

ארגונים זה לא רק אנשים...

פנחס יחזקאלי
חברת TECI

"עוצמה מניעה ארגונים". זאת לומד כבר בהתחלה כל מי שעוסק בניתוח רשתות ארגוניות (Organizational Network Analysis – ONA). בעל עוצמה יכול לגרום לעובדים לעשות דברים, לעתים אף בניגוד לרצונם, ואף אם הם מנוגדים לאינטרסים שלהם.

אבל, עוצמה לא נתונה רק בידיהם של בני אדם. בעידן הטכנולוגי שלנו הופכות המערכות הממוחשבות לשחקן לגיטימי ומשמעותי מאוד במאבק העוצמה הארגוני! אנו חשים את עוצמת ההשפעה של המערכות הממוחשבות בתחומים רבים של חיינו. כך למשל, שוק ההשקעות ודרך התנהגותו השתנתה מאוד מאז התחילו רובוטים לקבל החלטות בתחום זה. אבל, המהפכה האמתית מתרחשת מתחת לאפנו בניהול הארגונים.

"האסימון נפל ליי" לפני מספר שנים, כאשר ביצענו אבחון רשתי בחברת אנרגיה גדולה. עת שהצגנו את חלוקת העוצמה בארגון להנהלה, העיר מנהל ה-IT כי התוצאות מוטות: "למערכות הממוחשבות תפקיד מהותי בחברה שלנו", טען. כמו בני אדם הן תמיד יכולות להפגיע; הן משתפות פעולה עם גורמים מסוימים ומונעות שת"פ מאחרים...". בקיצור, סיכם אותו מנהל, כמו שהעובדים הם מערכות מורכבות המתפקדות בתוך מערכת מורכבת גדולה יותר, גם מערכות ממוחשבות משוכללות, שאנו מאפשרים להן "לקבל החלטות" עבורנו בתחומים שונים הן מערכות מורכבות... "האבחון שלכם", טען, מתעלם לחלוטין מכך!

זו הייתה הזדמנות ששמחנו לנצל, ושקדנו על אבחון חוזר, שבו כללנו את המערכות הממוחשבות כשותפות שוות זכויות לעובדים. התוצאה הייתה מרתקת. הסתבר לנו כי מערכת המידע של SAP למשל, הייתה אחת הרכזות העוצמתיות ביותר בארגון: אסרטיבית, בלתי מתפשרת ובלתי גמישה, ומחייבת גורמים רבים בארגון להסתגל אליה ולעשות כרצונה. במילים אחרות, **באספקטים שונים של חיי הארגון, היא הייתה המנהל האמתי שלו!**

הצפת הסוגיה הזו מייצרת לא מעט דילמות. בחברה קמעונאית גדולה העוסקת ביבוא, אותרה מערכת ניהול המלאי "פריוריטי" כבעלת העוצמה העיקרית בארגון, הרבה מעבר למנכ"ל שלה. התגובה המידית של המנכ"ל הייתה, שזהו סיכון אסטרטגי המחייב טיפול מידי. אבל החברה משגשגת ומרוויחה. האם נכון להסתכן בתהליכי שינוי שעלולים לפגוע ברווחיות שלה רק כיוון שנוכחנו, שהיא נשלטת בפועל על ידי מכונה? ואם החברה לא הייתה רווחית, האם הגורם לכך קשור בהכרח לדומיננטיות של המערכת?

אנו כבר יודעים לאבחן את מידת העוצמה ורמת השותפות של המערכות הממוחשבות בניהול הארגונים, אולם רחוקים עדיין מאוד מההבנה של המשמעות והמסקנות הנובעות מכך!