

המשך שלוש המודעות, באיזה שלב הם נמצאים ומה המוטיבציה שמניעה אותם-שיעור 8

מודעות הארגון:

- **הישרדות- בטחון פיננסי**- הארגון בדיוק כמו האדם הפרטי צריך שיהיה לו קודם כל כסף. ארגון שנמצא בשלב זה מעוניין אך ורק בכסף, שורת הרווח. מבחינת הארגון העובדים הם לא מטרה אלא אמצעי להשיג עוד ועוד רווח ולכן הוא ינצל את עובדיו. כל מה שיפריע לארגון לייצר עוד כסף הוא יצא נגדו לדוגמא: אם יש רגולציות הארגון יתקומם נגדן. הארגון ירצה לרכוש ארגונים אחרים ולא ירצה מיזוג- הארגון רוצים עוד משאבים ולא שיתוף פעולה.
- **יחסים- יחסים טובים עם עובדים, לקוחות, ספקים**- הארגונים מבינים שהם צריכים להשקיע במערכות יחסים טובות אבל מתוך מקום של רצון להשיג בעזרתן תועלת. מערכות יחסים לטובת רווח וכוח, השגת יתרון.
- **הערכה עצמית- להיות ארגון מוערך ע"י הסביבה**- לארגונים יש אגו. הם רוצים להיות הכי טובים, הכי גדולים, הכי משפיעים, ולכן לטובת זה הם ישקיעו במערכות של ניהול זמן, ניהול משאבים וטכנולוגיה שיכולה לשפר את ביצועי הארגון. כשלעצמו אין זה דבר רע, הבעיה היא יציאה מאיזון. ככל שהארגון מעוניין להיות יותר יעיל כך הוא זקוק למערכות פיקוח ושמירה מחמירות יותר ויותר על העובדים. כאשר הפיקוח הוא חמור מידי הארגון יהיה בירוקרטי והעובדים נחנקים- זה יציאה מהאיזון. אין יצירתיות וחדשנות.
- **טרנספורמציה- שינוי תרבותי (תרבות ארגונית)**- ארגון יכול כתוצאה ממשבר לעבור טרנספורמציה. לדוגמא: משבר בתוך הארגון- רציתי לחדור לשוק חדש ולא הצלחתי. משבר חיצוני לארגון- מיתון שמביא לקריסת הארגון, חוקים, מיסים וכו'.
- כאשר ארגון נכנס למשבר זה יוצר טלטלה וגורם לחשבון נפש. בשלב זה הארגון יכול להחליט לפטר עובדים ולהמשיך הלאה מבלי לבצע שינוי מהותי. אבל ארגון גם יכול להחליט לעשות שינוי בכיוון שלו, באסטרטגיה שלו.
- זה קשה מאוד לעשות שינוי בארגון בגלל שזה תלוי בקבלה של העובדים את השינוי. העובדים מפחדים משינוי. **איך אפשר להקל עליהם?** להביא יועצים מבחוץ שהם יהיו הממליצים ואז כאילו אין ברירה אלא לשנות או לידע את העובדים שיש משבר ואז יהיה להם קל לקבל את השינוי כי הם לא רוצים להיות מפוטרים. בשינוי התרבותי הזה אנחנו עוברים מהתנהגות לא מודעת לבחירה מודעת במובן שאנחנו רוצים לבחור איך הארגון שלנו יתנהל באופן מודע, הגדרת חזון הארגון, מטרות, גיבוש עובדים וכו'. אנחנו מבינים את חשיבות העובדים ומקבלים החלטות המתחשבות בעובדים.
- **מודעות ארגונית- מחוברות פנימית, התמקדות בצרכים של העובדים**- השקעה בעובדים, בגדילה האישית והמקצועית שלהם. השקעה בהעלאת המורל של העובדים, בהעלאת שביעות הרצון שלהם. חיזוק מיומנויות עבודה בצוות ושיתוף פעולה, בניית אמון בין העובדים עצמם ובינם לבין ההנהלה. **איך בונים אמון אצל העובדים?** המנהל צריך לתת דוגמא אישית (קונפוציוס). אם המנהל יתן אמון בעובדים הם יגיבו בהתאם. השקעה בהגשמה האישית של העובדים, כי עובדים שמשקיעים בהם ישקיעו חזרה בארגון.
- **מודעות קהילתית- מחוברות חיצונית, שותפות עם לקוחות וספקים ותמיכה בקהילה**- הארגון מגיע להבנה שכדי שהוא יצליח לשגשג הסביבה שלו צריכה לשגשג גם היא. לכן, הארגון ישקיע בסביבה הקרובה שלו. הארגון יצור קשרים טובים ואמיתיים, לא מתוך אינטרס. דוגמא: **המכללה למנהל**- ביה"ס למשפטים מציע ייעוץ משפטי חינוכי לקהילה, ביה"ס למדעי ההתנהגות מציע קליניקה לטיפולים פסיכולוגיים, המרצים נותנים הרצאות בחינם לתושבי ראשון לציון, וקורסים במחיר נמוך.
- **מודעות חברתית- שרות האנושות והפלנטה**- הארגון משתמש ביכולות שלו למען הסביבה הרחוקה: המדינה, אוכלוסיות חלשות בעולם וכו'. בעוד שיש ארגונים שזה הייעוד שלהם כמו גרין פיס כאן הכוונה לארגונים שיש להם ייעוד אחר ועדיין עושים משהו מעבר למה שהחוק מחייב.

מודעות המנהיג:

- **אוטוריטיבי- צורך בשליטה**- מנהל שיש לו צורך חזק בשליטה וכוח. מנהל שרואה את העובדים כאמצעי להשגת רווח וכוח. מנהל כזה מונע מחיפוש שליטה ורצון להשגת רווח מקסימלי. רוצה להיתפס כמנהל חזק השולט במצב בעיני הדיקטטוריון והעובדים. מבחינתו, הוא זה שיודע הכל ולא רוצה לשמוע כלום. מנהל כזה לא יאציל סמכויות.
- **פטרנליסטי- צורך ביחסים**- המנהל רוצה יחסים ממקום של אינטרס. יחסים כאמצעי להשיג משהו. אותו מנהל שרוצה לכאורה במערכות יחסים טובות והמניע העיקרי שלו זה השגת שליטה וכוח דרכן. המנהל ינסה להיות נחמד, הוא ישתף את העובדים לכאורה בתהליך קבלת ההחלטות כאשר בפועל, הוא קיבל את ההחלטה כבר לפני זה. כולם יגידו את דעתם והוא יחליט בסוף מה שהוא רצה מלכתחילה. העובדים לא טיפשים הם יבינו ולכן שיטה זו טובה לטווח קצר בלבד.
- **מנהל- צורך בהערכה**- המנהל רוצה כוח ושליטה, הוא רוצה להיות הכי טוב, זה שיכניס את הטכנולוגיה הכי מתקדמת והבקרה הכי טובה, להשיג יעילות גבוהה כדי שיגידו שהוא המנהל הכי טוב.

- **מסייע-טרנספורמציה, מעבר מסיפוק צרכי אגו לסיפוק צרכים פנימיים-** שלב הטרנספורמציה נובע בדרך כלל ממשבר. המנהל מבין שהצורך בהערכה הוא לא חשוב אלא זה שצריך להעריך את עצמו. המנהל מצליח לוותר על האגו. הצורך בהערכה יורד וכאן הוא עובר לחיפוש אחר סיפוק צרכיו האישיים והגדילה האישית שלו
- **משתף פעולה- צורך למצוא משמעות-** במנהל מתעורר צורך למצוא משמעות בעבודה שלו וגם השקעה במערכות יחסים בארגון. הוא רוצה שהעבודה שלו לא תהיה רק קרירה אלא שליחות, לבצע את העבודה ממקום עמוק. הוא מבין את חשיבות העובדים ויחסו אל העובדים ישתנה בהתאם. הוא ינסה לייצר שיתוף פעולה עם העובדים, להעצים אותם, לחזק אותם, לתמוך בהם. השטחה של הפירמידה ההיררכית בארגון- תפיסה שכל הארגון יחד וכולם חשובים.
- **נותן שרות/שותף- צורך לעשות שינוי ולהיות לשרותם של המונהגים על ידם- מנהיג לטובת העובדים-** איכות השירות שהמנהל נותן לעובדים שלו זו תהיה אותה איכות של שירות שיתנו העובדים ללקוחות. כלומר, שווה למנהל לתת שירות איכותי לעובדיו. מנהל זה רוצה לתת שירות לעובד שלו. גם כאן יש דאגה לסביבה הקרובה- קשר עם ארגונים אחרים או מתחרים, שיתופי פעולה ספקים וכו'. מנהיג שנמצא בשלב הזה הוא זה שיפתח קליניקות מקצועיות חינוכיות, התנדבויות לקהילה וכו'.
- **בעל חזון- צורך להיות בשרות העולם-** מנהיג כזה דואג לעולם. הוא רוצה לתת שירות בקני מידה גדול. דוגמא: **ביל גייטס-** יש לו קרנות שמשקיעות בחינוך.

דגשים חשובים על שלוש המודעות:

- גם אצל העובד, הארגון והמנהיג- טרנספורמציה לא חייבת להגיע ממשבר אלא מתוך תהליך אבולוציוני של הכרה והתפתחות אישית. זה לא קורה הרבה כיוון שלרוב נשנה דברים רק כשקורה משהו רע.
- לא חייב לעבור את כל השלבים בסולם המודעות. המעבר תלוי באישיות. לדוגמא: אפשר להיוולד בעל חזון. בנוסף, אפשר להיות במספר שלבים בו זמנית לדוגמא: צורך בשליטה + צורך ביחסים. אבל אין דבר כזה שילוב של שני מצבים קיצוניים כמו צורך בשליטה + בעל חזון.

ספקטרום מלא של מודעות –סיכום המשלב את שלושת המודעות

- ארגון בשלב 1 מתמקד ביציבות כספית ובביטחון העובדים.
- ארגון בשלב 2 מתמקד בתקשורת פתוחה, כבוד לעובדים, ושביעות רצון לקוחות.
- ארגון בשלב 3 מתמקד בתוצאות הארגוניות, בפרודוקטיביות ובפרקטיקות הביצוע הטובות ביותר.
- ארגון בשלב 4 מתמקד בחדשנות, העצמת עובדים, ובלמידה מתמשכת.
- ארגון בשלב 5 מתמקד בתרבות מלכדת המבוססת על חזון משותף וערכים משותפים, היוצר יכולת גדלה לשיתוף פעולה.
- ארגון בשלב 6 מתמקד בבניית בעלי ברית אסטרטגיים עם שותפים הרואים עין בעין עם הארגון. סיפוק יעוץ, הדרכה ואימון למנהלים ולעובדים. אימוץ שירות לסביבה.
- ארגון בשלב 7 מתמקד באחריות חברתית, אתיקה, חשיבה גלובלית, הסתכלות ארוכת טווח על הארגון וההשפעה שלו על הדורות הבאים.

מודעות העובד	מודעות הארגון	מודעות המנהיג
השרדות	השרדות	אוטוריטטיבי
יחסים	יחסים	פטרנליסטי
הערכה עצמית	הערכה עצמית	מנהל
טרנספורמציה	טרנספורמציה	מסייע
מודעות ארגונית	מודעות ארגונית	משתף פעולה
מודעות קהילתית	מודעות קהילתית	נותן שרות/שותף
מודעות חברתית	מודעות חברתית	בעל חזון