

הסינדרום של פינצ'י-קונטיני

מומחי ניהול: מנהל שחרר משינוי חיצוני המאיים על ארגונו, מתעלם מהנעשה בחוץ, ומתחפר בנהלים כהדחקה, יחוש תסכול המצבים מורכבים, יהיה נוקשה וייצמד לקו שלו, ובסוף יאבד הזדמנויות ונתחי שוק, צאו מהגישה של בת-יענה.

שלו עוסקות בעיקר בהחלת נהלים חדשים, אכיפת משמעת ארגונית וכדומה."

ממה נובעת הנוקשות הזו?

אור: "יש כאן אלמנט של מבנה אישיותי, אבל בגדול זוהי תכונה טבעית להדחיק את מה שמכאיב, ולא להביט אל סוגיות עסקיות שמביאות איתן עמימות גבוהה והפרת שיווי המשקל".

ליבשטיין: "מדובר בפחד משתק מהתמודדות המנהל עם האיום הגדול בחוץ, או פחד מקבלת החלטות קריטיות בנוגע לשינוי, כאשר ההתעסקות האובססיבית בפרטים הקטנים ובנהלים השוטפים היא הסחת-דעת מהחרדות הגדולות. אם יסבו את תשומת-לב המנהל הלוקה ב' פינצ'י-קונטיני' לשינוי קריטי שמתרחש בחוץ, הוא יגיב ב'למי יש זמן לחשוב על זה? אני לא מצליח להרים את הראש מעל המים'. הוא גם ייטה לומר, שהוא נצמד לקו שלו, למטרות שלו ומאמין שהאיום יחלוף מעצמו ושהדברים יסתדרו. כלומר, הוא מודע לאיום ולקיומו, אבל בוחר להתעלם ממנו. הוא רואה את הבור, אבל ממשיך ללכת אליו".

איך זה משליך על הארגון?

ליבשטיין: "מנהלים שמדחיקים בשיטתיות את השינויים בשוק, לא יהיו קשובים לאימים, או להזדמנויות בחוץ. מנהל כזה עלול להתעורר יום אחד ולגלות שארגונו הופך לבלתי רלוונטי ללקוחות, או לקטן ולשולי. היום למשל שכיחים תהליכי קונסולידציה בזירה העסקית. פורטלי אינטרנט, משרדי עורכי-דין או ראי-חשבון מתמזגים. מנהל שעוסק רק בעניינים פנימיים ומתעלם ממגמת המיזוגים, עלול למצוא את עצמו חסר כוח, על אף שהיום הוא מוביל בתחומו".

יש דוגמה למצב כזה?

"מיקרוסופט באמצע שנות התשעים הייתה דוגמה לסינדרום פינצ'י-קונטיני. העולם דיבר על מהפיכת האינטרנט, אבל המיקרוסופט העדיפו לחשוב שזה טרנד חולף, והחברה המשיכה להתמקד בענייניה, ולהתעסק במערכות הפעלה, בתוכנה וביישומים שולחניים. רק כאשר נטסקייפ החלה להיות ברירת המחדל בדפדפנים ו-sun הכריזה על ה-pc-network (מה שאיפשר מספר תחנות על מערכת הפעלה בודדת), הבינו בהנהלת מיקרוסופט עד כמה גישת בת-יענה היא מסוכנת.

"באחרונה הקרנתי למנהל-לקוח שלנו סרט אנימציה, המתאר קבוצת ארנבונים החיים בצל סלע שעומד ליפול ולמוטט את מאורתם. למרות שהסלע היווה איום ממשי, הארנבונים המשיכו בשגרת חייהם, טיפחו וקישטו את מאורתם באובסיסיביות, תכננו את הארוחות וכו'.

הצגתי את הסרט כמטפורה שתמחיש למנהל ליקוי ניהולי מרכזי, שאפיין את ארגונו: התעסקות כפייתית כמעט, בנהלים השוטפים ובשגרת היומיום, והתעלמות מתהליכים חיצוניים שעשויים להוות איום קיומי לארגונו". כך מספר ד"ר איתן אור, מנכ"ל TACK אסטרטגיות צמיחה.

"התופעה הזו", מסביר אור, "שכיחה בארגונים, בעיקר בתקופות 'כאוטיות' של שינוי רגולציה, או שינויים תדירים בהתנהגות הצרכנים. מצבים מאיימים עלולים לחולל את מה שמכונה בעגה המקצועית 'סינדרום פינצ'י-קונטיני', כלומר, הדחקה של האיום המרכזי החיצוני, והתמקדות אובססיבית בנהלים הפנימיים השוטפים. (הסינדרום נקרא ע"ש התופעה המתוארת בספר/סרט 'הגן של פינצ'י-קונטיני', שבה משפחת פינצ'י-קונטיני היהודית-איטלקית, מתעלמת מחוקי הגזע המתחילים באיטליה, ומתעסקת בכפייתיות בטיפוח ובקישוט גן המשפחה).

גם לדברי דורון ליבשטיין, מנכ"ל coaching interactive, יו"ר תפוז ומנהל לשעבר בחברת מיקרוסופט, "סינדרום פינצ'י-קונטיני שכיח בארגונים שנאלצים להתמודד עם שינוי בתהליכים חיצוניים".

מה מאפיין מנהל כזה?

ליבשטיין: "מנהל כזה יהיה לרוב טכנוקרט, שעיקר עיתותיו יוקדשו להשגת תוצאות פנימה בתוך החברה, במקום 'להוציא את הראש החוצה' וללמוד גם מה מתרחש בזירה שמחוץ לד' אמותיו. אם נבדוק את יומו, נמצא ש-80% מפגישותיו הן פנימיות, עם עובדים, בנושאים כמו כספים, דוחות ונהלים. ייתכן שהוא גם ייתפס לפרטים קטנים, בשעה שתהליכים גדולים בשוק, כמו שינויי רגולציה, טרנדים חדשים, מיזוגים או קפיצות טכנולוגיות, עוברים לו מעל הראש מבלי שהוא יראה אותם.

אור: "מנהל כזה יחוש מתוסכל במצבים מורכבים, ויגלה חוסר סובלנות לעמימות, על אף שהזירה העסקית כיום, מאופיינת לרוב באי-ודאות גבוהה. הוא יצהיר בקול על 'סדר ולוגיקה' סדר היום שלו יהיה נוקשה, הלו"ז צפוף, כזה שקשה לחדור אליו, והוא יגלה חוסר סובלנות לכל חריגה מהנהלים הפנימיים. בנוסף, ישיבות ההנהלה

איך מסייעים למנהלים שמתעלמים מאיומים קריטיים מבחוץ?

ליבשטיין: "בשתי דרכים מרכזיות. ראשית, הייתי רותם ומגייס את הפחד שמזין את התופעה, כדי להניע את המנהל להתמודד עם הסוגיות והאיומים המכאיבים בחוץ. ניתן להציג למנהל מספר שאלות-חקר, שיעלו את מודעותו לליקוי האנושי השכיח הזה. ברגע שמנהל מבין לעומק מה עלולות להיות תוצאות המוקש הזה, יש סיכוי טוב שהוא יתאמץ להימנע ממנו."

"שנית, הייתי נוקט גם גישה של שינוי התנהגותי, ומניע את המנהל לאתר חלונות בל"ז שלו, כדי 'לצאת החוצה' וליצור אינטראקציה עם אנליסטים, חוקי שוק, לקוחות, שותפים פוטנציאליים ועוד. ככל שמנהל כזה 'שתפסף' יותר בחוץ כך יקשה עליו להתמיד בהדחקה".

האם לא ניתן לראות בהדחקה סוג של תבונה ניהולית, יציבות,

התמדה והיצמדות לדרך, נוכח השינויים מבחוץ?

"בקצה השני של תופעת ההדחקה, נמצא מנהלים פרנואידיים – שנבהלים מכל תזזית בשוק, ופועלים על-פיה. מנהלים בקצה הזה מואשמים בהיעדר חוט שידרה, בתזזיתיות, בכך שהם מנהלים פעילויות כל הזמן ובכל האגפים, נעים ממשבר למשבר, ואגב כך מאבדים את 'הדרך' שלהם עצמם. בהקשר זה, ובניגוד לדוגמא של מיקרוסופט דאז, מיקרוסופט היא דוגמא לשחקן בשני הקצוות."

"המוטו של מיקרוסופט, ש'רק פרנואידיים שורדים', מוביל אותה מדי שנה לחזות את כל האיומים האפשריים מבחוץ, ולהכין תוכנית פעולה נגד כל אחד מהם לכשזה יתממש, אם כי ברור שחלק גדול מן האיומים לא יתרחש כלל".