

(ייעוץ ארגוני)

ארגון בייעוץ

האם יכול יועץ ארגוני מתחום הלוגיסטיקה לעזור לארגון שסובל מבעיית כוח אדם? שאלה זו ואחרות בכתבה על אופנה ונכסי צאן ברזל בייעוץ ארגוני. לקרוא ולהפנים

מאת שפי שפס

הייעוץ הארגוני מצויים בתהליכי עומק מתונים וזהירים, המתבססים על אבחון וטיפול נכון דרך אחד או יותר מן הצירים האסטרטגיים הבאים:

- **הציר האסטרטגי של אנשים וערכים** – לציר זה שייכים קלקולים ובעיות בארגון, הנובעים מטיפול לקוי בתחומים כמו גיוס וקליטה של עובדים חדשים, שימור עובדים, מורל ותרבות ארגונית, כישורי ניהול, תקשורת בין-אישית, עבודת צוות, ניהול קונפליקטים וכיו"ב. היועצים הארגוניים המתאימים לטיפול בבעיות בציר זה יבואו מתחומי מדעי ההתנהגות: פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית, חינוך, לימודי עבודה, סוציולוגיה.
- **הציר האסטרטגי של כלכלה וכספים** – לציר זה שייכות הבעיות הנובעות מטיפול לקוי בתזרים מזומנים, מצב השוק ופלאח השוק של העסק, אשראי, מימון, בקרת הוצאות, מחירי מוצרים, מיסוי וכיו"ב. היועצים הארגוניים המתאימים לטיפול בבעיות בציר זה יבואו מתחומי האסטרטגיה העסקית, כלכלה, חשבונאות, מינהל עסקים.
- **הציר האסטרטגי של תפעול ולוגיסטיקה** – לציר זה שייכות הבעיות הנובעות מטיפול לקוי בשטחי עבודה, עמדות עבודה, מחשוב, מחסנים, מלאי, ציוד, בלאי, שעות עבודה, שינוע וכיו"ב. היועצים הארגוניים המתאימים לטיפול בבעיות בציר זה יבואו מתחומי ההנדסה השונים, בדגש על תעשייה וניהול ולוגיסטיקה.

הבעיה המרכזית של המנהל היא לזהות את הציר האסטרטגי הבעייתי בארגון שיש לטפל בו. טוב יעשה אם יקדיש לנושא דיון מעמיק ברמת ההנהלה הבכירה. התלבטות עם יועץ ארגוני חיצוני בשלב זה בדרך כלל לא תעזור, גם משום שבשלב זה אין היועץ באמת מכיר את הארגון וגם כי קיימת סכנה שהיועץ, ושרט מדיחטטפולניה מחנומת ונונה לרמות עם רנונה

ייעוץ ארגוני איננו מקצוע המוסדר בחוק או בתקנות מחייבות כלשהן. אמנם קיים בארץ ארגון וולונטרי של יועצים ארגוניים, אך ספק אם שמעו עליו. לעומת זאת, אם חשקה נפשכם, תוכלו להדפיס נייר מכתבים וכרטיסי ביקור ולציין ליד שמכם "יועץ ארגוני", "יועץ ארגוני בכיר", או כל נוסח שיווקי אחר שייראה לכם. למרות הפרצה בחוק – ויש אומרים שדווקא בגללה – זוכה שוק הייעוץ הארגוני לעדנה ולביקוש רב. אין כמעט ארגון או עסק שלא מחזיק לפחות יועץ ארגוני אחד, ובארגוני הענק תמצאו כמה וכמה, בדרך כלל ללא קשר ותיאום ביניהם. פריחת התחום היא אופנתית מאוד, אך נובעת גם מכך שניהול עסק כרוך בגורמי סיכון רבים, ומול החרדה והמתח נוקטים המנהלים במגוון אמצעי הגנה, כולל יועצים ארגוניים. סיכוייו של מנהל לבחור את היועץ המתאים לו נמוכים למדי. מעבר להיעדר הרגולציה בתחום, קיימת אפשרות סבירה שהמנהל כלל לא מבין את הסיבות האמיתיות לבעיות בעסק. הוא מכיר את הסימפטומים, אך אלה אינם מעידים בהכרח על הסיבות. פיריון נמוך, למשל, יכול לנבוע מתרבות ארגונית לקויה, מעובדים לא מתאימים או מפס ייצור שלא חודש בזמן. בעיות בקשר שבין קו ומטה יכולות לנבוע מבעיות ניהול, מבעיות לוגיסטיות, מבעיות במערכות המידע ועוד.

במצב זה, נוטה המנהל הסובל לקבל החלטות אקראיות למדי, למשל לבחור יועץ ארגוני על פי המלצה שקיבל מאדם שהוא מעריך. אין רע בהמלצות, אך לא בטוח שהיועץ המומלץ מתאים לבעיה שלו. מנהל יכול לבחור יועץ על פי כימיה אישית. חשוב לחבב את היועץ, אך בחיבה בלבד לא מרפאים עסק. המנהל יכול לבחור את הנווט רולל ושהוג רא מדיחטטפולניה מהטוונת ההרורה

שבה מוסיפים לנהל מסוימות, נוסח לא אהה את בעיות הארגון דרך משקפי הדיסציפלינה שלו, או כי נוח לו להציע את מרכולתו. עצוב לראות ארגון המעסיק יועץ ארגוני מתחום מדעי ההתנהגות ומנסה להפיח אמונה ומורל בעובדים, כאשר הבעיה היא שהמוצר שלהם בשוק מת; או יועץ ארגוני הבא מתחום האסטרטגיה העסקית ומכין לארגון תוכנית עסקית מבריקה, כאשר ברור שבמצב כוח האדם והתרבות בארגון, התוכנית לעולם לא תצא לפועל.

כאשר הבעיות בארגון נובעות ממספר צירים אסטרטגיים, המצב קשה פי כמה, כיוון שבדרך כלל אין יועצים ארגוניים בעלי מומחיות אמיתית בשניים או שלושה צירים. כאן עלול המנהל למצוא עצמו בסיטואציה קשה של ניהול יועצים מדיסציפלינות שונות הפועלים בארגונו במקביל, כל אחד מהם מצויד בשפה מקצועית, אמונות ואגו גדול משלו. מעטים המנהלים שמצליחים במצב כזה. כברירת מחדל, אמליץ למנהל להכריע לגבי סדר קדימויות ולעבוד בטור ולא במקביל.

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

היועץ בגלל שהוא בא מוסיפים לנהל מקצועית הקורבנו ללבו, אך אולי כדאי שילמד דווקא שפה מקצועית אחרת.

וכאן נכנסת לתמונה גם האופנה הרווחת בתחום הייעוץ הארגוני באותה עת. אופנה זו מתחדשת במחזורים קבועים, כמעט כמו באופנת הביגוד. זה מתחיל בספר, בראיון תקשורתי, נמשך בימי עיון והרצאות ובסוף מחלחל לארגונים. מילות מפתח חדשות הופכות למנטרות, שיכולות לרפא הכול. וכי איזה מנהל לחוץ וחרד יסרב להיות חלק מן "הניהול המודרני", שיוציא אותו מצרות העבר? איך אפשר שלא ללכת עם אמירות מבטיחות, כמו "ניהול לפי יעדים", "ניהול איכות כולל (TQM)", "בדיוק בזמן" ועוד? אם מתבלים את המרקחת בקצת זן של נזיר שמכר פרארי, מוסיפים מלמעלה גבינה שהזיזו ומכניסים למיקרו של אנרגיות טובות – התבשיל מושלם תוך זמן קצר.

נכסי צאן ברזל

בניגוד לאופנות המתחלפות, שמהן אפשר להפיק כמה רעיונות טובים, אך סכנתן טמונה בהבטחה הכוזבת לפתרון טוטאלי המתאים לכול, נכסי צאן ברזל של