

ייעוץ ארגוני אופרטיבי - על השילוב בין ייעוץ-תפעולי וייעוץ התנהגותי-ארגוני

(גלית כספי – חברת תפן)

מה הפך את הביופיזיקה למדע כל כך חדשני? מה כל כך מוצלח בסוריאליזם שהפך אותו לזרם אומנותי משמעותי ומעורר מחשבה? ייתכן והתשובה לכך נעוצה בכך שבשניהם קיים חיבור בין שני תחומים, אשר שילובם יחד יצר עולם חדש של ידע ודמיון. גם בעולם הייעוץ והניהול מתגלה כיום שילוב חדש ה"ייעוץ הארגוני אופרטיבי", המשלב בין ייעוץ ארגוני לייעוץ תפעולי ונותן פרספקטיבה כוללת, ראיית 6/6, על תהליכי שינוי וניהול פרויקטי ייעוץ.

הצורך בייעוץ ארגוני-אופרטיבי, נובע מתוך ההבנה כי כל פרויקט תפעולי, משפיע ומשנה את סביבת העבודה, השגרות והתהליכים, אבל כדי להשלים את השינוי ולהפוך אותו לאפקטיבי יותר, יש צורך לגרום לשינוי גם אצל האנשים בארגון ולהתאים את תפיסותיהם והתנהגותם לסיטואציה החדשה. וכן להיפך, בכל שינוי התנהגותי-ארגוני יש צורך לא רק בשינוי התרבות וההתנהגות אלא גם ביצירת תהליכי עבודה ושגרות חדשות, מדידות ויעילות יותר. לדוגמא, בפרויקט ייעוץ שנערך בארגון תעשייתי בוצעו סדנאות לשיפור השירות. בתום הסדנאות, התברר כי חלק גדול מהרעיונות וההבנות שהעלו העובדים לגבי שיפור הביצועים שלהם, מצריך שינויים בתנאי העבודה, בשגרות העבודה ובתהליכים הקיימים בארגון.

במאמר להלן יוצג הייעוץ הארגוני-אופרטיבי כפי שהוא בא לידי ביטוי בשלב האבחון והיישום של תהליך הייעוץ.

שלב מיפוי ואבחון

השלב הראשון בכל פרויקט ייעוצי, הוא שלב המיפוי והאבחון. הכלים העומדים לרשות היועץ לטובת האבחון, הם תצפיות, שיחות, ראיונות, עיון בחומרים כתובים וכדומה. בשלב זה פועל ומשפיע היועץ על הארגון בשני אופנים. [1] היועץ מאבחן ומודד את המצב הקיים בארגון ומנסה להבין את הבעיה איתה הוא נדרש להתמודד. [2] כניסת היועץ כגורם חיצוני לארגון מייצרת "רעש" ומפרה את שגרת היומיום של העובדים, אשר מבינים כי שלב אבחון הוא שלב מקדים לשלב שינוי.

הייעוץ הארגוני-אופרטיבי, משקלל את שתי הפעולות הללו, ומבקש לשלב בין הצורך למפות ולאבחן את הארגון בצורה כמותית ומדידה, לבין השפעת תהליך האבחון על העובדים. מתוך ראייה רחבה זו, מציע הייעוץ הארגוני אופרטיבי כלים, אשר יפחיתו את ה"רעש" הארגוני של תהליך המיפוי והאבחון, יגבירו את מחויבות העובדים למהלך, ויעזרו להשיג מידע טוב ואמין יותר לגבי התהליכים והביצועים; הכלים שמערב הייעוץ הארגוני-אופרטיבי, כוללים אלמנטים מתחום תעשייה וניהול כגון: **תצפיות כמותיות, ניתוח נתונים מעמיק, אפיון מדדים וגישה**

הנדסית. כלים אלו משולבים באלמנטים של שינוי תרבותי , כגון: זיהוי והגדרה של סנסורים פנים ארגוניים; זיהוי התנגדויות פוטנציאליות או קיימות כבר בשלב האבחון, תיקשור האיבחון לבעלי העניין, יצירת קשר מקדים עם מנהלים ועובדים רלבנטיים לצורך הצגה מפורטת יותר של האבחון, בפגישה אישית או בטלפון מקדים, לשם הפגת חששות והגברת שיתוף פעולה.

לדוגמא, באבחון שנעשה בחברת יבוא-מכונות, זיהה היועץ כי מנהלי ביניים בחברה נמנעים מלהיפגש איתו ולשתף אותו במידע על תהליכי העבודה. היועץ והמנכ"ל הבינו כי חשוב לתקשר את תהליך האבחון והייעוץ כולו לכל בעלי העניין, ובפרט לעובדים, אשר על אף היותם בדרג נמוך יחסית, השפעתם על הצלחת השינוי הינה משמעותית. לפיכך, נערכו פגישות התנעה עם המנהלים הרלוונטיים, כולל פגישות אישיות בנוכחות המנכ"ל, כדי לשתף את כלל העובדים ולקבל את מחויבותם לתהליך האבחון בפרט ולשינוי בכלל.

ה"ייעוץ הארגוני אופרטיבי" מתייחס לתהליך האבחון בצורה רחבה, הוא אינו מתייחס לשלב האבחון רק כשלב להשגת מידע אלא גם כשלב בעל השפעה על הארגון והעובדים. מנקודת מבט זו הוא נעשה שימוש בכלי מדידה ומיפוי, יחד עם כלים המסייעים לנהל את השינוי בכלל ואת תהליך האבחון בפרט.

שלב היישום וההטמעה

בשלב היישום וההטמעה ניכרים יתרונותיו של הייעוץ הארגוני-אופרטיבי. היישום וההטמעה כוללים שינויים אופרטיביים-תפעוליים, כמו הטמעת תהליכים, שינוי במבנה ארגוני, הכנסת טכנולוגיות חדשות לארגון ועוד. בנוסף, בזמן היישום וההטמעה, מתבקשים העובדים לשנות מההרגלים שלהם ומשגרת היומיום המוכרת להם. הייעוץ הארגוני-אופרטיבי, מבקש לשלב בין שני אלמנטים אלו של שינוי, מחד לבצע שינויים אופרטיביים ומאידך להפעיל התערבויות וכלים שיניעו את העובדים ויקלו עליהם להתנהל באופן טוב יותר לאור השינוי התפעולי.

ולרי סלסרנסקי, מנהלת פרויקטים בחברת תפן, מספרת כי בתהליך הטמעת שינוי במוקד טלפוני של חברה פיננסית, שולבו כלים מהתחום האופרטיבי-תפעולי יחד עם כלים מתחום הייעוץ הארגוני, שילוב אשר תרם רבות להצלחת הפרויקט; "זה היה מהלך משמעותי שכלל שינוי בטכנולוגיה, בתהליכים ונהלים, ובאופן טבעי היו עובדים שהתנגדו. ההתנגדות יכלה להכשיל את הפרויקט, וביצענו פעולות אשר הקלו על העובדים לעבור את השינוי". ולרי מתארת את כנס התנעת השינוי, אשר בו הוצג הצורך בשינוי והמשמעויות שלו. "עצם זה שהמנהלים עלו ודיברו על תהליך השינוי, הראה לעובדים שהנהלה רצינית ושיש מי שעומד מאחורי השינוי ושאכפת לו מתחושות העובדים. בנוסף, ניתנה אחריות על תהליכי שינוי, למנהלים שזיהינו כמתנגדים למהלך, דבר שהביא ללקיחת אחריות מצידם". גם בפרויקט זה הוכיח השילוב בין הייעוץ התפעולי להתנהגותי-ארגוני, כי הוא מאפשר הסתכלות רחבה על

פרויקט השינוי ומביא להצלחת הפרויקט. הייעוץ המשולב, כלים "רכים" התומכים בתהליכים תפעוליים;

תיקשור השינוי בעיתונות פנים ארגונית, לוחות מודעות ופרסומים, המעדכנים על התקדמות הפרויקט ומחברים את העובדים לתהליך השינוי. כמו כן, כנסים מאפשרים לעובדים להתעדכן, לקחת חלק בעיצוב המהלך ולדון בנושאים אופרטיביים לאורך תהליך השינוי.

נוכחות מנהלים בסיורים בשטח, שיחות אישיות עם עובדים ומזכר מנכ"ל תקופתי, הם כלים אשר מעבירים לעובד את המסר שהפרויקט חשוב להנהלה, אשר מחויבת לתוצאות ולמשמעויות הנוגעות עד לאחרון העובדים.

חיבור העובדים לתהליך השינוי בעזרת חניכה אישית, חוברות מידע, מפגשים וצוותי עבודה, הכרחי כדי לסייע להם לעבור את תקופת השינוי שמאופיינת באי וודאות וחשש. חיבור העובדים למהלך מייצר אצלם תחושת שליטה ושותפות בפרויקט השינוי.

סמלים וטקסים מהווים את אחד הכלים החזקים והמורכבים ביותר, כאשר הם משולבים עם תהליכים תפעוליים. בעזרת סמלים וטקסים (שם ולוגו לפרויקט, הרמת כוסית לתחילת שלב, ציון מצטיינים בתהליך השינוי וכדומה), ניתן להשפיע על הדרך שבה יתפסו העובדים את השינוי. בנוסף, טקסים וסמלים מחדדים את האבחנה בין מה שהיה ומה שיהיה, וממחישים באופן ויזואלי שינויים שהתרחשו כמו היררכיה חדשה, שינוי באזורי עבודה, מיקוד ושינוי של שלבים בתהליך ועוד.

דוגמא לכך ניתן היה לראות במסגרת שינוי בארגון פיננסי גדול, אשר המחיש את השינוי, בכנס של כלל העובדים, שבמהלכו הוצגו השינויים המרכזיים ואחד הקירות נצבע מחום ללבן.

השלב היישומי בפרויקט ייעוץ נותן מענה משולב לצרכי העובדים והקשיים שהם חווים בשינוי, כמו גם לתהליכי העבודה, מדדים, כלים ודוחות אופרטיביים שנדרשים להטמעת השינוי לאורך זמן.

סיכום

כיועצים למצוינות עסקית, אנו מעוניינים להבטיח את יישום השינוי ברמה האופרטיבית. לשם כך אנו מסייעים ללקוח להסתגל לשינוי, ולבצע אותו מתוך הבנה והכרה בערך שהוא נותן לארגון ולעובדים.

כמו בעולם האומנות, וכמו בעולם המדע, גם עולם הניהול מנסה היום לשבור גבולות ודיסציפלינות שעד עתה שכנו זו לצד זו. ניהול פרויקטים ושינוי כבר לא יכול להיעשות רק על ידי שינוי תפעולי או רק על ידי שינוי התנהגותי. דרוש פה גם וגם. ה"ייעוץ הארגוני-אופרטיבי" מסתכל על כל פרויקט דרך שתי פרספקטיבות, משלב כלים תפעוליים עם כלים "רכים", ובכך נותן לארגון ולעובדים מענה רחב לצרכיהם, גם בהיבט התפעולי וגם בהיבט הארגוני-התנהגותי.

כותבת המאמר: גלית כספי, Director
מנהלת תחום יעוץ ארגוני בחברת תפן
ליצירת קשר: info@tefen.com