

# **MBV - Management By Values:**

*A New Philosophy to encounter the complexity of managing  
organization in a new economic order*

BY

SHIMON L. DOLAN & AVISHAI LANDAU

**MDS – EQUITY**

**2005**

---

***\* MBV \* Management By Values*** "ניהול עפ"י ערכים"

**מודל חדשני אשר נועד להתמודד עם המורכבויות**

**של ניהול אפקטיבי של ארגונים**

**במסגרת התמורות הכלכליות והאתגרים העכשוויים**

פרופ' שמעון דולן  
מר אבישי לנדאו

**2005**

---

(\* פרופ' דולן, באמצעות חברת הייעוץ הבינלאומית MDS, באמצעות השלוחה הישראלית -Equity MDS, וחברת דיאלוג לייעוץ ארגוני, מחקר והדרכה מקבוצת אמנת- הקימו מיזם משותף- Equity-MDS- Dialogue- ליישום של המודל בישראל: "ניהול עפ"י ערכים" (© MBV " ) - כמודל עסקי .  
(ספרם רב-המכר של : ד"ר סלבדור גרסייה ופרופ' שמעון דולן (הוצאת McGraw Hill)

---

**ערכים**, מושג שנחשב פעם על ידי מנהלים כ"רך מדי" מכדי להכלל בגישות מובילות לניהול-הפכו לאחרונה לחלק מרכזי בתפיסות הניהוליות העכשוויות. באירופה, במדינה כמו ספרד, ההופכת בשנים האחרונות למעצמה כלכלית מרובת השקעות בינלאומיות, ובכלכלות מתפתחות במדינות אמריקה הלטינית, הופך המושג "**ניהול על פי ערכים**" (להלן **MBV**) במהירות לגורם הראשי בעיצוב מחדש של תרבות עסקית תחרותית ויציבה. חברת התקשורת הגדולה בספרד- טלפוניקה (Telefonika), המעסיקה הגדולה ביותר בספרד עם 148,000 עובדים, פיתחה את חזון החברה, מטרות החברה ועקרונות הניהול של החברה סביב מודל ה-MBV. אפילו בקובה, מקום שכלכלתו נכתשה עקב האמברגו האמריקני, הממשלה אמצה את תפיסת ה-MBV (למרות שהוסיפה לו קורטוב אידאולוגי), ומחייבת את כל המנהלים בכל מפעלי המדינה להכיר היטב את עקרונות ה-MBV ואף פיתחה סדרת הדרכות העוזרות לדבוק בפילוסופיה זו.

### **מדוע שינויים אילו קורים ומדוע הם מתחילים דווקא בחברות לא אמריקניות?**

התשובה היא תערובת מורכבת של גורמים אובייקטיביים וסובייקטיביים שתוסבר בעמודים הבאים. באופן כללי וגורף, העולם רואה שינוי בולט במיקוד של הנהלות, שינוי שנגרם מדרישותיה המוגברות של החברה האנושית ממנהלים בנושאים כמו: אחריות מקצועית, איכות והתמקדות בלקוח. העולם גם הפך למקום הרבה פחות יציב והרבה יותר מסובך. מנהלים אינם יכולים להמנע יותר מלהתייחס למורכבות. קיים צורך דחוף שמנהלים יתייצבו אל מול המורכבויות הללו בעזרת מיומנויות חדשות הנרכשות דרך הבנת תיאורית המורכבות, תיאורית הכאוס, תיאורית המערכות, וכו'. עכשיו כבר ברור שחץ הקדמה והצמיחה של כל ישות (אדם, ארגון, חברה) אינו גדול, גבוה, מהיר או עשיר יותר. חץ הקדמה והצמיחה מסמן מורכבות פנימית גדולה יותר עם הפשטה פרופורציונלית של הממשק בין שתי ישויות – אם מורכבות פנימית ופשטות הממשק אינן גדולות- כי אז על "פעמוני האזעקה" של ההנהלה להתחיל לצלצל.

בתחילת המאה העשרים, על פי מחקרים רבים, היה מספיק לנהל דרך הוראות - **MBI** – (**MANAGING BY INSTRUCTIONS**) מכיוון ששינויים לא היו תכופים והדרך בה נעשו דברים בעבר היתה מספיק טובה כדי להעביר הלאה. בשנות הששים השינויים קיבלו קצב מואץ והנהלות נדרשו ליותר גמישות בפעולותיהם. לפיכך, הכנסת ניהול על פי יעדים - **MBO** – (**MANAGING BY OBJECTIVES**) אפשרה למנהלים להסכים על כיוון ולבחור את האסטרטגיה שלהם. אולם, רמת המורכבות המשיכה לעלות בקצב גאומטרי וגבלה בכאוס וכתוצאה מכך שיטת ה-MBO נכשלה. יותר ויותר ארגונים הממשיכים לדבוק ב-MBO מגלים לעיתים קרובות שהמנהלים שלהם מתוסכלים מאי יכולתם להשיג את היעדים ומנסים למצוא את הסיבות שבעטיין היעדים לא הושגו. המטרות לכשעצמן לא היו גבוהות מדי או לא הגיוניות. הסיבה לכך נובעת מהמון משתנים

מתערכים לא צפויים במהלך הניסיון להשיג יעד מסוים ויצרו מצבים בהם לא ניתן היה לצפות מראש פעולות ותגובות. במחקרים שעסקו במערכות מורכבות (והפירמה הינה מערכת מורכבת מאד) מצביעים על כך שהמפתח להבנת התנהגות מערכת מורכבת נעוץ בהתמקדות על הבנת הערכים התואמים של ישויות חיות ופעילות אלו. שנים של מחקר הוכיחו שמערכות ערכים הינן אכן המפתח להבנת התנהגות הפרט, הארגון והקהילה- ואלו הובילו להכרח לפתח את מודל הניהול על פי ערכים.

בישויות פשוטות וחסרות חיים כמו מכונות, גשרים, בנינים וכדומה ניתן להבין את תנועתם (התנהגותם) על פי כוחות וגורמי משיכה פשוטים כגון כח המשיכה. בעזרת משוואות מתמטיות ניתן לצפות ברמת דיוק גבוהה את התנהגות ישויות אלו במגוון רחב מאד של מצבים אפשריים. לא כך המקרה בישויות חיות ומורכבות. במקרים כאלו נכנס גורם משיכה שונה ובלתי אפשרי לצפות ברמת וודאות גבוהה מה תעשה הישות בכל רגע נתון.

עבור הפרט, הארגון, קבוצות והחברה, מערכות ערכים הן גורם המשיכה השונה והכללי הקובע את צורת התנהגותם. מדענים ניסו במשך שנים לפתח שיטת מיון מוקפדת לסיווג ערכים. דרך אפקטיבית אחת הינה השימוש בגורם משיכה שונה כדי לנתח את ההתנהגות האנושית הכללית וכך לחלק את מערכות הערכים לשלושה מימדים:

\* **סט הערכים הכלכליים- בקרתיים** ,

\* **סט הערכים האתיים** ,

\* **סט הערכים הרגשיים וערכי הפיתוח האישי** .

תועלת החלוקה ככלי לניתוח והבנה טובים יותר הודגמה בהבנת הנטיות הערכיות (וההתנהגות) של מנהלים בכירים לעתיד במחקר שנערך בקרב סטודנטים בוגרים לתואר MBA ב - 28 אוניברסיטאות מובילות למנהל עסקים ברחבי העולם.

שיטת המיון המוקפדת של הערכים ניתנת להתבוננות וליישום ברוב הארגונים וניתנת לתיאור כך:

- **סט הערכים הכלכליים- בקרתיים** נחוצים כדי לשמור וליצור אחידות של תת מערכות הארגון. הם כוללים ערכים המתיחסים לאפקטיביות, משמעת וסטנדרטים של ביצוע. ערכים אלו הם המכוונים ומאפשרים פעילויות כגון: תכנון, אבטחת איכות וחשבות וניהול החשבונות.
- הדרך בה אנשים מתנהגים בקבוצה נקבעת על פי **סט הערכים האתיים** שחברי הקבוצה חולקים בהם. ערכים אתיים נוצרים מדיעותיהם של האנשים על איך הפרט צריך להתנהג בציבור, בעבודה ובמערכות יחסים אחרות. הכוונה הינה לערכים חברתיים כגון: יושרה, הגינות, כנות, עקביות, נאמנות וכבוד לזולת. הערכים האתיים של הפרט ישפיעו על דרך התנהגותו בארגון והוא עלול למצוא את עצמו בקונפליקט מול האתיקה של הארגון, דבר שיבוא לידי חידוד בעת ביצוע המטלות הארגוניות.

- **סט הערכים הרגשיים וערכי הפיתוח האישי** נחוצים ליצירת הזדמנויות חדשות לפעולה. ערכים אלו מחוברים : לאמון, יצירתיות, חופש ותחושת הנאה במקום העבודה. דוגמאות לסט הערכים הללו הינם : יצירתיות ופיתוח רעיונות מקוריים, מימוש עצמי הן בקשר הארגוני והן בהקשר הרחב יותר של סך פעילויות הפרט, יכולת הפרט להבעת דעה עצמאית ויכולתו לעמוד על דעתו באופן פתוח, גלוי וישיר, ויכולת התאמה וגמישות אישית

## **הבנת התפנית הכלל עולמית**

על פי חוקרים , בחלקים רבים של העולם המערבי, מערכת הערכים של אנשים בעבודה, החל משנות ה 70 ועד לסוף המאה, התייחסה ל"עולם העבודה" באור די מסורתי:

1. הנהלה אפקטיבית הייתה הדבר החשוב ביותר .
2. אתה יכול לצפות לתוצאות חיוביות דרך תהליכים של האצלת סמכויות .
3. פרודוקטיביות, קבלת החלטות וביצוען , נטילת אחריות על הפעולות, התיחסות אחד לשני בכבוד והיכולת והביטחון לבצע את התפקיד כהלכה – היוו את מרכיבי המפתח .

אולם, מחקרים אחרונים מצביעים על כך שמרבית האנשים במקום העבודה במאה ה 21 לא תופסים עוד את "עולם העבודה" באותה צורה בה הוא נתפס בשלהי המאה ה 20. התחוללה תפנית משמעותית בשינוי התפיסה. כמות האנרגיה המוקדשת לבקרת הערכים הצטמצמה עד כדי מחצית מול שנות התשעים , הדבר מצביע על כך כי אנשים חשים אפשרויות טובות יותר מבעבר לפעול בנושאים ובעיתוי שמתאים להם . ("מה שהם רוצים" "איך שהם רוצים") . האנרגיה המוקדשת לשאלות הערכים האתיים עלתה באופן משמעותי מאז שנות ה 90. זה מחזק את המסקנה שהמגמה הגוברת בעשור האחרון היא שאנשים, ללא צורך בהסבר , מחליטים בעצמם פחות או יותר על דרך התנהגותם, כמו גם את התיחסותם למטרות הארגון. יתרה מזאת, בין עובדים מקצועיים, ובמיוחד עם התחזקות אוריינטציות של טיפוח הלקוחות וסביבה שירותית וממוקדת לקוח - ניתנת עדיפות לסט הערכים הרגשיים ולפיתוח אישי , כאשר עובדים אלה מסרבים לעבוד במקומות בהם אין מקום מספק, להבנתם, לנושאים כמו : יצירתיות ועצמאות, והאווירה השלטת הינה של חוסר אימון. ניתן לסכם את השינויים במגמות באופן הבא :

\* **בעבר - אנשים אמרו : אמון זה טוב אך שליטה זה דבר טוב יותר.**

\* **היום - אנשים אומרים : שליטה זה טוב, אך אמון חשוב יותר.**

מנהלים אשר עלולים היו להגיב בצנינות למשפטים הללו צריכים לשאול כיום את עצמם: איזה סוג של ערכים חשובים לארגון יותר: בקרה או אמון?!! צא וחשוב על התא המשפחתי כארגון וסדרי העדיפויות. מדוע שסט הערכים הנכון לניהול משפחה יהיה שונה מסט הערכים לניהול ארגון עסקי?

לאירועי ה-11 בספטמבר 2001 בארה"ב וה-11 במרץ בספרד ולאירועי טרור אחרים ההופכים להיות חלק משגרת יומנו - ישנה השפעה חזקה ביותר על תפיסת העולם של אנשים. תפיסת עולם זו מקרינה אל תוך גורמי המשיכה השונים של שנת 2004. עד ל-11 בספטמבר, רוב המנהלים האמריקנים לא נתנו עדיפות לערכי ההגנה והביטחון הפיסי במרחביהם. החל מה-11 בספטמבר, זה הפך להיות הערך הדומיננטי ביותר במימד השליטה. באשר לסט הערכים הרגשיים והפיתוח האישי אנשים שינו את אופן הזמן שלהם ואינם מוכנים יותר לעכב את סיפוקים מידיים ומילוי מהיר של צרכיהם הבסיסים למען מטרת שלהם בארגון לטובת עתיד טוב יותר. העובדים כיום הרבה יותר משכילים, נייחים הרבה יותר בין ארגונים בעולם, ודורשים סיפוקים מידיים ובטוח הקצר ("כאן ועכשיו"). העול והאתגר המוטלים כיום על המנהלים והארגונים הינם של פיתוח תרבות ארגונית אשר אולי תענה על צרכים גדלים ומשתנים אלו. אחרת - העובדים הטובים ובעלי יכולות ההנעה העצמית הגבוהות יותר, יעזבו את הארגון לטובת ארגונים בהם הם יחוו אפשרויות טובות יותר למימוש צרכים אלו. סקטורים שלמים ומדינות רבות נכשלו ב"קריאת מפת השינויים הללו" וכתוצאה מכך שילמו מחיר כבד של "בריחת מוחות גדולה". ככל שהארגון שם דגש על סט הערכים הרגשיים וערכי הפיתוח האישי, כך גובר הסיכוי שהעובדים יהיו מחויבים יותר לארגון ויקדישו יצירתיות אנרגיות רבות יותר כדי לבנות עתיד טוב יותר עבור עצמם - העובדים של היום אינם מוכנים לחכות יותר עד שהעתיד יתפתח סביבם. יותר מאי פעם, הם רוצים ליטול חלק אקטיבי יותר ביצירת עתידם.

במקביל לכך, ובמיוחד לאור הסקנדלים הכלכליים של חברות כגון אנרון ווורלדקום בארה"ב (Enron & worldcom), נורטל בקנדה (Nortel), פרמלת באיטליה (Parmalat), של בהולנד (Shell), וחברות אחרות שסביר להניח כי יחשפו בעתיד - חברות רבות מוצאות את עצמן תחת לחץ מצד בעלי עניין בחברות (ממשלות, איגודים מקצועיים, עובדים, לקוחות ובעלי מניות) - לגבש ולבצע סט כללי התנהגות אתיים וסט כללי התנהגות כלכליים - בקרתיים ברורים. ניהול מוקפד יותר של התאגיד הופך לאחרונה לנושא חם, ותאגידי מתקשים למצוא את הנוסחה המנצחת שתספק את בעלי העניין בהם. אם נוסחה שכזאת לא תימצא ותופעל לרוחב כל הגזרות במהרה, כי אז זה יכול להעמיד בסכנה ממשית את היסודות הבסיסים של המודלים הכלכליים הפועלים לאורך תקופה ארוכה. כל בעלי העניין מחפשים באופן נואש תרבות ארגונית חדשה שתספק תמריצים לכל מגזרי הפירמה אשר יאפשרו התנהגות אתית תוך נטילת אחריות במידה רבה הרבה יותר. העובדה שנושא כבוד האדם הפך להיות הערך החשוב ביותר בתוך סט המימדים הערכיים - האתיים, מצביעה על כך שיש לנו הסכמה רחבה באשר לנושא ולמתן עדיפות ברורה לשאלת התייחסותה הכללית של הקהילה לסוגית מערכות היחסים שבין אדם לחברו.

## הערה אחרונה למנהלים במאה ה 21

ערכים הם הדבר שמניע אנשים. לגבי מרבית האנשים- הערכים המניעים אותם- חבויים בתת ההכרה. אבל בארגונים מצליחים במיוחד, כל אדם בארגון מודע לערכיו האישיים ואיך הם מחוברים ומתקשרים למערכת הערכים של הארגון. בארגון מצליח, ערכים הינם על פני השטח ואינם חבויים, והם המניעים את האנשים. בארגונים אלו מוצאים הלימה גבוהה בין סט הערכים של האנשים לסט ערכי הארגון.

לפיכך, מנהלים אפקטיביים היום צריכים להתחבר לערכי האנשים כדרך להמריץ ולהניע אותם.

מנהלים הפועלים תחת האמונה שאנשים עדיין מחזיקים באותם הערכים בהם החזיקו אנשים במהלך של המאה ה 20 (או לפחות לפני ה 11 בספטמבר), לא יהיו אפקטיביים במיוחד בניסיון להניע את העובדים תחתם. העולם נמצא במצב נזיל בו דברים ודעות יכולים להשתנות בין לילה. כדי לתפקד באופן אפקטיבי בעולם סוער זה המנהלים של היום חייבים להיות בעלי יכולת לזהות את גורם המשיכה השונה (מערכת הערכים) של ארגונם. מנהלים כיום חייבים להיות מסוגלים להעביר לכל אדם בארגון את חשיבות התפקיד שערכים מהווים בהצלחת הארגון. והם חייבים להיות מסוגלים לתקשר עם כולם כיוון שהבנת מערכת הערכים של כל פרט מהווה נקודת מפתח להצלחת הארגון והם צריכים להיות מסוגלים להתאים את המבנה הארגוני של ארגונם ואת תהליכיו למערכת הערכים המתפתחת עתה.

זוהי התקופה של ניהול על פי ערכים.

( It is the era of MBV )

( [www.ManagementByValues.com](http://www.ManagementByValues.com) )