

v4.1.7 חמישה תהליכים מרכזיים של ניהול

עצמי

בהשראת מחקרו פורץ הדרך של פרדריק לאלו, מחבר *Reinventing Organizations*
מתוך הפלייליסט: "הבנה/ אי הבנה של ניהול עצמי" (*Mis/understanding self-management*)
הסרטון המקורי: [Five key processes of self-management](#)

במאמר הקודם דיברנו על ההנאה והכאב שבוויתור על שליטה עבור מנהיגים בכירים. במאמר הנוכחי נדבר על חמישה תהליכים מרכזיים שצריך לשדרג כדי לעבור באמת לניהול עצמי.

"פשוט תעשו את זה!"

זה מפתיע עד כמה לעתים קרובות ארגונים מדברים על ניהול עצמי ועושים כל מיני דברים קטנים אבל נשארם במצב של "חצי בהריון" - הם מדברים על ניהול עצמי אבל הם עדיין פועלים עם המערכות ההיררכיות. ולעתים העניין הוא פשוט לעשות את זה! זה לא כל כך קשה! **תתחילו לשנות ולשדרג ארבעה או חמישה תהליכים מרכזיים ותהיו בתשעים אחוז מהדרך לשם.**

עכשיו, רק כדי להיות ברורה - אין כאן גישה של "פתרון אחד לכולם", הנה החמישה שלבים לניהול עצמי. כל ארגון יעבור את זה בצורה שונה מאוד, אבל זו הכרה שיש מספר תהליכים יסודיים באמת שצריך לשדרג בשלב כלשהו כדי לפעול בניהול עצמי.

מבין אלה, מספר מהם בולטים - חמישה תהליכים שכדאי לבחון מההתחלה והם רלוונטיים ברוב הארגונים.

1. קבלת החלטות

הראשון הוא קבלת החלטות, כמובן. על איזה בסיס יתקבלו החלטות? כבר לא נקבל החלטות רק על בסיס היררכיה, אלא במקום זאת נשתמש בתהליך הייעוץ, או בגרסה משלנו לתהליך הייעוץ, אולי בקבלת החלטות מבוססת הסכמה. לא משנה מה המנגנון, צריכה להיות בהירות ש"אנחנו כבר לא מקבלות החלטות בצורה היררכית פשוטה בה הבוסית מחליטה. עכשיו נשתמש בתהליך הזה."

2. מעבר מתיאורי משרה (job description) לתפקידים (roles)

דבר שני הוא מעבר מתיאורי משרה לתפקידים. אז במקום שיהיה לנו כותרת משרה אחת, תיאור משרה אחד, עכשיו יש לנו את כל התפקידים הגרעיניים האלה. ובדרך כלל הכי חשוב זה לפצל את התפקידים שהיו למנהלת בעבר ולפצל אותם בין הקולגות.

אז מה כל התפקידים בקופסה של המנהלת? ובכן, פתאום זה לקיים חזון, זה התכנון, פתרון קונפליקטים, גיוס וקליטת עובדים, הערכת קולגות, להסתכל על הכספים. ובכן, בואו נסתכל על אלה פשוט כתפקידים ונחלק אותם בין הקולגות, עם הרעיון שאם יש תפקיד שאת כבר לא אוהבת, את פשוט יכולה לעזוב אותו ולבקש ממשהו אחר לקחת אותו, או אם יש לך יותר מדי עבודה מישהו

אחר יכול לקחת אותו. אז זה דבר יסודי אחר - להתרחק מהקופסאות האלה, להתרחק מקופסת המנהלת ופשוט לחלק את התפקידים האלה.

3. שקיפות מידע

השלישי הוא שקיפות מידע. את צריכה לחלוטין שמידע יהיה נגיש לכולם כדי להיות מסוגלות לקבל החלטות שקולות, או בשפה של הקטעים הקודמים - להיחשף לנתונים כדי שמערכות יוכלו לתקן את עצמן. אם אין לי מידע טוב, איך אני יכולה להשתמש בתהליך הייעוץ למשל?

בדרך כלל זה אומר שכל המידע הופך לציבורי, אבל לפעמים זה גם אומר שאנחנו צריכות להפוך את המידע למובן יותר, לשפה יומיומית יותר כדי שכולם באמת יוכלו להבין אותו. לעתים קרובות, מידע מובן רק לביקורות פיננסיות, עכשיו צריכות לשים אותו בשפה שכולם יכולות להבין. בהרבה ארגונים כשהם עוברים לניהול עצמי, כולם, כולל אנשים ברצפת הייצור מקבלים הכשרה בהבנה בסיסית ואוריינות פיננסית בסיסית כדי להיות מסוגלים להבין את המספרים האלה.

היבט נוסף של שקיפות המידע הזאת הוא שלעתים קרובות מאמצות משהו כמו סלאק, איזושהי פלטפורמת שיחה שהיא לא היררכית, שם אנשים פשוט מנויים על ערוצים ואנשים יכולים בדרך הזאת לנהל שיחות עם כל השאר בארגון ולהשתמש בתהליך הייעוץ ביעילות דרך הפלטפורמה הזאת. אז משהו בכיוון הזה הוא בדרך כלל חשוב.

4. משוב וניהול ביצועים

מספר ארבע הוא ניהול ביצועים. במערכת מסורתית זה המנהלת שבאה מלמעלה ואומרת "את עושה עבודה טובה", "את עושה עבודה רעה", ועכשיו אנחנו רוצות לעבור למערכת שבה יש מערכת משוב של עמיתות, ברמה המחלקתית אבל גם ברמה הקולקטיבית, שבה כצוות אנחנו מיד מקבלות משוב מהלקוח והקולגות שלנו כדי שנוכל לתקן את עצמנו מהר.

5. פתרון קונפליקטים

בארגונים מסורתיים אם יש לי ולך קונפליקט, בשלב כלשהו מישהו פונה לבוסית "זה בלתי אפשרי, את צריכה לדבר עם האדם הזה", ואז הבוסית מתערבת ומסדרת את זה. עכשיו אנחנו כבר לא יכולות ויכולים לעשות את זה, ולכן לא מפתיע לראות את כל הארגונים בניהול עצמי שנחקרו לספר - לכולם יש תהליך מפורש לפתרון קונפליקטים במקום.

סיכום: זה לא כל כך קשה

אלה, לפי הניסיון של לאלו, החמישה תהליכים הכי קריטיים שצריך לשדרג יחסית מהר. הדבר המעניין הוא שזה לא כל כך קשה! הדרכים לעשות את זה מתועדות די טוב, כדוגמה בספר של לאלו ובספרים אחרים ובוויקי שאנשים יצרו, ולכן אנחנו באמת יודעות איך לעשות את הדברים האלה. ברוב המקרים, עם החמישה תהליכים האלה את תהיי בתשעים אחוז מהדרך לשם.

כשיש אתגרים מיוחדים

יש ארגונים שבאמת היו להם אתגרים מיוחדים. לדוגמה פאבי - בקטע הקודם דובר על שינוי המבנה שלהם בצורה יסודית, לעבור למה שמכונה יחידות רב-תפקודיות, עצמאיות למחצה שפונות ישירות ללקוח. לפעמים צריך לעשות את שינויי המבנה היסודיים האלה.

יש ארגונים אחרים שם תקציבי השקעות - מי יכולה להוציא כמה כסף - זה היה היבט ממש ממש קריטי לעסק המיוחד שלהם, ולכן זה היה משהו שהם היו צריכות לעבוד עליו די מהר כשהם עברו לניהול עצמי.

יש ארגון גדול מאוד אחד של מאה ושימונים אלף איש והם נחנקו לחלוטין מפונקציות התמיכה במטה - הביורוקרטיה הנוראה הזאת שפונקציות התמיכה האלה הפעילו על כל העסק. ולכן הם היו צריכות לשנות את כל ההיבט הזה כדי שפונקציות התמיכה האלה כבר לא יוכלו לכפות את הרצון שלהן על אנשים, אלא בעצם יעבדו לפי דרישה מאנשים שעושות את העבודה האמיתית. אז בשבילם זה היה דבר קריטי, אבל לרוב הארגונים זה יכול לחכות קצת.

אז חשבי בעצמך - החמישה האלה הם בדרך כלל בסיס התחלה טוב, אבל אולי זה קצת שונה בשבילך - ואז פשוט תעשי את מה שמתאים אצלך!

קבלת החלטות כמיקרוקוסמוס

בחווייה שלי, מודל קבלת ההחלטות הוא ממש מיקרוקוסמוס של המבנה הארגוני - כי הוא בעצם משפיע על כל שאר הנקודות. הוא היסודות של המבנה.

בארגון שאני מלווה, מודל קבלת ההחלטות השתנה מהיררכי לקבוצת מתנדבים מובילים. בזכות הפידבק המנגנון הזה חי ומשתנה - גם לכל צוות גדול יש נציג בקבוצת ההובלה, וגם כל המובילים מתרגלים תקשורת מקרבת ומנהיגות השתתפותית.

ככה שגם אם לא באופן פורמלי, נעשה תהליך ייעוץ. המובילים כבר יודעים שהם צריכים להתייעץ עם בעלי העניין, וספציפית עם המתנגדים. וכשהחלטה מורכבת או שהמשוב שלה שלילי - חוזרים למעגל לשיח עמוק.

אני רואה איך תהליך קבלת ההחלטות משפיע אוטומטית על כל חברי הקהילה - על פתרון קונפליקטים, על משוב, על יזמות.

מה עם הגישה? מה עם התרבות?

עכשיו זה נשמע קצת פשטני - "פשוט תעשי את החמישה תהליכים האלה ואת תהיי בניהול עצמי!" מה עם הגישה? מה עם התרבות? אלה לא פחות חשובים. פה דיברנו רק על המערכות והפרקטיקות שצריכות להשתנות, אבל בואו לא נשכח מהגישה והתרבות - ולשם אנחנו צוללים במאמר הבא.

במאמר הבא נעסוק באיך ארבעת הרבעים האלה - תפיסות, תרבות, התנהגויות ומערכות - עובדים יחד.

תודה לפרדריק לאלו, חוקר ויועץ ארגוני בלגי, מחבר הספר "Reinventing Organizations" וחלוץ החקר של ארגוני התיל האבולוציוניים. הספר זוכה להכרה עולמית כאחד החיבורים המשפיעים ביותר על עתיד הארגונים והניהול. לאחר פרסום הספר הוא הוציא סדרת פלייליסטים ביוטיוב המעמיקים ברעיונותיו. [לרכישת הספר](#)

המאמרים בסדרה זו נכתבים לסירוגין בלשון זכר ונקבה למען הנוחות והשוויון, והם מיועדים לכל הקוראים ללא הבדל מגדר.