

מה שחשוב...לארגון

על תרבות ארגונית, חזון וערכים משותפים

(*) **אבישי לנדאו** (2012)

ידידי אישי

במשך שנתיי הארוכות כחבר הנהלה בארגונים עסקיים ידועים ובשנים האחרונות בהן אני משמש כיועץ ארגוני בכיר וכמאמן- הטרידה ומטרידה אותי שאלת השאלות בעולמנו המקצועי: איך ארגון הופך להיות ארגון מצליח ועוד יותר חשוב: איך ארגון מצליח להמשיך ולהצטיין לאורך זמן? כמובן שישנה פילוסופיה קודמת לשאלות אלו: מהי הצלחה בארגון והאם ישנה הגדרה אחת לכך?

לאחרונה מצאתי את עצמי מתעמק באמירותיו של סטיב ג'ובס ז"ל, של אלי הורוביץ ז"ל, של מנהיגים מובילים בעולם ובארץ (יבדל"א) בניסיון למצוא חוט מקשר. תוך כדי חיפוש החומרים מצאתי במדף הספרים את הספר על 18 ארגוני המופת (אשר חלק מהם כבר מזמן לא ארגוני מופת.

במפגש עם לקוח, מנכ"ל של ארגון עסקי לא גדול, שיתף אותי זה בהודעת התפטרות של אחד מאנשי המפתח בארגון- תוהו ומשתף על עזיבה כואבת ובעיתוי ממש לא מתאים. שאלתי: "מתי לאחרונה עזב איש טוב אצת הארגון בעיתוי מתאים?" "אתה צודק" השיב לי ונאנח.

"האם חשבת על כך שזו הבעיה היותר קלה שלך" שאלתי? ולהרמת הגבה שלו הוספתי: "האם חשבת על אלו שעשו נטישה פנימית, הם כבר עזבו אותך בלב, אומנם באים לעבודה ועושים את מה שצריך אבל לא יותר מכך? ולמה הם נשארים בארגון זה ברור: יש משכנתא לשלם וכו'. הם אינם באים לעבוד מתוך תשוקה, עם ברק בעיניים".

אני למסקנות שלי הגעתי ומאותו רגע כל מעייניי המקצועיים נתונים למימושן.

פתח דבר

ההבנה שהאנשים העובדים בארגון ("המשאב האנושי") קונה לה שביתה וזהו הדבר שיש להשקיע בו, לטפח אותו, אם כי עדיין כללי החשבונאות הותיקים בהבחנות בין השקעה להוצאה אינם מותאמים עדיין להבנה זו.

ההבנה שהעולם עובר לעבודה צוותית הולכת ומשתרשת לה אם כי גם כאן תהליכי התגמול והתמרוץ בארגונים רבים מפגרים מאחור ועדיין "המולך" הוא התמריץ האישי.

יש לפנינו אתגר מורכב לפיצוח בו הדור הצעיר (ואין זה משנה כיצד נכנה אותו ועד כמה נהייה ציניים כלפי חשיבתו והתנהגותיו) נאמן מאוד לעצמו ולמקצוע (ופחות לארגון), רוצה לחוש סיפוקים מידיים כאן ועכשיו, רוצה לחוש שיש לו את האפשרות להיות חלק מעיצוב הסביבה בארגון בו הוא עובד. הוא בנקל עובר את הכביש לחברה שממול במידה והוא חש שהארגון איננו מספק לו כל אלו.

"המשהו" המיוחד ארגונים והופך אותם למשהו מיוחד קשור למנהיגות אחרת, מכילה, מאמנת ומאפשרת אשר בונה תרבות ארגונית ייחודית (זוכרים את חברת פרטנר תקשורת בתקופת ההקמה וההתבססות?).

בדימוי שלי: תרבות ארגונית זה כמו אהבה או כמו דיאטה. כולם מבינים את החשיבות הרבה בכדי כולם מבינים שצריך לעבוד כל הזמן, לשמור ולטפח, כולם נהנים לדבר על זה, אבל רובנו נותנים לעצמנו להיות מובלים ע"י היום יום השחוק, ולא ממש משקיעים ולא "עובדים בזה".

בעולם המקצועי עוסקים לא אחת בשלושת המעגלים הידועים: "Nice to have", "Important", "Must" ולדאבוננו, בחלק מהארגונים הפחות מתקדמים נתפס העיסוק בתרבות הארגונית כמותרות ולא כצורך חיוני או כנושא חשוב לבניית תשתיות הארגון לצמיחתו העתידית.

על מודל ניהול על פי ערכים – Management By Values®

מודל ניהול על פי ערכים עוסק בעיצוב תרבות הארגון באמצעות זיהוי של הערכים החשובים ביותר שלהם וניהול הארגון על פיהם. המודל הינו דינאמי וילך ויתפתח תוך כדי הזמן.

המודל מצביע על כך שארגון = משפחה = זוג, ומכאן ראוי להתבונן בהמשך התפתחות המודל ויישומו בארגונים ובמשפחה באופן דומה (בשנה החולפת הושלם מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים"®-שת"פ עם מכון שינוי (גליל-ים).

הערכים הללו, המהווים נגזרת של הגדרות החזון והייעוד של הארגון. ייחודו של המודל הינו בכך שתת המערכות בארגון והארגון כולו, מקבלים כל אחד את הפוקוס הראוי, ישנה מעורבות והתחשבות בצרכים הייחודיים של עובדי הארגון, במנהיגות הארגון הנכונה ניתן להפוך את התהליך לחווייה ארגונית מעצימה, מלכדת ומחברת בצורה טובה, את תת המערכות השונות תוך שמירת הזהות והנפרדות של תת המערכות השונות.

ישנם לא מעט מודלים העוסקים בתרבות הארגון ואולם הסיבה לכך שמודל זה הפך למאוד אהוב בעולם נובע מהעובדה כי הינו פשוט וידידותי.

הטיפול בעיצוב תרבות היחידה או הארגון הינו תהליך מאתגר אשר מצריך השקעת משאבי זמן וחלק מעוצמתו והצלחותיו טמונים בעצם התהליך עצמו וב"התבשלות המשותפת" אשר זורעת את הזרעים הנכונים לעונת הקציר (בדומה לתהליכי ERP בארגון). המשותף לשניהם, בין השאר, הינו גם במסר המגיע ממנהל היחידה או הארגון ונכונותו לנהל את התהליך ברמת הקרבה לנושא ומסר החשיבות שהוא רואה לכך.

חזון – VISION

חזון (vision) הינו תמונה ויזואלית עתידית רצויה של חייכם בתחום חיים אחד או בשילוב של מספר תחומי חיים.

תמציתה של מנהיגות של כל ארגון הוא ליצור בדימיון הארגוני תמונה של הערכים המשולבים בחזון, להחליט לפתח את היכולת כדי לממש אותו ולהאמין בהם אמונה שלמה, כל זאת בהסתמך על ניתוח והבנת צרכי היסוד של עובדי הארגון.

החזון מציג בתמציתיות מוחלטת את מוקד ההווייה של ה"מה". החזון הוא אותו ניצוץ יצירתי המתמצת את המהות האמיתית.

חזון אישי יוצק משמעות לחיינו, יוצר הנעה פנימית חזקה, להתגברות על פחדים ומכשולים במעטפת החיצונית והפנימית, חתירה לשינוי, וויתור על דפוסים ישנים.

ייעוד – MISSION

בעוד שהחזון מתמצת את ההווייה של ה"מה", הייעוד מסביר את ה"מה" בצורה קצת פחות תמציתית ועדיין ברמה של ה"מה" - "לשם מה".

הגדרת הייעוד איננה מחייבת את אותו הניצוץ היצירתי של הגדרת החזון. הייעוד עוונה לשאלה המרכזית: לשם מה.

הייעוד קשור באופן עמוק למהות של הארגון.

ערכי הליבה - CORE Values

בעוד שבעבר השימוש בערכים נחשב ל"רך מידי", לא מדיד וכ- "nice to have", הרי שכיום הפך העיסוק בערכים לנושא מרכזי בארגון (מה באמת חשוב לי בחיים, היכולת לזהות, לדעת במה לבחור, לדעת על מה לוותר, לדעת לנהל דיאלוג פנימי עם עצמך ועם תת המערכות בארגון.. לדעת לוותר ולדעת להגיע להסכמות על ערכי היסוד המשותפים).

הניסיון שהצטבר מוכיח כי כשערכי הפרט כפרט או כחלק מהארגון, עומדים בסתירה או בחוסר הלימה לסט ערכי הארגון, הדבר מייצר תופעות כמו: חוסר כף, לחצים, ניכור ותופעות המשפיעות על ההתנהלות האישית ותחושת הנוחות הכללית, הן של הפרט, הן של תת המערכות השונות בתוכה והן של הארגון כולו. ולכן המודל יכול להיות שימושי עבור השתקפות הערכים האישיים של הפרט והנוסחא בה הערכים האישיים באופן ברור בדיוק כמו הפילוסופיה הניהולית והניסיון הארגוני המעשי. הערכים חייבים לשמש כמצפן של הארגון שלאורם היא פועלת. ארגונים אשר לא יסנכרו את החזון והייעוד וייצרו מערכת ערכים משותפים יפעלו בצורה פחות טובה והרמונית ויתכן מאוד כי אף לא ישרדו לאורך זמן.

המודל מזהה שלוש קבוצות של ערכים ומנסה בשלב ראשוני לזהות את מערכת קשרי הגומלין שביניהם:
ערכים אתיים, ערכים כלכליים וערכים רגשיים-תשוקתיים במבנה טריאקסאלי

1. קבוצת הערכים האתיים-חברתיים מארגנת את ההתנהלות שלי מול החברה

ערכים כגון: שיתוף פעולה, חברות, משפחתיות, יושרה, כבוד, נדיבות, תרומה לקהילה.

2. קבוצת הערכים הכלכליים-פרקטיים מארגנת את ההתנהלות שלי מול השגת דברים

גמישות, התמדה, מנהיגות, שיפור מתמיד, פישוט, החלטתיות, סדר, מעשיות-תכליתיות.

3. קבוצת הערכים הרגשיים- תשוקתיים מארגנת את ההתנהלות שלי מול עצמי

חיבה, פתיחות, העזה, יצירתיות, שלוה, שליטה, סקרנות, אופטימיות, עצמאות.

אמון (Trust)

כיום ארגונים נותנים משקל רב לסוגית האמון ושמירה על טיפוחו בעוד שבעבר נתנו ארגונים משקל רב לתהליכי הבקרה ופחות לסוגית האמון. האמון במודל הינו "מגה ערך" ובהעדרו לא ניתן מלטפל בעיצובה מחדש של תרבות הארגון באמצעות מודל זה.

לכל ארגון או משפחה יש את מערכת האיזונים הייחודית

(הד.נ.א - D.N.A הייחודי) והמודל איננו מטיף לכל תוצאה שהיא ובלבד שיהיו אלו ערכים משותפים.

יחד עם זאת, בארגונים בהם ניתן לזהות חסר מוחלט או כמעט מוחלט של קבוצת ערכים אחת- מצביע הדבר על בעיה בסיסית ועמוקה, דבר שלא תמיד בא לידי ביטוי מעל פני השטח, ברם הדבר מצביע על כך שיהיה קשה לארגון כארגון או לתת המערכות שבתוכו להתפתח ולצמוח באופן מיטבי בהמשך.

העבודה עם שלושת צירי הערכים נותנת אפשרות למבט על על הקבוצה, היחידה או הארגון כולן: האם הוא יותר כלכלי, יותר אתי-חברתי או יותר רגשי, ויש לכך חשיבות רבה בהתבוננות העצמית הראשונית, לשיח משותף ולדיון.

תהליך איסוף, טיוב וניתוח הערכים החל עם כמה מאות ובתהליכים סטטיסטיים ובתהליכי תיקוף הוקטנה כמות הערכים לכדי כמה עשרות, זאת על מנת שניתן יהיה לעבוד איתם בארגונים.

בעשור האחרון מרוכזים ומנותחים הפעילויות ברחבי העולם עם המודל, מה שמגדיל כלהזמן את מאדר הנתונים ומאפשר לבצע ניתוחים ברמה של מדינות, תחומי עיסוק של הארגונים.

יחד עם זאת הואיל ותהליך השייך של כל ערך לאחת משלוש משפחות הערכים הינו תלוי תרבות- נעשים מעת לעת מחקרים במדינות השונות בנושא זה.

כלי המדידה ®

שלב האבחון במודל ® מסתייע בסט של כלים ייחודיים אשר פותחו, תוקפו ונוסו וכולל את: **שאלוני**

הערכים ותוכנת הערכים, אשר מאפשרים לתת ביטוי כמותי, מוחשי וחזותי לפערים המתגלים בתחילת התהליך.

⇒ תוכנת הערכים

תוכנת הערכים מאפשרת לנו לזהות את ערכי הליבה שלנו וכן את הפערים בין סט הערכים האישיים לסט הערכים הארגוניים הנוכחיים. התוכנה מאפשרת ניתוחים שונים לאורך זמן, הן באותו הארגון והן במערכת השוואתית מול ארגונים שונים.

⇒ שאלוני הערכים

שאלוני הערכים מאפשרים לנו בדרך מהירה וידידותית לזהות את ערכי הליבה שלנו ולזהות את הפערים בין חברי הארגון ביחידות השונות בתהליך העיבוד והניתוח של השאלונים.

⇒ משחקי הערכים (משחקים אימוניים)

במטרה ליצור כלים אבחוניים-חוויתיים נוספים, תוך התייחסות ממוקדת לעולם הארגונים והמשפחה, פותחו משחקי הערכים לילדים ולמשפחה. משחקים אלו הינם גם כלי עבודה אימוניים העוסקים בבחירת סט הערכים שלנו ומטרתו הינה לקיים דיאלוג בנושא מה חשוב לנו באמת בחיים בזמן נתון, כאשר הדיאלוג הוא שיח גלוי, מודע ובטוח – מתוך מקום של משחק והתנסות חווייתית. הקלפים הינם כלי, המהווה את המרחב דרכו מתקיים הדיאלוג.

"מה שחשוב...משחק ערכים" הינו אפליקציה מדויקת של מודל ניהול על פי ערכים, בנוי על עיקרון המודל הטריאקסלי ומשלים את תוכנת הערכים ושאלוני הערכים. פרט לעובדה שהמשחק גורם לנו להגיב מהבטן/מהרגש (בניגוד לכלים האחרים הפועלים מההיגיון / מהשכל, יש בו אופציה לעבודה לאנשי מקצוע אשר רוצים להתבונן בתחילת התהליך בשלושת צירי הערכים:

הציר הרגשי/תשוקתי (ירוק), הציר האתי-חברתי (כחול) והציר הכלכלי (אדום), ודרך זה לבחון האם: הפרט, הזוג, המשפחה או הצוות- יותר רגשיים, יותר חברתיים או יותר כלכליים, טרם הכניסה היותר עמוקה לתוך הערכים עצמם, אפיונם, פירוקם ותרומם לשפת ההתנהלות..

שלב הדיאלוג ובחירת הערכים המשותפים

מרבית הארגונים העוסקים בזיהוי ערכי הליבה אצלם, נוהגים לעשות זאת בקרב מספר מעגלי ניהול בכיר וההתמקדות הינה במה שחשוב לארגון- מה שמוליד פלקט יפה וכתובה מוקפדת באתר החברה.

אחד מבסיסי המודל הינו לערוך את התהליך בקרב כל העובדים (היחידה או הארגון) תוך אבחנה בין סט הערכים האישיים = הערכים המצופים לבין סט הערכים הארגוניים המצויים ובמילים פשוטות: בדיקת הפערים שבין המצוי לרצוי-זיהויים, הצפתם, שיח פתוח אודותם ותהליך בו בוחרים סט ערכי ליבה עתידיים של הארגון .

במסגרת כל תת מערכת בארגון ובארגון כולו, מתנהלים תהליכי אבחון ערכי היסוד, הפערים ותהליכי הדיאלוג בתוך תת המערכות ובמערכת הארגונית כולה, עד לבחירת 3-6 ערכי יסוד משותפים.

תהליכי היישום

בחירת "בעלי הערך"

הארגון בוחר נציג מתוכו לכל אחד מערכי היסוד שנבחרו, והוא נוטל "בעלות על הערך" (ownership). מאותו הרגע הוא הגורם בארגון אשר מתזכר, יוצר גירויים לשיח הארגוני בנושא, כאשר הארגון בונה מתוך כל ערך שבחרו במשותף- סט של פעילויות והתנהגויות אשר יהפכו את הערך ממשוהו תיאורטי ופלקטי לחלק מן העשייה היום-יומית שלה.

תהליך ההגדרה המדויקת של הערך / פירוק הערך למרכיביו

אם ניקח לדוגמא את ערך הפתיחות ונבקש הגדרות במקומות שונים, סביר להניח שנמצא הגדרות ופרשנויות שונות, ומכאן שבשלב זה מתבקש הגדרה מדויקת יותר של הערך המתאימה ליחידה או לארגון.

תהליך תרגום הערך להתנהלות (מטרות, יעדים ומשימות)

בשלב זה מתורגם הערך למטרות או יעדים ולמשימות כמותיות על ציר הזמן .

תהליכי ההטמעה

ניהול "מנהל הערך" את צוות ההיגוי של הערך

כל "בעל ערך" צריך להשלים עם צוותו את העיבוד הסופי של מאפייניו הערך הנבחר ותרומתו לשפת ההתנהלות היום יומית.

"תרגום הערך" במשאבי אנוש (במידה ומדובר בתהליך לכלל הארגון)

בכדי שהערכים המשותפים שנבחרו אכן יהפכו למחוללי שינוי תרבותי, על יחידת משאבי אנוש לתרגם את המשמעויות לשפה של: תהליכי גיוס, מיון וקליטה, לתהליכים של הדרכה, פיתוח מנהלים ופיתוח ארגוני, ולתהליכים של כלי תגמול ותמרוץ.

ניהול "דיוני ערכים" תקופתיים במקביל לדיוני הפעילות

מנהל היחידה או מנהל הארגון יזמן "דיוני ערכים", בהשתתפות "בעל הערך" וכל הגורמים הרלוונטיים לתרגומי הערך למטרות, יעדים ומשימות, במגמה להיות עם היד על הדופק ולדעת שהנושאים מטופלים כהלכה במסגרת לוחות הזמנים שהוגדרו לכל משימה ומשימה.

ניהול "דיוני ערכים" תקופתיים בצוותים

הצוותים ימשיכו להיפגש בתדירות קבועה במטרה לתחזק את הערכים, לטייב ולשפר ולשנות משימות מעת לעת עפ"י הצרכים המשתנים.

לימוד צוות משאבי אנוש את המודל לצרכי הפעלה עצמית

המגמה הינה להכשיר את צוות משאבי האנוש בארגון בתהליך זה על מנת שבסבב הבא כבר יוכל ליטול על עצמו את האחריות לניהול עצמי ופנימי של התהליך..

משוב והיזון חוזר

בספרות המקצועית נהוג באופן מסורתי לדבר על כך כי ארגון ראוי שיבחן את התרבות הארגונית שלו מידי שלוש עד חמש שנים, ובמידת הצורך יבצע התאמות עפ"י הצרכים המשתנים.

ברם, במאה ה-21, בעידן הכפר הגלובאלי בו הקיף ותדירות השינויים מהירים ביותר, יתכן כי נכון לבצע תהליך זה בתדירות גבוהה יותר.

(*) אבישי לנדאו מנהל המרכז לניהול על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן, (M.A) נציגות בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית MDS, הספר: "ניהול על פי ערכים"- ספריית גלובס / דולן-גרסיה-לנדאו, מודל: ניהוג משפחה על פי ערכים / גרתי-נברו-לנדאו, מפתח 4 משחקי ערכים לחו"ל ולישראל, (סגן נשיא לתחום משאבי אנוש ושופט-צד בבית הדין לעבודה-בעבר) (www.equity-mds.com)