

ייעוץ ארגוני

דרושה: תגובה מהירה

משברים פוליטיים, מדיניים, כלכליים ובטחוניים הם רק חלק מהמשברים איתם נאלצים להתמודד מנהלי חברות וכולם כרוכים זה בזה, הן מחוץ לארגון והן בתוכו. מהם המשברים ואיך ניתן להתמודד איתם על מנת לצאת מחוזקים ומרוויחים? ניתוח על יבחין שלמעשה קיימים שבעה סוגי משברים - ארבעה אותם ניתן לייחס למקור חיצוני, כלומר משברים הנובעים משינוי קיצוני במצב השוק והתנהגותו וגורמים לירידה חדה ומתמשכת של הביקוש לתוצרי הארגון; ושלושה סוגים אותם ניתן לייחס למקור פנימי, כלומר משברים הנובעים מתהליכים שליליים חריפים המתחוללים בתוך הארגון.

משברים הנובעים ממקור חיצוני: שינוי במצב השוק

משבר הנובע כתוצאה ממשבר כולל במשק - משבר זה הוא תוצאה של סיבות פוליטיות, צבאיות, כלכליות ואחרות הגורמות למיתון חריף במשק, להאטה קיצונית, לטלטלה בשוק ההון, לחוסר יציבות ועוד. התוצאה הישירה היא היעדר אמצעי תשלום בשוק וירידה דרסטית בביקוש לתוצרי הארגון. הבה נניח, לצורך הפשטות, כי לא ניתן היה לחזות את המשבר הכולל ולהיערך אליו. תפקידי המנהל במשבר מסוג זה הם:

- א.** זיהוי מהיר של המשבר והבנה שמדובר במשבר קשה ומתמשך ולא באפיזודה חולפת. למנהלים טובים אורך התהליך שלושה עד ארבעה חודשים. למנהלים גרועים - עד שנתיים.
- ב.** צמצום מהיר של ההוצאות והתאמתן לרמת הכנסות. בתהליכי הקיצוץ יש להימנע מכגיעה ביסודות חיוניים של הארגון, שיוכלו להניעו מחדש לאחר תום המשבר.
- ג.** הימנעות מהשקעה בפרסום ובשיווק, פרט למינימום ההכרחי. מנהלים רבים מתפתים להניע מהלכי שיווק גדולים בתקופה זו מתוך תקווה להגדלת הכנסות. הדבר חסר תועלת במקרה זה וגורם להוצאות מיותרות.
- ד.** הכרה והשלמה עם העובדה שהצלחת המנהל בתקופה זו פירושה שרירות וצמצום הפסדים ולא רווחים ושגשוג. הפנמה זו קשה מאוד למנהלים מצטיינים.

משבר הנובע משינוי מהותי בהתנהגות השוק והרגלי הצרכנים - אחת לתקופה, והחל מן המחצית השנייה של המאה העשרים, בקצב הולך וגדל, מסתיים הביקוש לתוצרים מסוימים והם הופכים ל"לא רלוונטיים". בדרך כלל, אחראי לכך שינוי טכנולוגי, אם כי גם שינויים חברתיים, תרבותיים ופסיכולוגיים תורמים למצב.

ניתן למנות מספר תחומים ומוצרים שיעלמו, לעניות דעתי: סוכני ביטוח, סוכני נסיעות, שעוני יד רגילים, טלפונים קוויים, טלוויזיות רגילות, תקליטורים של מוזיקה, ספריות ספרים, עטים ומחברות, נפט ודלק. תפקידי המנהל במשבר זה ברור, אך קשה לביצוע: עליו לקרוא נכון את המפה ולקבל החלטות אמיצות. ההווה נעים, מפתה להישאר, אך חייבים לצאת בזמן, אחרת התוצאות יהיו בלתי הפיכות.

משבר הנובע ממתחרה אלים - משבר זה נובע מכניסתו של מתחרה חדש לשוק, או משינוי דרסטי בפעילותו של מתחרה קיים, העלול לחסל את מתחריו. על המנהל להעריך נכונה את אחיזתו בשוק, כנגד העוצמה ויכולת ההתמדה של המתחרה.



שפי שפיר

"ניתן למנות מספר תחומים ומוצרים שיעלמו, לעניות דעתי: סוכני ביטוח, סוכני נסיעות, שעוני יד רגילים, טלפונים קוויים, רגילות, תקליטורים של מוזיקה, ספריות ספרים, עטים ומחברות, נפט ודלק. על המנהל לקרוא נכון את המפה ולקבל החלטות אמיצות. ההווה נעים, מפתה להישאר, אך חייבים לצאת בזמן, אחרת התוצאות יהיו בלתי הפיכות"



המשך בעמ' 24





לא נתקלתי במנהלים שעשו הערכה נכונה בסוג זה של משבר. כולם טעו, חלקם התעשת באיחור. העצות ברורות, הביצוע קשה ביותר: הרוג אותו כשהוא קטן, קנה אותו כשהוא מתחיל להיות גדול, מכור את עצמך כשהוא מתחיל להיות ענק.

משבר אמון של לקוחות - מדובר במשבר אמון הנובע ממחדל חמור של הארגון, הגורם או העלול לגרום לנטישה המונית של לקוחות. דוגמאות: המכשירים של סלקום מתוצרת מוטורולה, הסיליקון של תנובה, רמדיה, אנרון, ועוד. תגובתו של המנהל חייבת להיות מיידית ולכלול את הצעדים הבאים: לקיחת אחריות מלאה ופומבית, הסבר משכנע לסיבות הכשל, נקיטת אמצעים לתיקון המעוות ולמינעת הישנותו בעתיד ומתן פרסום לכך, סילוק והענשה של האחראים למחדל, אם מדובר ברשלנות, ועירוב גורמי החוק אם מדובר באחריות פושעת.

משברים הנובעים ממקור פנימי

משבר הנובע מיחסי עובדים-הנהלה - יחסי עובדים-הנהלה הם מסוג הקונפליקטים המובנים בארגון. מנהל טוב יודע שזהו קונפליקט אותו יש לנהל באופן שוטף, כי אין לו פתרון קבוע. הקונפליקט הופך למשבר כאשר הוא בלתי נשלט ומשתק למעשה את פעילותו התקינה של הארגון לתקופות ארוכות. יש לכך גורמים רבים וגם עצות. העצה הטובה ביותר שמתאימה תמיד היא: יש לסיים את המשבר במהירות האפשרית ורק לאחר סיומו לבצע את עבודת השיקום והמינעה. רוב המנהלים אינם עושים זאת עד פרוץ המשבר הבא.

משבר הנובע מסכסוכים אלימים ומתמשכים ברמת

ההנהלה ו/או הבעלות - משבר זה נובע מסכסוכים בין חברי ההנהלה לבין עצמם, בין המנכ"ל לבין הבעלים, או בין הבעלים לבין עצמם. גם כאן קשה למנות את כל הסיבות והפתרונות האפשריים. מספר עצות עקרוניות: כיוון שסכסוכים בין חברי ההנהלה לבין עצמם הם באחריות המנכ"ל, כדאי להחליף אותו אם הם חוזרים ונשנים. סכסוכים בין המנכ"ל ובין הבעלים נגישים לייעוץ ארגוני. סכסוכים בין בעלים אינם נגישים, בדרך כלל, לייעוץ ארגוני ומומלץ שיטופלו על ידי גישור עסקי-משפטי.

משבר הנובע מכשל ניהולי או עסקי חמור - משבר מסוג זה הוא השכיח ביותר והפחות "ססגוני". מדובר בכשלים בתחום המנהיגות, שגיאות אסטרטגיות חמורות, כמו השקעת ענק מסוכנת ולא נכונה לארגון, או בהתנהלות רשלנית כרונית בתחומים רגישים כמו תזרים, יחס הוצאות-הכנסות, איכות המוצר ואיכות השירות. כאשר הכשלים מגיעים לנקודה של סיכון קיומי הוא נכלל ברשימת המשברים. ספרי הניהול מלאים עצות טובות ועצות טרק בתחום זה, וכדאי לקרוא ספרים אלה כדי לא להביא את הכותבים למשבר...

שפי שפס, מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית



המשך מעמ' 16

"יחסי עובדים-הנהלה הם מסוג הקונפליקטים המובנים בארגון. מנהל טוב יודע שזהו קונפליקט אותו יש לנהל באופן שוטף, כי אין לו פתרון קבוע. הקונפליקט הופך למשבר כאשר הוא בלתי נשלט ומשתק למעשה את פעילותו התקינה של הארגון לתקופות ארוכות"

"כיוון שסכסוכים בין חברי ההנהלה לבין עצמם הם באחריות המנכ"ל כדאי להחליף אותו אם הם חוזרים ונשנים. סכסוכים בין המנכ"ל ובין הבעלים נגישים לייעוץ ארגוני. סכסוכים בין בעלים אינם נגישים, בדרך כלל, לייעוץ ארגוני ומומלץ שיטופלו על ידי גישור עסקי-משפטי"