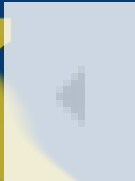
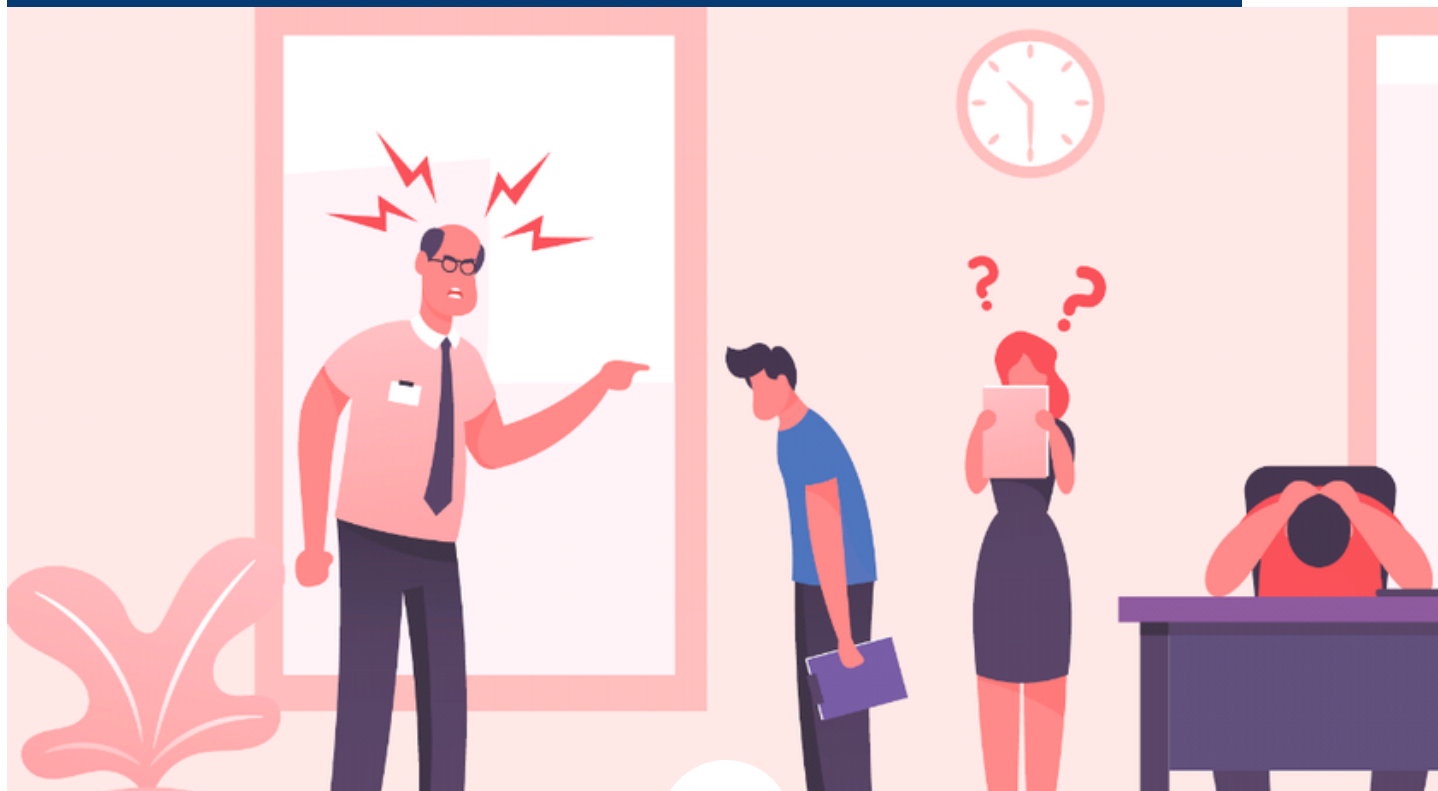


ניהול השקע צה ילין לפיד

 ילין לפידות

קריירה

מעבדה לניהול | "אווירה רעילה בארגון? תפסיקו לתקן אנשים. הם בדרך כלל לא הבעיה"

רופאים בבית חולים גדול הזמינו את היועץ הארגוני פרופ' ברוך שמעוני לחקור את הסיבות לאווירה הרעילה במחלקה ■ אף שתלו את האשם באחת הקולגות — הם הופתעו כשנחשפה בפניהם הבעיה האמיתית



טלי חרות-סובר
06:44



"רופאים בכירים הזמינו אותי למחלקה גדולה בבית חולים גדול ומוכר בישראל, כדי להבין מדוע האווירה שם כל כך רעילה", מספר פרופ' ברוך שמעוני, מקים התוכנית ליועץ ארגוני באוניברסיטת בר אילן. "המזמינים הסבירו לי שיש להם עובדת שמוציאה אותם מדעתם. אף שהיא רופאה מצוינת ובעלת יתרונות אדירים, היא מחרחרת מלחמה, מדברת לא יפה ולא נותנת לאנשים לעבוד. לתפישתם עבדה איתם מפלצת, והשאלה היתה מה עושים".

בתפקידו הנוכחי, שמעוני חובש שני כובעים: הוא משמש חוקר ומרצה במחלקה לסוציולוגיה ופסיכולוגיה, וכן יועץ ארגוני. תהליך המחקר שערך בעקבות פניית הרופאים שינה את תפישת עולמו המקצועית, ופורסם כמאמר בכתב עת מקצועי יוקרתי.

שמעוני החל לחקור את הנעשה במחלקה בכלים מקצועיים. הוא הסתובב בחדרים, ערך ראיונות עם כלל העובדים, מראש המחלקה עד העובדים הזוטרים, וקרא חומרים רבים. "אפילו אני, האורח, הרגשתי את הלחץ ואת האווירה הקשה", הוא מספר. "בין היתר, מתברר שנשלחו מכתבי נאצה הדדיים, חלקם אנונימיים וחלקם שמייים, שנכנסו לתיק האישי, לא מעט שיחות פרטיות נערכו בין הרופאים, כולל מפגש חירום שממנו יצאה הקריאה לפיטוריה. בראיונות פגשתי אנשים מפוחדים".



עצות לניהול נכון, סקירות משוק העבודה - אצלכם בדוא"ל

הרשמה בקליק



החוקר

פרופ' ברוך שמעוני

מועד המחקר

2008; פורסם ב-2019

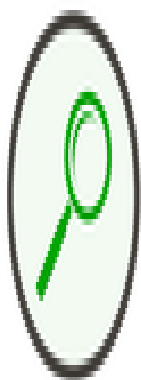
השורה התחתונה

שינוי ארגוני יגיע רק אם המערכת תשתנה, ולא האנשים

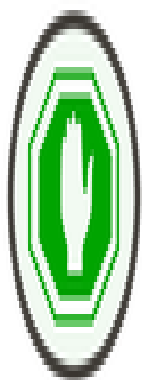
אף שהרופאים ביקשו משמעוני מסקנות מהירות, הוא בהעדיף לקחת את הזמן: "בעבר הייתי מחויב מאוד לגישה התרפויטית", הוא אומר. "לולא הייתי נכנס למחקר עומק, סביר להניח שהייתי מטפל באותה רופאה, אולי מציע לה סדנה להקשבה או לניהול אינטראקציה, ובכך הייתי אומר לקולגות שלה: קיבלתם אדם טוב יותר. אלא שבמקרה הזה, אחרי ראיונות רבים, קריאת מכתבים וחומרים אחרים, הבנתי שמדובר בסיפור אחר לגמרי: אף שכל האצבעות הופנו לעבר העובדת הבעייתית, הקושי האמיתי נבע מהמערכת החברתית במחלקה ומהנורמות שנוצרו בה. העובדת, שהיתה בעיה בפני עצמה, היתה רק הסימפטום, ואילו פיענוח המבנה הסמוי של הארגון הבהיר מה בדיוק הבעיה".

להתייחס לארגון כאל מערכת הוליסטית

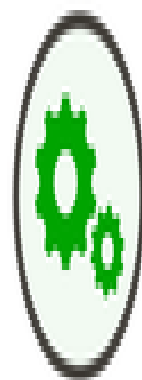
כללים לטיפול באווירה רעילה במקום העבודה



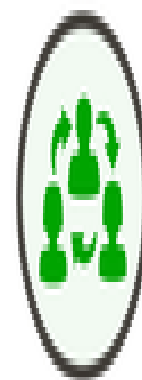
בדקו את ההיבטים



היזהרו מהקטנת הבעיה:



דעו: מה שמניע אותנו



זכרו: ארגונים אינם אוסף



קלקול, ואת מקומכם
בקלקול הזה

ספציפיים, אך אסור
להסתפק בזה

שבתוכה אנחנו חיים

אלא מערכת חברתית

מי בדיוק אחראי ליצירת שדה הקרב?

שמעוני גילה כי את המחלקה מובילה הלכה למעשה חבורה של שלושה רופאים ותיקים, מוכשרים ומוערכים מאוד, שהתרפקו על תקופתם תחת מנהל המחלקה הקודם. "הקבוצה הזו היתה מעורבת תמיד בתהליכי קבלת ההחלטות של המחלקה, וחיה מציאות רומנטית של העבר: 'היינו באים בבוקר בהנאה, אחד תמך באחר, וכן הלאה'", מספר שמעוני. "ללא טיפת מודעות עצמית, הקבוצה הוותיקה שאפה להמשיך להגדיר את המציאות במקום, ולא נתנה לאף אחד להתערב. ככל ששמעתי יותר, כך הבנתי שהרופאה אמנם עושה צרות, אבל הם, שלא איפשרו לאף אחד לבוא לידי ביטוי, יצרו שם שדה קרב. אני לא רוצה לעשות לאף אחד הנחות: הרופאה אמנם היתה אדם לא קל, אבל מקור הבעיה היה המבנה החברתי: התרבות, הנורמות המקובלות, אותם ערכים שמגדירים את אופן העבודה.

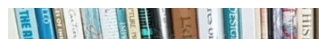
- פרסומת -

Ad by IDX



"במחלקה הזו נוצר מצב בו הקבוצה המתלוננת השרישה ערכים ונורמות שעודדו קונפליקט. הם לא עסקו בדבר הפשוט ביותר — להרגיע במקום להמשיך ללבות את המאבק — אבל באו בטענות אליה. היא, כאמור לא אדם קל, פעלה על פי הנורמות שהוצגו לה בארגון".

פרופ' ברוך שמעוני





אני עובד מהבית. האם יקחו לי את הרכב ואת "תן ביס"?

למה שאני אעבוד אצלך? חמישה דברים שבאמת מטרידים עובדים היום

בעצם היה הכי קל היה להצביע על העובד הלכאורה בעייתי, במקום להבין את מה שאתה מכנה המבנה הסמוי של הארגון.

"בדיוק, והם לא היחידים. בלא מעט ארגונים בטוחים שאם תפטר אדם אחד, נפטרת מהבעיה. הבעיה היא שבאופן הזה בעלי הכוח, אלה שאחראים על המבנים הסמויים בארגון, אינם לוקחים אחריות, והבעיה לא נפטרת מהשורש. כדי להגיע לפתרון אמיתי של בעיות בארגונים, אנחנו צריכים ללכת למוקדי הכוח, לא לעובדים. הבעיה היא בדרך כלל שם".

שמעוני אכן הלך למוקדי הכוח. אחרי שניתח את כלל הקשרים במחלקה, גם הציע פתרון. "עדכנתי את מנהל המחלקה לאורך כל הדרך כי חשוב מאוד שהמנהלים הבכירים בארגון יהיו חלק מהפתרון", הוא אומר. "בשלב מסוים כינסתי את כל המחלקה למשוב. בשפה חיובית, לא מאשימה ולא שופטת — חשוב מאוד לזכור את זה כשנותנים משוב — הסברתי שאין לבוא לאדם אחד בטענות, וכי יש לטפל בנורמות המלחמה שהשתרשו כאן. עוד הבהרתי שאם רוצים לשנות את האווירה, כולם צריכים לפעול ביחד".

בשיתוף מנהל המחלקה נקבעו כמה כללים: אין יותר מכתבי נאצה ומכתבים אנונימיים בכלל, אין יותר ישיבות פרטיות בבתיים של אנשים — וכולם מוזמנים להגיד את כל שעל לבם במפגש השבועי במחלקה. במקביל הוחלט על שינוי המבנה ההיררכי, שמהווה מחסום להתפתחות של עובדים, והוגדרו תפקידים חדשים כדי לתת לאנשים רבים יותר מרחב להתבטאות.

"ראש המחלקה ואני נפגשנו עם כל רופא ויצאנו ייי מחויבות לשינוי האקלים הארגוני"





רופאים מתלבשים לתחילת משמרת בוונצואלה (למצולמים אין קשר לנאמר בכתבה) צילום: Matias Delacroix/אי"פי

ומה עלה בגורלה של הטראבל מייקרית?

"כיוון שהכל נרגע, גם ה'מפלצת', לכאורה, נרגעה. פתאום התברר שדווקא כן אפשר לעבוד ביחד".

אז מה למדנו מהסיפור הזה?

"גם היום, כשאני נקרא לארגונים מזמינים אותי להיות המטפל — 'תעבוד עם הזוג הבלתי־נסבל הזה', 'דבר עם המנהל הזה', 'תעשה סדנה לתקשורת בינאישית' וכן הלאה. 'היה לי לקוח שהיה אומר, 'אני מוכן להתפשט רגשית'. ארגונים התרגלו לשיח הזה של ההתפשטות, ולצערי הוא כבש גם את התחום המקצועי.

"אני טוען שארגון הוא מבנה חברתי, ולא אוסף של אישיותות. לכל ארגון יש מבנה כוח סמוי, שמנוהל על ידי החזקים. ברגע שמבינים אותו, קל להפנות את הפנס אליהם ולא אל השעירים לעזאזל, שהם בדרך כלל אלה שמצביעים עליהם. המושג המקצועי שאני משתמש בו הוא 'הביטוס', שפירושו להסתכל על הסוציולוגיה של הארגון, ולא על הפסיכולוגיה של האנשים שחברים בו".

אז מהו המסר המרכזי שלך למנהלים?



"חשוב לזכור שאנשים מפנימים את המבנה החברתי ומתנהגים בהתאם למערכת הנורמטיבית שהם מזהים. הרופאה היתה לוחמנית, כי הסביבה היתה לוחמנית. היא הפנימה את המבנה החברתי הזה ותרמה לו את תרומתה. הנורמות משתנות בהתאם לארגון, ולכן צריך להסתכל עליהן, ולא על העובדים הספציפיים. למנהלים אני אומר: 'תפסיקו לתקן אנשים. כשאתם עושים את זה, אתם זורקים אחריות על אנשים ספציפיים וכמו מבקשים ממני לשנות אותם כדי שיעמדו בדרישות המנהלים. אני אומר למנהל: 'אל תשלח אותי לתקן אותו — בוא נבדוק את אופן הניהול שלך, ונבין איך הוא משפיע על הנורמות בארגון כולו'".

תגיות: [עבודה](#) [בתי חולים](#)

פרסומת: [אוצרות נדל"נים בשפע: כל הסיבות להשקיע בפורטוגל](#)

| Recommended by

מרחבי הרשת



ממומן		ממומן	
הפרופסורית שגילתה מחדש את אחד מנוגדי החמצון הכי חזקים בטבע		Moroccanoil Curl Defining Cream 75ml/2.5oz	
Xnet		STRAWBERRYNET IL NEW	
ממומן		ממומן	
MG ZS EV זכה במרכז משרד הביטחון, ויכול להיות שלכם!		מבטחים לכם שזה הפתרון לכאבים שלכם? אבל האם בי-קיור לייזר באמת עובד?	
MG ZS EV		בית ללא כאבים מגזין הבריאות	

תגובות

שם	לבחירת השם ככינוי קבוע	להוספת תגובה מזוהה
הזינו שם שיוצג באתר		
תגובה		
משלוח תגובה מהווה הסכמה לתנאי השימוש של אתר TheMarker		
שלחו		

08:07 **אפרת**

1

2  0 

פסיכופטים מגיעים לעמדות ניהול וממרמרים לעובדים את החיים 😞

דווחו כפוגעני**הגיבו**

עשי 08:54 ← אפרת

0  0 

ממש ככה

דווחו כפוגעני**הגיבו**