

## הדיאלוג הארגוני

מאת: ריצ'ארד מילקי, מנחה ויועץ ארגוני במרכז תובל

מגיע הרגע המוכר בישיבה. לאחר פתיחה ארוכה של המנהל הוא מבקש התייחסות. התשובה – שקט. אף אחד לא מדבר, אף אחד לא מתייחס. לבסוף, אחד המשתתפים שובר את השתיקה ומביא כמה נקודות התייחסות. המנכ"ל מייד מגיב לכל אחת מהן והישיבה מסתיימת. התוצאה היא עוד מעמד של העברת מידע מהמנהל לצוות שלו וחוויה מתסכלת נוספת. בארגון אחר הצוות מתכנס לעיתים רחוקות כי "אין סיבה" ועדיף שכל אחד יתרכז במשימה האישית שלו. מה מונע את הדיאלוג? האם מפחדים? מה מפסידים הארגונים שלא מצליחים לקיים דיאלוג ארגוני?

דיאלוג זה לא שיחה, לא עימות ולא התנצחות. אין מנצחים או מפסידים. דיאלוג הוא הזדמנות ללמוד. למנהל הכי הרבה להרוויח משיחות מסוג אלה היות והן ההזדמנות שלו ללמוד מה קורה במערכות הפנימיות והחיצוניות הרבות שמשפיעות על הארגון שלא דווקא מגיעים לשלחנו ביומיום.

מיכאל באר, מהמחקרים שלו שתומכים במודל ה (OFP Organizational Fitness Profiling) קובע שאחד הממיתים השקטים בדרך לכושר ארגוני הוא חוסר היכולת לדבר בצורה אמיתית עם המנהלים הבכירים בארגון. במידה ומסכימים שרוב המידע על הארגון, השוק והלקוחות נמצא מפוזר בכל חלקי הארגון, ההתנהגויות המשותפות יכולות להיות מכריעות בשחרור מידע זה והפיכתו למנוף לשינוי, ליצירת אסטרטגיה ועשייה.

לעיתים משאירים את הדיאלוג הארגוני לכוחות ה"רחוב" הפנים ארגוני. כל מנהל מחליט למשל האם הוא מקיים ישיבות צוות, מה קורה בהם ובאיזה תדירות כך שלעיתים נוצרים מצבים שבארגון אחד יש קבוצות עם רמה גבוהה של דיאלוג ואחרות שבקושי משוחחים מעבר לשיחות מסדרון.

הרבה סיבות מתרצים את ההימנעות מדיאלוג בארגון:

- אין זמן.
- אנחנו "עשינו את זה" בשנה בעברה.
- דברים לא נעימים עולים.
- "אף אחד לא ידבר בכל מקרה".
- כולם מפחדים.
- רק החזקים פותחים פה.
- לא יודעים להקשיב.
- אנחנו לפני השקה.
- אנחנו אחרי השקה.



## למה כן לשאוף לדיאלוג ארגוני? הדיאלוג הארגוני...

- מגביר את החיבור בין המעורבים לארגון.
- מפזר מידע מהר לכל הכיוונים, כולל למנכ"ל.
- מאפשר מענה מהיר לשינויים בתוך או מחוץ לארגון.
- משרת את המאמצים ליישום אסטרטגיה.
- מאפשר קונפליקטים לצוף ולהפוך אותם להזדמנות להגעה להבנות.
- עונה על הרצון הבסיסי של אנשים שיקשיבו להם.

בארגונים רבים המרוץ היומיומי וכוח האינרציה של האסטרטגיה המובנת או מוצהרת מקשים על ההקשבה של מנהלים. "Just Do It" הופך להיות המנטרה שמביאה להצלחות בטווח הקצר, אך בלי היכולת גם לשוחח, להעריך, ולבקר הסכנות עלולות להיות רבות. למשל, לאחרונה נתקלתי בהנהלה שתמיד בחר לבצע כל פרויקט, במיוחד אלה עם יוקרה, ודרך הדיאלוג שהתפתח הם הבינו שהם מפסידים כסף בפרויקטים אלה ולא מתמקדים בפרויקטים שהיו מעלים להם את השורה התחתונה.

מהו דיאלוג? כאמור דיאלוג הוא לא ויכוח, שיחה או קבלת החלטה, אלא הזדמנות לכל הנוכחים ללמוד. מעבר לנושאים שהוזכרו כבר במאמר זה, השותפים במיוחד לומדים על דרכי המחשבה של המשתתפים, על איך מחשבות מתפתחות, מה מניע את האנשים, ודרכים שונות להסתכל על העולם. שיחות אלה שונות מישיבות הנהלה רגילות שבהן לעיתים חייבים לקבל החלטות עם כל המשתמע מכך. תפקיד המנהל דורש הרבה החלטות אך לפעמים עליו רק להקשיב.

הנה כמה טיפים למי שרוצה לקיים שיחות גם מסוג זה. הדגש כאן הוא על "טיפים" היות וקשה לקבוע כללים נוקשים.

### **שבו במעגל, עדיף בלי שולחנות**

רוב חדרי הישיבות ומלונות שבהם נתקלתי לא מאפשרים זאת. הישיבה סביב שלחן ענקי אובאלי, בחת או בריבוע מביאה למצב שהמשתתפים מוסתרים אחד מהשני ומורידה את היכולת ליצור קשר עין. כמין כן צורות לא עגולות יוצרות מעמדים שונים לפי המיקום. הכוח של הישיבה במעגל קיימת בחוויה האנושית מאז ומתמיד והישיבה בכל צורה אחר פוגם באיכות השיחה, בפתוחות ובהשתתפות.

### **לתכנן ולהקפיד על נושא אחד**

יש להימנע ממתן לאנשים להשתלט על האג'נדה והזמן כדי להסיט אותה לנושאים אחרים. טווח הנושאים יכול להיות רב. דוגמאות יכולות להיות "עבודת הצוות שלנו בשנה שחלפה", "עד כמה קידמנו את החזון שלנו?", "למה אנשים עוזבים את הארגון שלנו", ואפילו הנושא "עד כמה אנחנו מקיימים את ערך הבטיחות במפעל שלנו" יכול להיות נושא גדוש לדיאלוג.

**להבדיל בין דיאלוג, שיחה וקבלת החלטות**  
אנשים צריכים להבין באיזה שלב הם נמצאים, מתי הלמידה או הדיאלוג מסתיימים ומתי הפעלתנות וקבלת ההחלטות מתחילה.

### **הקציבו זמן**

התכנסויות מסוג זה דורשות זמן. כמעט תמיד נדרש זמן בהתחלה להיפרד מהיומיום, מהתגובות המיידיות, השיפוטיות ולפתח הקשבה. ברגע שהדיאלוג יתחיל אתם תדעו לפי השקט שמתפתח בין דובר לדובר, הרעיונות שנבנות אחד מהשני ועל האווירה של כבוד שתתפתח. כמה זמן? קשה לקבוע. צוותים מיומנים צריכים מעט זמן כדי ליצור את הסביבה הנכונה ולבנות אמון. צוותים שעבורם דיאלוג הוא דבר חדש ואולי מאיים יצטרכו הרבה זמן להגיע לשיחה משמעותית.

**תעודדו את כולם לדבר מתישהו בדיאלוג**  
לעיתים האדם השקט ביותר הוא בעל הרעיון המשמעותי ביותר.

### **תסכימו על כללי משחק, לפי הצורך**

לפעמים הקושי כה רב שאנשים זקוקים לכללים שישמרו על הדיון, על הקבוצה ובעיקר על הזכויות הבסיסיות של כל אחד מהמשתתפים. אפשר לנסח כללים, כחלק מבניית מקום אשר בו כולם ירגישו בטוחים להתבטא.

כיום יש אלטרנטיבות מקוונות דרך האינטראנט הארגוני. אלה בהחלט יכולים לתרום, בודאי בארגונים רב לאומיים אך לא יחליפו את הצורך השבטי לשבת במעגל, לראות את העיניים אחד של השני ולדבר.

אשמח לשמוע על ניסיונותיכם בקיום דיאלוגים ארגוניים.

ריצ'ארד מילקי

### References

Beer, M (2002) A Perfect Fit Aligning Organization and Strategy Leading Research, Vol 2, No. 3 HBP MA

Bohm, Factor & Garret (1991) Dialogue – A Proposal <http://dialogue-associates.com/>

