

15.10.2020

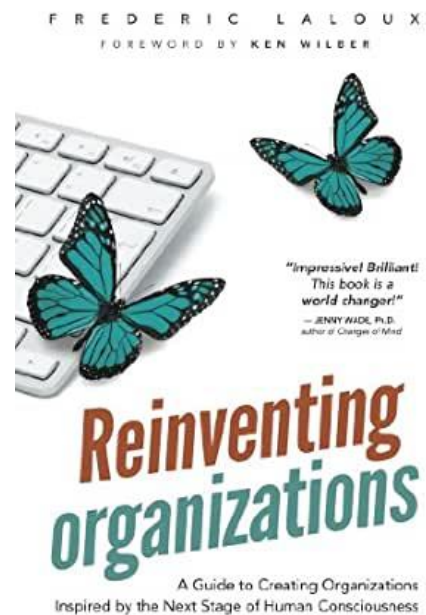
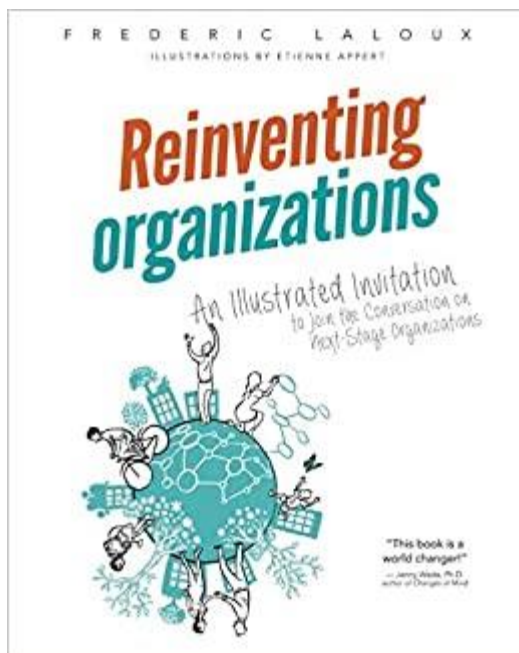
הארגונים המתקדמים בעולם

המצאת ארגונים מחדש - Reinventing Organizations

להלן תקציר המתאר מחקר מרתק ומקיף על סוגי ארגונים ומאפייניהם, בהתאם למורכבות הסביבה (ההולכת ומתעצמת) ולמצב ההתפתחות התודעתית של המין האנושי.

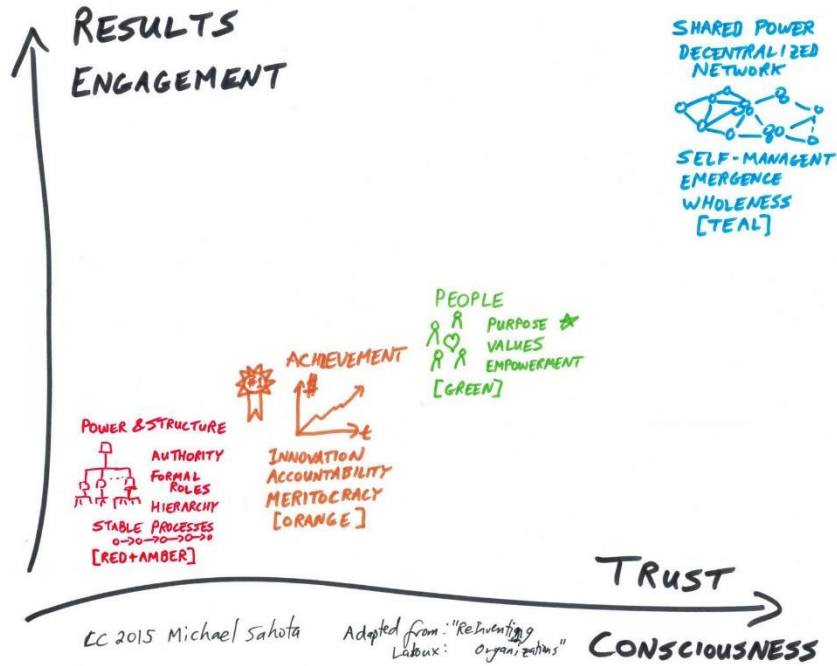
התקציר מבוסס על מחקר של פרדריק ללו (Frederic Laloux) המתועד בספרו [Reinventing Organizations](#) המתאר את התפתחות הארגונים (מבנים, תהליכים, תפיסה ניהולית...) מאז ועד מחר (!) תורגם ונכתב בעברית ע"י [יערה קייזר](#).

הספר (ב-2 פורמטים שונים) מתאר 12 ארגונים מתחומים שונים ומגוונים ברחבי העולם המתנהלים כארגוני "teal" (מתוארים למטה בהמשך המסמך בפירוט).

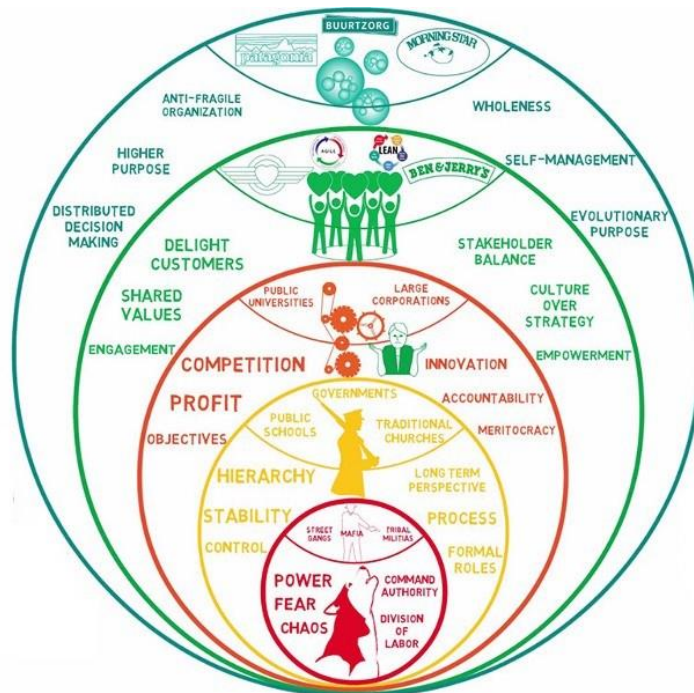


15.10.2020

המאפיינים המתפתחים החשובים ביותר המשפיעים על מחוייבות ותוצאות בעבודה הם אמון ומודעות (ניהולית בדרך כלל, וגם באופן כללי...). חלק מן הארגונים המתקדמים והמצליחים ביותר בעולם כיום מתפקדים על פי הרעיונות המוצגים בהמשך המסמך.



התפתחות הארגונים מתוארת בתרשים הבא באופן סכמטי, קצר וברור. שאר המסמך מפרט את המאפיינים בכל סוג ארגון ועוד מידע מרתק... בנוסף, מומלץ לצפות [בסרטון קצר](#) המסכם את המחקר כולו.





תנועה ליצירת עולם של שפע עבור כולנו

15.10.2020

להלן תאור מפורט של הארגונים בתרשים ומהלך התפתחותם...

טרום-ארגונים

אינפרא-רד – ראקטיבי

50,000 – 100,000 לפנה"ס. אנשים חיו בקבוצות של עד כמה עשרות אנשים. האגו לא מפותח, אין נפרדות מן הקבוצה. אין ארגון, כי אין חלוקת תפקידים (מלבד אמהות). אין הירארכייה. האדם כמו תינוק.

Magenta – קסם, ניסים (Magic)

לפני כ- 15,000 שנה. ממשפחה, לשבטים של כמה מאות אנשים. המודעות היא ברמת "אני מרכז העולם", מופרד מאחרים. סיבה ותוצאה לא מובנות, והכל כאילו "קסם" שקורה מסביבי: העננים הולכים אחרי / זזים בגלל תנועת – או – מזג אוויר רע הוא עונש על התנהגותי. מקיימים טקסים. אין ארגון, אין חלוקת תפקידים. אין חשיבה מופשטת. חיים בהווה, מעט עבר, אין עתיד.

אדום (מגמה) – אימפולסיבי

לפני כ- 10,000 שנה. האגו ברור. כל אחד רואה את עצמו נפרד מן האחרים. החזק שולט. רצונותיו מתמלאים. החלש מחפש הגנה מהחזקים. חיים בהווה עם תפיסה עתידית. אגו מפותח ← הפרדה בין תפקידים. נוצר ארגון (שליט + עבדים). עד עשרות אלפי אנשים. אימפולסיביות השליט ← אני רוצה משהו, ועכשיו! מתאים למצבי מלחמה, אסירים, שכונות וארגוני פשע...

עידן הארגונים...

1. אדום – "להקת זאבים"

דומים למצב האדום. ארגוני פשע. שואבים אלמנטים מהמודרניזציה (טכנולוגיה), אבל המבנים והמודעות אדומים. מאפיינים: הציף נדרש להפגין את כוחו מדי פעם כדי להמשיך לשלוט (כמו להקת זאבים). שכר ועונש שולט ומובן. קשה לעשות Scaling, כי שליטת המנהיג ברמות הרחוקות יותר מהשלטון קשה. הוא אוסף סביבו אנשים שנאמנים לו, והם שולטים באנשים תחתיהם.

2. ענבר – קונפורמיסטים

המהפיכה החלקאית. יכולת להתארגן במספרים גדולים: חברות, ערים וכו'... (במקום שבטים). סיבה ותוצאה ברורים. רואים עבר, הווה, עתיד. מסוגלים לחקלאות, כי יכולים לחשוב על אוכל לשנה הבאה מזריעה השנה. מהיחיד לקבוצה. מהדרך שלי מול שלך, להדרך שלנו מול שלהם. שייכות לקבוצה דומה. הבנה שאחרים רואים וחושבים דברים אחרים, גם עלי.



15.10.2020

העולם סטאטי. יש נכון ולא נכון. אם תפעל נכון (לפי הכללים) תינצל. אם לא, תוענש, או תוצא מן הקבוצה. ההחלטה מה נכון / לא נכון היא עניין של תפקיד, ולא של כריזמה (כמו באדום). כל מעבר בין רמות המודעות הוא משחרר אך מפחיד. לחיות בעולם ענבר ולהרגיש בטוח אומר חיפוש אחר סדר, יציבות, וחיזוי. מרגע שנולדת בקבוצה עם כללים מסויימים, הדרך שלך ברורה עד סופה. ארגוני ענבר הביאו התפתחות ואפשרות לתכנון בינוני וארוך טווח ויכולת התרחבות וצמיחה Scaling. (כנסייה, החומה הסינית, פירמידות). יש הירארכיה ותפקידים ברורים וסדורים. **כיום:** הרבה ארגונים כאלה עדיין קיימים, ממשלות, בתי-ספר, מוסדות דתיים. נוצרים תהליכים ולמידה מנסיון העבר (שימוש באותו תהליך מן העבר). ארגוני האדום מגיבים להזדמנויות כאשר הן שם, ארגוני ענבר יכולים לתכנן פרוייקטים של שנים קדימה. מאחר ויש תהליכים, ניתן להחליף אנשים בתפקיד מסויים, ולהעביר ידע לדורות הבאים. שינוי אינו מבורך, שואפים ליציבות וחיזוי, יש אמונה, יש דרך אחת סדורה לעשות דברים. כמו בעבר, גם בעתיד. מה שעבד בעבר, יעבוד גם בעתיד. שואפים למונופול ושליטה בשוק ולא לתחרות. הירארכיות ותפקידים ברורים, ויכולת להקים ולנהל ארגונים גדולים מאד. החשיבה נעשית בדרג עליון. הביצוע בדרכים תחתוניים. אנשים הם משאבים שניתנים להחלפה. נדרשת משמעת, כללים והכוונה שלהם כדי להשיג תוצאות. לא מפתחים אותם ואת חשיבתם העצמאית. שכר ועונש מקובל. יש מי שמקפיד לשמור על הכללים כחלק מתפקידי הארגון.

3. כתום – הישגיות – "מכונה"

אין אמת אחת. למנהיגים אין את כל התשובות. יש הבנה שמותר לחקור ולגלות, לבקר: מאפשר חדשנות, יזמות, מחקר. אחד יכול לשנות את מצבו מלידה ועד סוף חייו. האינדיבידואל מורשה לשאוף לאן שירצה, והטובים אף יגיעו לשם וישיגו זאת. עם זאת, הם למעשה עוברים ממעמד והתנהגויות מסויימות (בהן נולדו) למעמד אחר.

ארגונים עולמיים מתאפשרים. הארגונים הכתומים מהווים את מרבית הארגונים של היום. חסרונות: צריכה מוגזמת, דילול משאבים, פוליטיקה קצרת-טווח, חמדנות ארגונית. אמונה מטריאליסטית. מה שלא רואים לא קיים. קושי ברוחניות. או דברים שלא ניתן להוכיח או לבחון. יותר ← זה יותר טוב. משיגים דברים, חיים בעתיד. האגו הגיע למקסימים מיצוי.

ארגונים כתומים מסוגלים לחיות בעתיד שעוד לא קיים. לכן – מייצרים חדשנות. מושתתים על תהליכים ופרוייקטים (לא רק תהליכים). המבנה דומה לארגוני ענבר, אבל יוצרים פעולות חוצות דיסיפלינות כדי לזרז חדשנות ותקשורת.

הניהול השתנה. עבר מ - Command & Control ל - Predict & Control. ניהול על פי Objectives, אבל לא להגיד איך לבצע, אלא לתת לאנשים המתאימים לבצע ובעיקר לבקר את הדרך והתוצאות. מנגנוני Reward לעודד הישגיות. אם לארגוני ענבר היה מקל, ארגוני הכתום הוסיפו את הגזר.



15.10.2020

החופש להחליט כיצד לבצע את המשימה יוצר סביבת עבודה מעניינת יותר, בייחוד אם אתה מזדהה עם המטרות.

בפועל, מנהלים חושבים שזה רעיון טוב לדחוף החלטות למטה, אבל בגלל שהאגו שלהם פוחד לשחרר את השליטה לאחרים, הם ממשיכים לקבל החלטות שיכלו להתקבל למטה יותר. למשל, נושא התקציב. מבטיחים יותר, כי פוחדים לא לעמוד ביעדים וכך מפספסים.

מכיוון שכל אחד יכול פוטנציאלית לעלות בסולם הדרגות, ארגונים אלו הוסיפו פיתוח עובדים ומנהלים, תוכניות מצוינות ועוד...

הארגון כמטאפורה הוא כמו מכונה (משאבים, להאט-להאיץ, עיצוב הארגון והמוצרים ועוד...). הסגנון הניהולי מתמקד יותר במשימות וביצוע ופחות במערכות יחסים. תכלית וחלומות מרגישים לא שייכים לעולם הזה. צריך לבצע באפקטיביות ולחשוב הישגיות, מוטיבציה ומחויבות. אנשים משדרים בטחון, שליטה במצב וניראיות מוכנה לקידום הבא. פחות אמוציות וסיעור מוחות. תכליתיות.

חסרונות: ממציאים צרכים ומטרות וחותרים אליהן. צמיחה לשם צמיחה ללא מטרה אמיתית משמעותית. "סרטן". הכל נמדד במספרים, הצלחות ועמידה ביעדים, וחסרה מטרה לשמה אנו חיים.

4. ירוק – פלורליסטי – "משפחה"

לא הכל לפי מה עובד ומה לא עובד. יש חשיבות לאנשים ורגשותיהם. זכות שווה לכל האנשים להצליח ולמצות את עצמם ללא הבדל דת, גזע, מין, ומעמד. התחילו להילחם למען זכויות אדם, נגד עבדות, שחרור האישה וכו'... מערכות יחסים חשובות יותר מתוצאות. מקובל יותר באקדמיה (כחשיבה), וועדים, ארגוני מלכ"ר. מעדיפים דעות וחשיבה והחלטות וקונצנזוס מלמטה-למעלה, על פני החלטות Top-down. המנהיגים משרתים את האנשים העובדים תחתיהם. לא כל-כך עבד עבור ארגונים גדולים ועסקיים, כי לא היה מי שיוביל קבלת החלטות וקשה להגיע לקונצנזוס בין הרבה אנשים.

העצמה – ארגונים ירוקים בנויים כמו כתומים, אך הרבה החלטות מבוצעות בדרגים הנמוכים הקרובים לבעיות היום-יומיות. סומכים עליהם להגיע לפתרונות יותר טובים מוועדים או מנהלים רחוקים מהשטח. Southwest Airlines לדוגמה...

נדרש להגדיר קווים מנחים ברורים למנהלים בארגון כזה, כמשרתי האנשים שתחתיהם, להעצים אותם, ללמד אותם, ולטעת בהם מוטיבציה. לשחרר כח ושליטה. השקעה גדולה במנהלים המתאימים. ארגונים מונחי ערך והשראת תכלית. סט של ערכים שעל פיהם פועלים ומקבלים החלטות ולא "ספר חוקים". ארגונים כתומים ניסו לאמץ את עקרון הערכים, תלו אותם על קירות, אבל כשהיה יותר נוח לתוצאות, התעלמו מהם 😊.

כשמהמנהלים פועלים על פי הערכים ומייצרים תרבות העצמה, עובדים תורמים לארגון ומושגות תוצאות מרשימות ביותר. בדרך כלל, יש לארגונים אלו מטרה נעלה יותר ממה שהם מייצרים.

15.10.2020

ארגונים כתומים ממוקדים אסטרטגיה בביצוע. ארגונים ירוקים ממוקדים בתרבות. זהו תפקידם העיקרי של המנהלים. מנהלי HR (כוח-אדם) תופסים מקום מרכזי בארגונים ירוקים, הדרכות, אימון, פידבק 360 מעלות וכו'... מייעצים למנכ"ל. ארגונים כתומים מחוייבים למקסם רווח למשקיעים ובעלי המניות. ארגונים ירוקים מחוייבים לרווח לבעלי המניות, לחברה, לסביבה, לעובדים וכו'... זה יקר יותר בהשקעה לטווח קצר, אך רווחי עבור כולם בטווח הארוך. המטאפורה היא משפחה, ועזרה אחד לשני.

5. טורקזי Teal – "אורגניזם חי"

ארגונים אלו מתנהלים בניהול מבוזר לחלוטין, באופן חופשי, כמו שיתוף פעולה בין המון תאים כדי לשמר חיים של אורגניזם שלם...

Teal Organization

Buurtzorg (Netherlands, Nurses, Joe de-blok)

The diagram illustrates the Teal Organization structure with four levels of responsibility represented by circles of people icons:

- מנכ"ל** (CEO): The outermost circle, encompassing all other levels.
- צוותים** (Teams): A middle circle containing several smaller teams.
- מאמן** (Coach): A circle within the teams, representing a coaching role.
- תפעול** (Operations): The innermost circle, representing the core operational work.

מבנה:

- מנכ"ל
- 10-12 אחיות בצוות (אחריות לשכונה)
- חופש עם אחריות מלאה
- מאמנים אזוריים (ל-50 צוותים)
- 35 אנשי תפעול על 7000 אחיות

תוצאות:

- 40% ירידה בזמן ביקור החולים
- 50% ירידה בזמן טיפול, החלמה מהירה יותר
- 30% ירידה בפינוי לבתי חולים + שהייה ממוצעת קצרה יותר

הערכת חסכון - Ernst & Young

- הולנד – 2 ביליון יורו לשנה
- ארה"ב – 49 ביליון דולאר לשנה

15.10.2020

ארגוני Teal – הארגונים המתקדמים ביותר (?) – תאור ותהליכים

1. קבלת החלטות

- כל אחד יכול ליזום שינוי / תהליך / שיפור וכו'...
- מחייב אחריות לתהליך התייעצות עם הגורמים המשפיעים / מושפעים.
- כך גם נוצר ייעוץ נרחב עם מנכ"ל החברה.
- ברגעי משבר – המנכ"ל משתף בבעיה ומבקש סיוע בפתרון או המנכ"ל מיידע כי בכוונתו לקבל החלטה Top-Down פעם אחת (ישתמש מעט מאוד ובהירות רבה עם יכולת וטו זו, אם תהיה קיימת).

2. רכש

- בדומה לתהליך קבלת ההחלטות, כל אחד יוזם, לפי הצורך. אין גבולות לסכומים. האנשים עושים הכל: בחירת הספק, ניתוח שוק, מפרטים טכניים, התאמה לשימוש, השגת תקציבים, ורכישות בווליום גבוה בשיתוף פעולה. מתייעצים עם האנשים הרלוונטיים.
- בהתנהלות כזו יש פחות התנגדויות לשימוש בכלים שנרכשו.

3. הנחות יסוד לגבי עובדים ← עמ' 108 (מדהים!!)

- אנשים יתנהלו ויגיבו בהתאם להנחות היסוד עליהם ובהתאם לתנאים בארגון. גם תחשבו שהם "עצלנים" הם ינהגו בהתאם. אם תסמכו עליהם ותניחו שהם מסוגלים, הם יגיבו באחריות.

4. תקשורת והעברת אינפורמציה

- המידע, גם הרגיש ביותר, זמין לכולם. יש מידע לגבי ביצועים של כלל הדומים, כך שניתן להשוות ולראות. צוות שעובר תקופה קשה, סומכים עליו שיתקן את המצב.
- למה?**

- ללא מנהלים, הצוותים חייבים לדעת כל אינפורמציה כדי לתפקד במיטבם.
- הסתרה יוצרת תחושת חשד, וזה לא מקדם אמון בארגון.
- הירארכיות בלתי פורמליות נוצרות כשלמישהו יש מידע מעבר לאחרים.

כיצד והיכן עוברת ונמצאת האינפורמציה?

- ברשת הפנימית, בשקיפות, בארגון.
- All-Hands: לא רק העברת אינפורמציה, אלא דיון. ניתן לשאול שאלות ולהעלות נושאים לדיון והישיבה יכולה לנוע בכיוונים בלתי מתוכננים. לחגוג הצלחות. עובדים יותר חשופים ללחצים שמביא עימו מידע רגיש, אך גם יודעים בדיוק מה קורה ומה רמת הבטחון האמיתית.

5. ניהול ופתרון קונפליקטים

- חובה שתהליך זה יהיה מפותח בכל סביבת Self-management.
- בחברות מסויימות, מלמדים עובדים חדשים ניהול קונפליקטים כשיעור חובה. קשה להטמעה ודורש תרבות ארגונית אמיתית של פתיחות וכנות ושיתוף, כמו גם מחוייבות לעמידה בהתחייבויות.

15.10.2020

שלבי תהליך ניהול הקונפליקטים (עוברים שלב רק אם יש צורך):

- צדדי הקונפליקט מנסים להגיע להבנה לבדם.
- בוחרים מישהו ששניהם סומכים עליו, שיסייע ויתווך (לא יציע פתרונות).
- Board של יועצים / בעלי דיעה שיביע דעתו.
- המנכ"ל מצטרף ל – Board ומוסיף דעתו.

הגדרות ותפקידים:

.6

תפקידים מוגדרים על ידי העובדים. בדרך כלל, עובד ייקח על עצמו תפקידים שבהם יבחר ולהם יתחייב. כל אחד יכול לזהות תהליך נדרש / נחוץ ולקדם אותו בארגון באמצעות תהליך ההתייעצות ושיתוף. יש חברות שממש מייצרות תהליך שנתי בו כל עובד מגדיר במדויק את תפקידיו השונים ומוודא אותם מול קולגות רלוונטיים (כמו Speed Dating), כולל הגדרת מדדי איכות ביצוע וכיצד ניתן לשפרם.

קידום: אנשים לא מנסים "להיראות טוב" ולהתחרות על קידום, כי אין מנהלים, ואין קידומים. אנשים מנוסים יותר, הרוצים להתקדם, לוקחים על עצמם תפקידים ואחריות נרחבים יותר ומשאירים את התפקידים הקודמים לקולגות צעירות / צעירים. כך גם עשוייה לגדול משכורתם. חברות Teal משתמשות בפלטפורמות [Holacracy](#) שנוסדה על ידי בריאן רוברטסון ב-1990. מדובר בהקבלה תהליכית / ערכית / התנהלותית לפלטפורמת תוכנה עם אפליקציות מעליה. יש עקרונות יסוד ומעליהן תהליכים המותאמים לכל חברה / ארגון.

עקרון מפתח אחד ראשי: הפרדה בין האדם (Soul) לתפקיד (Role). תפקידים חדשים ותפקידים שאינם נדרשים עוד, מובאים לדיון בד"כ בישיבת "הנהלה" (Governance) המיועדת לעניינים אלו. כך, לא "נלחמים" על תפקיד מעניין שמתפנה פעם בתקופה ארוכה, אלא כולם רגועים יותר, כי יודעים שתפקידים משתנים כל הזמן ויהיו הזדמנויות. תפקידים מאומצים בצורה אורגנית. מי שמתאים מתקדם. ראיונות נעשים על ידי הקולגות הרלוונטיות לממשק עם התפקיד בחלק מן הארגונים. כולל הצבעה בעד / נגד ה-CEO שבתפקיד.

אנשים בארגון יכולים להחליף תפקידים בעצמם, אחד עם השני, לצורך קידום, עזרה הדדית, למידה וכו'...

בארגוני Teal – אין תהליכי HR כגון: תכניות מצויינות, ניהול קריירה, וניהול Successors לתפקידים. הכל קורה בצורה אורגנית וטבעית ע"י העובדים המחוייבים.

.7. **פידבק, ביצועים, פיצויים, פיטורים...**

אנשים בארגון Teal מונעים ממוטיבציה פנימית, מכוילת על ידי פידבק מקולגות וסביבת השוק. מחקרים מראים, כי כאשר יש לאנשים מטרה ברורה ומשמעותית (בעלת משמעות), ויש להם את המשאבים וסמכות קבלת ההחלטות, הם לא צריכים "דחיפה" ממנהל או ממישהו אחר בארגון. אנשים לא צריכים "דחיפה" מלמעלה, אבל הם כן צריכים פידבק לגבי איכות ואפקטיביות עבודתם.

15.10.2020

בארגון Teal מציגים בשקיפות השוואה בין דומים (לא ברמת הפרט) מדדים כגון: ריווחיות, ייצוריות וכו'... הנתונים לא משמשים כנגד האנשים, ולכן – השקיפות המלאה בחשיפתם לא מרתיעה. פידבק ברמה האינדיבידואלית ניתן בד"כ פעם בכמה זמן (וגם באופן שוטף וספונטני) על ידי קולגות רלוונטיות (ממשקי עבודה, למשל). פיטורים בד"כ מתבצעים באופן ספונטני ועצמאי עוד לפני שמגיע תהליך "רשמי" כלשהו. אנשים מבינים את הסיטואציה בה הם נמצאים, חוסר התאמה, ובוחרים בד"כ לעזוב לבד. במידה ולא, מתנהל תהליך דומה לתהליך ניהול קונפליקטים כדי לדבר על הבעיה ולהגיע לפתרונות.

פיצויים וחיזוקים שכריים: תהליך פשוט של קביעת רמת כל עובד ביחס לשאר, על ידי שתי שאלות:

1. ביחס אליך, האם העובד הזה תורם יותר (+3) או פחות (-3).

2. האם זהו אדם שיכול להעריך אותי נכונה.

בשקלול של כל הנתונים באלגוריתם פשוט, נוצרת חלוקה בין 3 סוגי משכורות (גבוה, ממוצע, נמוך) וכל אחד מקבל בהתאם.

ישנם גם תהליכים דומים אחרים, כגון: כל אחד קובע את משכורתו, אך זו עוברת "בירור" של וועדת משכורות. זו בוחנת את המכתב של כל עובד עם הטיעונים מדוע עליו לקבל שכר או העלאה בשכר בסכום שנקוב. המכתב מגובה כמובן בפידבקים מקולגות ותוצאות ביצועים.

בנוסעים ← תהליך שירד מהפרק. יש לייצר מוטיבציה פנימית ומשמעות בעבודה, ומשכורת שמורידה את עניין הכסף מהשולחן. אם נותנים בונוס, בד"כ זה יהיה סכום זהה לכולם.

שאיפה לשלמות – תהליכים כלליים

ארגונים כתומים מושתתים על פחדים המונעים מאיתנו להביא את עצמנו השלם לעבודה. התיאוריה המתקדמת אומרת, כי אנחנו כולנו מחוברים, ויש לייצר סביבת עבודה בה נביא את עצמנו במלואנו לעבודה, אחרת גם לא נוכל להיות העובדים הכי טובים באמת. יש לייצר סביבת עבודה בטוחה, בה נשמרים כללי התנהגות שאינם פוגעים בזולת. לחלק מן החברות יש כתב אחריות וערכים. בדרך כלל, בארגוני Teal מקיימים את התהליכים הבאים:

- כל העובדים החדשים מודרכים על הערכים של החברה ודרכי ההתנהגות המקובלות.
- מקובל לקיים "יום ערכים" פעם בשנה, לחזור ולזכור את ערכי החברה וההתנהגויות התואמות, תוך כדי חגיגה.
- ישיבת ערכים אחת לחודשיים: להעלות נושאים או להציע שינויים למסמך הערכים.
- סקר שנתי.
- ארגונים מייצרים ימים / פגישות / חוגים / חדרים שקטים על מנת לאפשר שילוב של יוגה, אימוץ, מדיטציה וכו' בזמן העבודה.
- אימוץ קבוצתי לצוות. דנים בנושא המשפיע על כל הצוות יחד עם מאמן אזורי.
- אימוץ קבוצתי ליחיד – כל הצוות רשאי לשאול רק שאלות ולסייע למצוא תשובות מבפנים.
- אימוץ אישי – הארגון מאפשר ומנגיש זאת בשוטף. לעיתים גם למשפחות של העובדים.



תנועה ליצירת עולם של שפע עבור כולנו

15.10.2020

- שחיקה ומדיטציה – מלמדים עובדים חדשים כיצד למדוט. מארגנים ימי שתיקה / מדיטציה מרוכזים. בשוטרף – ברמה היומית כ- 15 דקות שתיקה / מדיטציה באופן קבוע. כלל ארגוני. לעיתים מוזמנים גם ה"לקוחות" בארגון.
- פתיחת בוקר בישיבה בה כל אחד מספר משהו קטן.

- ישיבות

- הרבה פחות ישיבות. חחח... כלומר: פחות ישיבות. נקודה!
- מתחילים ישיבה בסבב שבו כל אחד אומר כיצד הוא מרגיש כרגע (כדי "לנקות" את האווירה).
- בסיום ישיבה: סבב שבו כל אחד יכול להעלות את תחושותיו לגבי האינטראקציה שהייתה בישיבה.
- או פתיחה / סיום בדקה של שתיקה והתכנסות פנימה.
- או פתיחה / סיום בסיפור שמישהו הכין.



תנועה ליצירת עולם של שפע עבור כולנו

15.10.2020

תהליכי HR בארגוני Teal

ארגונים שינו משמעותית ומן היסוד את תהליכי ה-HR (כוח-אדם) שלהן.

גיוס:

ראיונות מתבצעים ע"י העובדים עצמם ולא מומחי גיוס.

התהליך מושקע, עשויים להגיע אפילו לכ – 10 ראיונות שונים. המועמדים מקבלים הסברים רחבים על הארגון, הערכים וההתנהגויות, ובוחנים האם מתאים לצעוד יחד. מכירים אחד את השני. כמו בגוגל, שם תהליך הגיוס הוא עבודתם של כולם. לא תופרים אדם לתפקיד אחד ספציפי, אלא מחפשים מישהו וורסטילי (גמישות, יכולות מגוונות).

תחילת עבודה / התאקלמות:

יש השקעה גדולה בללמד את העובדים החדשים את שלושת פריצות הדרך של ארגון Teal, והן:

Evolutionary Purpose – ו Strive for Wholeness, Self-management

מקיימים הדרכות ומספקים למידה של כלים.

מבקשים מהמגוייסיים החדשים להגיד מהי תפיסת העולם שלהם ואמונתם וכיצד היא מתחברת למטרה הנעלה הארגונית. מנכ"לים של ארגוני Teal משתתפים בכל Session כזה. לעיתים, מדריכים אנשים על פעולות / תפקידי מפתח בארגון, כדי שכולם יידעו לבצע אותם בעת הצורך. זה גם תורם להבנה של היכולות הנדרשות כדי לבצע כל תפקיד כזה.

הדרכות:

כל עובד רשאי לקחת קורסים או לנסות ללמוד תפקודים שונים בארגון, אם הוא חושב שזה מצדיק את ההוצאה ויכול לשכנע בזה. יש ארגונים שמקצים תקציב ספציפי להדרכות ללא צורך באישור (עבור כל צוות, למשל).

כלל העובדים עוברים הדרכות בנושאים כלליים חשובים, כגון:

ניהול קונפליקטים, תקשורת ללא אלימות וכו'...

אין הדרכות מנהלים וטיפוס בדרגות הניהול.

קיימות הדרכות התפתחות אישית וצוותית.

הדרכות מקצועיות עשויות להיות מועברות על ידי קולגות.

קשה ללמד אנשים לשכוח הרגלים ישנים ולאמץ חדשים, לכן – יש מנכ"לים שמנחילים בשישי בבוקר פגישה קבועה בה הם מלמדים או דנים בנושא ארגוני מסויים: ערך או תהליך.



תנועה ליצירת עולם של שפע עבור כולנו

15.10.2020

הצבת יעדים (עמוד 212)

בארגוני Teal אין יעדים מוגדרים מדי ומראש. גם לא לאנשי המכירות ובכלל. מ-3 סיבות עיקריות:

- יעדים מבוססים על ההנחה שהעתיד ניתן לחיזוי
- הם מרחיקים אותנו מעבודה למען מוטיבציה פנימית
- הם מצרים את יכולותינו לחוש הזדמנויות נוספות חדשות

וואו!!!

תקצוב ותקציבים

- Teal Org. בד"כ לא מתקציבים.
- אם כן מתקציבים, זה מתבצע על ידי העובדים. ההנהלה לא "מכווצת" את התקציב שהציבו לעצמם העובדים.
- תקציב נועד בכל מקרה לסיוע בקבלת החלטות, ולא למעקב או שליטה אחר ביצועים.
- בכל מקרה, אין מעקב אחר תחזית מול תוצאות בפועל אלא קבלת החלטות בהתאם למצב.

ניהול שינויים

- לא התפיסה של: להגיע מנק' A לנק' B. ממצב סטטי אחד למצב סטטי חדש.
- אלא תפיסה של: שינויים מתרחשים באופן שוטף וספונטני, ללא ניהול מרכזי, מכל מקום ועל ידי כל אחד. הרעיון הוא היכולת להשתנות כל הזמן, בהתאם לנדרש.

ספקים ולקוחות

- שקיפות ושיתוף בתהליכים.
- יש חברות שצילמו ופרסמו לציבור קטעי וידאו, מסמכים וצילומים כמו גם מבנים ותפקידים ארגוניים, בפלטפורמת שקיפות מקסימלית.
- הם מסבירים לעולם כיצד הם מוציאים לפועל את השגת מטרתם.

Evolutionary Purpose – מטרה משתנה

- כולנו חיישנים, של בעיות והזדמנויות. במקום להוביל את הארגון, עלינו לתת לארגון, לאינטראקציות ולתחושות של העובדים בו להוביל אותנו למקומות אליהם נכון לארגון להתפתח. בד"כ – תחושות אלו ורעיונות אלו "מבוטלים" בארגון כתום. התחושות שמקבלות ביטוי עיקרי הן של דרגי ההנהלה הבכירה, שלעיתים לא רלוונטיים ומדוייקים למה שקורה בשטח. ניהול-עצמי מאפשר לכל אדם בארגון לזהות שינויים בסביבה ולהגיב ביצירתיות וחדשנות רעיונית. הרעיון והיישום יכול להתרחב לארגון או להישאר מקומי, תלוי בצורך (לא כפוי מלמעלה ואז לעיתים יוצר התנגדויות אצל הצוותים). חדשנות ויצירתיות לא מתרחשת בצורה ריכוזית ותוכניתית, אלא בקצוות ובכל יום.

דוגמת האחיות שהחליטו למנוע נפילות ושבירת אגן של אנשים מבוגרים על ידי שינויים קטנים בביתם ויצרו תוכנית הכשרה לצוותים המעוניינים בכך בשאר הארגון.

15.10.2020

- ניתן לשפר ולחדד את התחושות של האנשים וזיהוי ההזדמנויות על ידי כלים כגון: מדיטציה, מודעות לרגע, Mindfulness, כדי לחבר אותם לצרכים ומקורות גבוהים יותר מאשר הצורך האישי שלהם. המדיטציה מנקה מחשבות ורעשים במוחנו ומאפשרת לחוש יותר נכון ורגוע את המצב וליצור / לתת לרעיונות חדשים להיווצר.

- קיימות טכניקות לקיום פגישות בהן משתתפים אפילו כלל אנשי החברה על מנת לגבש יחדיו את החזון של הדרך. מאחר והם בנו אותנו, הם לוקחים אחריות על הוצאתנו לפועל. כמובן שזה דורש ממנהלים בכירים לוותר על הכח והשליטה שבידיהם לטובת ההחלטות ההמוניות. זה דורש אומץ, צניעות, ואמון באנשי הארגון ותחושותיהם ורעיונותיהם.

שאלה לסיכום

האם מדינה יכולה להתנהל באופן דומה?

עולם של שפע עבור כולנו

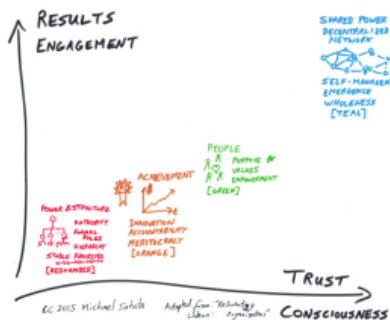


העולם כמבנה ארגוני חופשי – כאורגזניזם חי

המשפחה/היישוב/המדינה/העולם כ"ארגון חופשי"

- ✓ מר פרדריק ללו, חקר ארגונים ומבניהם במהלך השנים ומסכם את מחקרו בספר נפלא שנקרא [Reinventing Organizations](#).
- ✓ המודל הארגוני המתקדם ביותר כיום, נקרא Teal Organization והנהגתו היא [מנהיגות השתתפותית](#) או [מנהיגות משרתת](#).
- ✓ המטאפורה למודל היא "אורגניזם חי".
- ✓ כמו שהגוף שלנו מורכב ב-50 טריליון תאים (ועוד יוצרים) המשתפים פעולה באופן הרמוני לשימור החיים (כפי שברא אותם האל לשם מטרה זו), כך גם כל קהילה בכל סדר גודל יכולה להתנהל ולהתקיים כך שכל אחד עושה תפקיד או כמה תפקידים אשר יחד יוצרים הרמוניה כוללת. כמו נחיל דבורים או קן נמלים. **כמו הטבע עצמו.**
- ✓ במודל זה, כל פרט רשאי להניע כל מהלך בתנאי ש:
 - ✓ עמד בחוקי הבריאה והטבע האוניברסליים ("ואהבת לרעך כמוך").
 - ✓ עשה שימוש במנגנון ההתייעצות – The Advice Process – התייעץ עם המושפעים מן המהלך.
 - ✓ אין חובה להגיע לקונצנזוס, כל עוד אף אחד לא נפגע.
 - ✓ רעיונות חדשים יאומצו על ידי הכלל רק אם נותנים ערך ומשמרים או משפרים את הרמוניה הקיימת...

✓ אחת המסקנות המדהימות מהמחקר הזה, היא שכלל שרמות התודעה והאמון גבוהות יותר – כך נצליח יותר חברה/ארגון/עולם



15.10.2020

עולם של שפע עבור כולנו

מפת העולם כמבנה ארגוני חופשי



הרעיון הראשוני הוא לתת לתנועות האלטרנטיבה הרבה אור.

לכן, אנו רוצים לבנות מערך (אולי מבוסס תוכנה?) בו יוכלו כולם להירשם לאזורים בהם הם רוצים לתרום או תורמים כבר ידע ופעילות. כמובן שניתן להירשם ליותר מאזור אחד.

כך תיווצר רשת כוללת של ידע ושירותיות קהילתית אלטרנטיבית.

כל אחד יוכל להמשיך להפיץ בחדווה את אורו וייעודו בעולם, תוך חיבור לאחרים ותרומה ליצירת מסה קריטית לשינוי המיחל בעולם...

בחלק מן העולמות, כבר התחלנו ליישם את השינוי בפועל...

[לינק לסרטון נחמד הקשור לנושא...](#)