

נדנדת האיזון ביחסי עבודה

- Perpetuum Mobile "תנועה נצחית"

מודל לטיפול בארגונים בעת משבר ובשגרה
לכינון מערכת יחסים יציבה ופורה בין העובדים
להנהלה



מאת: צביקה אברמוביץ

פתח דבר – הכל אנשים

מזה כשני עשורים מהווים אנשים את מוקד העשייה שלי, כמעט לאורך כל שעות היממה. במקום בו ישנם אנשים - יש עשייה, יש יצירה, יש התקדמות, יש פריצות דרך. אך בד בבד, במקום בו ישנם אנשים - יש תחרות, יש חילוקי דעות, יש תסכול, יש ניגודי אינטרסים ואף סכסוך.

כסמנכ"ל משאבי אנוש בקונצרנים ובארגונים עתירי עובדים, וגם כמי שהוביל את אחד מארגוני העובדים הגדולים במשק, צברתי שעות אינספור בחקר הדינאמיקה המאפיינת ארגונים עסקיים, אשר הגם שהם עתירי ידע וטכנולוגיה - הם בסופו של דבר מבוססי הון אנושי, ותלויים בו לא רק להצלחתם, אלא לפעילותם היומיומית ולקיומם המיידי. הגברת המודעות לצדדים משלימים אלו בארגונים היא שהובילה אותי לפתח וליישם את "מודל נדנדת האיזון ביחסי עבודה", אותו אציג במאמר זה.

מילות המפתח במודל הנדנדה - הנעת עובדים, יצירת מוטיבציה, חיזוק תחושת השייכות והמחויבות, הגדלת התפוקה, הקטנת ההוצאות, העמקת הרווחיות - יכולות לקבל משמעות חדשה לחלוטין כאשר זונחים תפיסות מקובלות ומביטים בהן דרך נקודת מבטו האישית, הפרטית, זו של העובד

**"אנשים ישכחו מה אמרת, אנשים ישכחו מה עשית,
אבל אנשים לעולם לא ישכחו כיצד גרמת להם להרגיש"**

מאיה אנג'לו

תוכן המאמר

פתח דבר – הכל אנשים

מודל נדנדת האיזון ביחסי עבודה -

הלכה למעשה

הצד השני של הנדנדה

סיכום

התנועה הנצחית של נדנדת האיזון:

תמיד

בשאיפה לאיזון בין הכוחות
הפועלים ומניעים אותה

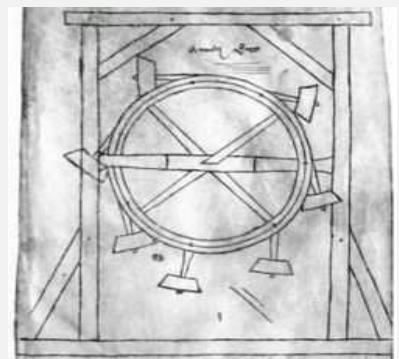
תמיד

מחייבת השקעה ושיתוף פעולה
בין כוחות אלה

תנועה נצחית

מתוך ויקיפדיה האנציקלופדיה החופשית

מכונת תנועה נצחית או מכונת תנועה מתמדת, (פרפטואום מובילה מלטינית: Perpetuum Mobile) היא מכונה היפותטית המפיקה אנרגיה שימושית בצורה שתפר את חוקי הפיזיקה.



שרטוט מכונת תנועה מתמדת של villard de honnecourt מסביבות 1230

באופן מעשי הכוונה למכונה שתבצע עבודה יעילה מבלי לצרוך אנרגיה חיצונית ללא הפסק. מכונות תנועה נצחית הן בלתי אפשריות למימוש לפי ההבנה המדעית של ימינו. בפרט, מכונה מסוג זה תפר את החוק הראשון או את החוק השני של תרמודינמיקה. למרות הסתירה לחוקי הפיזיקה הקיימים ישנם עדיין ממצאים רבים אשר מנסים את מזלם בתכנון מכונה שכזו.

התובנות המגיעות בזכות התבוננות דרך משקפיים אלו הן מרחיקות לכת. למשל, הנעה חומרית באמצעות תגמול אישי אינה תמיד הדרך האפקטיבית ביותר לטיפול בבעיית מוטיבציה – לעומת זאת, יצירת אתגר ריגשי ומסלול קריירה המותאם לעובד, תיצור מחויבות אישית וריגשית היכולה לעבוד במקרה זה הרבה יותר חזק. בחלקה השני של הכתבה אציג דוגמאות נוספות לשבירת פרדיגמות רווחות בארגונים.

הציר המרכזי בארגונים בכלל וביחסי העבודה בפרט, אשר סביבו מתרחש ומוכרע הכל, הנו ציר יחסי הנהלה – עובדים. ציר זה יכתוב האם הכיוון הוא להצלחה או לכישלון, לרווח או להפסד, לצמיחה או לקמילה, להרחבה או לסגירה. התובנה העיקרית שלי ושלפיה נבנה מודל הנדנה, מעוגנת במשפט אחד: מרבית הנושאים הנוגעים ליחסי עבודה, מטופלים ע"י ההנהלה באופן **רציונאלי**, בעוד שלמעשה נושאים אלו הנם **אמוציונאליים** בעיקרם, ולפיכך יש לגשת אליהם בדרכים, כלים ומושגים שבסיסם מצוי **בעולם הרגש**. מכאן **שבינת הלב** - היא זו שתכריע גם סכסוכים עסקיים מורכבים ביותר. היא זו שתחולל פריצות דרך כלכליות בתנאי תעסוקה וביחסי עבודה.

חושבים קצת אחרת?
מזהים בעיה – מטפלים בה
לא נכון!

בארגונים רבים מטופלות בעיות בתחום משאבי האנוש, כשהן מתעוררות ומפריעות להתנהלות השוטפת. יש היגיון רב בדרך פעולה זו ("**כיבוי שרפות**") - אלא שהיא עלולה להתברר כלא כדאית. לא אחת יניב הטיפול פתרון חלקי, או פתרון זמני, או גרוע משני אלה - התעלמות מן ה**בעיה האמיתית החבויה מתחת לבעיה המוצהרת**.

כדי להימנע מהשקעה מיותרת בפתרון שלא יהיה אפקטיבי, חשוב להניח תשתית ארגונית מוכוונת משאבי אנוש מלכתחילה. תשתית זו, תעסוק בטיפול מערך משאבי אנוש בארגון, בפיתוח אנשיו, בהעצמה אישית ומקצועית, ביצירת תחושת הערך של כל פרט במערך הכולל, תוך מתן כלים מותאמים לשם ביצוע משימותיו. כל אלו יתאפשרו בתנאי שיתקיים שיח ישיר וכן בין העובד למנהליו.

שאלות כגון: "**כיצד את/ה חושב/ת שהעבודה שלך צריכה להתבצע?**", מדגימה את השיח הנכון אל מול העובד, יחד עם זאת עדיין ניכרת הנטייה בקרב מנהלים שלא לפעול בשיתוף ובחיזוק הקשר עם העובד באופן שיטתי ועקבי. את כיוון המחשבה החדש, המחליף את הכיוון המוכר של "אנו נסביר לך כיצד צריכה עבודתך להתבצע", יש להטמיע, כאשר המטרה המוצהרת פשוטה מיסודה: **לגעת באנשים. לגעת כדי לדעת. "לחוש" את המתרחש בארגון - באמצעות אנשיו.**

"שיטת הטרמיטים" – נכנסים היכן שאפשר טיפול אמיתי בארגון עובד רק בשיטת TOP DOWN או BOTTOM UP לא נכון!

גם לאחר שהתקבלה החלטה לבצע פעילויות ארגוניות בתחום משאבי אנוש שמטרתן להעצים תחושת שייכות, להעלות על נס את תרומת העובדים ולסמנם כגורם המרכזי והחשוב במערכת כולה - גם אז, כדאי לנסות לזנוח את השיטות המוכרות.

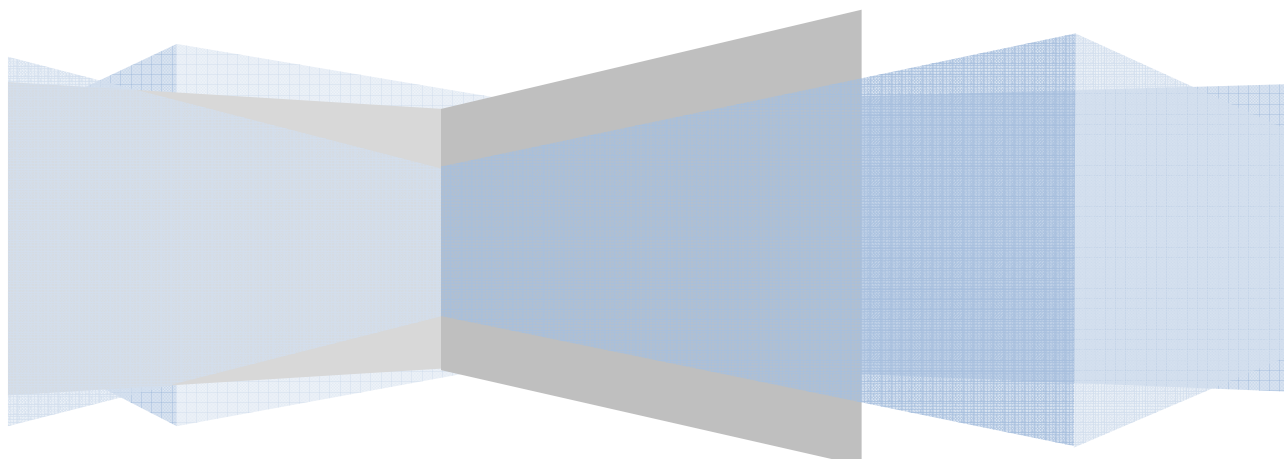
ברוב רובם של הארגונים הולכים מלמעלה למטה – TOP DOWN - מתחילים בסדרת פעילויות מעשירות למנהלים הבכירים, יורדים לדרגי ביניים ולבסוף, במקרה הטוב, מגיעים גם אל העובדים מן השורה. בחלק קטן מהארגונים, מאמצים שיטה הפוכה - BOTTOM UP - מתוך כוונה לייצר ברמת השטח ויברציות חיוביות, אשר יגיעו עד לרמות הניהול הבכירות ביותר.

שתי השיטות הללו הינן בעלות יתרונות וחסרונות, וכדי לגשר עליהן אני מאמץ את "שיטת הטרמיטים". יש לפנות אל כלל הארגון, לערב אוכלוסיות גדולות בו, לחדור אל ליבו בהתאם לקלות החדירה, ובמקומות בהם יש פתיחות ונכונות - לבצע פעילות נרחבת ומעמיקה. זאת כאמור לשם השגת "באז" ארגוני המעורר את אנשי הארגון ומפתח ציפייה וסקרנות לקראת שינוי. הדבר אמור הן לגבי פעילויות כלליות של גיבוש והעשרה והן לגבי פעילויות הדרכה והעצמה אישית ומקצועית.

במקרים רבים בעיות המדווחות בארגון אינן הבעיות האמיתיות המציקות לאנשיו. בהחלט יכול להיות כי מתחת לתלונות עובדים על תגמול לא הוגן או על תנאים ראויים לשיפור, ישנם נושאים ספציפיים הרבה יותר - אישיים, אמוציונאליים, נושאים הנוגעים לכבוד, לאמון, לאגו, להערכה עצמית. לפעמים, זה יכול להיות פשוט מנהל שלא אומר בוקר טוב...

מדווחים על בעיה – היא אמיתית לא נכון!

כדי להגיע אל הבעיות האמיתיות, לא די להאזין למתלוננים. כדאי להאזין גם לשיח שאינו נאמר, לנסות ולעמוד על שתי תרבויות ארגוניות רווחות. האחת הנה התרבות הפורמאלית, הידועה והמוצהרת זו שהיא כל העת מעל לפני השטח אך יחד עם זאת יש לעמוד במקצועיות וברגישות יתר כדי להבין את התרבות הארגונית הסמויה, זו שהיא מתחת לפני השטח ומנהלת בד"כ על ידי כוחות ארגוניים ואינטרסים מנוגדים מכלל השדרות בחברה, אשר כידוע היא זו אשר מובילה לא פעם את הארגון ואת דרג מקבלי ההחלטות הלכה למעשה.



מודל נדנדת האיזון ביחסי עבודה – הלכה למעשה

הצד האחד של הנדנדה – 5 השלבים ליישום

1 שלב א' – מיפוי עוצמות וחולשות הארגון

1

כל טיפול באנשי הארגון חייב להתחיל בשלב דרמטי ביותר - שלב המיפוי. שלב זה הנו השלב הקריטי ביותר בתהליך, מאחר שממצאיו ותוצריו הם אלו אשר יתוו את כל דרכי הפעולה. לשם ביצוע מיפוי זה נדרש ידע מעמיק בראייה ארגונית רחבה ואסטרטגית, יכולת לקבל מידע ולזקק אותו מאינטרסים ומניפולציות, נדרשת יכולת ניתוח מעמיקה של האסטרטגיה הארגונית אל מול מיצוב הפירמה הן כלפי חוץ והן כלפי פנים.

העיפרון צריך להיות חד - כדי לשרטט ברזולוציה גבוהה ביותר את תמונת העוצמות והחולשות של הארגון. בשלב זה צריכה להתבצע בחינה מעמיקה של תפקוד כל הפונקציות בארגון, כדי לשים את האצבע על נקודות התורפה - האנושיות והארגוניות.

בשלב הזה ייבחנו העוצמות של הארגון אל מול המטרות, המשימות, קשרי הגומלין ומרכזי הכוח, ויקבלו מענה שאלות פשוטות, כגון: מהם מרכזי הכוח הארגוני, היכן נמצא הידע הליבתי, מה דורש טיפול בארגון – יימופו איזורי הידע הליבתי, תוך כדי איתור הנושאים הדורשים טיפול, קרי - הציוד, האנשים, המיומנויות, הטכנולוגיה?

בשלב הבא תועלה השאלה מה חסר - ידע מקצועי חדש, עדכון ורענון ידע קיים, מיומנויות יישומיות?



2 שלב ב' – אבחון עומק

2

לאחר שערכנו מיפוי של הארגון אל מול הסביבה החיצונית וביצענו אבחון של התהליכים, המוצרים, הטכנולוגיה ובעיקר התרבות הארגונית, ביכולתנו לציין את נקודות החוזקה והחולשה שלו ומכאן להמשיך לשלב האבחון המעמיק, תוך שימוש באלמנטים מקצועיים, כגון שאלוני סקר 360, תצפיות וחוות דעת חיצוניות, הכוללות גם את לקוחות הארגון.

לאחר הנחת התשתית כמפורט לעיל, עלינו לעבור לשלב שבמסגרתו יש לבצע סימון של השדרות הניהוליות והמקצועיות בארגון ובהמשך לכך לבצע אבחון פרטני ברזולוציה אשר תבחן כל שדרה בהתאם למאפייניה וצרכיה הייחודיים. במסגרת אבחון זה יאותרו החולשות והחוזקות בממשקים בין השדרות וזאת לצורך יצירת סינרגיה ארגונית, אשר מהווה ומקדמת את שרשרת הערך בתהליכי הליבה.

הכלים הנדרשים לצורך ביצוע תהליך זה ייכללו בין היתר: שיחות חתך עם עובדים מכל שדרות הארגון, השתתפות בישיבות צוותים בדרגים שונים, באתרי החברה השונים, כל זאת במטרה לאסוף מידע על הדינאמיקה בסביבת עבודתם הטבעית של העובדים.

3 שלב ג' – ניתוח ממצאי האבחון

3

עם שרטוט תמונת המצב הארגונית המשקפת את חוזקות וחולשות הארגון, יבוצע תהליך של בחינתם אל מול החזון והאסטרטגיה הארגונית.

ראשית, יש לאבחן את החוזקות/העוצמות הקיימות בארגון ולהעצימן! גישה זו שונה מהגישה אשר נוהגת לטפל ב"חולשות" בלבד. העצמת החוזקות כאקט ראשוני מרכזי התנגדויות וחשש משינויים מחד, ומבטיח סיכוי גדול יותר להטמעת תהליכים חדשניים לצורך שיפור החולשות, מאידך.

שלב ד' – פעילות OUTDOOR לסיים מיפוי הארגון

4

את ניתוח הממצאים יש לפרוט לפעולות אופרטיביות. כך, למשל, יכול להימצא כי ביחידה מסוימת יש צורך בשיפור מיומנויות תקשורת בינאישית וחיזוק עבודת צוות. משימות שכאלה יוגדרו כיעדים בימי פעילות חוץ-ארגונית OUTDOOR TRAINING. בניגוד לנעשה בדרך כלל, כאשר הפעילות אמורה לספק את הפתרון, הפעם תספק הפעילות חידוד נוסף של הבעיה/הצורך ככלי תומך בממצאי האבחון שהופעלו עד כה.

חשוב לראות בפעילות החוץ-ארגונית כסוג של חלופה מתקדמת יותר למרכזי ההערכה המוכרים, היוצרים בדרך כלל אנטגוניזם בקרב המשתתפים, ומעמיקים את תחושת ה"בוהן-נבון".

פעילות ה-OUTDOOR יכולה לספק מראה אמיתית ומדויקת של המצב, של האנשים, של המיומנויות, של הכישורים ושל הבעיות המאפיינות יחידות/צוותים בארגון.

ממצאי ימי ה-OUTDOOR יהוו אף הם מצע פורה לבניית תוכניות העבודה לפיתוח ההון האנושי בארגון.

שלב ה' – תוכניות העבודה

5

בשלב זה אנו חוזרים אל דימוי הנדנדה - **נדנדת הכוחות הארגוני** - המציבה משני צידי המתרס את העובדים ואת ההנהלה או את הוועד ואת ההנהלה. בנדנדה הזו, יש משקל רב לתוכניות העבודה בתחום משאבי אנוש, משום שבכוחן לייצר דינאמיקה חיובית ולהטות את המשקל לטובת הנהלת הארגון - יוזמת תוכניות העבודה.

קיימת חשיבות רבה שכל גורמי ההנהלה הבכירה בארגון יהיו מחוייבים ומעורבים באופן פעיל בתהליך. נוכחותם לאורך השלבים השונים בפעילות וביצוע שיחות משוב עם העובדים באופן תדיר, תחזק מאוד את תחושת השייכות והחשיבות שהנהלה רואה במיצוב של העובד במרכז.

לאחר שזיהינו אוכלוסיות שונות בארגון, אפיינו מוקדי בעיתיות, איתרנו חוסרים בידע או במיומנויות וניתחנו את החוזקות - זו העת לתת מענה אמיתי, מקצועי, לממצאים שלנו.

כלי העבודה שלנו: ניהול ידע ארגוני – פורומים מקצועיים, מסגרות לימוד והדרכה, ימי עיון והעשרה, פעילויות גיבוש ולכידות, סדנאות תקשורת, הובלה ומנהיגות, ימי כיף כלל ארגוניים ועוד.

כל אלה הינם מוצרים המוכרים לנו ממדף משאבי האנוש, אך הם דורשים עתה כוונן למטרות הארגון, בהתאם לממצאים שעלו בשלב המיפוי והאבחון.

בשלב זה ניתן ליזום מסגרות ייחודיות לארגון (בעזרת חברות המתמחות בכך), כמו גם לשלב עובדים במסגרות קיימות כגון: יציאה ללימודים במוסדות מוכרים, השלמת בגרויות/תואר אקדמי, התנסות בסדנאות שונות ועוד.



זכרו: אלוהים נמצא בפרטים!

בכל פעילות שאתם יוזמים הקפידו על פנייה אישית, הפקת הזמנה מכובדת לאירוע, העברת כל הפרטים לעובד בצורה ברורה ומפורטת ועוד: בנו סדרי יום עשירים, אך גם נעימים, נסו לשלב בכל פעילות מקצועית גם פן אישי חווייתי, חפשו דרכים להגיע אל בני המשפחה ולשתף גם אותם בחוויה - זה יכול להיות שי קטן למזכרת, דיסק מצולם שגייע הביתה מיד עם תום הפעילות, או אפילו עוגה לשבת, אם ההשתלמות הסתיימה ביום שישי...

הצד השני של הנדנדה

6

שלב ו' – ההשקעה נושאת פרי

בבואנו לתאר את יחסי העבודה כסוג של נדנדה, אנו מתארים למעשה את מאבק הכוחות, הניטש בין הצדדים אשר לכאורה הינם נוגדים, ואולי אף עוינים. עליונותו של האחד (הנהלה) היא נחיתותו של האחר (ציבור העובדים/הוועד). אלא שלא כך הם פני הדברים. בנדנדה שלנו, התנועה היא תמידית, אינסופית, ממש כמו במכונת Perpetuum Mobile.

פעולה שאנו עושים למען ציבור העובדים מחזקת אותנו, אך גם מבטיחה נכונותו לבוא לקראתו בתנועה הבאה, למשל בשיתוף פעולה עם חתימת הסכמי שכר חדשים, בהגברת המוטיבציה האישית ברמת הפרט ובחיזוק תחושת השייכות והלויאליות לחברה, אשר ממצבת את **העובד במרכז העשייה**.

לאחר פעילות כלל ארגונית מוצלחת, כזו שמלכדת את כולם למשפחה, כזו שפותחת את הלב הנוחה התשתית הפורייה לקיום תהליך מובנה וסדור של התמודדות עם הקונפליקטים הארגוניים שהם הבסיס לקיומו של משא ומתן בין אם **ברמת הפרט בארגונים ללא וועדים** ובמיוחד בארגונים בהם קיימים ארגוני עובדים.

המודל המוצע מאפשר כניסה לדיונים מקדימים במקום משא ומתן, בדרך שיויונית, דרך של שיתוף פעולה והקמת צוותי עבודה משותפים, שתפקידם לפעול יחדיו להצפת הצרכים של כל אחד מהצדדים. תהליך זה מאפשר לדון יחדיו ב"מכאובים" שבדרך כלל בתהליכי מו"מ מתקדמים עשויים להיות אלו אשר ממוטטים אותו. במודלים מתקדמים אף מאפשרים לצוותים להכניס גורם חיצוני משותף, שתפקידו לגשר על פערים אלו בתהליך. הדינמיקה הנוצרת בתהליכים הללו מפתיעה עד מאוד ביכולתה לשלב כוחות להתגבר על מכשולים וקונפליקטים, לייצר אמון וביחד להביא למצע מתקדם של מסמך, המהווה בסיס לקיומו של הסכם הוגן ובר חתימה.

ההנהלה, מצידה, בזכות גישת משאבי אנוש שאימצה, תגיע אל שולחן הדיונים חזקה ויציבה - על בסיס התשתית שהניחה מבעוד מועד, ועל בסיס אמון העובדים, שרכשה בזכות הפעילות המאסיבית שהובילה - ותוכל להשיג את יעדיה בקלות.

זכרו: אינכם מנהלים משא ומתן

הינכם שני צדדים, בנדנדה אחת, בעלת תנועה אינסופית, המשמרת את האנרגיה הארגונית ויוצרת מקורות חדשים של מוטיבציה, שייכות ועוצמה. כך, בניגוד לכל חוקים הפיסיקה המוכרים!

היכולת לחולל שינוי אמיתי ואפקטיבי תוך אימוץ מודל זה מחייב את הארגון לשים דגש מרבי על שני תהליכים. הראשון **אבחון מדויק ומקצועי** והשני **המענה והפתרונות ליישום**.

לארגונים אשר חשים שאין בידיהם את היכולת הפנימית לבצע שני תהליכים אלו, מומלץ לפנות ולהסתייע בגורמים חיצוניים ייעוציים לשם כך. שהרי קיום תהליכים אלו על ידי גורמים שאינם מנוסים דיו עשויים להטות ו/או להכשיל את התהליך כולו ובכך לאבד את אמון העובדים והמנהלים ובסופו של דבר לשלול ולהפר את האיזון לשמו תהליך זה נוצר.

לסיכום, בעידן בו אנו פועלים כיום בשוק גלובלי, שבו טכנולוגיות מתקדמות ותקשורת רחבה היא נחלת הכלל, ארגונים מנצחים יהיו הארגונים, אשר יטפחו וייפתחו בצורה שיטתית ו"אין סופית" Perpetuum Mobile את המשאב האנושי שלהם ובכך יצרו את היתרון על פני המתחרים.