

להוציא את האבן הקטנה מהנעל – ארגונים, אבנים ומה שביניהם

מזג האוויר מושלם, מסלול הריצה רחב ונעים למגע, הרוח הקרירה מייבשת את הזיעה, נעלי הריצה האיכותיות בולמות את הזעזועים ואתם מלאי מרץ. רק דבר אחד מציק לכם: יש לכם בנעל אבן קטנה. קטנטנה. היא לא מונעת מכם לרוץ, היא אינה גורמת לכאב המאלץ אתכם לבטל את האימון – אך היא מאטה את הקצב, פוגעת ביעילות האימון, והגרוע מכל – היא מונעת מכם למקד את מחשבותיכם בריצה עצמה.

אם מדובר במסלול קצר, אולי תצליחו להתעלם ולהמשיך לרוץ עד לסופו. אך אם מדובר בתחרות מקצועית או במסלול מרתון, האבן הקטנטנה הזו תתגלה כמשמעותית ותמנע מכם להוביל ולנצח.

ארגונים רצים מרתון. חברות לא נוסדות על-מנת לפעול זמן קצר, ובשל כך מייסדיהן עושים (בדרך כלל) את כל ההכנות והשלבים הנדרשים – תכנית עסקית, מימון ראשוני, הצבת יעדים, התקדמות עפ"י אבני הדרך שהוגדרו וכיו"ב. לכן, ארגון שבשלב כלשהו נכנסה לו לנעל אבן קטנה, יהיה חייב להוציאה – ולא יוכל להתעלם ממנה.

מה הן האבנים הקטנות בארגון?

לאבן הקטנה פנים רבות: היא יכולה להיות איכות ירודה של הקשרים הבינאישיים, חוסר שיתוף פעולה בין אגפים שונים, מזכירות שלא מדברות ביניהן, חלוקת עומסים לא נכונה ולא מאוזנת שעשויה ליצור תסכול, תפקיד שלא הולם את כישורי העובד, חוסר דיוק בהגדרות התפקיד, קידום עובד לתפקיד בכיר מבלי לגבות אותו או לתת לו תמיכה מקצועית ותחושת ביטחון, סביבת עבודה שלא עוצבה היטב ועל-כן פוגעת בעובדים (כגון חללים פתוחים ורועשים שמפריעים לעובדים פדנטים) וכו'.

איך מזהים את האבן הקטנה?

בניגוד לנעלי ריצה, בארגונים גדולים קשה במיוחד להוציא את האבן הקטנה. יתרה מזאת, בשגרת העבודה – עם כל הלחצים והטרדות – כלל וכלל לא פשוט לזהותה. בעוד שמשבר חוצה ארגון או פשלה גדולה ניתנים לזיהוי מיידי (ולתיקון עפ"י הצורך), כשמדובר בכשל קטנטן מתקשים מנהלי הארגון לזהות אותו, ולעיתים מצליחים בכך רק באיחור רב.

מסיבה זו, קיימת חשיבות רבה לאינטואיציה של המנהל, לתחושות שלו וליכולתו לפענח את הסימנים המזוהים: כשלא נעים להישאר בעבודה, כשיש צרימה בין האנשים, כשיש חיכוכים, כשאחד העובדים מפתח טינה כלפי עובד אחר, כשהוראות ההנהלה לא מבוצעות, כשעובדים לא מצליחים לרדת לסוף דעתה של ההנהלה או כשנראה שמהו מאט את הקצב, ולא ממש יודעים 'לשים עליו את האצבע'.

ההיפטר מהאבן הקטנה

עם גילוייה של האבן, חייבים להפנים כי יש בעיה – וחובה להתייחס אליה. האבן אמנם קטנה, אך הנזק המצטבר עשוי להיות גדול מאד. אין זה אומר שחייבים לעשות מהפך בארגון, אך אין מנוס מלזהות את האבן (או האבנים), בתהליך אמיתי של בחינת המצב ובשיחות פתוחות עם העובדים. כמו-כן, חשוב להבין איזו אבן מביאה לאיזו תוצאה, ולבנות תכנית פעולה מתקנת לכל אבן ואבן בנפרד. על-מנת לחזק את תחושת המסירות והאחריות של העובדים, רצוי לתקן את המצב בשיתוף העובד או המנהל שבסביבתו מצויה האבן.

יש לזכור כי ארגון נועל, בדרך כלל, יותר משתי נעליים. לכן, על מנהלי הארגון מוטלת החובה והאחריות לזהות במדויק באיזו נעל נמצאת האבן ומה בעצם "נשבר" בארגון – שכן ללא הידיעה מה נשבר, לא ניתן לתקן את הדרוש תיקון. וכשהאבן מסולקת, הארגון יכול להמשיך לרוץ, להוביל ולנצח.

הכותבת הינה עדי כהן-לוי, המשמשת כמנהלת "התחום הרך" ב-Agile Forsure