

קורס ניהול בכיר למנמ"רים CIO

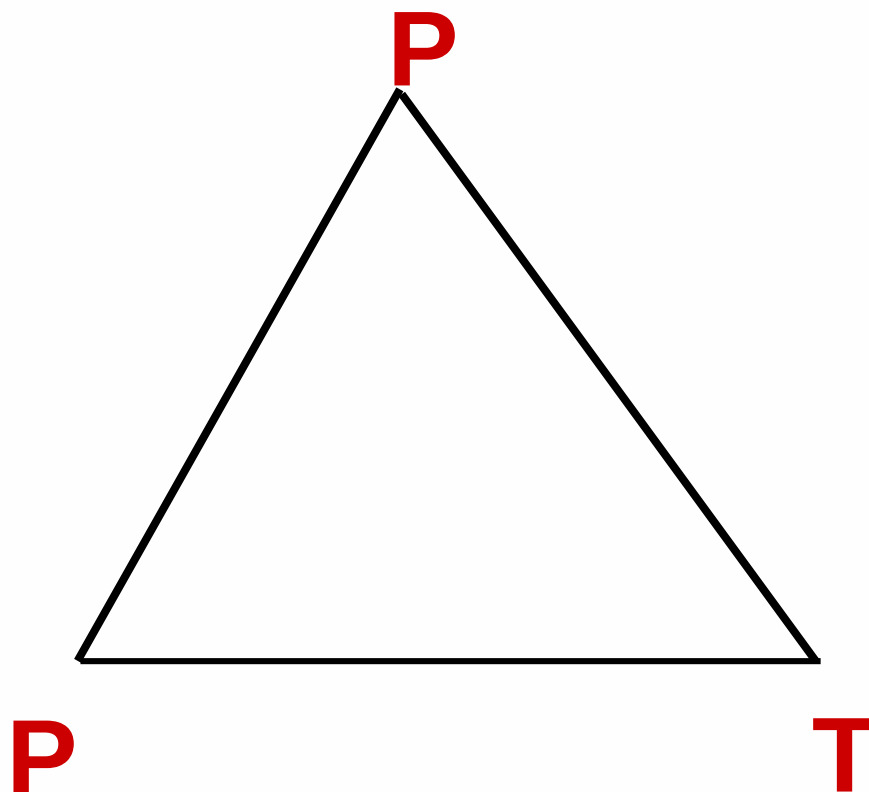


פוליטיקה ארגונית

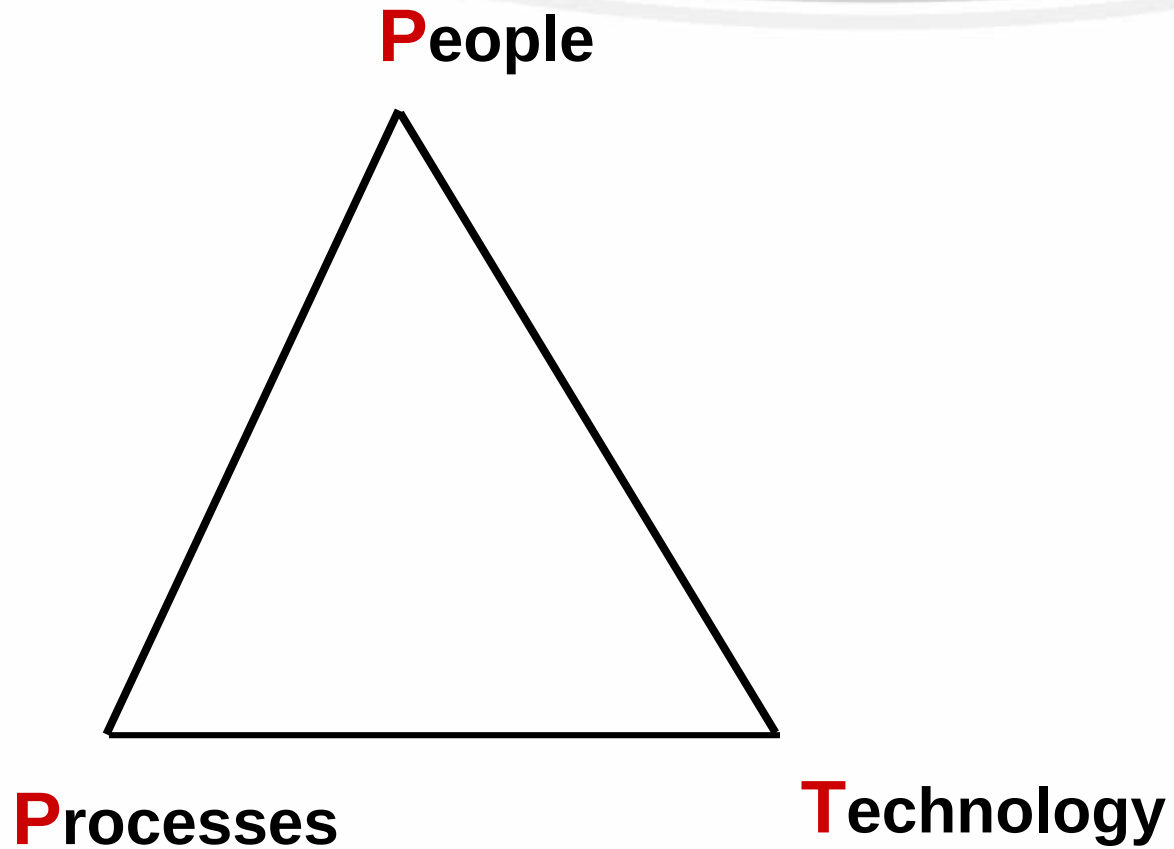




מרכיבי טכנולוגיות המידע בארגון



מרכיבי טכנולוגיות המידע בארגון



המנמ"ר מול ארבעת הכוחות



ספקים

ההנהלה

**לקוחות
(משתמשים)**

**עובדי יחידת
ה-IT**



עם אילו אתגרים מתמודד המנמ"ר ?



1. אילוצי תקציבים ומשאבי כ"א מול עומס דרישות
2. אילוצים ארגוניים ותרבות ארגונית (ניווד / החלפת עובדים, משמעת, חוסר דיווח , אי דיוק בדיווח)
3. מעורבות ההנהלה בקידום תוכניות ה- IT וקביעת סדרי עדיפויות
4. התנגדויות לשינוי מצד מנהלים ומשתמשים שמונעים הטמעת טכנולוגיות חדשות.
5. אינטרסים מנוגדים בתוך הארגון

ביטויים של פוליטיקה ארגונית.....



לעשות דוקא	אגו	כוח	הפרד ומשול
מי אתה בכלל	הכבוד שלי	אתה לא תקבע לי	לא לוקחים אחריות
שנאה	חשוב יותר	דיסאינפורמציה	על שום דבר...
קנאה	מהכסף...	חשיבות עצמית	הבטחות ללא כיסוי
מי הוא שיגיד לי מה נכון יותר?!	מזכירת המנכ"ל היא סגן של "אלוהים"....	אתה לא תחליט מה טוב בשבילי...	פוליטיקלי קורקט
לא מכירים בחשיבות שלי...	יש אנשים שנהנים להכשיל מנהל בארגון... אף שזה עלול לפגוע בארגון כולו ...	שיפוץ המציאות והתוצאות	אינטרסים אישיים
אני אראה לו מאיפה..... הדג	"יושב על הגדר"	נאד נפוח	אל תהיה צודק תהיה חכם
"כביסה מלוכלכת..."	Fake News	בלון נפוח	שולחים מיילים בתפוצת "נאטו" וגם לבוס של הבוס של...
"שמור לי ואשמור לך"	"המקורבים לצלחת"	"למסמס" את ההחלטות	האם צעקות מראים מי יותר חזק?!
יד רוחצת יד	"לא סופר אותו ממטר.."	פוליטיקה היא אמצעי להשיג מטרות ארגוניות או אישיות!	

התנהגות עובדים ומנהלים בארגון



מה חזק ומשפיע יותר על התנהגותם ותיפקודם בעבודה ?

יעדי הארגון ומטרותיו ?

או

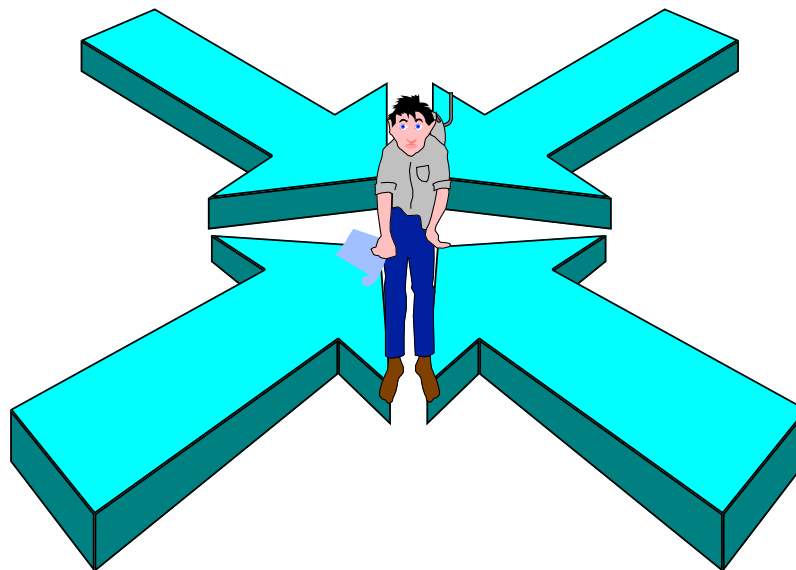
רגשות / אגו / כבוד ?

המנמ"ר מול ארבעת הכוחות



ספקים

ההנהלה



משתמשים
(לקוחות)

עובדי יחידת
המחשב

ניהול הארגון – גורמים משפיעים



**אסטרטגיה
עסקית**

מדיניות הנהלה

**מבנה ארגוני הרכיה
וסמכויות**

נהלים ותקנות

תרבות ארגונית ונורמות

פוליטיקה ארגונית

פוליטיקה - למה היא דומה ?



אומרים דבר אחד - אך עושים או פועלים בכיוון אחר

או

מצהירים הצהרות ומבטיחים הבטחות...אף כי לא תמיד מתכוונים לממש אותן !

או

העבודה והניהול הם על פני הבמה ואילו הפוליטיקה היא מאחורי הקלעים !



פוליטיקה



- ☐ אינטרסים אישיים ו/או סקטוריאליים ולא בראיה ממלכתית
- ☐ חתירה לכוח ועוד כוח ועוד כוח !
- ☐ תחרות פנימית שלא למען מטרה כלל ארגונית
- ☐ פרסום עצמי או יצירת תדמית / אשליה
- ☐ חתירה להשגת עמדות כוח ושליטה
- ☐ מניפולציה ודיסאינפורמציה – למשל: אומרים "משהו בסוד" כדי שידלוף לכל הארגון וישפיע על השטח.

פוליטיקה ארגונית



פוליטיקה ארגונית =

אמצעי להשגת המטרות

בעיקר כאשר אינטרסים אישיים ורגשות של מנהלים ועובדים משפיעים על תיפקודם יותר מאשר יעדי הארגון, מטרותיו, נהליו ומדיניותו.

פוליטיקה ארגונית

גם היא חלק מהמציאות בארגון



- ☐ פרסום עצמי - מאמץ עיקרי להשגת יעדים אישיים.
- ☐ פרובוקציה היא גם מעשה פוליטי ...
- ☐ הבטחות ללא כיסוי.
- ☐ קואליציות ושיתופי פעולה למען מטרה אישית או מחלקתית .
- ☐ להסתיר את האמת , כשהיא לא יפה . (שיפוץ המציאות והתוצאות)
- ☐ כוחניות באמצעות בירוקרטיה –למשל: כל דבר שמחייב אישור וחתימה של המנהלנותן יותר ויותר כוח בידי המנהל.

פוליטיקה ארגונית

גם היא חלק מהמציאות בארגון (2)



השפעה על אחרים באמצעות יכולת דיבור ושיכנוע. ☐

בניית קשרים אישיים עם מנהלים עמיתים בארגון להשגת מטרותיך ☐

בפוליטיקה יש רגשות ואמוציות - ולא רק עניינות ותכליתיות. ☐

מאבקי כוח בארגון, אינטריגות ואינטרסים שונים של מחלקות שונות בארגון. ☐

בפוליטיקה צריך גם לדעת להתפשר.... לפעמים על עקרונות 😊 ... בכדי להשיג את מטרותיך. ☐

בעבודתך המיקצועית אתה נאלץ להתמודד עם טיפוסים שונים, חלקם מאד בעייתיים: שחצנים, "אנטי לכל דבר", "חייבים לנצח בכל ויכוח.. ועוד. ☐

פוליטיקה ארגונית

גם היא חלק מהמציאות בארגון (3)



- ☐ תרגילים פוליטיים (למשל: להאשים תמיד את האחרים ...)
- ☐ "לא מודים בטעויות"
- ☐ לגלגל את האחריות, כאשר מאשימים אותך
- ☐ "אין ארוחות חינם "
- ☐ טובת הארגון היא בעדיפות פחותה מהאינטרס האישי
- ☐ "טובות הנאה פוליטיות"
- ☐ להגיד לכולם את מה שהם רוצים לשמוע ...

פוליטיקה ארגונית

גם היא חלק מהמציאות בארגון (4)



בפוליטיקה ארגונית יש יותר מדי נחלאות מקומיות (מחלקות /
חטיבות)

ולא ממלכה אחת, שכולנו חלק ממנה .

פוליטיקה ארגונית

בתחום ניהול ה-IT



דוגמאות מתחום ה-IT :

- ☐ מצב בו מתמנה מנמ"ר מתוך החברה שאינו מגיע מתחום מערכות מידע..... וגם לא מבין בו מאומה.
- ☐ מצב בו תפקיד המנמ"ר מתחלק בין שני מנהלים בארגון : אחד נקרא מנהל IT והשני נקרא מנהל IS ושניהם כפופים לסמנכ"ל כספים או סמנכ"ל תיפעול .
- ☐ מצב בו לועד העובדים יש השפעה מכרעת על מי יהיה המנמ"ר

מהם האינטרסים / המניעים האישיים של העובדים ושל המנהלים בארגון



- ☐ רצון להיות הגורם המחליט .
- ☐ פחד מאובדן עמדת כוח או פחד משינוי.
- ☐ קבלת הערכה מההנהלה
- ☐ רצון להרוויח משהו משיתוף פעולה.
- ☐ צבירת כוח והשפעה בארגון (למשול , לנהל)
- ☐ בטחון אישי וכלכלי.
- ☐ רגשות ויצרים : קנאה, כבוד עצמי, תיסכול, חשיבות עצמית , כוחניות, שנאה

אינטרסים אישיים = פוליטיקה ארגונית



כיצד להצליח בפוליטיקה ארגונית ?

כיצד להצליח בפוליטיקה ארגונית ?



1. לדעת למי לפנות !! (היכן שנמצא הכוח וההשפעה בארגון)
2. הכר את ה"אויב" : המנכ"ל , הממונה הישיר שלך , חברי הנהלה – כיצד הם חושבים ? מה חשוב להם ?
3. קשרים ("פרוטקציה ")
4. טיפוח יחסי ציבור וקשרים בין-אישיים לא פורמליים כמו:
השתתפות באירועים חברתיים משפחתיים של מנהלים ועובדים.

אל תשכח/י ימי הולדת של עובדיך ועמיתיך (+ ברכה / שי)

כיצד להצליח בפוליטיקה ארגונית ?



5. יכולת ניסוח בע"פ, הופעה בפני קהל וכושר שכנוע.
6. יכולת שליטה עצמית (לא להתרגז ולא לצאת מן הכלים)
7. התנדב לפעילויות ציבוריות שיש להן פרסום.
8. למען השגת מטרתך... גם אנשים שאתה לא סובל ... אך הם בעלי עוצמה והשפעה... הם בעלי ברית פוטנציאליים לקואליציה .
9. תחרות בתוך הארגון , בין מנהלים ובין מחלקות.
10. " לדאוג שלחצי הביצוע יהיו על אחרים , אך שבחי ההצלחה יהיו שלך "

כיצד להצליח בפוליטיקה ארגונית ?



11. מה עושים עם החלטות המנהל שאינן נעימות ..

או קשות לביצוע ?

- "למסמס" את ההחלטות.

- כירסום בהחלטות

- למשוך זמן .

עד שהמנהל ישכח

כיצד להצליח בפוליטיקה ארגונית ?



**פוליטיקה ארגונית זה גם לעשות רושם כל הזמן שאתה
עובד מאד קשה !!!**

"אני מה זה עסוק !! זה לא מילה"

המדריך להשרדות

מאת ג'ורג' קוסטנזה



1. **אף פעם אל תלך במסדרון בלי נייר ביד.**
אנשים שרצים במסדרון עם ניירות נראים תמיד עסוקים.
2. **הקפד על ארשת פנים מוטרדת.**
בוסים מניחים שפרצוף מודאג פירושו איש עסוק.
3. **לך לשירותים על חשבון העבודה.**
ולא בזמן הפרטי שלך.
4. **תן לתא הקולי שלך לעשות עבורך את העבודה.**
אנשים לא מתקשרים כדי לתת לך דברים בחינם, הם מתקשרים כדי שתעשה עבורם עבודה. חזור אליהם בזמן ארוחת צהרים, הם לא יענו לך והסיכוי שהם יוותרו על שירותך גדל.
5. **התקן שולחן מספיק גדול במשרד.**
כדי שתוכל למצוא בו מחבוא.

כיצד עלי להיזהר פוליטית ?

"ההצלחה והכישלון

ביד הלשון "

(כמו: החיים והמוות

ביד הלשון)

כיצד עלי להיזהר פוליטית ?



- ☐ זלזול באנשים
- ☐ התנשאות / חשיבות עצמית
- ☐ חוסר התחשבות ("אני לא סופר אותך בכלל...")
- ☐ לא מחזיר טלפון (אפילו בגלל שיכחה או חוסר סדר ...)
- ☐ דיבור בוטה
- ☐ התחצפות
- ☐ חוסר טקט (הבדיחות שלך לא מתאימות לכולם ...)

הפוליטיקה בארגון

יש החושבים שצריך להימנע ככל האפשר
מפוליטיקה ארגונית ומשימוש בעוצמה, וכי אלה
נחלתם הבלעדית של אנשים אנוכיים, נטולי
עקרונות. אין ספק שיש אנשים כאלה,
אך אין הם הרוב.

ההירתעות מפוליטיקה ומעוצמה היא שגיאה
נאיבית שתפקיר את המנהל לחסדיהם של בעלי
עוצמה והשפעה, ואשר תחסום בפניו את הדרך
לתפקידים רצויים רבים.

הפוליטיקה בארגון

יתכן מאוד שההצעות שלך נכונות ומוצדקות
לחלוטין, ובכל זאת תהיה ידך על התחתונה,
מפני שאתה חסר עוצמה והשפעה מספקת.
ההחלטות המתקבלות בארגונים אינן נשענות
על הגיון בלבד, והן נקבעות גם לפי
עוצמה והשפעה.

פוליטיקה ארגונית



כל מנהל הרוצה להיות תכליתי, לתרום ולהתקדם
צריך להיות גם פוליטיקאי.

- הוא חייב להבין את יחסי הכוחות בארגון
- להכיר את מוקדי הכוח
- להבין את האינטרסים של כל צד בארגון
- לדעת כיצד ליצור שיתופי פעולה ובריתות ארוכות טווח על מנת להשיג את היעדים שלפניו.

פוליטיקה ארגונית



פקחות וכשרון בחברה בעלת מכוונות לתוצאות עשויים
לקדם את המנהל בשלבים הראשונים של הסולם,
אבל לאחר מכן עליו להיעשות פוליטיקאי ואסטרטג.
ציטוט מפי בוגר הרוארד:

"זה הולם כשאתה בא מהאוניברסיטה ולומד לדעת
שאינך יכול להתקדם על סמך יכולת טבעית בלבד !"

השגת פטרוניים וכריתת בריתות



הדבר המועיל ביותר שיכול מנהל לעשות, אם הוא רוצה להגביר את עוצמתו, הוא להשיג לעצמו **פטרון**. איש אינו מצליח לפלס דרך לתפקידים בלי **פטרון** בכיר רב עוצמה שביכולתו:

👉 **להעניק לך הזדמנות להוכיח את עצמך.**

👉 **להזכיר את שמך כשמדובר בתפקידים טובים.**

👉 **להגן עליך אם תעשה שגיאה.**

כיצד להשיג פטרוניים ?



בעולם של קשרים, אינטרסים ומאבקי כח

גם ספק יכול להפיל אותך

עם :

תלונות / השמצות / הבטחות שווא וכד'

אצל הבוס שלך !

**אם לא יהיה לך פטרון, אתה עלול לאבד את מקום
עבודתך ולו רק בגלל שרצית לעשות את תפקידך
כראוי, אך פגעת באינטרסים של מישהוא אחר !**

כיצד להשיג פטרוניים ?



לטוות רשתות קשרים. 

הצעד הראשון לכך הוא, שאל את עצמך:
"האם אני מקדיש די זמן לפגישות וליצירת
קשרים עם אנשים בעלי עוצמה ? "

זהה את המנהלים הבכירים עימם כדאי לך לטוות קשרים. 

**מנהל לא יצליח להשיג לעצמו פטרוניים אם יסתפק בביצוע
תפקידו כהלכה. עליו לטרוח ולהתיידד עם אנשים. אם ינסה
להרשים אנשים בפקחותו, הדבר עלול לפעול כבומרנג ,
אם לא ישכיל ליצור מערכת יחסים אישית טובה אתם.**

השפעה על מחלקות אחרות בארגון



**אצל מנהל שלא ישכיל לנהל את היחסים הרוחביים שלו
ולהימנע מבעיות תקשורת, הדברים עלולים רק להחמיר:**

◆ החיכוכים יעמיקו וינציחו את עצמם.

◆ המידע יעוות.

◆ העוינות והחשדות יתגברו.

◆ "הדבקת התוויות" תיצור מחסומים גבוהים עוד יותר.

◆ המרץ של אנשים כיחידים, ושל הקבוצות השונות, יופנה לרכילות,
לצעדים טקטיים ולעימותים בשעה שאפשר היה להקדיש אותו
לשיתוף פעולה.

**ניתן לפרוץ את המעגל הזה בהכרת האנשים
מהמחלקות האחרות ובגמילת טובות.**

השפעה על מחלקות אחרות (המשך)

הידברות היא תהליך הגוזל זמן, וניתן להרוס אותו בהטחת אשמות רגשיות או באיומים. הידברות יוצאת מתוך הנחה ששני הצדדים רוצים לכוון מערכת יחסים, או להמשיך בקיומה של מערכת קיימת, ולא רק לפתור את הבעיה המיידית.

דוגמאות להשפעתה של הפוליטיקה הארגונית:

סיפור א' :

מנהל לא בכיר רצה להשיג החלטה מסויימת מהבוס שלו , אך הוא ידע שישמע "לא" . הוא פנה לסמנכ"ל בכיר בארגון ושיתף אותו בסוגיה כי ידע שההחלטה הדרושה עונה גם לאינטרסים של הסמנכ"ל וכי הבוס הישיר מבצע מהר מאד דברים שבאו מפי סמנכ"ל בכיר.

סיפור ב' :

טכנאי PC מאד בינוני מבחינה מקצועית, למד מהר מאד את ההשפעה של הפוליטיקה הארגונית וכי יחסי ציבור ויחסי אישי ללקוח ועשיית רושם הינם התרופה לבינוניות המקצועית. בכל מקרה שנקרא לתיקון תקלה הוא מפעיל קודם כל את כישורי הרושם החיצוני והיחצנות.

דוגמאות להשפעתה של הפוליטיקה הארגונית:

סיפור ג' :

בתאגיד שעבר מיזוג של 2 חברות, פיתח איש תוכנה בחברה הזוטר תוכנה מצוינת שמתאימה לצרכי שתי החברות. המשתמשים בחברה הבכירה סרבו לקבל אותה בגלל שהיא פותחה על יסודות הניסיון הרב הקיים בחברה הזוטר ולא בגלל שהיא לא התאימה לצרכי כולם.

פוליטיקה ארגונית - סיכום



1. כדי להצליח בתפקיד המנמ"ר וביעדים והמשימות שלך עליך לדעת לעבוד עם אנשים : לקוחות/ משתמשים, הנהלה, עמיתים, כפיפים וספקים .
2. בפרויקטי מערכות מידע שאתה מוביל מעורבים מנהלים ומשתמשים שיש להם אינטרסים אישיים, רגישויות שונות (כבוד, קנאה, תיסכולים ועוד) שעליך להתחשב כדי להצליח בפרויקטים.
3. פוליטיקה ארגונית , תרבות ארגונית , אינטרסים ורגשות משחקים בערבוביה במגרש העיסקי – ארגוני וטכנולוגי בו אתה נמצא.
4. יש מנהלים שמסתכלים על האינטרסים של נחלאותיהם הפרטיות ולא על האינטרס הכללי של החברה .

פוליטיקה ארגונית - סיכום



5. למען השגת מטרותיך הכר את ה"אויב" : מנהלי פונקציות שונות בחברה – השפעתם, חולשותיהם, האינטרסים שמניעים אותם וכו' .
6. כדי להצליח ולהתקדם, עליך לעשות הכל כדי שיכירו אותך בארגון - **אנונימיות וצנעה הן אנטיתזה לפוליטיקה נכונה.**
7. לגורמים שונים בארגון, גם אלו שאינך מודע להם , יש השפעה רבה על הצלחתך להשיג את מטרותיך (**למשל: מזכירת המנכ"ל**)
8. פוליטיקאי חכם חייב להיות גם ערמומי .
9. לא חשוב רק מה אומרים - אלא גם איך אומרים !

ועוד כמה המלצות חשובות למנמ"ר

שרוצה להצליח



1. יחס אישי לעובדים שלך יכול לעזור לך הרבה יותר ממה שאתה חושב :
העובד מחכה ל"בוקר טוב" , לפידבק חיובי מדי פעם על עבודתו ועוד....
2. מומלץ לענות על כל מייל שנשלח אליך , תוך פרק זמן סביר (בין יום ל- 3 ימים) . עובדים ומנהלים נעלבים אם הם לא מקבלים כל תשובה למייל ששלחו אליך.
3. שים לב לקולות שמתחת לפני השטח. לא הכל נאמר בדיונים פורמליים ומול פניך. חלק לא מבוטל נאמר מאחורי הגב ומתחת לפני השטח ולעיתים יש לכך השפעות פוליטיות כבדות משקל.
4. החזר טלפונים לכל מי שהשאיר לך הודעה.

ועוד כמה המלצות חשובות למנמ"ר שרוצה להצליח



5. טפח קשרים אישיים עם מנהלים ובעלי תפקידים מרכזיים בארגון.

6. פתיחות, הקשבה וחיוך ... עדיפים על פני התבודדות, ניתוק ופרצוף חמוץ.