

”שער” לארגון מורכב

הדרכה אפקטיבית

ד”ר איוה חגי-ניב, ד”ר איתי ניב, יוסי שוכמכר

תכנית ”שער” נועדה לאנשי מקצוע צעירים שזהו להם תפקידם הראשון לאחר האוניברסיטה, ונמצאים ב”טבע” בין 6 חודשים לשנתיים. תכליתה לאפשר להם הכרה מהירה, עמוקה ואיכותית עם הארגון המורכב אליו נכנסו ולאפשר להם לפעול אפקטיבית בתוכו. המאמר מתאר את הרקע עליו נבנתה התכנית, ואת השאלות עליהן ניסתה לענות; הוא מציע את המודל להדרכה אפקטיבית לפיו נערכה התכנית ומפרט את תכניה. כסיכום, מובאות מסקנות המתייחסות ל”טבע” בפרט, הדרכה פנים ארגונית בכלל ומקומה של הדרכה כזו בפיתוח אנשים במזרח התיכון של היום.

1. הדרכה בישראל:

הדרכה בישראל תואמת את התפתחות הארגונים בישראל מכ”ח אדם” (שטיפל באנשים שנתנו לחברה את כוחה) למשאבי אנוש’. השוני במלים מבטא את ההבדל בתפישה: התוספו לפכח’ גורמים כמו מוח, רצון, יכולת ועוד תכונות חשובות שאנשים מביאים אתם לעבודה. הגורם האנושי הופך לחיוני, יקר, ונייד. הדרישות ממנו הולכו וגדלות בהתמדה: דורשים מאנשים התמצאות מעמיקה יותר במה שהם עושים, מעוננים בהגדלת חלקם בפתרון בעיות ורוצים שיגלו יותר אחריות למה שקורה סביבם. את הנכונות והיכולות האלה קשה לקנות. בלית ברירה צריך לפתח אותן בתוך הבית ותוך כדי תנועה. ואכן, רוב הארגונים בישראל משקיעים הרבה בהקניית מושגים, מיומנויות וכלים. מלמדים מיומנויות ניהול כמו ניהול עובדים, מלאי, זמן, פרויקטים ומאגרי מידע; מלמדים טכניקות - למכירה, לחישובי הון, לעיבוד תמלילים, לכתובת תכנית עסקית ועוד; ונותנים מידע חיוני - למשל, כיצד לעשות עסקים עם יפן או פני אירופה אחרי המשבר הבא. עם ההשקעה נוצרות הציפיות לשיפורים משמעותיים ביכולת, בהתנהגות וביצועים. ואז באות האכזבות. חלק נכבד ממה שנלמד במסגרת כיתת הלימוד אינו מועבר למציאות היומיומית של הלומד. למשל, לומדים לאבחן מצבים בעייתיים אך לא כיצד לשנות אותם; מדגישים את הצורך בראיה מערכתית אך בפועל עומדים חסרי אונים בפני המורכבות הארגונית. שינויים נדרשים נראים קשים, מסובכים ובלתי ניתנים ליישום; קיים נתק בין מה שנלמד בכתה או בסדנא לבין הדרך בה פועלים מנהלים בכירים יותר שאינם משתתפים בה.

נראה שהדרכה מנסה להתמודד לעיתים עם פרדוקס מעניין: הארגון משתדל לתת לעובדיו ידע חדש ובעת ובעונה אחת לשמר את מסגרת ההנחות והנורמות המחשבתיות הקיימות. סדנאות אקראיות של מיומנויות ניהוליות הן תשובה הולמת לפרדוקס הזה: אנשים נהנים

לעסוק בעצמם אך אינם מעמידים לבחינה פרדיגמות ארגוניות. כך נתפסת פעילות זו יותר כתשובה לצרכים של אנשים בתוך המסגרות שלהם ופחות כתשובה לצרכי המכלול הארגוני. הידע המסופק בפעולות ההדרכה הוא, לעיתים קרובות, "ממוקד לקוח", כאשר ההנחה היא שידע ושביעות הרצון של הלקוח המידי (המשתתף בתכנית ההדרכה) ייצרו התנהגות חדשה רצויה. לרוע המזל, הציפיות מתבדות, ותכניות הדרכה רבות מסתיימות מבלי להפיק שינוי התנהגות רצוי, ניתן למדידה. כמגמה משלימה, מתרבים הניסיונות להעריך תוצאות הדרכה: על ידי מדידת שביעות רצון של המשתתפים (והגררות לרייטינג) או על ידי סקרי עמדות של "לפני" ו"אחרי" (והסתבכות בניסיון להוכיח קשר סיבתי בין הממצאים).

בצדק, הולכת ונוצרת, בצד ההתפתחות המהירה של קורסים וסדנאות, גם מנה גדושה של ציניות המצרפת את ההדרכה ואת העוסקים בה לרשימה ארוכה של מקצועות 'מפוקפקים' בהם מתקיים רק קשר רופף בין התורה למעשה. השאלה, המשותפת למנהלים ולמדריכים כאחד, היא אפוא: כיצד לבנות מסגרת הדרכתית שאינה בבחינת "שלח לחמך על פני המים"?

2. "טבע": נתונים ואפיונים.

בתחום ובמורכבות מייצגת "טבע" את העתיד: היא מגוונת מבפנים, שואפת החוצה לשווקים חדשים וצומחת על ידי רכישות. עולמה המשתנה מחייב למידה מתמדת כדי להתאים אנשים למצבים חדשים ולדרישות חדשות.

3. "טבע" כמערכת מורכבת:

קבוצת "טבע" מדגימה בהצלחה פרדוקס לפיו כוחה בפיצול שבין העסקים הנפרדים ופוטנציאל הצמיחה שלה בחיבור הסינרגטי ביניהם.

החברה מצטיינת בפיזור פעילויות על תחומים שונים: מוטרירניה דרך מפעל פלסטיק ועד לתעשיית שמרים. היא מפוזרת גיאוגרפית בין אתרים בישראל, אתרים באירופה ובארה"ב. היא פועלת בשוק הפרמצבטי הבינלאומי, סביבה המשנה את חוקיה ואת אפיוניה. מנהלי "טבע" צמחו ברובם מתוך החברה, עם זאת, הם קבלו את חינוכם המקצועי במסגרת דיסציפלינות שונות (מהנדסת תעשייה וניהול ועד לביוכימיה) והם מייצגים פילוסופיות ניהול שונות. אסטרטגית הצמיחה של "טבע" בנויה בחלקה על רכישות מוצלחות. אלה מייצרות אוסף של תרבויות ארגוניות ולאומיות, תחת תפישה כוללת של חברה ישראלית שבמוצהר איננה חברת אחזקות.

בעולם של משימות עסקיות רבות ממדים ברמת הקבוצה -- משימות שאינן משרתות יחידה עסקית בודדת -- סינרגיה חיובית הכרחית להצלחת "טבע". למשל, פוטנציאל ההצלחה של הרכישות מותנה בקליטה הנכונה ובערך המוסף של המצטרפת החדשה למכלול. כך, מגייסת כל רכישה כוחות לרוחב הארגון למאמץ של קליטה. באופן דומה, תלויה הצלחתם של אנשים ביכולתם לפעול לרוחב הארגון ולנצל הזדמנויות הקורות

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

במשקים. השאלה היא, כיצד ליצור קליטה מוצלחת של אנשים חדשים, שיבינו את היחידה שלהם ואת המכלול של "טבע", יפעילו ויפעלו באופן אפקטיבי בשתי הרמות? קבוצת תמיכה של אנשים צעירים הפרושה לרוחב הארגון נראתה, על פניו, כמכניזם מועיל בהקשר זה.

4. מי האנשים?

בכל שנה מצטרפים ל"טבע" הצומחת אנשי מקצוע צעירים, משכילים (מתואר ראשון ועד שלישי), נלהבים, בעלי מוטיבציה גבוהה, סקרנים ובעלי ציפיות גבוהות מעצמם ומהתפתחותם המקצועית. אלה הם בעלי הפוטנציאל להתפתחות מקצועית או ניהולית בעתיד. בהיות זה תפקידם הרציני הראשון לאחר סיום חוק לימודיהם, הם מדגימים בעמדותיהם ובהתנהגותם את הפער שבין התיאוריה, אותה למדו באוניברסיטה, לבין המעשה, הנדרש מהם יום בארגון. החינוך שקבלו בנה דיסציפלינה מחשבתית מוגדרת של מודלים ותיאוריות מתוכם הם פועלים. הם רגילים להפעיל הנחות מקצועיות, לפרק מצבים מורכבים ולנתח ליניארית מצבים ותופעות. הם בטוחים שתכנון מדויק מבטיח ביצוע נכון, ושניהול הוא אירוע רציונאלי. שעם דו"ח מבריק אפשר לשנות את העולם ושסמכות פורמאלית מבטיחה הקשבה וציות. בארגון הם נתבעים, לעתים קרובות, לבחינה מחודשת של פרדיגמות מקצועיות ולפעולה אינטרדיסציפלינרית במערכת מורכבת ומפוזרת. הניגוד הזה מזמין התכנסות לתוך מעגל פעילות מוגדר, ספציפי וראקטיבי. הנטייה היא להימנע ככל האפשר מקונפליקטים בין תחומיים ("זו פוליטיקה"). מאידך, דרך פעולה כזו פוגמת בסינריות החיובית וביכולתה של "טבע" לצמוח.

"שער" ניסה לטפל מלכתחילה בבעיה העתידית של אנשים צעירים ומשכילים כאלה, במטרה להגביר סינרגיזם ולהפוך אותו לנושא למידה: כיצד, במקום להתכנס למעגל פעילות מצומצם, כאקטיבי, ילמדו אנשים צעירים אלה לנקוט בגישה פרואקטיבית וינסו להשפיע על סביבתם מתוך קבלת המטרות והערכים של המערכת הגדולה?

4. המודל להדרכה אפקטיבית: הבסיס לתכנית.

הדרכה נכונה מחייבת שילוב אופטימלי של 4 רכיבים: תכנים נכונים, הבניה המכוונת למטרות, מתודולוגיה מתאימה, ודרישה לתוצאות (שינוי התנהגות) מדידות.

התכנים צריכים לשקף נאמנה את מטרות ההדרכה. במקרה שלנו נבנו מטרות הפיתוח האישי של המשתתפים על שלוש 'רגליים':

1. בנית יכולת אנליטית להבנה ולפעולה במערכות ארגוניות מורכבות, תוך הדגשת האחריות האישית, היוזמה והעשייה מעבר לדרישות הפורמליות של התפקיד. זאת, על מנת לאפשר לעובד למצות את הפוטנציאל שלו כבר מתחילת העסקתו.

2. עריכת היכרות עם פניה השונים של קבוצת "טבע" - האסטרטגיה, המבנה, התהליכים, והאנשים, לאורך ולרוחב החברה.

3. היכרות עם מיומנויות אישיות רלבנטיות לפעולה בעסק מורכב.

התכנים נבנו בהתאם. כל מפגש כלל הרצאות, ניתוח מקרים וסימולציות שמטרתם הבנה של ארגונים מורכבים והדינאמיקה שלהם; לכל מפגש הוזמנו שני מנהלים בכירים מהקבוצה שהציגו את התחומים בהם הם עוסקים, התהליכים החיצוניים והפנימיים בעסק שלהם, הנפשות הפועלות, הלבטים והתחזיות לעתיד; כל מפגש כלל עיסוק במיומנויות של הזזת משימות במערכת המורכבת של "טבע".

המתודולוגיה צריכה לשקף את התפישה של המנחים לגבי פיתוח ארגוני בכלל והדרכה בפרט. הנחת היסוד שלנו אומרת שהדרכה אפקטיבית משלבת למידה ב'כתה' בלמידה 'מהחיים' ומחברת מילוי צרכים של פיתוח ארגוני עם צרכי המשתתפים לצמיחה אישית ולהתקדמות בתפקיד.

במקרה שלנו הייתה המתודולוגיה צריכה, ראשית, לפיתוח המשתתפים בתכנית. שיטת ההוראה בכתה שלבה הרצאות פרונטאליות עם דיונים, עבודה על מקרים וסימולציות, תרגילים התנסותיים במליאה ובקבוצות קטנות.

שנית, הצטרפנו למתודולוגיה המשלבת מטרות פיתוח הפרטים במטרות של פיתוח ארגוני. למשל: להשגת אפקט של סינרגיה ואינטגרציה, על ידי שת"פ והיכרות אישית בין אנשים מיחידות ועסקים שונים; לאחריות, יזמה והגדלת קוטר הראש' - על ידי התנסות בקידום פרויקטים שלא בתחום האחריות או התפקיד הישיר; להגברת ההזדהות והמחויבות לארגון; ולאיתור בעלי פוטנציאל ניהולי מקרב המשתתפים. לצורך זה שמשו הפרויקטים שנעשו על ידי המשתתפים וקידמו נושאים בטווח הקצר, בתוך מהלך התכנית.

למידה מתוך עשייה מוצלחת: ראשית, פיתוח אנשים המשולב בצרכי הארגון צריך להיעשות קרוב ככל האפשר למקום העבודה. גם ללא הדרכה מכוונת, אנשים מתפתחים מתוך העשייה שלהם. מסגרת העבודה מהווה, לכן, את 'ביה"ס' הטוב ביותר. שנית, כדי ללמוד מהעשייה צריכים אנשים לקחת סיכונים מחושבים מול אתגרים ממוקדים, להתבונן במעשייהם ובתוצאות שיש להם על סביבתם ולבנות 'תיאוריות של הצלחה' בארגון. ניסוי מבוקר מוצלח בקידום משימות חיוניות למערכת, כאשר שותפים לעשייה הם המנהלים הממונים ועמיתים רלבנטיים, מאפשר למידה משותפת והעצמה של המשתתפים, הממונים עליהם והארגון בכללו.

פיתוח ארגוני בהבנה מערכתית תוך פעולה נקודתית: שנית, בעולם משתנה תדיר אין צורך להזיז מערכות שלמות על מנת להראות תוצאות. חשוב לשלב חשיבה מערכתית (על מציאות משתנה או על יעד ארגוני) בתכנון עם יכולת לגמישות בטווח הקצר. חשוב למקד מאמצים בנקודה קריטית לארגון ולבצע שינויים ממוקדים כניסוי מבוקר בהבקעה גדולה,

תוך למידת הגורמים היוצרים את הצורך בעצם השינוי. חשוב להצליח בנקודה המעמידה לבחינה את הפרדיגמות המרכזיות של הארגון.

עשייה מוצלחת מחייבת שיטה שעיקרה מחשבה תחילה: מתחילים בתוצאות, במסגרת של פרויקט ממוקד ומוגדר, המנסח מחדש דילמות ארגוניות בסיסיות ומנסה להעמיד להן פתרון יצירתי.

משתמשים בכלים פשוטים, מדויקים וגמישים: איבחן ואיתור הנושא לפרויקט; ניסוח קפדני של מטרה ממוקדת היטב; מיפוי הכוחות הארגוניים הרלבנטיים וגיוסם לטובת הפרויקט; יצירת תהליך (החוצה בדרך כלל גבולות של יחידות ארגוניות ודיסציפלינות מקצועיות) להוצאת התכנית אל הפועל. הכלים נלמדים כחלק בלתי נפרד מתהליך היישום. משיגים תוצאות מדידות בטווח קצר : כתוצאה מכל אלה, מוחזרת ההשקעה שבהדרכה עוד במהלך התכנית. פיתוח, הנתפס בדרך כלל כתהליך ארוך הנעשה במנותק מחיי היומיום מניב, באמצעות הדרכה נכונה, פירות מידיים. כאשר אנשים לומדים, באופן מבוקר וממוקד, לקחת אחריות גדולה יותר ולעשות יותר במסגרת תפקידם הם יכולים להשיג הישגים ממשיים תוך כדי תהליך ההדרכה. כך קוצרו בהצלחה תהליכי פיתוח, שופרו מוצרים, אורגנו פינות מוזנחות ונוצר תיאום טוב יותר בין יחידות שונות במערכת הכללית של "טבע".

הדרישה צריכה לבטא את ציפיית המנהלים הממונים בארגון לתוצאות ההדרכה. אין זה מספיק שהמשתתפים מתחייבים בפני המנחים וחברי הקבוצה שאכן למדו, כלומר, הם מחייבים להתנהגות חדשה. אלה המקבלים את המודרכים ה' משופרים' בסוף התכנית -- המנהלים הממונים -- חייבים לבטא באופן ברור את דרישתם להתנהגות החדשה ולסייע בעד המשתתפים להגיע אליה.

במקרה שלנו התבטאה הדרישה בממונים, שרובם יוצגו בצוות ההיגוי. אלה הגדירו את הציפיות לשיפור אישי וקבוצתי על ידי הצבת מטרות קונקרטיות לשיפור בתחום אחריותם, וסייעו בידי הצוותים להשגת מטרות הפרויקטים שנבנו בהתאמה.

ההבניה - מסגרת הלמידה, חלוקת הזמן, התפקידים ותהליכי העבודה - צריכה למקסם את הסיכויים להצלחה.

המטרות השאפתניות של התכנית, ברמת היחיד וברמת הארגון, חייבו שילוב משתתפים, מנהלים ומנחים במאמץ ארגוני לאורך ולרוחב "טבע". התכנית הייתה בנויה על ארבע מסגרות למידה. ראשונה הייתה המליאה של הקבוצה הלומדת, באתר מרכזי. בשש פגישות למידה בנות שני ימים כל אחת הוצגו התכנים ונערכו המפגשים עם המנהלים מרחבי "טבע". שיניה הייתה המסגרת של קבוצות המשימה שנטלו על עצמן לבצע פרויקט מול לקוח ספציפי בתוך הארגון. אלה פעלו בין פגישות המליאה ונפגשו לבקרה ולמידה עם מנחי התכנית והמנהלים-הלקוחות באתרים בהם עובדים המשתתפים. המסגרת השלישית ללמידה הייתה הצוות המנהל של התכנית -- מנהל ההדרכה והפיתוח הארגוני של הקבוצה ושני המנהלים האקדמיים של התכנית. כאן נערכו תכניות למידה ספציפיות, נעשתה בקרה מתמדת על תהליכים ואנשים, נאספו ויושמו לקחים לגבי התקדמות התכנית כולה. המסגרת הרביעית הייתה צוות היגוי שהופעל על ידי צוות המשימה והורכב ממנהלי משאבי אנוש של היחידות העסקיות ב"טבע" וממנהלי קו בכירים, בעיקר לקוחות וחונכים של הפרויקטים השונים. כאן נבחנו רלבנטיות התכנית, ובמיוחד הנושאים והביצוע של הפרויקטים, ל"טבע" בכללה. הזמן שהוקדש למליאה (6 מפגשים בני יומיים, במשך 8 חודשים) ולעבודה בקבוצות הפרויקט (כ - 6 שעות בשבוע) היה בחלקו במסגרת שבוע העבודה המקובל ובחלקו (יום שישי) על חשבון זמנם הפנוי של המשתתפים.

התכנית: מה קרה בפועל?

בכל פגישה באו לידי ביטוי שלושה צירים שייצגו את שלושת המטרות העיקריות של התכנית:

1. נלמד נושא מרכזי להבנת תפקודו של ארגון עסקי מורכב, כמו: מורכבות ארגונית, ניהול שינויים, קידום משימות בטווח קצר, עיצוב וניהול התפקיד, כוח והשפעה לרוחב הארגון ולמידה ארגונית.
2. נערכה היכרות עם מיומנות בסיסיות לניהול עצמי ולהזזת משימות בארגון, כמו איבחן ארגוני, החלפת תהליכים, הצבת מטרות, תכנון והוצאתה לפועל של תכניות שיפור, עבודת צוות, ניהול זמן, מודעות ואסרטיביות.
3. כל מפגש כלל שתי הרצאות אורח של מנהלים בכירים בקבוצה (ברמת מנהלי עסקים) שהציגו את העסק עליו הם ממונים ופרטו את השקפת עולמם המקצועית והניהולית.

מפגשי הביניים שנערכו באתרים שמשו למעקב ולהדרכה בישום הלמידה, בעיקר דרך הפרויקט שנבחר לפריצת דרך לשיפור בארגון. הפרויקט בוצע במסגרת צוות בין תחומי בן 4-6 משתתפים. הוא נועד להוות פריצת דרך לקידום עניין מרכזי לקבוצת "טבע". הנושא לפרויקט הוגדר והוצע על ידי חברי הצוות, אושר ונתמך על ידי מנהל בכיר בקבוצה

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

שמשם כלקוח וכחונך של הצוות. הצלחה נמדדה במונחים של שורה תחתונה ברורה: הצוות היה צריך להוכיח שחסך או חולל הכנסה נוספת. בנוסף לאתגר האישי של יזמה ועשייה מעבר לנדרש שייצגה מטרת הפרויקט, אפשרה הוצאתו לפועל הכרות מעמיקה עם פן מסוים של "טבע" וחייב התנסות ולמידה בתחום הפעלת צוות ועבודת רוחב בין תחומית. כצפוי, שקפו נושאי הפרויקטים והלמידה שנעשתה במהלך ביצועם במידה רבה את סדר היום ואת השאלות המרכזיות בפעילותה של "טבע" בתקופת התכנית.

הפרויקטים:

הוצגו סיום התכנית בפני פורום לקוחות, מנהלים ישירים, הנהלת העסק והנהלת הקבוצה, הנשיא.

1. הלם המורכבות: של אנשים, תפקידים, דיסציפלינות, תרבויות, מוצרים, עבר, הווה, עתיד. האסטרטגיה בנויה-ונבנית כאחד; אינטואיציה והחלטה רציונאלית. הפרויקט: בנייה וניסוי של אלגוריתם להחלטות אסטרטגיות.

2. לשבור מוסכמות: המערכת הגדלה ומסתבכת עם "עוד מאותו דבר" והניסיון לפשט אותה. הפרויקט: רה-ולידציה של מערכות בתפעול.

3. עבודה בממשקים: איך ליצור שפה אינטרדיסציפלינרית? הפרויקט: בניית הקשר מו"פ - תפעול.

4. למידה מאי הצלחה: איך התעלמות מהמפה הארגונית אינה מאפשרת הצלחה. הפרויקט: פישוט תהליכים בכימיה.

תוצאות ומסקנות ברמת "טבע":

התכנית לוותה בעבודת מחקר שניסתה להעריך את מידת השגת המטרות, כפי שהוגדרו על ידי צוות ההיגוי. העבודה שמשה לצורך ולידציה נוספת של ההערכה המתמשכת שנעשתה על ידי צוות המשימה והמשתתפים, באמצעות היזון חוזר מתמיד, עיבודו וישום מסקנותיו.

- המשתתפים אכן למדו את קבוצת "טבע", את המכלול ואת חלקיה השונים. המפגש עם הארגון הגביר את הרצון להבין אותו יותר ואת ההזדהות אתו.
- ההיחשפות למיומנויות רלבנטיות לניהול עצמי במערכת מורכבת שיפרה את יכולת התפקוד של המשתתפים, והלמידה בקבוצה סייעה להם להעריך את צרכיהם ולהגדיר את מה שהם צריכים להמשיך וללמוד.
- הם לא רק רכשו ידע אלא גם עשו. הם התנסו ביזמות ארגונית ובעשייה מעל לנדרש במסגרת התפקיד. ההצלחה בפריצת הדרך מעבר לגבולות היחידה הארגונית שלהם ובהשגת תוצאה ממשית הסתכמה בהעצמה משמעותית.

המשתתפים צמחו, אישית, ופיתחו תפישה של ערך עצמי -- תנאים הכרחיים לפעולה בארגון שטוח.

- קידום נושאים העומדים על סדר היום המרכזי של החברה חשף את המשתתפים לעשייה מורכבת לרוחב ולאורך ארגון מורכב, מעבר לרמה בה הם פעילים בחיי יומיום. הוא נתן לגיטימציה לתרומה של אנשים צעירים ולעבודתם מול צמרת הניהול בארגון בוגר. ואכן, התלמידים הטובים בתכנית התקדמו בתוך הארגון.

מאיך - התברר לנו (פעם אחת נוספת...) שכל הצלחה בפתרון שאלה פותחת את הבעייתיות הבאה, את הפרדוקס הבא. כאשר סף היכולת והציפיות עולה - מתחייבות תשובות שאין הארגון בנוי לספק, כרגע. האנשים שניסו את כוחם בהצלחה מצפים, יותר מתמיד, לקידום מהיר. זאת, בארגון שטוח, הדורש התמקצעות רבת שנים על מנת להתקדם. הם מצפים, יותר מתמיד, לאתגר בפרויקטים, לחונכות של מנהלים. לא 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.