

שיעור מספר 7 - הגורם האנושי בארגון

יש בעיה אינהרנטית ביכולת ללמוד להיות מנהל, כי בניגוד לתחומים אחרים בהם יש פידבק אמיתי שמלווה את הלמידה, כמו רקדנים מול קהל או מבקרים, בארגון יש המון הטיות שגורמות לכך שקשה למנהל להבין אם הוא טוב או לא:

- לא תמיד הארגון מפסיד או יודע למדוד את ההפסדים הנובעים מכך שהמנהל אינו טוב. בארגונים גדולים מספיק יכול להיות שהנזק אינו מורגש.
- לפעמים גם להנהלה לא נוח להתמודד עם המציאות שמראה שהמנהל אינו טוב, כי זה גם מראה משהו לא טוב עליהם

*אאוט סורסינג – למה שאנשים מתוך הארגון ירצו שזה יצליח אם ברור שזה יפגע בהם.

סיפורים:

סיפורי עובדים בארגונים

כל מי שיש לו סיפור מהחוויות האישיות שלו בתוך ארגון (חצי עמוד–עמוד) מוזמן לשלוח את זה לגדי.

המשך תיאוריות מנהיגות

היום, מעל 50 אחוז מהמשימות דורשים אנשים שיבצעו אותם. ולכן כמעט כל מנהל נדרש למצוא איזשהו איזון בין משימה לאנשים. כדי שהארגון יוכל לבצע את המשימות באופן מיטבי.

המציאות היא שברוב המקרים – האנשים בארגון אינם מנוצלים באופן הטוב ביותר.

הגדרה של מונחה אנשים – לעולם ההיבט האנושי עומד אצלו בראש דבר העדיפויות.

אבני דרך בתאוריות מנהיגות

- פידלר – תיאוריית התלות
- וורום וייטון (Vroom & Yetton)
- תיאוריית דרך-מטרה (Path - Goal)

התיאוריה של פידלר – תיאורית התלות

הניהול (היכולת לנהל את הארגון) תלויה בקשר שיש בין סגנון המנהיגות לבין המצב הקיים בשטח. כדי למדוד האם סגנון המנהיגות מתאים את עצמו למצב הוא פיתח מדד שנקרא מדד LPC (Least Preferred coworker). המדד הזה בודק את יכולת המנהל לעבוד עם אנשים שאם הוא יכול הוא לא היה בוחר אותם באופן אישי. ואם למרות שהמנהל מצליח לעבוד עם אותו סוג של אנשים (שהוא לא אוהב) זה אומר שהוא בעל יכולת גבוהה של התאמה למצב ולמשימה.

המדד הזה בודק יחסי מנהיג-מונהגים, מורכבות משימות, סמכויות הכוח באותם מצבים. היתרון האינהרנטי של המדד הזה הוא שהוא מדרג באופן גבוה יותר מנהלים שיכולים לסבול אנשים שונים מהם. ואלה הארגונים שמתפתחים.

ורום וייטון (Vroom & Yetton)

מתבסס על מינצברג

תפקידו של המנהל הוא קבלת החלטות. לכן יש לבדוק את היכולת שלו לקבל החלטות באופן שונה בהתאם למצבים המשתנים. הם דיברו של שלושה פרמטרים שצריכים להשפיע על סגנון קבלת ההחלטות של המנהל.

1. איכות ההחלטה
2. עד כמה נדרש שיתוף פעולה של אנשים בהחלטה (הרבה או מעט)

3. זמן – האם יש הרבה זמן לקבל את ההחלטה או מעט.

התוצאה

עד כמה האדם מתאים את הסגנון למציאות (ישנם 5 סגנונות מהחלטה משתפת עד אוטוקרטית). והמנהל נמדד ביכולת שלו להפעיל את הסגנונות השונים בהתאם לפרמטרים של מרכיבי ההחלטה.

סגנונות קבלת החלטות:

- קבלת החלטות אוטוקרטית – אני מחליט ולא מעניין אותי מה יהיה מסביב.
- מקבל אינפורמציה מאחרים אבל מקבל החלטה לבד
- מתייעץ – מציג את האלטרנטיבות ומקבל הצעות מכולם
- קבלת ההחלטות נעשית במסגרת הקבוצה.
- מקבל את החלטת הקבוצה

מנהל מצבי הוא כזה שקורא את המפה נכון ויודע להתאים את הסגנון הניהולי למצב.