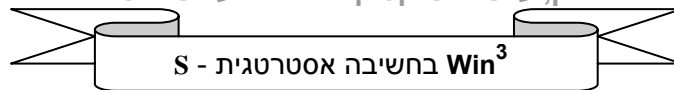


תבונה ורגישות בניהול

חזון, ערכים ופרקטיקה ניהולית על פי גישת



חיים שפירא – haim@winwinwin.co

{ המונחים המסומנים ב**כוכבית*** מוגדרים במילון המונחים של גישת Win³ }

גיימס קולינס וג'רי פוראס (לנצח נבנו, 1994), טענו כי חברה בעלת חזון* המשותף לכל עובדיה, תצליח ותשרוד שנים רבות גם לאחר מחזורים רבים של הנהלות – **בזכות החזון המשותף**. הכלל הזה הכרחי, אך האומנם הוא גם מספיק? האם הנוסחה הזו תקפה בכל מצבי הפעילות* של ארגון* ולכל תמהיל של שחקנים* פנים ארגוניים? האם ארגון בעל חזון ישרוד כל שינוי המתרחש בהשתתפות* החיצונית שלו? בספר אנו בוחנים את דפוסי ההתנהגות שמונה אבני טיפוס* של ארגונים שתכונותיהם נקבעות על פי תמהיל שלושה מאפייני פעילות* - SMI. מאמר זה מתייחס לטיפוס* בעלי החשיבה האסטרטגית.

המעצבים* מציינים את האסטרטגיה* - את החזון, את מטרת* הארגון* ואת המדיניות. המעצבים אינם קובעים אסטרטגיה או מתכננים אותה או מגדירים אותה – הם פשוט מציינים אותה... בשונה מתכנון של טקטיקה או ניהול* – אסטרטגיה מבוססת, במהותה, על ערכים*, חזון* ועתיד. את האסטרטגיה מציינים בעזרת אמונות, אידאולוגיות, ערכים ומנה גדושה של תמימות. אבל כל נטעה. אסטרטגיה אינה עיסוק לחובבנים או לחולמי חלומות בהקיץ. כדי לצייר אסטרטגיה, מעצבי מפת הדרכים העתידית נדרשים לדעת, להבין ולחוש את מערכות האינטרסים של השחקנים אשר פועלים ברשת הערך הרחבה המקיפה אותם.

אם כן, המעצבים - השחקנים בעלי החשיבה האסטרטגית - משפיעים* בצורה משמעותית על המדיניות ועל התרבות הארגונית ברעיונותיהם ובהתנהגותם, בשונה ממנהלים* אשר קובעים את התרבות הארגונית ואת העשייה הארגונית באמצעות סמכות* אשר הוענקה להם (או שהם נטלו לעצמם).

מעצבים ומנהלים מייצגים שתי קבוצות של שחקנים בעלי מאפייני פעילות מנוגדים. הטבלה הבאה מציגה את ההבדלים הבולטים ביותר ביניהם.

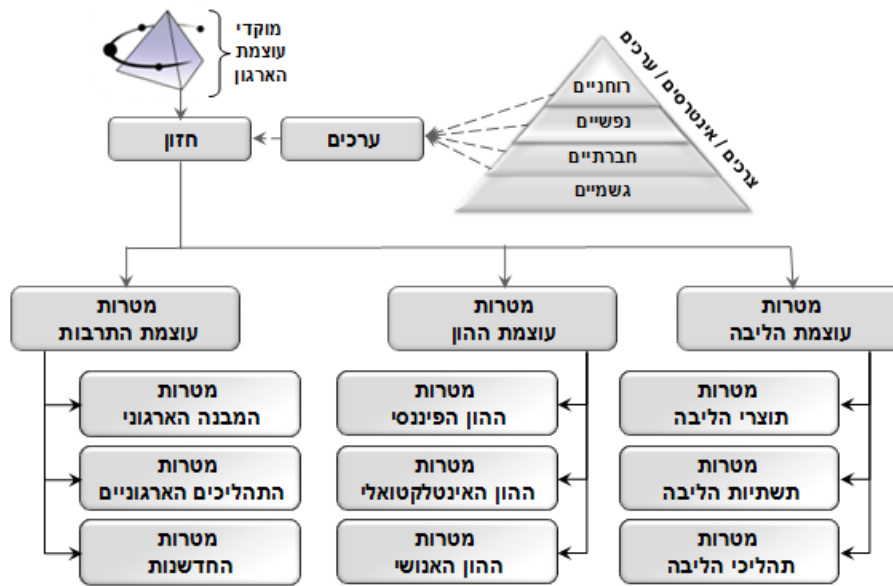
מנהלים (פעילות ניהולית M)	מעצבים (פעילות אסטרטגית S)	מאפיין
סמכות, הוראות	השפעה, שיכנוע	הפעלה באמצעות
לנושאים דחופים	לנושאים חשובים	מתן עדיפות
תכנון ופיקוח	ניתוח	סגנון
נקודתי, ממוקד בפרטים	מערכתי, הכללות ומודלים	מיקוד
פרואקטיבית*	ליאקטיבית*	התנהגות
יעילה*	אפקטיבית*	פעילות
אנליטי	אסוציאטיבי	ניתוח
באמצעות היגיון ותבונה	באמצעות רגש ורגישות	הכוונה
מידי	עתיד	טווח תוצאות
יעדים, תכניות ודוחות	חזון ומטרות	תוצרים
מהירה	איטית	מהירות תגובה
על פי יעדים MBO*	על פי ערכים MBV*	תפיסה ניהולית
מייחס להם חשיבות	ממעט מערכם	סיכונים

אם כן, מי הם המנהלים אם לא מעצבי הארגון? האם מנהלים אמורים להגביל עצמם להיבטים טקטיים בעידן שבו אנחנו מבקשים לשאוב את הידע הדרוש ברמה האסטרטגית מהעובדים? האם המנכ"ל עוסק בטקטיקה בלבד ולא באסטרטגיה? התשובה טמונה בשאלות עצמן. תמהיל חשיבה S, כישורי M ומיומנויות I של שחקן הפועל כמנהל, קובע את סגנון הניהול שלו. נטילת סיכונים הוא סגנון המשחק של מעצבים. אלה הם מחוללי השינויים. הם חיים את השינוי. שגרה מוציאה אותם מדעתם. המעצבים הם בעלי נטייה ליאקטיבית. מנהיגי הארגון ומעצבי דרכו. חשיבה אסטרטגית של מעצבים מאפשרת להם להתבונן אל מעבר לאופק ולראות את העתיד. תפוקות המעצבים הם חזון הארגון ומטרותיו. החזון והמטרות אמורות להיטמע באמצעות תהליכי ניהול מתאימים, בנשמתם ובמעשיהם של כל השחקני הפנימיים. החזון ומטרות-העל חייבות להתבטא בחיי השגרה של הארגון שאם לא כן, החזון יוותר בניירת או בלוחות המודעות.

הערכים הם החיזוקים האידיאולוגיים של החזון. דְבָקוֹת בערכים בונה תרבות ארגונית אשר מתבטאת בשפה משותפת, תובנות משותפות ונורמות התנהגותיות משותפות. סביר להניח כי קל יותר לממש חזון כאשר צרכים אישיים משולבים כערכים בתרבות הארגונית. החזון הוא משאת נפש שחותרים להשיגו בעתיד. החזון כל כך גדול ורחוק שקשה מאוד להשיגו, וטוב שכך, כי הוא אמור לשמש ככוכב הצפון במשך תקופה ארוכה ולהצביע על כוון הדרך מבלי להתייחס לפרקטיקה שבהשגתו.

תרגום החזון לפרקטיקה צריכה להתבטא בחיי היומיום על ידי שחקנים אחרים, ולא בהכרח על ידי המעצבים. תהליך תרגום החזון למציאות מורכב משלבים אחדים.

כדי להבטיח את מימוש החזון צריך להבטיח את קיום הארגון. תהליך הבטחת קיום הארגון נקרא בשם **קיימות***. קיימות מייצגת את יכולתו של ארגון להתקיים במשך זמן ממושך מבלי לאבד את המשאבים העומדים לרשותו. לכן, מטרות העל של ארגון מיוחסות אל מוקדי החוסן הארגוני – הליבה, ההון והתרבות הארגונית. מטרות-העל שמציבים מנהיגים מכוונים את הפעילות הארגונית לקיימות בתשעה מוקדי הפעילות, כפי שמוצג בתרשים.



תרשים 1: מגוון תוצרי הפעילות של המעצבים, בעלי החשיבה האסטרטגית.