



אנליסט | איתי שילוני

הקוד של הארגון

גילה גמליאל, מיקי זוהר ואמיר אוחנה הם מנהלים צעירים ומצליחים: הם בשנות ה-40 לחייהם, נושאי משרות בכירות שמעשיהם ודבריהם נחשבים ומצוטטים, והם מקורבים לבוס. בכל ארגון, אלה הם סממנים של הצלחה. פרופ' גדעון קונדה טען בספרו "מהנדסים תרבות" כי עובדים ומנהלים מצטיינים הם כאלה שמפנימים את התרבות הארגונית ומיישמים אותה. חבורת המנהלים הזו מצטיינת בעניין זה במיוחד. אבל במקרה שלהם, כמי שמובילים את הטמעת התרבות הארגונית שמתווה המנהיג, הם מסמנים דרך שאומרת למעשה שאין צורך בעובדות כבסיס לדיון, השיח תמיד התקפי, המנהל שלהם הוא המקצוען מכולם – ו"האחר" תמיד אשם. לכל היותר מותר לומר: "ייתכן שהיתה טעות בשיקול הדעת", טענה המורכבת מחלקי משפט סובייקטיביים שאינם ניתנים לבחינה או הפרכה.

הבוס שלהם עוד דיבר במונחי מציאות כשאמר: "לא יהיה כלום, כי אין כלום", אבל זו אמירה ששייכת לעבר. זוהר, למשל, כבר לא שם. אין מציאות. יש קונספירציות ואיומים. מדבריו עלה כי אין משמעות לעובדה שחברו לה' נהלה הוא השר הממונה על המשטרה שהמליצה על הגשת כתבי האישום, אין משמעות לעובדה שאם ידוע לו על הקלטות או ראיות נגד היועץ המשפטי עליו לפעול לחשיפתם באופן מיידי, לתועלת הציבור המשלם את שכרו.

תרבות ארגונית וערכים ארגוניים הם נושא חמקמק. יש המבלבלים בין ערכים שאנשים בארגון מחזיקים, לבין הערכים הנדרשים כדי לממש את האסטרטגיה הארגונית. פרופ' יהודה שנהב מסביר בספרו "מכונת הארגון" כיצד ארגונים משתמשים בכלים שיטתיים ורציונליים כדי לקדם ולהטמיע ערכים על פיהם נמדדים עובדים ומנהלים, כמו גם הצלחה. אותו אוסף של כלים ותהליכים ארגוניים גורם לעובד והמנהל השואפים להצלחה, לוותר על התפישה הערכית שהביאו מהבית או לוותר על נוכחותם בארגון. פציפיסט מושבע לא ימצא טעם בעבודה בתעשייה ביטחונית; מנהל בפייסבוק לא ייחשב מוצלח אם הוא מתנגד ערכית לשימוש במידע פרטי של אנשים כדרך לקדם את עסקי החברה; וכנראה שלא ייתכן מפקד מצטיין בשב"כ הסולד מתחבולות ומאמין בשקיפות. מאליו ברור כי האנשים בסביבתו הקרובה של ראש הממשלה השואפים להצלחה, מתנהלים ככאלו שהפנימו את המסרים התרבותיים-ארגוניים הנדרשים כדי לקדם את האסטרטגיה שלו, ומפיצים אותם במלוא המרץ. אין לבוא אליהם בטענות. כמו רבים מאיתנו, הם מממשים מתכון להצלחה שמקובל בסביבת העבודה שלהם.

ההבדל בין ארגון לבין מדינה הוא שכמדינה חיים כוונתו. וכן, זה אומר שבמידה רבה כולנו חיים את התרבות הארגונית הנדרשת לצורך מימוש האסטרטגיה של ההנהלה והעומד בראשה. לכאורה יכול כל אחד להחליט אם הוא רוצה להשתייך לארגון-מדינה שבה הוא חי, או להגר למקום הנראה לו כהולם יותר את הערכים החשובים לו, אבל זה לא כל כך טריוויאלי. מן הסתם, לכל אדם צעיר עתיד אליו הוא שואף, ועדיף שיהיה זה עתיד מבטיח. ישנם צעירים המזדהים עם המנהיג ועם ערכיו. וישנם אותם צעירים שהתחנכו על ערכים שונים מאלה שמקדמים המנהיג הנוכחי ועובדיו המצטיינים. אלה, בני דור ה-Y שממילא נוטים למקם את עצמם יותר קרוב למרכז ההווה, שואלים את עצמם את השאלה ששואל את עצמו עובד בארגון: עד כמה אני יכול להשפיע ולשנות, ואם לא אצליח להשפיע – האם זהו המקום המתאים עבורי. רי. הוריהם שואלים את עצמם אם העניקו לילדיהם את הכלים הנחוצים לעתיד מבטיח, או שמא חינו אותם לערכים המתאימים לעולם שלא קיים יותר. ההירותמות שלהם להפגנות ולמחאות מוסברת בחלקה ברצון של דור ההורים להחזיר לקדמת הבמה ערכים של תרבות ארגונית שנוצחו, ושהופנה להם עורף. במקום לשנות את הספרים מהם לומדים ילדים אורחות כדי לתאר מערכות יחסים חדשות בין הרשות המחוקקת המבצעת והשופטת, הם שואפים להחזיר את הסדר המוכר להם על כנו. לאן כל זה לוקח אותנו? העיניים נשואות מעבר לביצה של הפוליטיקה הישראלית אל מעבר לאוקיינוס. ההורים, כמו רבים מאיתנו, מחכים לראות מה יקרה בארצות הברית שבה ראו בעבר מודל לחיקוי. אם דונלד טראמפ ייבחר בשנית, יהיה בכך כדי לקבע שם וגם אצלנו את התרבות הארגונית הנדרשת לעולמם של טראמפ ונתניהו. אם ייכשל, הם מאמינים, הכישלון יהיה קטר שיגרור את תרבות נתניהו אחריו כקרון. יש בכך תקווה לסדר מוכר שישוּב לנכוח. שם ואחר כך גם כאן. ניתן להמר שכך יהיה. ואם מדובר בטעות, אין זה אומר שזהו הימור מוטעה. לכל היותר ייתכן שהיתה זו טעות בשיקול הדעת.

dr.shilony@S2R.co.il

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני-אסטרטגי ומרצה-עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים במרכז הבינתחומי הרצליה

האנשים בסביבתו הקרובה של ראש הממשלה הפנימו את המסרים התרבותיים והארגוניים הנדרשים כדי לקדם את האסטרטגיה שלו, ומפיצים אותם במלוא המרץ. אין לבוא אליהם בטענות. הם מממשים מתכון להצלחה שמקובל בסביבת העבודה שלהם