



גאנג הו

מנהיגות והובלת צוות

מטרות:

- היכרות עם פילוסופיית הגאנג הו
- דרכים ליישום הפילוסופייה בעבודה בפנימייה

חומרים:

- הסרט "גאנג הו" (ניתן להשיג במולטימדיה: <http://www.multyeda.co.il/SearchResult.asp?Num=819>)
- דפים וכלי כתיבה
- דף סיכום עקרונות

מהלך הפעילות:

לפני הקרנת הסרט:

מבקשים מכל משתתף להסתובב בחדר ולחשוב על מקרה שבו מישהו נתן בו אמון גדול לפני שהוכיח שהוא אכן ראוי לאמון. מישהו שנתן לו תחושת ערך עוד לפני שהכיר אותו. כל משתתף מתאר את המקרה ומנסה למקד מה בסיטואציה נתן לו תחושה של ערך עצמי. אפשרות נוספת (בעיקר אם מדובר בתחילת שנה שבה חלק ניכר מהצוות הוא חדש) היא לבקש מהמשתתפים לחשוב כיצד הרגישו בתחילת הדרך, כשהתחילו את עבודתם בפנימייה, מה נתן להם להרגיש בעלי ערך? מה עשו האחרים - רכזים, מדריכים, הנהלה, חניכים שעזר להם להרגיש בעלי ערך עצמי?

אפשר לחשוב ביחד - מה משותף בין כל הסיפורים?

אדם חש בעל ערך כאשר סומכים עליו, כאשר הוא מרגיש שייך, שותף לעשייה, כאשר הוא מרגיש שזקוקים לו ולעזרתו, כאשר הוא מרגיש מועיל וכו'.

לפני ההקרנה אפשר גם לשחק משחק אסוציאציות קצר על החיות המופיעות בסרט. המנחה מכריז שם של חיה והמשתתפים מעלים את האסוציאציות שלהם. מומלץ לרשום על לוח/פלקט ולהעזר לאחר הצפייה.

מקרינים את הסרט - כ-30 דקות (מצורף תקציר)

מחלקים את הקבוצה ל - 3 קבוצות. כל קבוצה מייצגת אחת מהחיות: סנאי, בונה, אווז.

נותנים לכל קבוצה דף סיכום עקרונות.

מבקשים מכל קבוצה לכתוב בקצרה את עקרונות הפעולה של החיה - כיצד היא פועלת, מה ההשלכות לחיים במפעל ומה היתרונות של עקרונות אלה בחיי הפנימייה.

בדף הסיכום כל קבוצה כותבת בנקודות את דרכי יישום של הגאנג הו בפנימייה כפי שלמדו מהחיה שלהם.

לסיכום - מתכנסים במליאה וכל קבוצה מציגה את העקרונות שלמדה מ"החיה שלה".

דף סיכום עקרונות:



דרכים ליישום בעבודה בפנימייה	עקרונות הפעולה של הסנאי

דף סיכום עקרונות:



דרכים ליישום בעבודה בפנימייה	עקרונות הפעולה של הבונה

דף סיכום עקרונות:



דרכים ליישום בעבודה בפנימייה	עקרונות הפעולה של האווז

דף לסיכום העקרונות למנחה

רוח הסנאי, דרך הבונה ומתנת האווז הם שלושת מרכיבי ה"גאנג הו" - טכניקה פשוטה ויעילה להגברת מוטיבציה לשיפור ביצועים ולהגברת התפוקה.

רוח הסנאי: עבודה בעלת ערך

הסנאים עובדים קשה ובמרץ רב כי הם תופסים את עבודתם כחשובה. כדי שאנשים יעבדו עם "רוח הסנאי" הם צריכים להבין מדוע העבודה שלכם חשובה, מדוע היא הופכת את העולם למקום טוב יותר: חשוב לשאול אם נפסיק את עבודתנו כאן - מי ירגיש בכך?



טיפים ליישום:

1. עזור לאחרים להבין שעבודתם חשובה.
2. הגדר יעד משותף ומוכן היטב. יעד שכולם החליטו עליו ושותפים בו.
3. נסה להבטיח שכולם יכבדו את הערכים תמיד, שכן הם מניעים את כל העשייה.

דרך הבונה: שליטה בהשגת יעד

כל בונה שולט בעבודה שלו. הבונים מחליטים איך העבודה תתבצע מבלי שאף אחד יחלק פקודות. חשוב לשאול האם חלוקת העבודה ברורה לכולם ונכונה בכל שלב.



טיפים ליישום - לוותר על שליטה:

1. לקבוע את כללי המשחק, היעדים והערכים המובילים.
2. לתת לצוות ידע והכשרה ע"מ שיוכל לקבל החלטות נכונות.
3. לאפשר לעובדים לעשות את העבודה.

כדאי לזכור: תפקיד ההנהלה הוא לדעת לאן הארגון הולך, תפקיד הצוות הוא להגיע לשם.

מתנת האווז: עידוד אחרים

תוך כדי שהם עפים, האווזים נוהגים להשמיע צווחות. זוהי דרכם לעודד זה את זה. מה שמעניין הוא שכולם צווחים, לא רק המנהיג. העידוד יוצר התלהבות. חשוב לשאול האם עודדתי מישהו היום.



טיפים ליישום:

1. העידוד הטוב ביותר חייב להיות מתוזמן, תגובתי, ללא תנאי ונלהב.
2. לא לחכות להשגת היעד אלא לעודד בכל התקדמות לא רק תוצאה.
3. בעידוד השתמשו בנוסחא: התלהבות=משימה x פיצוי כספי ומחמאות.

כדאי לזכור: גם אם אין על מה להריע, כדאי פשוט להתמקד בחיובי!

תקציר הסרט

הסרט "גאנג הו" עוסק בפגי סינקלייר, אישה שמקבלת על עצמה ניהול של מפעל כושל ומפסיד, שהנהלה רוצה לסגור אותו. ביומה הראשון כמנהלת המפעל מציב לה הבוס הגדול של הרשת, שמפעל זה הוא חלק ממנה, אולטימטום: אם תוך ששה חודשים המפעל לא יראה רווח – הוא יסגור אותו לחלוטין.

באותו יום מסיירת פגי במפעל, עם חברי הצוות הבכיר שלה ושומעת מאחד מחברי הצוות שלדעתו צריך לפטר את אנדי, מנהל מחלקת הגימור של המפעל, שמפעיל "שיטות אינדיאניות" במחלקתו. למעשה, המחלקה של אנדי היא המצליחה ביותר לא רק במפעל הזה, אלא ברשת כולה והמנהלת, חפה מדעות קדומות, פוגשת את אנדי, המספר לה שהוא מפעיל במחלקה שלו "גאנג-הו", דרך עבודה אותה למד מסבא שלו (האינדיאני).

פגי מנסה ללמוד את הסוד של אנדי והוא משתכנע להראותו לה, למרות שלטענתו לא מדובר ב"תיקון מהיר", אלא בתהליך ארוך. למחרת לוקח אנדי את פגי, על המושב האחורי של האופנוע שלו, לסיור ביער ונותן לה ללמוד מהסנאים. (הוא לא מלמד אותה, אלא מבקש ממנה ליצפות בסנאים וללמוד מהם בעצמה).

השלב הראשון של הגאנג-הו הוא "רוח הסנאי". פגי לומדת מהסנאים מהי עבודה שיש לה ערך (הסנאים אוספים לעצמם מזון לתקופת החורף, בחריצות ובמוטיבציה של מי שמבין, שעצם הישרדותו תלויה בחריצותו).

שני יועצים ארגוניים – קן בלאנצ'ארד ושלדון בולס, מלווים את הסיפור ומשלבים בו תובנות על ניהול.

להלן התובנות מ"רוח הסנאי":

- **כל עבודה היא בעלת ערך**, כיוון שהיא משנה את העולם, ולו במעט, לטובה.
- כל העובדים צריכים להיות שותפים לקביעת היעדים ולהגשמתם.
- **ערכים הם "הבוס האמיתי"** והם מנחים את כל התוכניות, ההחלטות והפעולות של הארגון. את הערכים אנחנו חיים יום יום, בשעה שהיעדים הם לעתיד.
- תפקידו של המנהיג הוא לדאוג לכך שכולם יונחו, כל הזמן, ע"י הערכים של הארגון – ערכים של עבודה בעלת ערך.

אחרי כחודש במפעל, בו העובדים לומדים על הערך של עבודתם בו (ומתחילים להרגיש טוב יותר עם עצמם ולשפר במעט את התוצאות של עבודתם), מגיע הזמן לראות את העיקרון השני של הגאנג הו. ביום גשם שוטף לוקח אנדי את פגי לסיור על שפת האגם ומראה לה את הבונים, המכינים לעצמם מחסה משברי ענפים, על גדת הנהר.

"דרך הבונה", כפי שפגי שמה לב, היא הדרך שבה איש לא אומר לאחרים מה לעשות. אין בין הבונים מנהלים ופועלים. פגי מלמדת את צוות ההנהלה ואת עובדי המפעל, שהמנהלים מתווים כיוון ומטרה, אבל העובדים הם שקובעים את הדרך המתאימה להשיג את התוצאות האופטימליות. המנהלים לומדים, שהדרך של העובדים להשגת המטרות טובה יותר מאשר הדרך שלהם עצמם. עובד מסביר לאחד מנציגי ההנהלה מדוע הדרך ה"נכונה", זו הכתובה בספר, היא ארוכה ומסוכנת יותר מהדרך שאותה מצאו העובדים, מתוך ניסיונם האישי.

בלנצ'ארד ובולס מציגים את "דרך הבונה" כך:

- לכל עובד יש שליטה בהשגת היעד, תוך שהוא עובד בדרכו שלו.
- המנהיג מנחה את קביעת היעדים ועוסק בהכשרת העובדים, אבל ברגע שהם עובדים להשגת היעד, על המנהיג לאפשר להם לעשות זאת בדרכם שלהם. (כמו מאמן במשחק ספורט, שיווד מהמגרש ברגע שהמשחק מתחיל).
- על המנהיג להתחשב במחשבות, ברגשות, בצרכים ובחלומות של כולם.
- המנהיג מפתח את יכולות העובדים ומתאים עבורם את מקום העבודה המתאים להם והמאתגר אותם.

זמן קצר לאחר מכן מראה אנדי לפגי את השלב השלישי של הגאנג-הו. הוא לוקח את פגי לגדת הנהר, שנמצא במסלול של להקות של אווזי בר. פגי לומדת על "מתנת אווזי הבר". היא רואה כיצד אווזי הבר מריעים זה לזה תוך כדי מעופם, מרחק של אלפי קילומטרים. לא רק המנהיגים מעודדים, אלא כולם מעודדים את כולם. במפעל, במחלקת הגימור של אנדי רואים המנהלים, אותם פגי מביאה ל"סיוור לימודי" כיצד מוחאים כף כל העובדים למשמע הודעה בכריזה על מכירה מוצלחת של אחד ממוצרי המחלקה. במחלקה של אנדי יש שקיפות מלאה וכל העובדים יודעים את נתוני האמת של המחלקה.

התובנות של בלנצ'ארד ובולס ביחס למתנת אווזי הבר הן:

- כולם צריכים לעודד את כולם.
- עידוד צריך להיות: מיידי; מגיב ישירות לעשייה הראויה לעידוד; ללא תנאי ונלהב.
- חשיבה חיובית תוביל לכך שנמצא סיבות לעידוד הדדי כמעט תמיד.
- עידוד יש לתת כל הזמן, משך כל תהליך העבודה, לא רק כששיגים תוצאות.

בתום שישה חודשים מגיע המנהל הבכיר למפעל ומשתכנע לא לסגור אותו, כיוון שהוא עשה עסקה עם פגי ועליו לעמוד בדיבורו. תוך שישה חודשים המפעל הגיע לאיזון של הוצאות והכנסות והתחיל להראות רווח. שנים לאחר מכן הפך המפעל לאחד הרווחיים ברשת כולה. המפעל שינה את חיי העובדים בו, לא רק את הרווחים הכספיים שלו לכלל הרשת.

בלנצ'ארד מציג את השאלה, שלבטח ירצה הצופה לשאול: "האם הצלחת המפעל היא סיפור אמיתי?" התשובה שהוא נותן היא: "אין זה משנה כלל וכלל אם הסיפור הוא אמיתי. מה שחשוב הוא האם ההצלחה של הגאנג-הו יכולה להיות אצלכם, במקומות העבודה שלכם, בבתי-הספר שלכן?"

גאנג הו הוא דרך חיים.

אנדי טוען שאם אתה רוצה שהאנשים העובדים איתך ישתנו – אתה חייב להתחיל את השינוי בתוכך, בעצמך.