

עם הפנים קדימה, לעתיד מוצלח

מה בין ארגון המצליח לאורך זמן לבין ניהול בר-קיימא? איך מבטיחים עקרונות הניהול הבר-קיימא יתרון תחרותי ושרידות? מהו ניהול בר-קיימא? וכיצד הוא משפיע על ההנהלה, העובדים, הלקוחות, הסביבה והרווח? מדריך ניהולי

חן טעם

1. חזון בר-קיימא: חזון המבטא את הערכים הבסיסיים של הארגון. על ערכים אלה מבוססת האסטרטגיה הארגונית ופעילותו היומיומית.

2. ניהול נכסי הידע הארגוניים: בעולם העסקים המודרני, המאופיין בגלובליזציה, שינויים מהירים וחוסר ודאות, הנכסים המוחשיים של הארגון (מלאי, ציוד, כספים וכדומה) כבר אינם הנכס היחיד וגם לא הנכס החשוב להמשך קיום הארגון. הנכסים הלא מוחשיים, "נכסי הידע", הם אלה המאפשרים לארגון להתחדש ולהתחרות בהצלחה בשוקים השונים.

3. תרבות ארגונית המעודדת יצירת ידע חדש: יצירת סביבה ארגונית וניהולית המעודדת שיתוף ידע ויצירת ידע חדש, ועל ידי כך מרחיבה ומשפרת את נכסי הידע הארגוניים. שיתוף ידע ויצירת ידע חדש מתרחשים בסביבה ארגונית פתוחה ואורגנית, סביבה הנמצצמת את ההיררכיה הארגונית הנוקשה, מגמישה את סביבת העבודה, מעודדת עבודת צוות, מעודדת ניסוי ותהייה ויוצרת אווירת ביטחון ואווירת שייכות עבור כלל העובדים.

4. השתלבות במרקם החברתי והסביבתי: ארגון שרוצה להתקיים לתקופה ארוכה, ולהצליח, חייב להשתלב בסביבתו, לפעול מתוך תיאום עם הגורמים השונים ולא לפגוע במי שמושפע ממנו. בסעיפים הבאים יפורטו ויוסברו ארבעת היסודות של הניהול בר-קיימא.

חזון ארגוני בר-קיימא

ניהול בר-קיימא צריך להתבסס על אסטרטגיה ברורה, המושתתת על חזון ארגוני בר-קיימא. חזון כזה צריך לבטא את הערכים היסודיים של בעלי הארגון ומנהליו, את היסודות הערכיים שלאורם הם מתכוונים להנהיג את הארגון ולהובילו בבטחה אל העתיד. לא קיים מתכון אחיד לכתיבת חזון ארגוני. יחד עם זאת, כשמכינים חזון ארגוני, ועל אחד כמה וכמה חזון בר-קיימא שעתיד ללוות את הארגון לטווח ארוך, חשוב לזכור מספר עקרונות חשובים:

1. חזון חייב לבטא את הערכים האמיתיים של בעלי ומנהלי הארגון. אסור שהוא יכתב מהשפה אל החזק, ואסור שהוא יהפוך ליסמנאות ויקות מתוכן.
2. החזון הארגוני חייב להפוך לחזונו האישי והיומיומי של כל עובד. לכן, לא ניתן להסתפק בכתיבת החזון ופרסומו על לוח

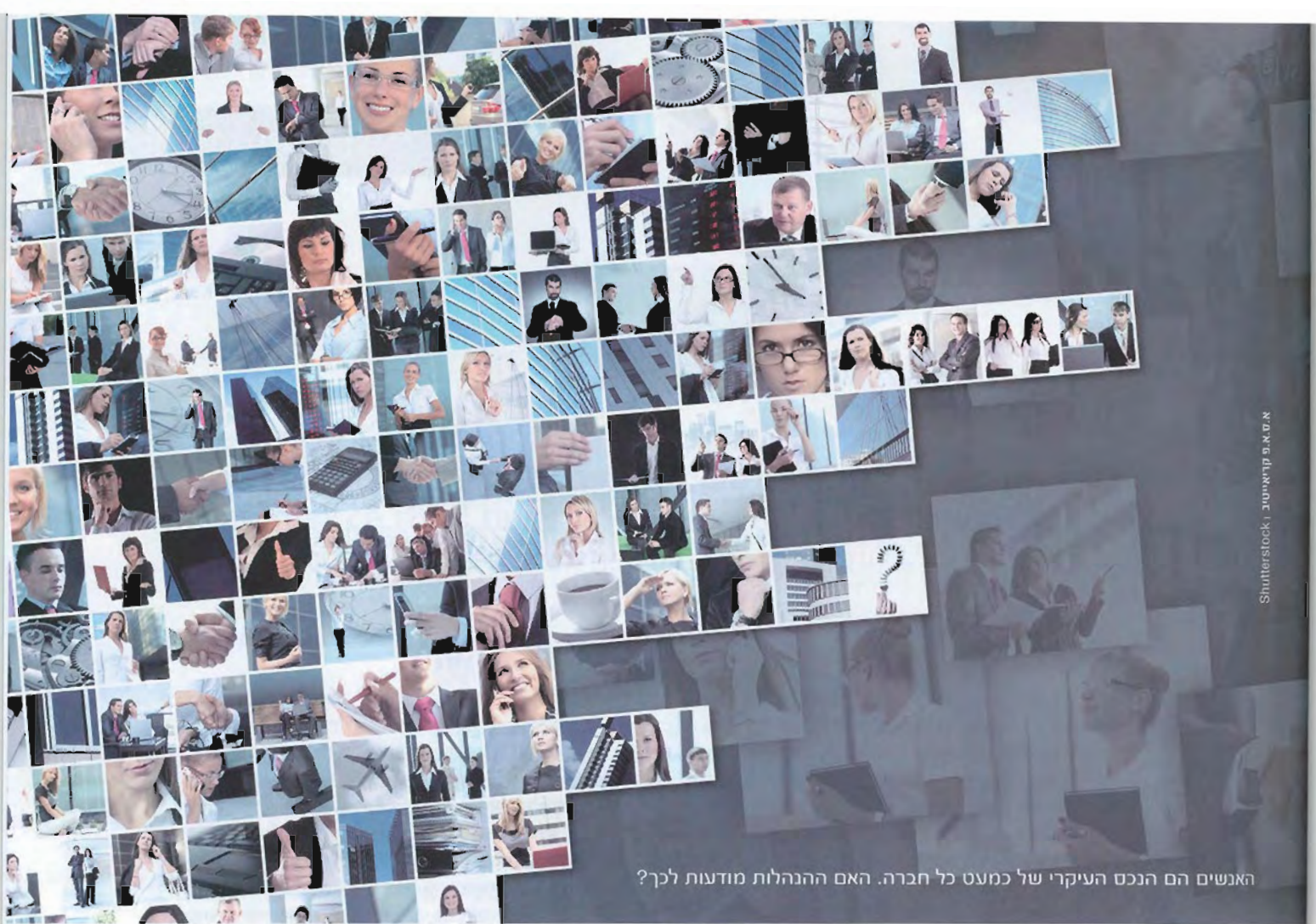
ת רבות הצריכה מחנכת אותנו לחפש סיפוקים מידיים. אנחנו רוצים הכול, מהר ועכשיו. החל ממזון מהיר, דרך תוכניות ריאליטי בטלוויזיה, וכלה בניצול חסר מעצורים של משאבי הטבע. החיפוש אחר סיפוקים מידיים נכון לא רק לחיינו הפרטיים. המשבר הכלכלי הנוכחי מוכיח שוב, למי שהיה זקוק להוכחה נוספת, שתרבות הצריכה לא פסחה גם על העולם העסקי.

התסמינים הבולטים ביותר לתרבות ארגונית המקדשת את הרווח המיידי, הם המשקל חסר הפרופורציות הניתן לרווח הרבעוני ולתהזיות הרבעוניות למחירי המניה, והכנוסים המוגזמים, המשולמים למנכ"לים, על מנת להשיג נתוני רווח גבוהים רבעון אחר רבעון. באחרונה יצא פרופ' רוברט פוזן, מכה"ס למינהל של אוניברסיטת הרווארד, נגד פרסום תהזיות רבעוניות למחירי המניה. במקביל, כתב פרופסור הנרי מינצברג מאוניברסיטת מקגיל במונטריאול, מאמר נגד חלוקת בונוסים למנהלים. מאמרים אלה מפנים את תשומת הלב ל"תרבות הצריכה הארגונית", אך הם מתייחסים לתסמינים של המחלה ולא למחלה עצמה. בכדי לטפל בשורש הבעיה צריך לעבור מניהול המקדש את הרווח הרבעוני, לניהול בר-קיימא.

עקרונות הניהול בר-קיימא

ניהול בר-קיימא, מטרתו להבטיח יתרון תחרותי ושרידות ארגונית לאורך זמן. הוא יוצא מתוך נקודת הנחה שתוצאות בטווח הקצר, עם כל חשיבותן, אינן יכולות לבוא על חשבון המשך התפתחותו ושרידותו של הארגון בטווח הארוך. ניהול בר-קיימא מבוסס על הרצון להבטיח תוצאות חיוביות לאורך זמן לכל בעלי העניין: בעלי הארגון, עובדים, לקוחות, ספקים, קהילה, וכל גורם המושפע מהארגון, או משפיע עליו.

שתי דוגמאות פשוטות עשויות להבהיר את מהותו של הניהול בר-קיימא: ניהול בר-קיימא אינו מעלה בדעתו להקפיא הוצאות מחקר ופיתוח רק בשביל לייפות את הדוח"ח הרבעוני, לא רואה בפיטורי עובדים את הפתרון המיידי והאוטומטי לכל משבר כלכלי, ובאופן כללי, אינו מקדיב את העתיד על מזבח ההווה. הניהול בר-קיימא מבוסס על ארבעה עקרונות:



Shutterstock.com

האנשים הם הנכס העיקרי של כמעט כל חברה. האם ההנהלות מודעות לכך?

(מצוקת האנשים). בהנהלת החברה האמינו שהקלף המנצח שלהם הוא המחירים הזולים, ולא הבינו שהנוסעים הגיעו בגלל המחיר, אבל נשארו בגלל השירות והאמינות. ל-*People Express* בתחילת דרכה היו שני נכסי ידע חשובים: עובדים עם מוטיבציה גבוהה ורמת שירות גבוהה. נכסים אלה נשחקו על מזבח הגידול המהיר והרווחים הרבעוניים. ברגע שהדבר היחיד שנתר לחברה להציע היו המחירים הזולים, היא התמוטטה.

• סוכנות הפרסום סאצ'י אנד סאצ'י (Saatchi & Saatchi):

סוכנות הפרסום סאצ'י אנד סאצ'י נוסדה בשנת 1970 בבריטניה על ידי האחים צ'ארלס ומוריס סאצ'י. כשנוסדה, היו בסוכנות תשעה עובדים; כולם מתחת לגיל 27. 16 שנה מאוחר יותר, ב-1986, הייתה סאצ'י אנד סאצ'י אחת מסוכנויות הפרסום הגדולות בעולם, עם 10,000 עובדים ב-57 מדינות. תשע שנים מאוחר יותר, לאחר שמניית החברה נפלה ל-2% מערך השיא שלה, פוטר האחים סאצ'י ממועצת המנהלים ועזבו את החברה. שוב אנחנו עדים לצמיחה מטאורית ולאחריה נפילה כואבת. מה גרם לנפילה במקרה זה? על מנת להבין מה קרה, צריך להכיר את האסטרטגיה העסקית של האחים סאצ'י: הם האמינו שניתן להשיג יתרון לגודל גם בענף השירותים, שלחברה רב לאומית יש יתרון יחסי ושפרסום הוא רק אחד ממגוון השירותים שהחברה יכולה להעניק ללקוחותיה. בכדי לממש את האסטרטגיה הזאת, פתחו האחים סאצ'י באמצע שנות ה-70 במסע רכישות בתחומי הפרסום, הייעוץ הניהולי והשיווקי, שירותי המחשוב ועוד. הודעה שלהם בשנת 1987 על הכוונה לרכוש בנק, שיספק שירותי מימון הביאה לנפילת המניה, ובסופו של דבר גם לעזיבתם את החברה. השינויים שחלו בענף הפרסום באותה תקופה יכולים להסביר חלק

המודעות, אלא יש להטמיעו בארגון במהלך מתוכנן היטב ומושקע. 3. אסור שהחלטות ופעולות יום-יומיות יהיו מנוגדות לחזון. מצב זה מתגלה במהירות ופוגע קשות באמונם של העובדים בהנהלה. במידה שקיימים מצבי קיצון, בהם צריך לתקופת זמן קצרה ומוגדרת לפעול בניגוד לחזון, יש להסביר זאת לעובדים בצורה ברורה וגלויה. בהמשך המאמר יובאו דוגמאות של ארגונים המקיימים הלכה למעשה עקרונות של ניהול בר-קיימא; לכל אחד מהארגונים הללו יש חזון ארגוני ברור וידוע, המשמש להם מגדלור ומורה דרך בכל פעולותיהם.

ניהול נכסי הידע הארגוניים

הדרך הטובה ביותר להבין מהם נכסי הידע הארגוניים, ומדוע חשוב לנהל אותם, היא באמצעות מספר דוגמאות. נתחיל משתי דוגמאות הממחישות מה קורה כשארגונים לא מודעים לנכסי הידע שלהם ולא מנהלים אותם כראוי:

• חברת התעופה People Express:

החברה נוסדה בשנת 1981, והייתה אחת הראשונות שהציעה טיסות במחירים זולים מאוד. בתחילת דרכה התבססה על האצלת סמכויות נרחבות לעובדים ורגלה במתן שירות טוב ואמין ללקוחות. כמשך כארבע שנים גדלה *People Express* בקצב מדהים של כ-90% לשנה. בשנת 1985 היא הפכה לחברת התעופה החמישית בגודלה בארה"ב. שנה לאחר מכן היא עמדה בפני פשיטת רגל ונמכרה לחברת תעופה אחרת. מדוע נכשלה *People Express*? אין ספק שהחברה גדלה בקצב מהיר מדי. היא לא הצליחה להכשיר את כל כוח האדם הדרוש, וזה הביא גם לפגיעה אנושה ברמת השירות. באותה תקופה היו כאלה שהחליפו את שם החברה מ-*People Express* ל-*People's Distress*





NORDSTROM

רשת בתי הכול-בו נורדסטרום היא שם נרדף לשירות. הסיפורים על השירות שאנשי נורדסטרום מעניקים ללקוחותיהם מדגימים עד כמה השירות מוטמע בתרבות הארגונית. כך, למשל, מסופר על עובד שיצא מגדרו על מנת לארוז ללקוח מתנה שנרכשה בחנות של חברה מתחרה, ועובד אחר שגיהץ חולצה ללקוח שהיה זקוק לה באופן מידי

עיון בכתבות שהתפרסמו על החברה מאפשר לזהות ארבעה נכסי ידע:

- התרבות הארגונית וטיפוח ההון האנושי.
 - מו"פ.
 - שיווק.
 - מדידת הביצועים.
- חשוב להדגיש, ישקר היא חברה חדשנית הן מבחינת המוצרים שהיא מייצרת והן מבחינת שיטות הייצור. אבל טכנולוגיה, תהיה חדשנית ככל שתהיה, ניתנת להעתקה. טכנולוגיה לבדה לא יכולה לשמש יתרון תחרותי ארוך טווח ללא קיומם של נכסי ידע נוספים, כגון:
- תרבות ארגונית וטיפוח ההון האנושי: סטף ורטהיימר הקים את ישקר מתוך אמונה עזה בחשיבות התעשייה כמנוף מרכזי לקידום מדינת ישראל. הוא אמר: "אסור להתבלבל בין כסף לתעשייה, המפתח לצמיחה הוא הערך המוסף שניצור, ולא זה שנוזל כסף משמאל לימין".
 - אמונה זו בעבודה קשה ובעשיית רווח באמצעות ייצור, ממשיכה להוות ערך יסוד בהתנהלות החברה עד היום. כל חברי הנהלה נמצאים במפעל יותר מ-20 שנה. הם צמחו בחברה, למדו, התקדמו והגיעו לעמדות בכירות. בעשור האחרון לא עזב את ישקר אף מנהל בכיר, וגם אף מנהל לא הוצנח מבחוץ. היכרות ארוכת שנים זו מאפשרת לחברי הנהלה לעבוד כצוות מלוכד, כשהאגו האישי והפוליטיקה הארגונית משחקות תפקיד מזערי, אם בכלל.
 - במשבר הכלכלי האחרון לא פוטר אף עובד בישקר. בעניין זה אמר יעקב הרפז, המנכ"ל: "המשבר הכלכלי הוא הרגע הנכון להוכיח לעובדיה הנאמנים של החברה את נאמנות החברה אליהם".
 - מחקר ופיתוח: ישקר משקיעה כ-10% ממשאביה במחקר ופיתוח, זאת חרף העובדה שאין לה מחלקת מו"פ. כל עובד בישקר יכול להציע רעיון למוצר חדש. קיים תהליך מסודר לבחינת הרעיונות וגלגולם דרך שלבים שונים עד לשלב הייצור הסופי. בחברה גם מתקיימת תחרות פנימית בין המותגים השונים. שיטות אלו הביאו לכך שכ-50% מההכנסות של ישקר מגיעות ממוצרים שפותחו בחמש השנים האחרונות.
 - שיווק: החברה, תחת ניהולו של הרפז, מקדישה מחשבה רבה לתחום השיווק. נביא כאן שתי דוגמאות:
 - א. נציגי ישקר במרכזי התעשייה הגדולים ברחבי העולם הם לא רק אנשי מכירות. הם עובדים ביהד עם הלקוחות על מנת למצוא דרכים לשיפור וירוד הייצור בעזרת מוצרי החברה.
 - ב. ישקר פיתחה את תוכנית Upgrade. לקוח שמצטרף לתוכנית

מהפגיעה באסטרטגיה של החברה, אך הם לא יכולים להסביר את גודל הנפילה. ההסבר טמון בשלושה תהליכים שקרו במקביל:

1. תהליך הרכישות לא לווח בתהליך מקביל של מיוזג בין החברות השונות.
 2. במהלך הרכישות עזבו את החברה עובדי מפתח רבים.
 3. במהלך הרכישות עזבו את החברה לקוחות מרכזיים רבים.
- קיומם של שלושת התהליכים הללו במשך קרוב לעשר שנים, שנות הרכישות המסיביות, מצביע על כך שהאחים לא היו מודעים לשני נכסי ידע חשובים מאוד שלהם: עובדים יצירתיים עם מוטיבציה גבוהה, ולקוחות טובים שמקנים מוניטין לחברה. שני הנכסים הללו נשחקו לאורך השנים והביאו בסופו של דבר לנפילה הגדולה. נעבור עתה לשתי דוגמאות של ארגונים המנהלים כראוי את נכסי הידע שלהם:

• רשת בתי הכול-בו נורדסטרום (Nordstrom):

רשת בתי הכול-בו נורדסטרום היא שם נרדף לשירות. הסיפורים על השירות שאנשי נורדסטרום מעניקים ללקוחותיהם מדגימים עד כמה הענקת השירות מוטמעת בתרבות הארגונית של הארגון. כך, למשל, מסופר על עובד שממש יצא מגדרו על מנת לארוז ללקוח מתנה שנרכשה בחנות של חברה מתחרה, ועובד אחר שגיהץ חולצה ללקוח שהיה זקוק לה באופן מידי.

בשנת 1995 יצא לאור הספר "The Nordstrom way to Customer Service Excellence". עקרונות השירות המפורטים בספר פשוטים להפליא, אבל הם דורשים השקעה ארוכת טווח והטמעתם בתרבות הארגונית ובהתנהלות היום-יומית של כל עובד. היום, קרוב ל-15 שנים אחרי פרסום הספר, נורדסטרום ממשיכה להוביל ברמת השירות. רשתות כול-בו אחרות לא הרימו את הכפפה ולא הלכו בעקבותיה. רשת בתי הכול-בו נורדסטרום הגדירה לעצמה הזון של רמת שירות, הכפיפה את כל התרבות הארגונית לחזון זה, והיא מטפחת בהתמדה את נכסי הידע המאפשרים לה להקנות את תודעת השירות לכל עובדיה.

• חברת ישקר:

חברת ישקר נוסדה על ידי סטף ורטהיימר ב-1952 במחסן קטן בנהריה. כיום, החברה היא השנייה בגודלה בעולם לייצור כלי חיתוך ממכתת קשה. החברה מעסיקה יותר מ-3,000 עובדים, יש לה 140 חברות בנות ב-65 מדינות ויש לה נציגים בכל מרכזי התעשייה הגדולים בעולם. על אף גודלה, היא ממשיכה להתנהל כ"חברה משפחתית" במובנו הטוב של הביטוי.

בשנת 2000 החליטו בחברת הייעוץ הבינלאומית אקסנצ'ר להפוך מארגון המדריך את העובדים שלו לארגון לומד. במקום הדרכת עובדים במנותק מסביבת העבודה כשהעובד פסיבי והאחריות לקידומו המקצועי היא של ההנהלה, עבר הלימוד והקידום המקצועי לאחריותו האישית של כל עובד והלימוד הוא חלק מהעבודה היומיומית

• חברת הייעוץ אקסנצ'ר (Accenture):

סביבת העבודה של אקסנצ'ר, חברת הייעוץ הבינלאומית המפעילה סניפים ב-52 מדינות, כשל שאר חברות הייעוץ, היא תחרותית, תובענית ושווקת. אקסנצ'ר אינה נבדלת מחברות ייעוץ אחרות, אך היא מצליחה לשלב גם תרבות ארגונית המעודדת למידה ויצירת ידע חדש, ומכבדת את העובד כפרט עצמאי וייחודי. תרבות זו מבוססת על חזון של: 1. אחריות לזולת: חינוך הארגון למען הדורות הבאים, מחויבות לבעלי העניין, פיתוח עובדים, שיפור הקהילה והסביבה הגלובלית. 2. אנשים מעולים: גיוס ופיתוח כישרונות טובים, סביבה מאתגרת, סביבה שיתופית ותומכת. 3. יצירת ערך ללקוח: עזרה ללקוחות בכדי להשתפר ולבנות יחסים ארוכי טווח. 4. רשת עולמית: שיתוף ידע בין כל סניפי הארגון למען שיפור השירות. 5. כבוד לפרט: קידום סביבה פתוחה ונותנת אמון. 6. הגינות: תיאום בין האמירות להתנהגות הארגונית ולקיימת אחריות.

על בסיס ערכים אלה, החליטה אקסנצ'ר בשנת 2000, להפוך מארגון המדריך את העובדים שלו לארגון לומד. בארגון המתבסס על הדרכת עובדים, העובד הוא פסיבי. האחריות לקידומו המקצועי היא של ההנהלה ורוב פעילויות ההדרכה מבוצעות בכיתה ובמנותק מסביבת העבודה. בארגון לומד, לעומת זאת, הלימוד והקידום המקצועי הם באחריותו האישית של כל אחד ואחד, והם חלק מהעבודה היומיומית. על מנת לממש את תוכנית ההפיכה לארגון לומד, ייחדו באקסנצ'ר את מחלקת ההדרכה ואת מחלקת ניהול הידע תחת השם החדש "פיתוח יכולות". במשך 10 השנים שעברו מאז מנסים באקסנצ'ר לפתח גישה הוליסטית המשלבת בין ההדרכה הפורמאלית והלימוד הלא פורמאלי.

• חברת התקשורת נוקיה (Nokia):

נוקיה, שהתחילה את דרכה בעיירה קטנה בפינלנד, הפכה ב-2009 ליצרנית הטלפונים הניידים הגדולה בעולם. היא מעסיקה קרוב ל-130,000 עובדים ב-120 מדינות, ושולטת על 38% משוק הניידים. התרבות הארגונית של נוקיה ידועה בשמה הרשמי: "הדרך של נוקיה" (The Nokia Way). היא מתמקדת בתהליכי קבלת החלטות מהירים וגמישים בארגון שטוח ומקושר. והיא מבוססת על ארבעה ערכי ליבה: 1. לכבוש את לבבך: מימוש החזון של הארגון על-ידי השגת צרכי הלקוחות. 2. הישגים משותפים: הצלחה באמצעות שיתוף פעולה. 3. התשוקה לחדש: מתן חופש לעובדים להעז ולחדש. 4. אנושיות: הקפדה על ההשפעה שיש לפעולות הארגון על הסביבה ועל החברה.

זו, יקבל כל הזמן את המוצרים החדשים של החברה כרגע שהם יוצאים לשוק.

• מדידת ביצועים: בישקר לא משתמשים בערכי המכירות, או הרווחים, בכדי למדוד ביצועים. הנהלת החברה מבינה שנתונים אלה מושפעים בטווח הקצר מהתנודתיות בשווקי המטרה, ולכן הם לא יכולים לשמש מדד למי שמתכנן לטווח הארוך. המודד היחיד שבו מתעניינים בהנהלת ישקר הוא נתח השוק. המטרה היא פשוטה ובהירה: להגדיל את נתח השוק של החברה בשווקים בהם היא פועלת.

בישקר, שהיא כאמור היצרנית השנייה בגודלה בעולם בייצור כלי חיתוך ממתכת קשה, רוצים להיות ראשונים. הם יודעים שזה לא פשוט, אבל יש להם סבלנות. הם רצים לטווחים ארוכים. את הריצה הם התחילו לפני 58 שנה במחסן קטן בנהריה.

מהם נכסי הידע הארגוניים?

נכסי הידע של People Express הם ביצועי עובדים ורמת שירות; של Saatchi & Saatchi הם יצירתיות ושמידה על הלקוחות. ב-Nordstrom מקפידים על רמת שירות גבוהה; ובישקר מטפחים את ההון האנושי, המו"פ, השינוק ומדידת הביצועים. למעשה, לא הזכרנו כאן אף מושג שאינו מוכר לכל מנהל בכל ארגון. אך כפי שראינו בדוגמאות השונות, ההבדל נעוץ בצורת ההתייחסות למושגים אלה. מדובר בהבנה שמושגים אלה יוצרים ערך עבור הארגון, ועל-כן הם חשובים כנכסים קלאסיים, כגון: הון, מלאים, אמצעי ייצור וכו'. מהבנה זו נובעת המסקנה שיש צורך לנהל נכסים אלה; ואליה מצטרפת הבנה נוספת: אלה נכסים לא מוחשיים ולכן יש צורך להתאים להם את שיטות הניהול. לא ניתן לנהל רמת שירות כפי שמנהלים כסף, או לטפח הון אנושי כפי שמנהלים מלאי. ניתן לחלק את נכסי הידע הארגוניים לשלוש קבוצות עיקריות:

1. יכולות עובדים: היכולת לפעול במגוון רחב של מצבים ולייצר נכסים מוחשיים ונכסים לא מוחשיים עבור הארגון.
2. המבנה הפנים-ארגוני: פטנטים, קונספטים ומודלים ארגוניים, מערכות מחשב, תהליכי ניהול, תרבות ארגונית וכו'.
3. המבנה החוץ-ארגוני: קשרי לקוחות, קשרי ספקים, מותגים, מוניטין וכדומה.

תרבות ארגונית המעודדת יצירת ידע חדש

גם את נושא התרבות הארגונית נמחיש בעזרת דוגמאות:





- מנהל שנקלט כעובד חדש בטוויטה, עובר הכשרה של כשלושה חודשים לפני שהוא רואה את מקום עבודתו. הכשרתו של מנהל בכיר בטוויטה עורכת 20 שנה.
- תפקידם של המנהלים אינו לפתור בעיות, אלא להדריך את הכפופים להם כיצד לפתור בעיות.
- כל שינוי ושיפור מתוכנן כניסוי מדעי. התכנון המפורט מאפשר לבחון את הנחות היסוד ואת מידת מימושו.
- ננסה לסכם עכשיו את ההבדל בין טוויטה לבין מפעלים שניסו לחקות אותה:
- ההנחה העומדת בבסיס היישום של רוב מערכי הייצור הרזה במפעלים שונים היא שכשעובדים מיומנים ישתמשו בכלים הנכונים לפיתרון בעיות מגדרות, הביצועים ישתפרו בצורה דרמטית בפרק זמן קצר.
- ההנחה העומדת ביסוד השיטה היא שכשעובדים שנבחרו בקפידה והוכשרו במשך תקופה ארוכה, ישפרו תהליכים לאורך זמן, יוביל הדבר בסופו של דבר ליתרון תחרותי ולהצלחה.
- כמובן שלא ניתן לכתוב היום על טוויטה ללא התייחסות למשבר שהיא עוברת בימים אלה. משבר זה אינו מקרי. הוא נעוץ בשני תהליכים שהתרחשו במקביל והעצימו זה את זה: א. המעבר של טוויטה ממעמד של יצרן יפני המייצא לחו"ל, למעמד של יצרן בינלאומי; ב. תקופת כהונתו של קטסואקי ואטנבה כנשיא טוויטה. לא ניתן, במסגרת מאמר זה, לנתח לעומק תהליכים אלה. נאמר רק שהנשיא החדש, אקיאו טויודה, פועל, מאז כניסתו לתפקידו על מנת להחזיר את טוויטה למסלול עליו היא צעדה יותר מ-50 שנה.

עידוד ידע חדש

- גורמים רבים משפיעים על התרבות הארגונית, ביניהם: רוח הבעלים והמנהלים; השוק שבו פועל הארגון; עובדי הארגון; הבעיות, הכישלונות וההצלחות שהארגון חווה בעבר, ועוד. לכן לכל ארגון יש תרבות ארגונית ייחודית משלו שאינה ניתנת להשקפה. יחד עם זאת, הדוגמאות שהוצגו במאמר זה מצביעות על קווי דמיון בין התרבויות הארגוניות של הארגונים המקיימים הלכה למעשה ניהול בריקיימא:
- מבנה ארגוני שטוח, עם היררכיה מוגבלת.
- עבודה בצוותי עבודה קטנים וגמישים, המאפשרים לכל עובד להביא לידי ביטוי את כל היכולות שלו.
- גיוס עובדים לא רק על סמך הידע המקצועי שלהם, אלא בעיקר על סמך התאמתם לרוח הארגון ויכולתם להשתלב בעשייה היומיומית.
- התייחסות לעובד כאל אדם שלם, בעל יכולות וכישורים החורגים מההחום הצר של תפקידו. כיבוד העובד ומתן אומן ביכולתו.
- האצלת סמכויות ופתיחת אפשרויות ליוזמות אישיות.
- צידוד הרעה העצמאית, הקונפליקט והוויכוח הבתה, כאמצעים לפיתוח חדשנות ידע חדש.
- המנהלים הם כראש וראשונה מודיכים, מאמינים ומכוונים.
- הצבת יעדים ברורים ומאתגרים ומתן כל התמיכה הדרושה על מנת לעמוד ביעדים אלה.
- ההכשרה מתבצעת ברובה כחלק בלתי נפרד מהעבודה היומיומית, ולא כפעילות מנותקת בכיתה לימוד.

השתלבות נמרקם החברתי והסביבתי

ניהול בריקיימא משתלב באופן טבעי עם הקפדה על איכות הסביבה ומחויבות חברתית. לא ניתן לקיים ניהול בריקיימא, לבנות

בכדי לממש את ערכיה, כפי שתוארו לעיל, נוקיה שומרת על מבנה ארגוני שטוח, האצלת סמכויות נרחבת, תהליכי קבלת החלטות מהירים ולא פורמאליים, ועבודת צוות. בנוקיה מאמינים בהצבת יעדים שאפתניים ומאתגרים לכל העובדים ובמתן תמיכה והדרכה נדרשות בכדי להשיג יעדים אלה.

חשוב לציין ש-70% מהפיתוח המקצועי בנוקיה לא מתבצע בכיתות לימוד, אלא במהלך העבודה השוטפת. על מנת לאפשר תהליך ייחודי זה, עוברים כל המנהלים בחברה השתלמויות באימון (Coaching). ההכשרה באימון, שאותה עוברים כל המנהלים, וההכרה שיש לכל העובדים בחשיבות תהליכי האימון, מאפשרים לכל עובד לבקש תמיכה מבלי לחשוש שמישהו יהיחס לזה בצורה שלילית. בנוקיה מאמינים שהצלחה עסקית היא פועל יוצא של פיתוח אישי ולימוד.

יצרנית המכוניות טויוטה (Toyota):

טויוטה נוסדה בשנת 1937; הייצוא לארה"ב התחיל ב-1958, ובשנת 1988 התחילה טויוטה לייצר מכוניות במפעל שהקימה בארה"ב. כיום, 50 שנה לאחר תחילת הייצוא לארה"ב, ר-20 שנה לאחר תחילת הייצור בארה"ב, עקפה טויוטה את כל יצרני הרכב האמריקניים. טויוטה היא היום יצרן הרכב הראשון בעולם (במונחי מספר מכוניות הנמכרות בשנה). טויוטה מעסיקה יותר מ-300,000 עובדים, ויש לה מפעלים ב-26 מדינות ברחבי העולם.

טויוטה נחשבת, על אף המשבר שעברה באחרונה, לאחד היצרנים האיכותיים, היעילים והחדשניים ביותר. ב-1990 פרסמו שלושה פרופסורים ב-MIT את הספר "המכונה ששינתה את העולם: הייצור הרזה". מאז ניסו ארגונים רבים ליישם את שיטת הייצור של טויוטה (TPS). חלקם נכשלו בכך; בעוד שבטויוטה ה-TPS הוא בסיס למערכת דינמית, המשתנה ומשתפרת כל הזמן, מצאו את עצמם רוב הארגונים עם מערך ייצור קשיח שאינו פתוח לשינויים. מדוע זה קרה?

התשובה לכך פשוטה מאוד, גם בהתחשב בכך שטויוטה מעולם לא הסתירה דבר והסבירה את שיטתה לכל מי שרצה לשמוע. הטעות של רוב הארגונים נובעת מהתבוננות על ה-TPS כעניינים מערביות. בעבור טויוטה ה-TPS איננו העיקר וגם אינו מטרה; הוא אמצעי. ה-TPS נוצר כתוצאה מהתרבות הארגונית של החברה וחמשת העקרונות העומדים ביסודה: 1. שיפור מתמיד (Kaizen) – מדובר בתפיסת עולם ולא בשיטה! בטויוטה אף פעם לא רואים מצב מסוים סוף פסוק. תמיד ניתן לשפר. בטויוטה מצפים מכל עובד לאתר בעיות ולהציע פתרונות. 2. ללכת למקורות (Genchi genbutsu) – תמיד צריך לחפש את העובדות. אין להתבסס על הערכות והשערות. מי שרצה לפתור בעיה צריך ללכת ולראות אותה בעצמו. 3. כל בעיה היא אתגר – בעיות ותקלות אינן דבר רע. הן הזדמנות להשתפר. 4. עבודת צוות – טובת הארגון קודמת לטובת הפרט. כל אחד צריך לשתף בידע שלו את שאר חברי הצוות. 5. כיבוד הוולת – לא רק את האדם כאדם, אלא גם את דעותיו וידיעותיו. אין זה אומר שכולם צריכים להסכים בכול. הדיפן הוא הגכון! בטויוטה מעודדים קונפליקטים וויכוחים כאמצעי להעלאת בעיות על פני השטח, אבל הדיונים צריכים להתקיים בצורה מכובדת ותרבותית.

זאת כל התורה כולה! כל השאר הוא רק בליים המאפשרים לממש את העקרונות הללו בחיי היום יום! להלן מקצת מן הכללים:

- מנהלים בטויוטה מונחים לקבל החלטות ניהוליות בהתבסס על פילוסופיה ארוכת טווח, גם במחיר של פגיעה ביעדים לטווח הקצר.

ולמש אסטרטגיות ארוכות טווח, ובמקביל לפגוע פגיעות מיותרות בסביבה, או להתנכל לעובדים, לספקים, ללקוחות, או לכל גורם אחר שהארגון בא איתו במגע.

לא נרחיב כאן את הדיבור על נושא זה היות שהוא מכוסה באחרונה בצורה נרחבת בהקשרות; אך נציין כי הארגונים שהוצגו במאמר זה נבחרו בזכות מאפייני ניהול בר-קיימא שהם מייצגים ולא נבחרו בשל היותם פעילים למען הסביבה והמעורבות החברתית. יחד עם זאת, לא הופתענו לגלות שכולם פעילים בהגנת הסביבה ובמעורבות חברתית.

התנעת ניהול בר-קיימא בארגון, צעדים ראשונים בדרך ארוכה

רשימת הארגונים המגוונת המופיעה במאמר מוכיחה שניהול בר-קיימא אינו מוגבל לסוג מסוים של ארגונים, לשווקים מסוימים, או לתעשיות מסוימות. ניהול בר-קיימא מתאים לכולם. נכון, כל הארגונים שהוצגו במאמר זה הם גדולים ומוכרים, אבל הדבר נובע מן העובדה שקל יותר להשיג נתונים על ארגונים אלה. כל הארגונים שהוצגו במאמר הפעילו את עקרונות הניהול בר-קיימא כבר מהיום הראשון, כשהם עדיין היו ארגונים קטנים בראשית דרכם.

לפני שאתה, הקורא המנהל, מתחיל בדרך הארוכה אך המאתגרת של ניהול בר-קיימא, עליך לשאול את עצמך שלוש שאלות פשוטות:

• האם השתכנעתי באמונה שלמה בחשיבות וביתרונות של ניהול בר-קיימא?

• האם אני מבין את מלוא המשמעות של ניהול בר-קיימא, והאם אני מוכן לקחת על עצמי את המחויבות הנובעות מכך?

• האם קיימים בארגון שלי אנשים שאני מוכן לקחת אותם איתי למסע זה?

אם ענית בחיוב על שלושת השאלות, אתה מוכן למסע ואתה יכול להתחיל בהכנות.

צעד ראשון: חזון בר-קיימא

החזון הוא היסוד ההכרחי לכל ניהול בר-קיימא. חשוב להבין, לא מדובר בחזון שתולים על הקיר (אם כי אפשר לעשות זאת), אלא במערכת ערכים שתלויה ותשפיע על כל פעילות וכל החלטה ארגונית בעשרות השנים הבאות. עקב כך, חשוב להקדיש לבניית החזון הארגוני את מלוא תשומת הלב ואת כל הזמן הדרוש.

החזון הארגוני משקף את הערכים הכי בסיסיים של הארגון, ולכן הוא ייחודי לכל ארגון. לא ניתן להעתיק חזון של ארגון אחר ולהשתמש בו, אבל בהחלט מומלץ לעיין בחזון הארגוני של ארגונים המקיימים הלכה למעשה ניהול בר-קיימא, וללמוד מהם.

עכשיו הגיע הזמן להתחיל לגבש את החזון של הארגון. מומלץ לשתף בתהליך כמה שיותר עובדים ועל ידי כך להקל על הטמעת החזון. תתחילו בסיעור מוחות במסגרתו תעלו ערכים חשובים לכם. תעבירו כל ערך וערך במסגרת קפדנית של בריקה: האם תרצו שהערך הזה יתקיים גם בעוד 50 שנה? האם הערך הזה ימשיך להתקיים גם כשקו המוצרים שלכם ישתנה מן הקצה אל הקצה? כשהלקוחות והשווקים שלכם יהיו אחרים? כשיתחלפו הטכנולוגיות? זכרו, החזון בר-קיימא צריך להיות אי של יציבות בים של שינויים.

חזון בר-קיימא מהווה את הבסיס לתרבות הארגונית ולאסטרטגיה של הארגון. אסור להשאיר את החזון ברמה של הצהרת הנהלה, שלא קשורה למציאות היומיומית. חשוב לבחון את כל הפעילויות המתבצעות בארגון ואת התאמתן לחזון. נקיטת פעולות שלא עולות

בקנה אחד עם החזון רק תערער את אמון העובדים במהלך ותרוקן אותו מתוכן.

צעד שני: מאזן נכסי הידע הארגוניים

כל ארגון מחויב על-פי החוק להכין כל שנה מאזן כספי. במאזן מפורטים בין השאר הנכסים המוחשיים של הארגון: מפעלים, ציוד, וכדומה. אך השוואה בין השווי הבורסאי לשווי המאזני של הארגונים מראה שהנכסים המוחשיים מסכרים חלק קטן מהשווי הבורסאי.

בחברת מיקרוסופט, למשל, מהווים הנכסים המוחשיים רק כ-25% מהשווי הבורסאי, ובחברת "טבע" הם מהווים רק כ-45%. חלק מהפער הזה נפתר באמצעות סעיף "המוניטין". אך האם זה מוצדק להסתפק בשורה אחת עבור סעיף המהווה יותר מ-50% מהערך הבורסאי? אחת הדרכים להתגבר על פער זה בצורה יסודית יותר היא להכין מאזן איכותי של הנכסים הלא מוחשיים של הארגון. מאזן זה יכול לשמש, בין השאר, בסיס מצוין לניהול בר-קיימא, היות שהוא מצביע על כל אותם נכסי ידע שעל ידי ניהולם הנכון עשוי הארגון להשיג יתרון תחרותי ארוך טווח.

צעד שלישי: להתחיל לנהל את נכסי הידע

מטרות ניהול נכסי הידע זהות במהותן למטרות ניהול הנכסים המוחשיים: לתת להנהלה תמונה ברורה של מה יש ומה חסר, ולהבטיח שלרשות הארגון יעמדו הנכסים הדרושים בכמות ובאיכות הנדרשת. אך צורת הניהול של נכסים לא מוחשיים שונה מהותית מצורת הניהול של נכסים מוחשיים.

כפי שראינו בדוגמאות השונות במאמר זה, נכסי ידע זקוקים לתרבות ארגונית מתאימה. לכן, על מנת שניתן יהיה להתאים את נכסי הידע לצרכי הארגון, יש בראש ובראשונה להנחיל תרבות ארגונית הולמת, הנובעת מהחזון הארגוני בר-קיימא ותורמת למימוש. מוכן מאליי שאין זה מהלך קל ופשוט, וגם אין זה מהלך שניתן להשלימו בזמן קצר. כמו כל תהליך שינוי, צריך לתכנן אותו היטב ולהוביל אותו תוך מחויבות הנהלה, רגישות לצרכי העובדים ולבעיות המתעוררות, ונחישות להשלימו בהצלחה.

במקביל להטמעת תרבות ארגונית הולמת, ניתן להתחיל גם בשילובן של מתודולוגיות לניהול נכסי הידע. שלוש המתודולוגיות העיקריות הן: ניהול ידע, מודיעין תחרותי ומודיעין עסקי.

• ניהול ידע: מגוון כלים ופיתרונות ממוחשבים המשפרים את הטיפול במשאבי המידע בארגון, מגבירים את שיתוף הידע בעסק ובינו לבין הגורמים החיצוניים, ומשפרים את תהליכי קבלת ההחלטות.

• מודיעין תחרותי: תהליך שיטתי ואתי לאיסוף וניתוח מידע חיצוני העשוי להשפיע על תוכנית החברה, החלטותיה וביצועיה, ולהשליך על יכולת התחרות שלה.

• מודיעין עסקי: תהליך מובנה לזיהוי היבטים חבויים בנתוני הארגון (כמויות ענקיות של נתונים), על מנת לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות.

הצעדים הבאים: תחילת המסע

פרטתי כאן את הצעדים הראשונים בתחילת המסע, המבוסס על עקרונות הניהול בר-קיימא. אין זה מסע קל ופשוט. הוא דורש מחויבות עמוקה של ההנהלה והעובדים, הבנת החשיבות של נכסי הידע לארגון, והכרה בצורך לבנות תרבות ארגונית מתאימה. המסע אינו פשוט, אך עיון בקורותיהם של ארגונים הפועלים על פי עקרונות אלה מוכיח שמדובר במסע מאתגר ובעל פוטנציאל רב להזנקת הארגון קדימה אל הישגים חדשים וארוכי טווח. ■

הסמכות האצ
מנכ"ל זאמס
מפתחנות מידע