית מסגרת רציונלית ושיטתית להחלטות שבעבר התקבלו בצורה כמעט מיסטית. פרויקט אחר בחטיבת השיווק של אותה חברה התמקד בבניית וניסוי מודלים שיאפשרו בחירה אופטימאלית של מוצרים חדשים לשוק הישראלי.

2. לשבור מוסכמות: צמיחה מהירה באירגונים מחייבת היקפי פעילות שלא היו מוכרים בעבר. הנטייה ה'טבעית' היא להוסיף, עם הגידול "יותר מאותו דבר": יותר אנשים, יותר מערכות משרתות. מהנדס שנקלט לא מכבר בחברה בחן את השיטות לרה-ולידציה במערך הייצור של חברה פרמצבטית גדולה ומצא שהגולם קם על יוצרו: המערכת גדלה לממדים בלתי רציונליים. יחד עם משתתפים ומנהלים בכירים אחרים ניהל פרויקט לפישוט המערך. הישום הוכיח חסכון משמעותי והעלאת האיכות בתחום החיוני הזה.

3. עבודה דרך ממשקים: חדשנות בחברות שונות -- בעיקר פיתוח מוצרים ושווקים חדשים -- מחייבת עבודה משולבת מעבר למחיצות ארגוניות מוכרות. אי אפשר לעשות זאת בהצלחה מבלי לפתח תפישה ושפה המאפשרות שילוב מאמצים ושיתופי פעולה. אין זה מקרה שמספר משמעותי של פרויקטים בתכניות שלנו נעשים לאורך ממשקים כאלה. למשל, פרויקט אחד כוון להקמת יחידה מתאמת בין הפיתוח לתפעול על מנת להקדים את היציאה לשוק. פרויקט אחר בנה והפעיל לאותה מטרה, אצל יצרן של מוצרי צריכה, מנגנוני תאום בין השיווק לתפעול. קבוצה אחרת עמלה על יצירת קשר ושפה אחידה (כמו שמות זהים למוצרים ומרכיביהם) בין בקרת האיכות למעבדות של המחקר והפיתוח בחברה עתירת ידע. כל אלה על מנת לבנות הבנה בין דיסציפלינות מקצועיות ומחשבתיות ולקצר תהליכים באירגון.

4. 'התנעת תהליכים': התפישה המסורתית קושרת מהירות עם פגיעה באיכות. עם זאת נדרשים מרבית האירגונים היום לספק במהירות לשוק כמות גדולה של מוצרים שאיכותם גבוהה. בפרויקטים שעסקו בתחום הבעייתי הזה הצטרפו, איפוא, המשתתפים לנסח את האתגר מחדש: במקום לתפוש את המציאות במונחים של או-או (שמירה על איכות דורשת זהירות וזמן) הם חפשו אחר פתרונות יצירתיים שיאפשרו לפעול במונחים של גם-גם. למשל, על ידי פעולה משולבת של בניית כלים ממוחשבים לעזרת הייצור, הדרכה של מפעילים והענקת תגמול לתכנון נכון הצליחו קבוצות פרויקט במערך הייצור של מפעל גדול לייצר יותר שבבי מחשב מבלי לפגוע ברמת האיכות הנדרשת.

5. למידה מתוך עשייה. לא כל הפרויקטים מסתיימים בהצלחה. במקרה אחד ניסו חברי קבוצת הפרויקט לגשר ללא הצלחה בין לקוחות השונים שלא הסכימו על המטרה והתפוקה הנדרשת. במקרה אחר הוסבר הכישלון ב'אי קריאת המפה' -- חברי הקבוצה התעלמו מלקוח מרכזי (מנהל תפעול באחד המפעלים) שלא אפשר את ישום התכנית

שהציע הצוות. הדבר, פשוט, לא תאם את הפרדיגמות המקצועיות שלו. שני הפרויקטים האלה שמשו כחומר לימוד מאלף לאלה שהשתתפו בהם: הם למדו על חשיבותה של הגדרה נכונה של מטרה, למדו עד כמה קריטית המפה הארגונית הרלבנטית ומה מקומו של הלקוח בתהליכים כאלה.

תוצאות ומסקנות

סיכומים של התכניות שערכנו במהלך השנים האחרונות מצביעים על השגה כמעט מלאה של המטרות שהצבנו להן.

□ המשתתפים עורכים היכרות מעמיקה עם הארגון שלהם -- את המכלול על חלקיו השונים. המפגש עם האירגון מגביר אצלם את הרצון להבין אותו יותר ואת ההזדהות עם מטרותיו ותרבותו.

□ ההיחשפות למיומנויות רלבנטיות לניהול עצמי במערכת מורכבת משפרת את יכולת התפקוד של המשתתפים, והלמידה בקבוצה מסייעת להם להעריך את צורכיהם ולהגדיר את מה שהם צריכים להמשיך וללמוד.

□ הם לא רק רוכשים ידע אלא גם עושים ומפיקים תוצאות. הם מתנסים ביזמות ארגונית ובעשייה מעל לנדרש במסגרת התפקיד. ההצלחה בפריצת הדרך מעבר לגבולות היחידה הארגונית שלהם ובהשגת תוצאה ממשית מסתכמת בהעצמה משמעותית. המשתתפים צומחים, אישית, ומפתחים תפישה של ערך עצמי -- תנאים הכרחיים לפעולה בארגון שטוח.

מאיךך - התברר לנו (פעם אחת נוספת...) שהצלחה בקידום עניין עקרוני אחד מזמינה קושי או פרדוקס חדשים. כך מצאנו שכאשר עולה היכולת ואתה מתרוממות הציפיות האישיות מתחייבות תשובות שאין הארגון בנוי לספק בנקודת הזמן הנוכחית. האנשים שניסו את כוחם בהצלחה מצפים, יותר מתמיד, לקידום מהיר בהיררכיה ולתיגמול משופר. זאת, בארגון שטוח, הדורש התמקצעות רבת שנים כתנאי הכרחי לקידום. הם מצפים, יותר מתמיד, לאתגר בפרויקטים ולחונכות בונה הניתנת על ידי המנהלים שלהם. אלא שלא כל המנהלים רוצים ויכולים לספק הדרכה כזו. האכזבה עשויה להביא לכך שדווקא הטובים יעזבו את הארגון. כיצד לשמור על הטובים? התשובה היא, כנראה, תשומת לב מתמשכת להתפתחות מתמדת: לא רק של הארגון, אלא גם של האנשים המרכיבים אותו.