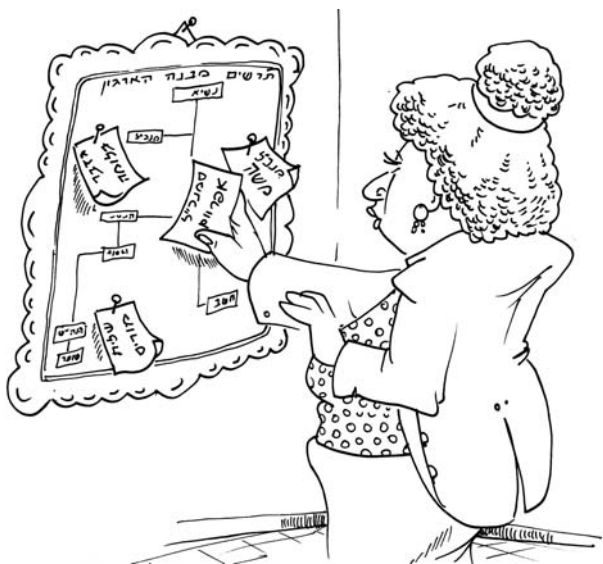


## התאם מסגרות ארגוניות לאנשים, ולא להיפך

סביר יותר יהיה לשנות מבנה ארגוני ולהתאימו ליכולותיהם של העובדים, מאשר לנסות 'לתקן' עובדים ולהתאימם להגדרות התפקיד. מבנה ארגוני והגדרות תפקיד הם כלים המסייעים להגיע למטרה, אך לא המטרה עצמה. על כן אל תהסס להתאימם לצרכים המשתנים של יחידתך.

ביחידה ארגונית פעלו זה לצד זה ראשי צוותים שונים במעמד היררכי שווה. בשלב מסוים ראש צוות ותיק ומנוסה החל להרגיש שמיצה את יכולתו וביקש לשפר את מעמדו ותנאי עבודתו. בקשתו נשמעה צודקת, לכן מנהל היחידה קבע למענו תואר ומעמד במסגרת היחידה – סגן המנהל. תפקיד זה שיפר את מעמדו והרחיב את סמכויותיו.

המבנה הארגוני הותאם לצרכים.



## **פתח ערוצי תקשורת עם כל עובדי יחידתך, גם עם אלה שאינם כפופים לך במישרין**

הדבר ישביח את איכות המידע שתקבל וגם את דיוק המידע שתרכזה להעביר לעובדים. עשה זאת בעדינות, בגלוי, בלי שהממונים הישירים שלהם יחושו שאתה פועל מאחורי גבם.

ארגן, למשל, פגישה בהשתתפות העובדים וראש הצוות שלהם. זו יכולה להיות הזדמנות טובה לשאת דברים ובעיקר להאזין. או הסתובב באזור העבודה ושוחח 'באקראי' עם העובדים.

**הבהר לראשי הצוותים שלך מדוע אתה נוהג כך.**

כדי לעמוד על הלך הרוחות ביחידתו, נהג המג"ד להסתובב ברחבי הגדוד ולשוחח עם החיילים. הוא עשה זאת, בין השאר, בשער הבסיס או בחדר האוכל. הוא התעניין בשלומם באופן כן ובדרך של שיחה חופשית, וכך קיבל מידע על המתרחש בגדוד.

מנגנון נוסף, המקובל בצבא ומאפשר תקשורת בין ממונה עקיף לחיילים, הוא תחקיר על פעולות מבצעיות. המפקד מתחקר את מבצעי הפעולה. לעתים גם הממונים הישירים משתתפים בתחקיר באופן אישי. מאחר שזהו מנגנון מקובל המהווה חלק מהתרבות הארגונית של הצבא, אין המפקדים הישירים רואים בכך עקיפת סמכות.



## הקם מערכת מידע פנימית, שבה העובדים ישתפו את חבריהם במידע שצברו

העובדים יוכלו לשתף זה את זה במידע מקצועי רלוונטי שהושג במסגרת עבודתם, או בהשתלמויות מקצועיות שאליהן נשלחו מטעמה.

לצורך זה עומד לרשותך מגוון רחב של כלי תקשורת פנים-יחידתית. למשל:

דואר אלקטרוני

לוח מודעות

ישיבות שבועיות

ישיבת דיווח מיוחדת

העברת תקצירים משוכפלים

ועוד.



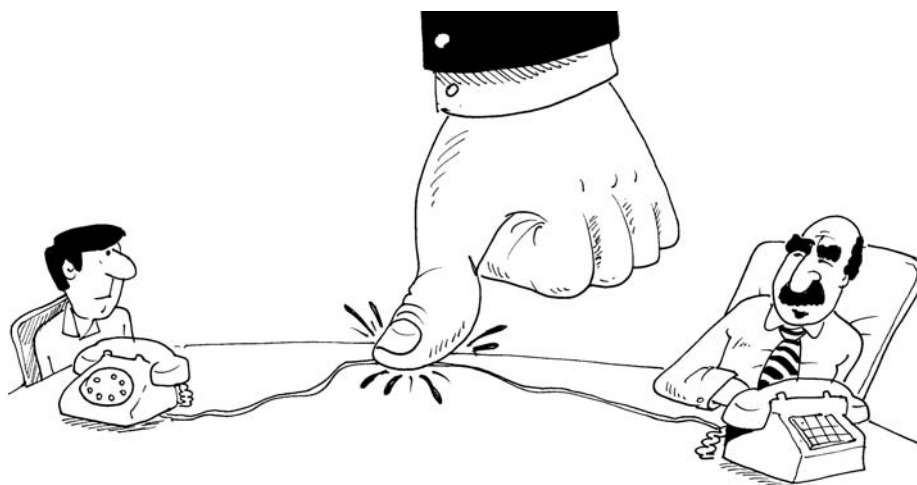
## שלוט על זרימת הידע מהממונים עליך לעובדיך

**דע מתי ואיך להעביר מידע, מתי לנצור אותו ובאיזה עיתוי לשחררו. פתיחות – אין פירושה הזרמה בלתי מבוקרת של מידע.**

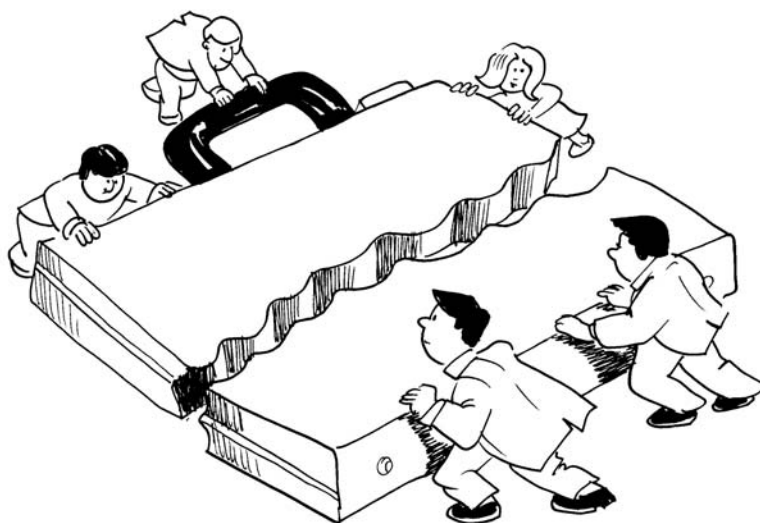
מנהליה של יחידה בחברת מחשבים שקלו את האפשרות לבטל פרויקט מסוים שכבר היה באמצע תהליך הביצוע שלו. מנהל אחת מיחידות המשנה העדיף שלא לשתף בהתחבטות זו את עובדיו, למרות ערוצי התקשורת הפתוחים ביניהם, כדי שלא לפגוע במחויבותם לפרויקט. הוא החליט לספר להם על כך רק אם תיפול החלטה סופית על ביטול הפרויקט.

גם לממונה עליו היתה דילמה דומה, האם לשתף את אותו מנהל יחידה בהתחבטות. הוא החליט לשתפו.

הממונה סבר שבגרותו וניסיונו של המנהל יסייעו לו להתמודד עם הסוגיה מבלי שתיפגע רמת המוטיבציה שלו לביצוע הפרויקט.



## הדרך שבה מונהג שינוי ביחידה חשובה לא פחות מהשינוי עצמו



בארגון גדול הוחלט שיש לאחד שתי יחידות. מנהלה של אחת מהן הפך למנהל היחידה המאוחדת, ונדמה היה שאנשיו גם ישתלטו על התפקידים המרכזיים ביחידה החדשה. מהלך זה עלול היה לגרום לתסכול רב בקרב אנשי היחידה השנייה. מנהלי הארגון ראו את הנולד ולכן גיבשו מסגרות דיון משותפות שבהן עיצבו את דרכי התנהלותה של היחידה המאוחדת וחלוקת התפקידים בתוכה.

בדרך זו המנהלים התמודדו מראש עם חילוקי דעות אפשריים, עוד לפני שאלה צצו, ויצרו מעין תרבות ארגונית חדשה. הדבר העצים את תחושת השוויון ויצר בסיס אמיתי לשיתוף פעולה.

## הגבל תקציבים והגבר יצירתיות

**תקציבים גדולים מדי יוצרים ביזבוז ושאננות. תקציב מוגבל (והוגן) מפתח דרכים יצירתיות לאיתור חלופות יעילות וטובות יותר.**

במחלקה לשירות לקוחות התגלתה תפוקה נמוכה למרות מספרם הגדול של העובדים. התברר שבמחלקה זו היתה אבטלה סמויה, כמה מהעובדים הסתובבו כמעט בחוסר מעש, והתנהלותם השפיעה גם על העובדים האחרים.

לאחר שצומצם מספר העובדים, גבר העומס על העובדים הנותרים, והם החלו לפעול במרץ. העובדים הסבירו את העלייה הדרמטית בתפוקתם בכך שבעקבות פיטוריהם של העובדים העודפים והלא יעילים, הם חשו לראשונה שהם משתייכים לקבוצה איכותית, שממנה מצפים ליותר.

ההתייעלות איפשרה גם לשפר את שכרם של העובדים שנשארו.



