

מאמר זה ממשיך את סידרת המאמרים על ניהול של ארגונים לפי עקרונות של טאי צ'י צ'ואן וטאואיזם. כעת נתמקד בתוך הארגון, בתנועה הפנימית, באנשים ובהנעתם.

לפרום את פקעת המשי

ניהול הוליסטי, הנעת עובדים כסימפטום של ניהול, אוסף כלים לחשיבה בשיעורי המורה בנקיי השתתפו לא רק תלמידי זן אלא אנשים מכל הדרגות ומכל הפלגים. הוא לעולם לא ציטט מכתבי הקודש וגם לא התמכר לדיונים "מלומדים". במקום כל אלו הוא דיבר אל מאזיניו מליבו אל ליבם.

קהל הגדול הרגיו נזיר מפלג אחר, פלג הניצ'ירן, משום שחסידיהו באו לשמוע על זן. נזיר הניצ'ירן, שהיה מאוד מרוכז בעצמו, הגיע לבית מדרשו של המורה בנקיי במטרה להתעמת עימו. "שלום, מורה זון!" הוא קרא בקול. "חכה רק רגע. אתה טוען שמי מכבד אותך יציית לך, אבל איש כמוני שאינו מכבד אותך, האם תוכל לגרום לי לציית לך?"

"בו לצידי ואומר לך" אמר בנקיי.

מלא גאווה נדחק הנזיר ופילס את דרכו למורה.

בנקיי חייד. "בו לשמאל!"

הנזיר ציית.

"לא," אמר בנקיי, "עדבר טוב יותר אם תהיה בצד ימין, בו לכאן".

הנזיר התייצב בגאווה לימין המורה.

"אתה רואה," העיר בנקיי, "אתה מציית לי ואני חושב שאתה אדם עדין מאוד. כעת שוב ותקשיב"

סיפור זן, עממי

טאו טה צ'ינג – הקדמה קלה

במאמר זה, כמו בקודמים, יש שימוש נרחב ב"טאו טה צ'ינג", והנה ההסבר:

אחד הספרים החשובים ביותר בטאואיזם הוא סיפרו של לאו טו (מילולית: החכם הזקן) "טאו טה צ'ינג". הספר נכתב, ככל הנראה, לפני כ- 2500 שנים.

בתקופתו של לאו טו חיי, עבד והשפיע רבות אדם בשם קונג פו טו (קונפוציוס), שהיה הוגה דעות שתורתו דיברה על סדר חברתי, היררכיה, כבוד, צייתנות וצדק, ואיך צריך להתנהג בכל מצב וארוע. אין שום דבר מיקרי הכל, קבוע מראש בקודקס חוקים והלכות. תורתו של קונפוציוס אומצה על ידי הקיסר.

לאו טסו, עבד כארכיבר ראשי בארכיון הקיסר, דגל בגישה שונה מקונפוציוס, גישה שדוגלת באי אילוף, זרימה טבעית, עבודה ללא מאמץ ועוד. בעקבות העדפת הקיסר את תורתו של קונפוציוס פרש לאו טסו ממשרתו תוך כוונה לעזוב את סין ולטייל בהרי ההימלאיה, הקיסר שהוקיר את חוכמתו ביקש שיכתוב את עיקרי תורתו. לאו טסו כתב את משנתו ב-81 פרקים, בבקתתו של שומר הגבול במערב, ממש לפני לכתו. בטאו טה צ'ינג לא מעט קטעים עוסקים בהמלצות לקיסר ולשרים איך לשלוט, או איך לא לשלוט, בעם. למעשה תורתו של לאו טסו היא מאין אנטי-תזה לתורתו של קונפוציוס.

לספר מספר רבדים, או ניתן להבינו ממספר נקודות מבט: שליטה וניהול של מערכות, יחסי אנוש, גוף ונפש האדם, תנועה, רפואה ועוד.

לעניין מאמר זה, שליטה של "קיסר" ב"עם" יכולה לקבל פרוש של התנהלות האדם, כיוון שקיסר ועם יכולים להתפרש כשכל וגוף. ברפואה הסינית הלב נקרא קיסר, אך הכוונה היא למקור המחשבות.

הנושאים הנדונים במאמר הנוכחי הם נושאים שקשורים לפרט ומה לאו טסו כתב עליהם, מנקודת מבטו של הפרט ונקודת מבטו של הארגון.

האיטיות המהירה

עם בני אדם
כמו בעבודת אדמה
אין טוב ממתינות

במתינות
הכל קורה מהר

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

לכל דבר בעולמינו יש דרך ומקצב (ריתמוס) משלו, שניתן להגדירם. הטבע כולו "עובד" לפי מקצבים אלו, כל מקצב מוגדר וקבוע ולא ניתן לשינוי (לפחות לא בטווח הזמן הקצר והבינוני). לשרוד בטבע חייבים להכיר ולקבל, באופן מושלם, את המקצבים הבאים:

☯ ארבע עונות.

☯ זמן המוקצב לחיים.

☯ משך זמן ההריון.

☯ זמן ההתבגרות וההבשלה של חיות וצמחים.

הדוגמאות שלעיל מראים את העוצמה של המקצב, ללא התחברות למקצב בטבע אין חיים!

"לפרום את פקעת המשי" הוא העיקרון שמדבר על חיים ועשייה לפי המקצב הנכון: כשפורמים פקעת משי, היה והמהירות והכח המופעל יהיו חזקים מידי – סיבי המשי הדקיקים יקרעו, ויהיה צורך לתקן ולהתחיל מחדש פעמים רבות. אם המהירות והכח חלשים מידי – הפקעת לא תפרם. המהירות הנכונה היא איטית באופן יחסי (לפחות יחסית למצופה) וה"איטיות" הזו תיתן את התוצאה הטובה והמהירה ביותר.

עיקרון דומה ניתן להשליך על תחומים אחרים בחיים, לא רק טוויה.
תלמיד אצטיות לחימה אמר למורו, ברצינות: "אני תלמיד מסור ללימוד שיטתך. כמה שנים אצטרך לפני שאשלט בזה לחלוטין?". "עשר שנים." השיב המורה, מיידית.
חסר סבלנות, המשיך התלמיד, "אבל אני רוצה מהר יותר. אעבוד קשה, אתאמן כל יום עשר שעות אף יותר, אם אצטרך. כמה זמן יקח במקרה זה?"
לאחר מחשבה השיב המורה "עשרים שנים."

סיפור זן, עממי

בחיים אין כזה דבר "קיצור דרך". אין דרך שבה אדם יכול להגיע ליכולות מסוימות ללא מעבר דרך תהליכים רלוונטיים. אלו המשתמשים בקיצורי דרך שכאלו משלמים מחיר כבד, כמו למשל ספורטאים שלוקחים חומרים אסורים, פוגעים בלב ומתים בגיל 40.

גם בארגונים לא ניתן לקצר דרך, או לזרז תהליכים באופן משמעותי, ללא תשלום מחיר. למשל, חברה רוצה להקים תשתית של תהליכים עסקיים וזרימת מידע, יכולים להיות שני מקרים עקריים: האחד חברה צעירה מאוד ללא שום תשתית (סטארט-אפ), והשני חברה בה יש תשתיות שזקוקות להחלפה.

בחברה צעירה יש רצון שהדברים יקרו מהר, כאילו כל שדרוש הוא לחיצה על צרוף של מתגים. אז מגדירים תהליכים, מטמיעים מערכות והכל בפרויקטים קצובים של שלושה עד חמישה חודשים, טיק טק. אבל החברה, לפחות בחלקה, עדיין לא מגובשת דייה: תהליכים משתנים להם, ספקים פוטנציאליים משתנים, מודלים של שיתופי פעולה אינם סגורים, שיטות מכירה עדיין לא נוסו (אין מוצר!) ועוד. מערך תשתיות שנבנה על בסיס הנחות בסיס מסוימות, והפרויקט צריך להגיע לסיומו **בכל מחיר**, לא תמיד יתאים לצרכים שהשתנו בצורה אבולוציונית או רבולוציונית. זו עשייה בקצב לא נכון, מהיר מידי, עשייה שמחייבת אותנו לחזור על פעולות מהתחלה (במסווה של תחזוקה) ולהקים תשתיות מחדש.

בחברה מבוססת, לעומת זאת, יש שני תסריטים שיכולים לקרות – צורך בשינוי מהיר שמתעכב לו עד שמאוחר מידי או שינוי שבעל תפקיד, כזה או אחרת, רוצה שיקרה מהר יותר ממה שהגוף הארגוני יכול לעכל. בשני המקרים התוצאות דומות, התהליך לא מתחיל כיאות, ולא לוקח בחשבון את הזמן הנכון הדרוש לעשייה, לוח הזמנים הופך להיות ערך או "ערך", לקראת סיום תהליך הטמעת השינוי (שינוי ארגוני, מערכת מידע, או כל שינוי אחר) פתאום מתחוויר שאין "לקוחות" לשינוי, עובדים מתנגדים ומנהלים חוששים משינויי. הכל קורה בגלל חוסר הבנה וחוסר רגישות שמובילים לחוסר יכולת להתחבר למקצב הארגוני.

הגדרת תהליכים, בנייתם והטמעתם צריכה להעשות תוך התחברות למקצב הפנימי של הארגון (עוד על מקצב בהמשך). תוצאת ההתחברות תהיה יעול תהליכי השינוי, חסכון כסף והגעה מהירה יותר ונכון יותר אל המטרה.

עשה תיקון עוד לפני שהתחלת
משול בדברים לפני שיתגלגלו
כשאנן סדר
יש חוסר סדר
וחשאנן סופו להכשל
על סף ההצלחה
דאג לסוף
כמו שאתה דואג להתחלה
ולא תראה כשילון בדרכך

לאו טו, טאו טה צ'ינג

הגדל את הקטן
הרבה את המועט
טפל בקשה בעודו קל
טפל בגדול בעודו קטן

לאו טו, טאו טה צ'ינג

מקצב ארגוני

מקצב הינו מחזור קבוע.

לכל מערכת בטבע יש את המקצב שלה, גוף האדם אינו יוצא מהכלל. מקצב חייו של אדם מורכב ממחזוריות של שינויים פנימיים וארועים חיצוניים. תדירות השינויים הפנימיים קבועה, פחות או יותר, וכמעט שאינה ניתנת לשליטה. לעומתם, הסביבה החיצונית וגירוייה כפופה לבחירותיו של האדם. לחץ, מתח ושאר ההשלכות הפיזיות והנפשיות שלהם נובעים ממקצב חיים בעייתי, שכולו קשור בבחירות אותם עושה האדם. שינויים חיצוניים פתאומיים ותכופים, מקצב גבוה לאורך זמן גורמים למתח ולחץ.

גם לארגון יש מקצב פנימי, שמושפע מגורמים פנימיים וחיצוניים. כאן הניתוח הוא הפוך: קל יחסית לשלוט ולשנות מקצב פנימי, החיצוני הוא, בדרך כלל, אילוצי.

מרכיבי המקצב הארגוני:

- ⦿ **קצב שינוי הצרכים** (שינויים חיצוניים לרב אך גם פנימיים) – אמור להשפיע על המקצבים השונים ממצב "מנוחה" ועד קרב השרדות.
- שינויי המקצב לא צריכים להיות שינויי תהליכים, אלא התהליך הקיים, על כל מרכיביו, צריך לעבוד מהר יותר או לאט יותר. בתהליך פיתוח מוצר לא ניתן לדלג על שלבי הבקרה, או להתרשל בביצועם, רק צריך לעשותם מהר יותר (להשקיע יותר משאבים, אם ניתן להעזר בהם).
- ⦿ **קצב העברת מידע** – בין חלקים שונים של הארגון. תדירות ישיבות, מתן מטלות, בקורות והעברת אחריות.
- אי אפשר לבצע פרויקט ארגוני באופן מהיר כשהתרבות הארגונית היא של פגישות עדכון פעם בחודשיים. לביצוע מהיר קצב הפגישות חייב להיות בתדירות הולמת.
- ⦿ **ערוצי העברת מידע** – זרימה חופשית של מידע וידע בערוצים השונים הכרחית לארגון הרוצה לעבוד בקצב מהיר. מידע וידע הם אנרגיית החיים הארגונית (הצ'י הארגוני), ללא ערוצים פורמליים ופתוחים לא יוכל ארגון להתמודד באופן יעיל ומועיל עם צרכים משתנים. כל זאת ועוד במאמר אחר "ניהול בדרך המשי – פילוסופיה סינית כמנוף לניהול".
- ⦿ **סנכרון בין המקצבים של העובדים** – לכל עובד ולכל קבוצת עובדים (תת ארגון) מקצב משלהם, בדיוק כמו האברים הפנימיים בגוף האדם, התאים המרכיבים אותם והאטומים המרכיבים את התאים.
- להתחברות למקצב או לסטייה ממנו יש משמעות. להלן מספר דוגמאות, מתחומים שונים, להמחשת חשיבות המקצב ומחיר הסטייה ממנו:
- ⦿ **יעפת (ג'ט לג)** הינה שינויי של המקצב הביולוגי של האדם. הג'ט לג הוא תשלום על קיצור תהליך (הגעה מהירה למקום אחר תוך דילוג על אזורי זמן).
- ⦿ התחברות למקצב מקנה את היכולת לחדור (בין הסדקים) עמוק לגוף (האדם או הארגון)
- ⦿ מציאה ומדידה של נקודות כשל ארגוניות יכולה (וצריכה) להיות בעת שינויי מקצבים
- ⦿ הפרעת קצב בלב, כלומר דופק לא סדיר, משמעה סכנת חיים.
- ⦿ הפרעות קצב בחיים, שינוי מקצבים באופן קיצוני ובתדירות רבה מידי יוצרים מתח, בארגון ובמרכיביו. מרכיבי הארגון עלולים לחלות, והארגון להנזק.
- ⦿ סט של מקצבים, לו זקוק הארגון, מכתוב במידה רבה את המבנה הארגוני.
- ⦿ מבנה ארגוני מכתוב ומגביל את המקצב הארגוני.

☯ לכל יצירה מוזיקלית יש מקצב, ויש גם מי שמכתיב אותו: לעיתים יש מנצח שמושך את כולם לקצב, לפעמים באופן רועש כמו התופים, ולפעמים מוביל מאחור כמו גיטרה בס. ברורה התוצאה של נגן שיחליט על מקצב שונה מזה של חבריו. העיקרון הבא ממשיך את עקרון הקצב הנכון ונוגע בהשקעת משאבים.

70%, לא יותר

יין בשיאו הופך ליאנג. יאנג בשיאו הופך ליין.

פעמים רבות נוטה האדם לקחת מודל מסוים ולהשתמש בו באופן מוגזם (דוגמאות בהמשך). הגזמה או הבאה לקיצוניות לא רק שטומנים בחובם את הקיצוניות השנייה, אלא אף מובילים אליה – באופן וודאי.

כשהכד מלא עד סופו
עם כל תוזה קטנה
ישפכו המים

השחזו חרב עד
קצה חדותה
והיא תשיגר בקלות

לאו טו, טאו טה צ'ינג

אחרי מאמץ גדול חייבת לבוא מנוחה.

אחרי סופה הטבע שקט במיוחד.

משום מה אנשים רבים מעריכים השקעה, מעריכים מאמץ ואפילו נורא מעריכים את הנכונות להשקיע 150% בשביל להשיג תוצאה של 100%, תוצאה מצויינת, תוצאה מושלמת.

אבל האם בכלל קיימת האפשרות להגיע לתוצאה מושלמת?

באימוני צ'י גונג וטאי צ'י צ'ואן נהוג להתאמן באופן נינוח יחסית, תוך השקעה סדירה של עד כ-70% מהיכולת, זאת כיוון שבהשקעה שכזו לאורך זמן יכול המתאמן להגדיל את ה-100% ביחס לתקופה שלפני שהחל להתאמן, ויותר חשוב להגיע לשם ולהיות מסוגל להמשיך לתפקד לאחר מכן. לשיא היכולת מגיעים רק במיקרים נדירים של אימונים או במצבי "ברח או הלחם". כששני אנשים חמושים בסכין תוקפים, צריך להשקיע את הכל כדי לצאת בחיים.

בהקשר הארגוני, נניח שעובד התבקש להכין מצגת לדירקטוריון, מצגת בה תלויה המשך השקעה כספית מסוימת – אכן מצגת חשובה. עובד מחליט להקדיש את מל'א משאביו להכנת המצגת. שני ימי עבודה מלאים (לא פחות מ 14 שעות ליום. היי-טק!) הוא מכין את התוכן, כולל הגהות. כעת נשאר רק הפורמט: צבעים, פונטים, תמונות, אנימציות, אפקטים קוליים, מעברי שקפים ועוד, בסה"כ צריך עוד יום (היי-טקי). בפועל, מתחילות ההתלבטויות: תמהיל הצבעים, גודל הפונט, איך הפונט נראה בצהוב על רקע ירוק בהיר ושוליים אדומים – או שלא, איזה שקף יגיע מאיזה צד, או שיופיע במריחה מסולסלת מהאמצע. פתאום צץ לו המעצב הגרפי המודחק וגורם לעובד להשקיע עוד שבוע עבודה (כן, כולל שישי שבת) וזאת מבלי לדבר על העזרה מעובדים נוספים שהשיגו נתונים וחיפשו באינטרנט את האנימציות הנכונות שביעו את התחושה המדויקת של צורך בכסף, ועדיין המציג יזכר, בעיצומה של המצגת, ששכח לצבוע את ההכנסות בטורקיז ואת ההוצאות בארגמן. מצוינות, אין מה לומר. אבל את אותה מצגת ניתן להכין בלא יותר משלושה ימים ועדיין להצליח להעביר את אותו מסר בדיוק. בזמן שנותר ניתן: לנהל, לעבוד, להגיש דוחות למנהל, לעזור לאנשי המכירות, ללכת לאסיפת הורים, לקחת יום חופש.

במילים אחרות, השקעה של כ 70% עד 80% יכולה להביא לתוצאה שאינה רחוקה, באופן ניכר, מהשקעה של 150% מהמשאבים הזמינים. גם כלכלנים מכירים את העיקרון הזה, הוא נקרא "תפוקה שולית פוחתת".

בעיתות מצוקה, בהן נלחם הארגון על חייו צריך להשקיע את כל מה שיש ועוד מעבר. אך עובד שעובד 12-14 שעות ביום במשך 5 שנים, לא יכול להשקיע הרבה יותר לאורך זמן, לעומתו עובד שבשנים האחרונות עבד באופן שתואם את כלל ה-70% יוכל לעבוד שעות רבות יותר לפרק הזמן בו זקוק לו הארגון.

בעבודה מאומצת נמצא זרע חוסר היכולת לעבוד. לא פעם קורה שאחרי התקף הלב מגיעה תובנה, התקף הלב הגיע לאחר שנים של מתח והשקעה מרובה, לאחריו פורש האדם ומשנה את מסלול חייו. אין צורך להגיע למשבר, ניתן להמשיך להשקיע גם הרבה אחרי שמשבר יכול היה להופיע, וזאת על ידי ויסות של ההשקעה ועבודה לפי כלל ה-70% ולא לפי ה"ערך" של מצוינות.

בהקשר הארגוני, חברות רבות מגיעות לניצולת של כ- 150% של המשאבים הזמינים (הלא כספיים). חברות שרותים, המחייבות לפי שעת עבודה, דורשות מקסימום הכנסה פר עובד. חברות תעשייתיות רוצות לשמור על תפוקה בתקופת צמצום באנשים, או רוצות להגדיל תפוקות ללא הגדלת תשומות.

העובדים, זוטרים כבכירים, משקיעים את רוב שעות היממה בטיפול במוטל עליהם.

לפתע, מתגלות בעיות בייצור אחד ממרכיבי המוצר. היכן ימצאו המשאבים האנושיים לטיפול בבעיה זו, בנוסף לשאר המטלות?

על איזו מטלה ניתן לוותר לצורך פתרון התקלה?

לחילופין, יש צורך בסבב גיוס כספי נוסף לחברה. כיוון שכל הסמנכ"לים עסוקים עד 23:00 בכל יום, מי יוכל להתגייס לצורך גיוס הכסף?

מה יפגע כתוצאה מכך?

תוצאה מושלמת קיימת רק במבחנים במוסדות השכלה למיניהם, בחיים יש יותר מתשובה נכונה אחת ולפעמים אף תשובה מדויקת. תמיד ניתן לשפר כל תוצאה אליה הגענו, נדירים המקרים בהם לא ניתן להוסיף או לשנות דבר על הנעשה. חינוך למצוינות מוביל לחוסר שביעות רצון תמידית מהתוצאה משום שאין תוצאה מושלמת. חוסר שביעות הרצון מוביל לתסכול (הפער בין הרצוי למצוי) והאחרון הינו שורש למחלות רבות.

ההשפעה העיקרית של עקרון המצוינות, לדעתי, היא הגדלת משקל המוטיבציה שכנגד, מושג שיפורט להלן, בפרק הבא.

מוטיבציה וזו שכנגד

"...משוכנע אני כי הישג הוא תוצאה ממה שנעשה כהלכה וכדי לעשות זאת אין כל צורך ביסורים ובסבל. התנערות ממוטיבציות שכנגד מבליטה במלוא העצמה את כושר המעש של האדם."

משה פלדנקרייז, העוצמה האישית

במהלך קרב גורלי, גורל יפני החליט לתקוף, למרות נחיתות כוחותיו. הוא היה בטוח בגנצחון אך חייליו היו מלאי ספקות. בדרך לשדה הקרב עבר הכח לידי מקדש דתי, הגורל וחייליו עצרו להתפלל. לאחר התפילה, לקח הגורל מטבע בידו וקרא: "אני אטיל את המטבע, אם יצא 'עץ' ננצח ואם 'פאלי' נגבס, יחליט הגורל". הטיל הגורל את המטבע, כל החיילים צפו במתח רב, כשנחת המטבע ראן כולם 'עץ'. נמלאו החיילים אנוש ובטחון עצמי. בקרב, החיילים תקפו בכח רב וניצחו. לאחר הקרב, ניגש קצין צעיר אל הגורל ואמר לו "אף אחד לא יכול לשנות את הגורל", נכון ענה הגורל והראה לקצין מטבע שמשני צדדיו 'עץ'.

סיפור ז', עמ' 1

הרצון לפעולה, או המנעות מפעולה, מונע מדחפים חיצוניים ופנימיים. לחלק מדחפים אלו אנו מודעים ולחלקם לא, חלק מהדחפים נשלט וחלקם לא. רוב הדחפים שאין אנו מודעים להם נובעים מדפוס התנהגות שהשתרשו להם, וקשורים למערכות שבהן היינו ועודנו תלויים.

פוטנציאל העשייה שלנו גדול מהיכולת הגלויה שלנו (המתבטאת בדרך העשייה ובתוצאות שלה) ההבדל בין הפוטנציאל ליכולת בפועל מוסבר ע"י ה"מוטיבציה שכנגד".

יכולת העשייה המלאה מתגלה רק כאשר מצליח האדם להתנער, כלשונו של פלדנקרייז, מהמוטיבציות שכנגד, שבולמות. במילים אחרות לא לנסוע באוטו כשבלם היד משוך!

עדי אשר - מנתח מערכות מידע ותהליכים עסקיים, מגשר, מדריך טאי צ'י צ'ואן ורואה חשבון.

adi_asher@012.net.il

054-8100801

המוטיבציה הפוטנציאלית של מהנדס תוכנה לבצע את המוטל עליו גבוהה היא, היה ויש לו טענות כל שהן למערכת אליה הוא שייך (קולגות ומנהלים) נוצרת אצלו מוטיבציה הפוכה: "מה אני פראייר...". סך היכולת של מהנדס זה לעבוד יהיה החיסור בין שתי המוטיבציות.

מנהל שיצליח להפחית, אצל עובדיו, את המוטיבציה שכנגד, יזכה למלוא הפוטנציאל של העובדים. טיפול שמטרתו להפחית את המוטיבציה שכנגד פחות יעיל מהמניעה, אבל בשני המיקרים ניתן לפעול באופן דומה. להלן מספר עקרונות לפעולה:

- ☹ **מה? – השלב הראשון בהפחתה הוא זיהוי קיום המוטיבציה שכנגד אצל העובד.**
לצורך כך, על המנהל לפתח יכולות של פתיחות והקשבה (הקשבה אקטיבית הכוללת אמפטיה, על נושאים אלו ושאר תקשורת בין אישית במאמר אחר).
- ☹ **למה? – מהו מקור המוטיבציה שכנגד: יחסי מנהל מנוהל, ארגון, קולגות, בעיות מבית, ערכים שונים וכו'.**
- ☹ **מה העובד צריך ממנהל? – ישנם מספר סגנונות ניהול, לדעתי החשוב שבהם הוא המנהל המאפשר (Facilitator).** זה סוג המנהל שגורם לדברים לקרות על ידי הנחיה, מתן כלים, מסגרת ועזרה כשצריך. בכל מתוך נקודת מבט של "איך אני עוזר לעובד...?"
- ☹ **הבנת כוחה של המילה – מילים הן מנוע רב עוצמה ובו בזמן בעלות יכולת שיתוק המנוע.** פתיחות, שקיפות, יושר, אמת, וזהירות בשימוש במילים ינתבו את העובד לכיוון החשוב למנהל (על שימוש במילים ותקשורת בין אישית במאמר אחר).
- ☹ **ניצול מומנטום – אנשים אוהבים לסיים את המוטל עליהם.** על המנהל לאפשר את מסגרת המשאבים (בעיקר זמן) המתאימה ולהמנע מ"שגע" את העובד בזיג-זג פראי בין מטלות.
- ☹ **70%, לא יותר (לעיל) – היכולת לעשות היא ההפרש בין המוטיבציה לעשות למוטיבציה לא לעשות, כשעובדים ברכות (70%) המוטיבציה לא לעשות קטנה וההפרש גדל!**
- ☹ **הפחתת ציפיות – נוצר פער בין הציפיות לתוצאות, מכאן נובעים תסכולים ומתחים,** שתורמים להגדלת הפחד או חוסר הבטחון, בעצם את המוטיבציה שכנגד.
- ☹ **שלווה – של המנהל, פנימית ואמיתית, המקרינה על העובדים.**
- ☹ **ידיעה שזו הדרך הנכונה – אדם (מנהל) שלא בטוח בדרכו לא יוכל למשוך אחרים לדרכו.**
- ☹ **שייכות – יצירת מסגרת בה העובד מרגיש שייך, חופשי לעשות וגם חופשי לטעות.**

האדם כתבנית הנחותיו

חקלאי שלא מצא את גרזנו, חשד בשכנו שלקח. הוא הסתכל בשכנו, ואכן מראהו היה כשל
גג וכך גם הילוכו.
לאחר מכן כשמצא את גרזנו, במרתף, הסתכל שוב על שכנו. השכן נראה וחלף כמו אדם רגיל.
סיפור ז', עממי

תחושת המציאות, פרושיה והשלכותיה שונים ואף יכולים להיות שונים באופן ניכר בין אדם לאדם.
הסיבה היא המטענים השונים שכל אחד נושא עימו, מטענים המבוססים על יחסי הגומלין עם הסביבה
החיצונית (מסגרות מחנכות, חוויות ומשובים שונים).

המטען האישי כולל תקנים ומתכונות אליהם מושווים ארועים שונים, וסט של מנגנוני השוואה שונים
דרכו נשפטים הארועים. תוצאת ההשוואה מושוות לערכים והפער שנוצר בין השיפוט למציאות יכול
להסביר את התנהגות הפרט.

ציפיות או הנחות מוקדמות הם תוצרים טבעיים של המנגנון האישי של כל אחד ואחד. הנחות שכאלו
אינן תואמות, בהכרח, את המציאות. לא תמיד משום שיש בעיה בהנחה, פשוט המציאות נוטה להשתנות
לפרקים. למשל רבים הולכים ללמוד "מקצוע מבוקש" מתוך הנחה שהוא ישאר מבוקש, לפחות כמו
בתקופה זו. ואז נופלת לה תעשיית ההי-טק, או קיצוצים רוחביים במשק בגלל מיתון וכד'.

כמה שאלות למחשבה:

- 🕒 למה הדברים צריכים לקרות כמו שאנחנו חושבים?
- 🕒 אילו אפשרויות אחרות קיימות?
- 🕒 איך ציפיות האחרים משפיעות?
- 🕒 מה עושה לנו ההיקבעות על הנחה מסוימת? ומה עושה לנו השחרור מהנחה שכזו?
- 🕒 באיזו תדירות יש צורך לבדוק את הנחות הבסיס?

התלבטות בשאלות אלו עשויה לאפשר לאדם להגיע לתובנות לגבי מערך הנחות הבסיס שלו, תובנות
באשר למידת הגמישות, ואולי אף לתקפות של המערך כולו.

בהקשר ארגוני, דוגמא לפרויקטים ארוכי טווח: בנקודת זמן מסוימת חברה מחליטה על שינוי במבנה ארגוני, הגדרה מחודשת של תהליכים והטמעת מערכת מידע חדשה לתמיכה בשינויים אלו. משך הזמן המוערך לביצוע כולל של התוכנית כ-24 חודשים. מעטים המיקרים בהם במהלך הפרויקט נבדקות ההנחות שעל בסיסן התקבלו ההחלטות, ולעיתים משתנה המצב ההתחלתי, או המדדים דרכם הוא נמדד. פועל יוצא מכך הוא, מערכת שמושקת, פרויקט שמסתיים ואינו מתאים למציאות החדשה.

ערכים

אֶהֱבֶת אֶנְשׁ נְשִׂאֲרָה כְּשֶׁהִטָּאן אֶגֶד
נְדִיבוֹת הַלֵּב נְשִׂאֲרָה כְּשֶׁאֶהֱבֶת הָאֶנְשׁ אֶגֶד
הָעֶדֶק נְשִׂאֲרָה כְּשֶׁנְדִיבוֹת הַלֵּב אֶגֶד
הַנִּימוּסִים נְשִׂאֲרָה כְּשֶׁהָעֶדֶק אֶגֶד
וְכִשְׂאֶגְדּוֹ הַנִּימוּסִים נְשִׂאֲרָה הַפּוֹלָחַן

לאו טו, טאו טה צ'ינג

אחד מסוגי התקנים שיש במנגנון שלנו הוא ה"ערך".

סט הערכים בו אנו מחזיקים הוא אחד הפרמטרים הקובעים את ההשתייכות השבטית שלנו, הוא חלק מהפולחן השבטי. מנגנון הפילטרים והסטנדרטים מתבסס רבות על הערכים אותם אימץ האדם במסגרות השונות אליהן הוא שייך. פעמים רבות המפריד בין חברות אנשים הוא סט ערכים שונה, שנובע מצרכים שונים ולעיתים מנוגדים.

במידה רבה הערכים הם המדד הקובע, הסטנדרט הבונה את הנחת הבסיס או הציפייה. חייל פצוע מצפה שלא ישאירו אותו בשטח, בכל מחיר, בגלל הערך ההוא. בני זוג מצפים לנאמנות וכנות, סוג של ערכים. כיבוד היררכיה (לרבות כיבוד הורים) מהווה ערך חשוב בארגון (לרבות משפחה). בחברות (society) שונות צניעות וענווה נורא נחשבים, אולי גם למדנות. בארגונים שונים מככבים ערכים כמו: מקצועיות, יחסי אנוש, מצוינות, שרותיות, תחרויות ועוד.

אז מה, בעצם, הבעיה?

כל הדוגמאות שלעיל ועוד הם ערכים הקובעים את דפוסי התנהגות האינדיבידואל בארגון ואת תרבותו של כלל הארגון. לדעתי, הם אינם שונים בהרבה מטכסים שבטיים (ארגוניים), לפעמים יש נטיה להחשיב אותם מעבר לזה ואז נוצרת הבעיה. בעיה מסוג אחד נמצאת במקום בו אדם חושב שערכיו חשובים יותר מערכי אדם אחר. מתוקף מחשבה זו כופה הוא את ערכיו על אחרים, שופט אותם ומגדיר עצמו ביחס אליהם. בעיה מסוג שני היא הפרשנות האישית שנותן כל אדם לערך. למשל, כיבוד אב ואם נתפס באופן שונה בתרבויות שונות.

שמים וארץ אינם רחמנים
עגורם הכל
הוא אותנו דבר

גם החכמים אינם רחמנים
חוק הטאן הוא אחד
אפילו אם יש מאה שבטים

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

במקום המילה רחמנים ניתן לשים כל ערך ועדיין העקרון המובא בציטוט שלעיל יהיה נכון. למשל:
חופש, אחריות, יושר, שותפות, מקצועיות, תחרויות, טוב לב וכו'.

מה כן?

אהבת אנוש!

כלומר, קבלה של האחר ללא שום שיפוטיות, וללא שום רצון שיהיה אתה בתוספת יכולת הויתור. כל
השאר כבר יבוא לבד.

רק כאשר האהבה
נחבלת
כבוד ומסירות
הופכים להיות ערכים

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

עיקר העיקרים של הסוד
הוא אהבת החומר אשר בידיך

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

אהבה
על כן יכול אני להיות אמיץ
הסתפקות
על כן יכול אני להיות נדיב
בלא גאווה ללכת בעולם
על כן יכול אני
להיות אדון לשרים

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

הנעה

אם תאהב אנשים
תוכל ללא מאמץ לשלט על ממלכה

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

הדרך הטובה ביותר להניע אדם לפעולה היא לתת לו לבחור. בחירה שמגיעה מלב שלם, היא המנוע הטוב ביותר, וכאמור, מפחיתה את תופעת המוטיבציה שכנגד.

לא נדיר למצוא חבר בארגון שהסיבות לחברותו הן על דרך השלילה: פחד, חוסר יכולת בחירה, חוסר ברירה, כפיה ועוד. למשל, שרות חובה בצבא, מחויבות לועד העובדים, השארות במקום עבודה מחוסר אלטרנטיבות, מערכת החינוך וכד'.

יצירת מסגרת ארגונית שמעוררת מוטיבציה היא בראש ובראשונה יצירת מסגרת אליה ירצה אדם להיות שייר, ואין המדובר על תגמול כספי בלבד (או בכלל לא). ניתן למצוא מספר מדדים, שיתאימו למרבית האנשים, וצריכים להיות בכל ארגון הרוצה לטפח שייכות. חלק מהמדדים פורטו בחלקים קודמים של המאמר. ולהלן דוגמאות למדדים נוספים:

- ☉ **העצמה** – מתן אפשרויות בחירה לעובד, ביטוי עצמי, חופש בתוך המסגרת.
- ☉ **שיתוף מלא של מידע** – חיבור מלא של העובד אל תת המודע הארגוני, לצורך קבלת מידע, ידע ותובנות, והבנת כל האינטרסים של הארגון.
- ☉ **קבלת האינדיבידואל** – מתן מקום לאחר: ללא שיפוט וללא רצון לשנות את האחר.
- ☉ **אי שימוש בפחד** – הפחד הינו גורם משתק (ולא, כפי שנחשב בטעות, מנגנון הגנה והנעה).

מנהיגות, או אגו

ראש הממשלה בשושלת טאנג נחשב לגיבור לאומי, הוא הצליח מאוד הן כמדינאי והן כמצביא, אבל למרות תהילתו, עוצמתו ועושרו הוא החשיב את עצמו כבודהיסט אדוק וצנוע. לעיתים קרובות ביקר הוא מאסטר מפורסם לזן, שממנו למד, ונראה היה שהם הסתדרו זה עם זה. העובדה שהיה זה ראש הממשלה לא השיפיעה על יחסיהם, שנראו כמו יחסי מורה מכובד ותלמידו המכבד.

יום אחד, במהלך ביקורו הרגיל, שאל ראש הממשלה את המאסטר: "מורה מכובד, לפי הבודהיזם, מהו אגואיזם?"

פני המאסטר האדימו, ובאופן יהיר, בוטה ובטון מעליב הוא צעק כתשובה "איזה מין שאלה אידיוטית זו?"

תגובה לא צפויה זו היממה את ראש הממשלה, שהפך לקודר וקועס. באותו הרגע חיך מאסטר הזן ואמר "זה, הוד מעלתך, אגואיזם."

סיפור זן, עממי

ברב החברות (societies) המנהל הוא מנהיג, המנהיג הוא המנהל. לעומת זאת ברוב הארגונים חלק גדול מהמנהלים אינם מנהיגים (אבל חושבים שכן!).

בטאו טה צ'ינג, כספר הוראות לקיסר, יש התיחסות למנהיג כמנהל (נכון במיוחד לסין כחברה היררכית). פרק זה עוסק בשני דברים עיקריים שאומר לאו טסו למנהיג: האחד, תאהב את הכפופים כמו את גופך שלך. והשני, אל תהיה במרכז, אל תחשוב שהכל סובב סביבך ואל תתן לגאוה להוביל אותך. האגו הוא החלק באדם שגורם לו לחשוב שהכל סובב סביבו וצריך לקרות בדיוק לפי הציפיות שלו. מנהל, במיוחד מנהיג דומיננטי וכריזמטי, עלול ליפול למלכודת האגו והגאוה. מלכודת שגרועה אפילו ממלכודת הבערות.

לאו טסו קורא למנהל לתת חופש לכפופים לו:

אם הוא מוליד

הוא יפרנס

אבל את שהוליד

לא יקרא שלו

אם עשה

לא יתגאה

אם ינהל

לא ישתלט

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

אומר הוא למנהל:

אם החכם צריך להוביל

אין לו בעיה

לעשות זאת גם מאחור

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

סיכומון

רדיפת תהילה

ובריחה מבושה

גורמות לארדה

לרעות כבוד

כמוהו לרעות לפרנס גוף עוסף

לפיכך יש להתחס אל כל הדברים

כמו היו הגוף שלך
זה אשר אנהב את העולם
כפי שהוא אנהב את גופו
ניתן להפקיד בידי
בטחה
את העולם כולו

לאו טסו, טאו טה צ'ינג

המושג "לפרום את פקעת המשי" מקורו בקצב עשייה, אך יכולים להיות לו עוד פרוש או שניים: האחד, פרימה של הפקעת המקיפה את המנהל תחשוף אותו כך שיוכל לחוש את האנשים איתם הוא עובד. השני, פרימה של הפקעת המקיפה את העובד (סך החסימות, המגננות וההפרעות) תגלה פרפר יפהפה. ניהול הוא הנעה של אנשים, לא של משימות. במאמר הועלו לדיון מספר נושאים הקשורים להנעת אנשים, ואולי בעיקר איך לא להפריע למוטיבציה.