

מי בכלל צריך ארגון לומד?

לא כל בני האדם אוהבים ללמוד, אבל גם אלה שאוהבים ללמוד לא אוהבים להשתנות, אף על פי שלעיתים הם מצהירים על מוכנותם לעשות זאת. תכונה אנושית מצערת זו מחייבת אותנו לבחון את נושא פיתוח המנהלים והארגון הלומד על פי התפוקות המוגבלות שלו, ולא על פי התשומות הגדולות המושקעות בו.

מדוע אנשים מתקשים להשתנות היא סוגיה רחבה, שתקצר היריעה מלענות עליה: שנים ארוכות של הרגלים, קושי להודות בטעויות, הנוחות של תליית האשמה לכישלון בגורמים חיצוניים, החשש מהאופן שבו יתקבל השינוי על ידי אחרים, וכמובן אי הוודאות שהשינוי יביא לתוצאות המיוחלות.

תוכניות פיתוח המנהלים בארגונים מאפיינות באופטימיות בלתי ריאליה כאשר ליכולתו של האדם להשתנות, ונראה כי מה שכבר ידוע במדעי ההתנהגות זה עשרות שנים טרם חדר לתודעתם של מנהלי ההדרכה בארגונים. הם ממשיכים להריץ תוכניות הדרכה קבוצתית המתרחשות הרחק משולחנו של המנהל, וכל המרבה להתרחק - הרי זה משובח. טיפוס לאאוורסט וסדנה במדבר יהודה הן דוגמאות מייצגות. מה בכל זאת כדאי לעשות?

ראשית, הניחו לסדנאות הקבוצתיות בנושאים כמו סגנונות ניהול, האצלת סמכויות, ניהול זמן, ניהול דיון וגומר. השינוי במנהלים בעקבות סדנאות אלה שואף לאפס. במקום זאת, הצמידו למנהל יועץ אישי, רצוי בעל ניסיון ניהולי ולא רק ייעוצי, שיעבוד איתו מקרוב. יחד הם ינתחו את מרכיבי התפקיד של המנהל, יגדירו את המטלות המרכזיות בחשיבותן להצלחת תפקודו בארגון ויבנו תוכנית המושתתת על מטלות התורמות לאפקטיביות הניהולית שלו, תוך דגש על תוצאות מדידות.

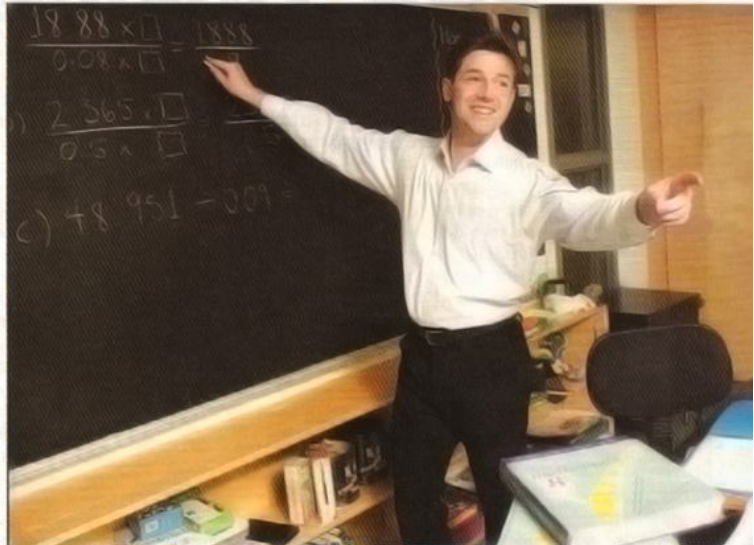
אל תשקיעו בכל המנהלים באופן שוויוני. הניחו למצטיינים - הם לא זקוקים לנו. הניחו לגרועים - הניחו להם ללכת. השקיעו בבינוניים, להם הסיכוי הגדול להפוך לטובים יותר באמצעות הכשרה נכונה על ידי יועץ אישי. יש עוד מספר כיוונים לפיתוח מנהלים בארגון לומד, שאינם מצריכים יועצים ומדריכים כלל. הנה שתי הצעות בלתי שגרתיות:

אחד הקשיים והאתגרים הגדולים בארגון הרוצה להנריך עצמו כארגון לומד, הוא הנחלת הידע המקצועי והאישי הצבור ביחידה אחת ליחידות האחרות של הארגון. ידע זה אינו זורם באופן טבעי בין היחידות השונות, והוא חיוני לשגשוגו של הארגון. נעשו ניסיונות שונים לפתור בעיה זו, בדרך כלל באמצעות נגישות רחבה של העובדים למאגרי המידע הממוחשבים של הארגון. ניסיונות אלה נחלו הצלחה חלקית ביותר. אני מציע להוסיף לכך דרך אחרת, חדשה, שתושפת על שכבת המנהלים. אחת לשנה, יוצמד מנהל מיחידה אחת למנהל יחידה אחרת (יחידת מטח מקבילה, או הצלבה בין טח למטה) וילווה את המנהל האחר בעקבות למשך שבוע-שבועיים. אפשר להשאיר את הציוות לבחירתם של המנהלים, ללא כפייה, כתרגיל סוציומטרי מעניין. קשה להגזים ביתרונות האדירים של שיטה זו להיכרות ולהבנה אמיתית בין יחידות בארגון, להיחשפות לסגנונות ניהול וביצוע שונים וליצירת מרקם אנושי המבוסס על היכרות אישית ומקצועית הדדית.

ועוד הצעה מהפכנית לסיום: הקימו "ועדות חקירה"! בדרך כלל מוקמות ועדות חקירה בארגונים במקרים של כישלונות צורבים. תרומת הוועדות ליצירת שינויים אמיתיים בעתיד - מזערית. הן זוכות לשיתוף פעולה חלקי, מהלכות אימים, מחפשות את האשם וסופן ברשימת מודחים מחד, או בדר"חות מעלי אבק, במקרה השכיח. לעומת זאת, אני מציע להקים "ועדות חקירה" לבדיקת הסיבות של הצלחות גדולות בארגון ולחקר ביצועים של מנהלים מצטיינים במיוחד. ועדות חקירה אלה יורכבו מאנשים מתוך הארגון ותפקידן יהיה להגיע לחקר האמת, להצגת הממצאים בפני הנהלת הארגון, שתפקידה יהיה להטמיע את הלקחים בקרב העובדים. קשה להאמין כמה מעט אנו יודעים על הסיבות האמיתיות להצלחות גדולות בארגון ועד כמה ניתן ללמוד מכך לגבי העתיד - וכל זאת באווירה חיובית שכולם ישמחו ליטול בה חלק.

"להצלחה אבות רבים" פירושו שאין אנו יודעים מי הוא האבא האמיתי, באיזו נסיבות ומדוע קרתה ההצלחה וכיצד ניתן לשחזר אותה בעתיד. היעדר מידע על כך יכול להוביל אותנו ל"כישלון היתום".

שפי שפס, מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית



שפי שפס

אני מציע להקים "ועדות חקירה" לבדיקת הסיבות של הצלחות גדולות בארגון ולחקר ביצועים של מנהלים מצטיינים במיוחד. תפקיד הנהלת הארגון יהיה להטמיע את הלקחים בקרב העובדים



אל מול שפע הסדנאות הקבוצתיות שמקיימים גופים שונים למנהלים, מתריס שפי שפס כי הפתרון הוא ב"אחד על אחד"