

שינויים בהרגלי הניהול

את מקומם של עקרונות הניהול הישנים הולך ותופס מגוון של גישות ניהוליות חדשות. כיצד יסייעו לארגון הניהול האקולוגי, הגישה הנשית והפסיכולוגיה החיובית, ומי באמת ישרוד < **עינב בן יהודה** • הכתבה המלאה ב- **Leaders**

«קוצ'ינג», "ניהול מטריציוני", "חזון" - אלו הם רק קומץ מהמונחים ה"משודרגים" שסביר שנמי צא בלקסיקון ניהול עדכני, בעידן שבו צצות תיאוריות ניהוליות חדשות ומחליפות במהירות את הקודמות להן. הצורך להתעדכן במגמות חדשות, ולנסות ליישמן הפך לרלבנטי מאי פעם, והניסיון לחוות את המגמות העתידיות בתחום הניהול מספק תשובות רבות ומגוונות. אילו מהדגשים ומהגישות אכן יחדרו לזירת הניהול הישראלי? תלוי את מי שואלים.

מנהיגות אותנטית: אם אין אני לא

דווקא על רקע השימוש המגוון בתיאורי תורות, שונות, ביועצי ניהול וביועצי תקשורת, התפתח הבאזו וזרר החדש: "מנהיגות אותנטית", שמשמעותו להיות נאמן ל"אני האמיתי" ולערכים שלך. היועצת הארגונית ענבל ונגר מאמינה שניתן לאמן מנהלים להציג מנהיגות אותנטית. "בעיקר על-ידי פיתוח מודעות עצמית לנקודות החלשות והחזקות שבה, וכן על ידי פיתוח אסטרטגיות, משמעת עצמית וזימוניות תקשורת".

ניהול מתוחכם: הקץ לקלאסיקה

ד"ר ישראל כץ, מרצה במחלקת לפסיכולוגיה ולסור ציולוגיה באוניברסיטה העברית, מאמין כי "עבודת הניהול הופכת ליותר מגוונת ומסובכת ולפחות בטוחה. כתר צאה מכך, קיים לחץ גדול יותר על מנהלים ודרישה מהם להתחכם רב יותר. מה שבעבר נחשבו לפתרונות ניהוליים קלאסיים, כמו ניהול מרע"ל או מספיקים יותר, בחסר הזה צצו תיאוריות ניהוליות עם יותר אלמנטים של סיכון".

הממד התקשורתי: שמכות אוטו, שותפות אין

"הניהול העתידני יהיה משימה תקשורתית", קובע כץ, "כזה שנותן ביטוי רב יותר לאופן התקשורת עם אנשים אחרים בארגון. היום נעשה מסובך יותר להניע אנשים רק על-ידי הוראה או תגמול, כי האנשים שהמנהלים ממונים עליהם יודעים לא פחות מהמנהל. לרבריו, "המנהלים נדרשים ללמוד לעבוד עם אחרים, ולא על-ידי מתן הוראות, אלא על-ידי שימוש במשאבים אחרים, כמו ידע, קשרים אישיים, חזון". עם הטענה הזו מסכים גם ד"ר איתן אור, מנכ"ל TACK אסטרטגיות צמיחה, ומסביר, "הנהלות הבנוי כי כדי להוציא לפועל, אי אפשר לאכוף משמעת באמצעים של ניהול משמעי תי ופחד, אלא לייצר שותפות במטרות ובאסטרטגיה".

מגמת הפרסונליזציה: על צרכים וצרכים

אם שואלים את יוסי בריאל, מרצה בכיר בבית הספר למנהל עסקים של המכללה למנהל, ובעל חברת לייעוץ אסטרטגי, המנהלים הוותיקים לא ניהו בתכונות שיידרשו בזירת הניהול העתידית. לדבריו, השינויים העתידיים בתחום הניהול ינבעו מפרסונליזציה לא נותנת באופן מלא את ביטוייה מגמת הפרסונליזציה. "ער היום דיברנו על קהלי מטרות, על פלחים של לקוחות. היום מדברים על הצורך של ארגונים ללמוד לדעת לזהות צרכים של כל צרכן וצרכן, ולספק אותם. כל זה יהפוך את ההתנהלות של חברות לשרינה בתכלית".

רבי-ממדיות: אינפלציה של החלטות

בריאל מעריך כי והנהלת העתידית יצטרך להיות בעל יכולת ניהול רבי-ממדית ובעל יכולת להגיב במהירות רבה. "לא ניתן לרכוש את המיומנות הזו", מסביר בריאל, "מנהלי העתיד יהיו אלה שגולו לסביבה עמוסת גירויים. להערכתך, המנהלים של היום אי יכלו לעשות את השינוי הנדרש".

ניהול אקולוגי: אור ירוק

לרבריו אור, חברה אחראית במחנה חברתית וסביבתית היא נושא נוסף תופס תאוצה. "חברות מבינות את הצורך לייחס חשיבות לתחומים של אחריות חברתית ולתחומים ירוקים, ולא דווקא מתוך אהבת הסביבה. ארגונים מבינים שלא ירוק היום שבו צרכנים יענישו חברות שמתנהגות בחוסר אחריות חברתית סביבתית".



הון אנושי: צדים את הכישרונות

מגמה נוספת שעליה מצביע אור היא תכנון מתקדם של ההון האנושי: "יותר ארגונים חושבים היום אלו אנשים הם צריכים לגייס כעת, כדי שבעוד כמה שנים הם יישאו רב בארגון, ויביאו לו תועלת. השאלות שיהפכו למרכזיות בתחום גיוס העובדים הן - מה יהיה המבנה של ההון האנושי שלנו, כמה זה יעלה לנו, וכיצד ניצור מבפנים את הכישרון נות שנצטרך בעתיד".

בחזרה לשמרנות: שינויים בהרגלי השינוי

בניגוד למקובל לחשוב, טוען אור, את קצב השינויים הרדי מטי מחליפה עם הזמן שמרנות בניהול שינויים, "בגלל כמות השינויים הרבה, הנטייה לאמץ שינויים במהירות וליוויו כל שינוי בתהליך חשיבה עמוק מאוד של ניהול השינוי. שמרנות מתבטאת בכך, שהמנהלים הזריזים יותר בתהליך קבלת ההחלטות".

מנהיגות וירטואלית: העולם על כף ידך

מנהיגות וירטואלית היא מיומנות הכרחית למנהלים בכריים בארגון. ונגר מציינת, כי מנהיגות וירטואלית דורשת יצירת תהליכי עבודה ברורים, מהירים ומתוקשרים היטב. כך למשל, על חברי הצוות, שעשויים להיות פזורים על פני הגלובוס, לדעת בדיוק מתי הם מתקשרים עם המנהל ועם חברי הצוות, לגבי אילו נושאים, מה הם התכנים שעליהם להביא, באיזה מרום יתקשר ובאיזו תדירות. לא פחות חשובים - קביעת נוהלי ריחוק וצומתי בקרה ברורים ויודיעים לכולם, לצד פיתוח מנגנונים של שיתוף במידע ובידע, וטקטיקות לשיתוף-פעלה בין חברי הצוות.

הכשרת בכריים: תופסים את הראש

לרבריו ונגר, "הכשרת מנהלים בכריים חדשים היא תהליך שעשוי לקחת שנים, וממוחים מעריכים שיהיה מחסור במנהלים לים בורגי הביניים והכריים בשנים הקרובות. ארגונים שמוחים ומתכווננים להתפתחות הבעיה, מכשירים ופתוחים מנהלים חדשים. אלה יהיו הארגונים שגם יצליחו להתמודד עם העלייה במורכבות בתחום הניהול".

הסגנון הנשי: מנהלות מנוגה

למרות השיעור הנמוך של מנהלות בכירות בישראל לאורך שנים, קיימת עלייה במספר הנשים המנהלות. ונגר מאמינה כי סגנון הניהול הנשי יעלה נפוץ יותר בארגונים, שכן הן רגישות פחות במיעוט וירשו לעצמן יותר לחיות נשיות גם בסגנון הניהול שלהן.

כץ: "עבודת הניהול הופכת יותר מגוונת ומסובכת ופחות בטוחה, קיים לחץ גדול על מנהלים ודרישה לתחכום רב. מה שבעבר נחשבו פתרונות ניהוליים קלאסיים לא מספיקים יותר"

ומה "סגנון ניהול נשי"? סגנון כזה, על-פי ונגר, מתאפיין באינטליגנציה רגשית מפותחת, באמפתיה, הקשבה אפקטיבית, סגנון בינאישי, מנהיגות אינטראקטיבית, אוריינטציה של פיתוח ושל העצמת עובדים, ובסגנון ניהול דמוקרטי ומשתף.

פסיכולוגיה חיובית: ניהול על הספה

לדעת ונגר, מגמה עתידית נוספת הצפויה לאפיון את עולם הניהול היא שימוש בפסיכולוגיה חיובית ה'מתמקדת בנקודות החוזק ובסגולות המאפשרות לפרט ולקהילה לשגשג'. השפעת הפסיכולוגיה החיובית על מנהיגות וניהול, עשויה להתבטא בעתיד בכמה אופנים: פוחלים יאמצו לעצמם סגנון ניהול מפתח שמדגיש חניכה ואימון, מעקב אחר התפתחות האישיות והמקצועית של העובדים, הכשרה, הדרכה, ייעוץ, הבונה תוצגת אתגרים - וכל זאת מתוך הדגשה של נקודות החוזק ועוצמות הפרט. ד"ר אור מפרגן למנהלים המקומיים. לרבריו, הניהול בישראל מתמקצע ועולה רגה. "בניגוד לעבר, הריבה מנהלים מקריי שים משאבים רבים לפיתוח עצמי ולפיתוח המנהלים הכפופים להם. בנוסף, המנהלים הישראליים מקדישים יותר זמן ותשומת-לב ל'נושאים רכים', כמו ניהול ההון האנושי, יצירת סביבת עבודה נעימה, יחסי עבודה תקינים ותרבות ארגונית".

Leaders
חדש!
מגזין ניהול
25.9.07
הנוסחה המנצחת