

ארגון פורח

חג האביב הוא חג ההתחדשות. זה הזמן לעשות חשבון נפש אישי וארגוני, ולבדוק איך אפשר להתחדש - אבל באמת!

מאת שפי שפס

שינוי אמיתי

להתחדשות פנים רבות אפשריות, אך תמיד דרושה לשם כך הנהגה נחושה, שאינה קופאת על השמרים ואינה נכנעת לשגרת היומיום, שאין כמוה שיקוי המוביל לתרדמת כרונית.

הפן הראשון הראוי לבדיקת התחדשות הוא המוצר שבו עוסקת החברה. מוצרים מטבעם הם בני חלוף, מסיבות שונות הקשורות בהתפתחות מתמדת של העולם והאדם. מידת הרלוונטיות של מוצרים משתנה משמעותית עם הזמן, ולא תמיד מלווה הדבר בסימנים מקדימים. מוצרים שעד לפני דור נראו נצחיים, הופכים לפתע לחסרי כל משמעות ותועלת. טוב תעשה הנהגת הארגון אם תשאל עצמה שוב ושוב: עד מתי נהיה רלוונטיים, מה עלינו לעשות כדי להמשיך להיות רלוונטיים, ומה נעשה כאשר המוצר שלנו כבר לא יהיה רלוונטי?

בדיקת רלוונטיות המוצר קשורה לעתים קרובות גם בבדיקת רלוונטיות השוק שבו פועלים מוצרי הארגון. סכנת כליה אורבת לארגון שאינו מזהה בזמן מגמות עתידיות של נדידת צרכנים. זהו הזמן להתחדש ביצירת ערך מוסף עבור אוכלוסיות הצרכנים "שלנו", ובחשיבה יצירתית כיצד להגיע לאוכלוסיות שעד כה נראו לגמרי מחוץ לתחום עבודתו. בדיקה משולבת של המוצר והשוק יכולה להוביל לחידושים משמעותיים באופי המוצר, בשינוי גישות שיווקיות, או לרכישות/מיזוגים עם חברות עמיתות או מתחרות.

פן נוסף של התחדשות מתבקשת קשור למבנה ארגוני ולתהליכי עבודה. שינויים במבנה הארגוני אמורים לאפשר התמודדות זריזה וגמישה יותר עם אתגרי העתיד, והתחדשות בתהליכי העבודה צריכה להיות מוכוונת יעילות וחיסכון. שינויים אלה קשים מאוד לארגון מזדקן, שנוח לו להתרפק על הישגי העבר ולהפוך אותם למסורת קדושה שאסור לגעת בה. המציאות מלמדת שחדשנות באשר למבנה הארגוני ולתהליכי עבודה, קשורה קשר הדוק לשינויים

ריח האביב כבר ממלא את האוויר. בטבע (ואנחנו חלק ממנו) יש התחלה - לא תמיד אנו מבינים את שורשיה, ויש אחרית - סוף. זהו המחזור הגדול, הוודאי והקבוע. וביניהם יש מחזורים קטנים יותר, חלקם ידועים וקבועים, וחלקם מפתיעים לטובה ולרעה בעוצמתם ובמשכם.

מעטים האנשים והארגונים שנותנים דעתם על מחזוריות זו, ומעטים עוד יותר מתכוונים לקראתה. ברמת הפרט, נובע הדבר מצורך קיומי להדחיק במיהה זו או אחרת את חרדת המוות. הפתרונות השכיחים הם הכחשה, התמכרויות שונות, הדוניזם או דכדוך פטליסטי. ברמת הארגון, ההכחשה קלה יותר משום האשליה השקרית של הנצחיות, שהרי הארגון, לכאורה, אינו גוף בשר ודם שסופו כליה.

ברמה הפילוסופית וגם ברמה המעשית, קיים דמיון רב בין המחזוריות האישית והארגונית. היטיב לבטא הקבלה זו אדיג'ס, המשווה בין התפתחות האדם והתפתחות הארגון. שניהם מתחילים בלידה דרמטית, אחר כך באה תקופת הילדות, המאופיינת בחדוות יצירה, קשיי צמיחה והיעדר גבולות ומסגרות. ההמשך הוא בתקופת ההתבגרות, המאופיינת בערבוביה של תהליכי מיסוד בוגרים ומשובות נעורים. לאחר מכן באה הבגרות, בה שולטים תהליכים רציונאליים, אך עדיין רבים בה היסודות הגמישים והחיות הרבה. ובערוב היום מגיעה הזקנה, שמאופיינת בסטגנציה, בריבוי בירוקרטיה נוקשה ומיותרת וביובש רעיוני.

בעוד המוות אצל הפרט אינו ניתן לדחייה משמעותית בזמן, הארגון יכול לחדש את ימיו ולהתקיים יותר ממחזור חיים אחד. העובדות הסטטיסטיות העצובות הן, שרוב הארגונים אינם חיים יותר מדור אחד. כ-90% מן הארגונים אינם שורדים את המעבר מדור המייסדים לדור השני. מכאן, שאם הארגון אכן חפץ חיים הוא, עליו לנקוט בשורה של צעדים אקטיביים כדי לשמר את עצמו לאורך זמן, ולא - דינו מוות בייסורים.

והתחדשות של האקלים הארגוני וערכי החברה. אלה נוגעים מאוד בתחום המהותי והרגיש ביותר של ארגון - הפן האנושי, או, כפי שאנו נוהגים לקרוא לו - כוח אדם. מתברר שכוחו של האדם אינו גדול כשמדובר בהתחדשות ובשינוי. אלה מעוררים בו חרדה, חשדנות והתנגדות, וללא טיפול בהן נדונו תהליכי ההתחדשות לכישלון. יש להקדיש מאמץ ניכר לרתום את האנשים לשינוי, ולעורר בהם מחדש את רוח הנעורים וההתלהבות. בליט ברירה, אין מנוס לעתים גם מלהיפטר מאנשים שהפכו ל"עצים יבשים", שאינם מסוגלים לבלב מחדש.

ואחרון, לפי סדר החשיבות, הוא מיתוג חוץ ופנים מחדש. המיתוג המחדש יכול להתבטא בשינוי לוגו, בשינוי סיסמה, בשינוי בגד, בחידוש משרדים וציוד ובשינוי מיקום גיאוגרפי. נהוג לבצע תהליכי חידוש מיתוג באירועי השקה מיוחדים. יש חשיבות למיתוג המחדש, אך תברות רבות מסתפקות בכך ואף רואות בזאת את חזות הכול. ראו הזהרתם: ללא התחדשות אמיתית בתחומים שצוינו לעיל, משולה חברה כזו לאדם מזדקן וחולה, אשר במקום לעשות שינוי אמיתי באורח חייו ולטפל בצורה מקצועית בתחלואיו, מקדיש את זמנו והונו לניתוחים פלסטיים של מתיחת פנים והסרת שיעור.

חג אביב שמח!

הכותב הוא מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית
sheffysh@netvision.net.il

התחדשות בתהליכי העבודה צריכה להיות מוכוונת יעילות וחיסכון. שינויים אלה קשים מאוד לארגון מזדקן. שנוח לו להתרפק על הישגי העבר ולהפוך אותם למסורת קדושה שאסור לגעת בה

צילום: חיים טרנן

