

# תרבות ארגונית "מחוץ לקופסה"

דן נועם  
יועץ עצמאי – נועם פתרונות מידע  
052-8848002 Dan@noaminfo.com

## תקציר

שורשיה של התרבות הארגונית נטועים בתפיסות שיש לנו לגבי: "כיצד נכון לנהל ארגון", כלומר בעקרונות הבסיסי של הניהול. עקרונות הניהול, המקובלים כיום במרבית הארגונים, מקורם בתקופת המהפכה התעשייתית ובעידן התינוש והייצור ההמוני של המאה ה-20. השינויים הרבים שחלו מאז עוצבו עקרונות אלו, ובמיוחד מהפכת המידע שאנחנו נמצאים רק בתחילתה, הביאו לכך שעקרונות אלו כבר אינם מתאימים ופוגעים בתפקודם של ארגונים. חוסר תאום זה, הקיים בין התרבות הארגונית לבין המציאות העסקית הגלובלית, פוגע ביכולת השרידות של ארגונים וביכולתם להשיג יתרון תחרותי ארוך טווח. התרבות הארגונית המקובלת במרבית הארגונים מקשה עליהם במיוחד להטמיע תהליכים עתירי ידע כגון: הבטחת איכות, מודיעין תחרותי, ניהול ידע, חדשנות ועוד.

סקרים, שנערכו בשנים האחרונות, מראים בצורה ברורה עד כמה התרבות הארגונית המקובלת ברוב הארגונים פוגעת בסביבת העבודה, במוטיבציה של העובדים, וגם בביצועים הכלכליים של הארגונים. נתונים מתוך סקרים אלו יוצגו במהלך ההרצאה.

יותר ויותר מומחים לניהול והתנהגות ארגונית מצביעים על הצורך להחליף את פרדיגמת הניהול ומציגים את העקרונות החלופיים שמתאימים למציאות העכשווית. עקרונות חדשים אלו ממומשים היום רק על ידי אחוז זעום של ארגונים, אבל בדיקות ומחקרים מראים שארגונים אשר שינו את התרבות הארגונית שלהם עוקפים את שאר הארגונים ברוב הפרמטרים העסקיים החשובים. בהרצאה יובאו דוגמאות לארגונים אלו, תוצג התרבות הארגונית הנהוגה בהם, ותרומתה להצלחתם של ארגונים אלו.

לסיכום יוסבר כיצד התרבות הארגונית החדשה מאפשרת לארגונים ליישם בצורה הרבה יותר מוצלחת תהליכים עסקיים עתירי ידע.

## מבוא

מחקר שבוצע בשנת 2009 על ידי John Hagel [6] מחברת דלויט, מצא ש-58% מהעובדים לא מרגישים מחויבות כלפי מקום העבודה. סקר של חברת Gallup [9] בשנת 2002, מצא שעובדים בלתי מחויבים עולים מדי שנה 350 מיליארד \$ למשק האמריקאי. מאז כנראה המצב רק החמיר.

אלו נתונים מדאיגים ביותר, ואנחנו חייבים להבין את מקורם, ולחפש דרכים לשיפור המצב.

במאמר אנחנו נבחן את התהליכים שהביאו ליצירת מצב זה, נסקור את השפעת המצב על תפקודם של ארגונים, ונציג פתרונות אפשריים.

## הקשר בין תרבות ארגונית ועקרונות הניהול

תרבות ארגונית מוגדרת כ- "הערכים, החשיבות, התמורה, האמונה, הנורמות והמנהגים הקיימים בארגונים. התרבות הארגונית כוללת הן את הרובד הגלוי של ערכי הארגון, חפצים המייצגים את הערכים והתפיסות של הארגון, דברים חיצוניים ומוחשיים כגון לבוש, שפה, סמלים ומיתוסים (אלו הם הדברים הראשונים בהם נתקלים אנשים חדשים המגיעים לארגון, וכך מבינים איך להתנהג בו), והן את הרובד הסמוי, התשתית הנורמטיבית שעליה בנויים הרבדים הגלויים, שכולל את הנחות היסוד, הערכים החברתיים ונורמות ההתנהגות הנהוגים בארגון." (ויקיפדיה)

כאשר אנחנו רוצים להבין כיצד נוצרה התרבות הארגונית שקיימת היום ברוב הארגונים העסקיים, עלינו לרדת אל הרובד העמוק, הסמוי מן העין, של התרבות הארגונית. אל הנחות היסוד שהביאו להתפתחותם של נורמות ההתנהגות והערכים הארגוניים.

נראה לי שנכון יהיה לומר כי הנחת היסוד הבסיסית ביותר נוגעת למטרתו של הארגון העסקי, ולדרכים המיטביות להשגת מטרה זאת. כלומר: מדוע נוצרו הארגונים העסקיים, מדוע צריך לנהל אותם, ומה הם שיטות הניהול הנכונות והאפקטיביות ביותר. על מנת להבין זאת אנחנו צריכים לבחון מתי ומדוע נוצרו הארגונים העסקיים במתכונת הקיימת היום.

## המקורות של עקרונות הניהול המודרני

הארגונים העסקיים, במתכונת המוכרת לנו היום, הם תוצר של המהפכה התעשייתית (שהתחוללה בין סוף המאה ה-18 לתחילת המאה ה-19). עד אז נוצרו מרביתם של המוצרים על ידי בעלי מלאכה שעבדו לבד, או העסיקו מספר קטן של שוליות. המצאתם של מנוע הקיטור ושל מגוון מכונות המונעות בכוח הקיטור (בעיקר בתחום הטקסטיל) הביאו להקמתם של בתי מלאכה גדולים, ויצרו ביקוש לכוח עבודה בסדרי גודל שלא היו קיימים עד אז.

כוח העבודה נמצא בעיקר בקרב נשים, ילדים וקשישים שלא היו להם את הכישורים הדרושים על מנת לעבוד בבתי המלאכה המסורתיים והיו ברובם ללא השכלה בסיסית. נוצר צורך דחוף לפתח שיטות להעסקת כמויות גדולות של עובדים לא מיומנים, ולהפיק מהם את המקסימום בצורה זולה ויעילה. על הרקע הזה צמחו עקרונות הניהול המודרני:

- א. תקינה – השגת יעילות ויתרון לגודל על ידי צמצום הסטייה מערכים מיטביים בתהליכים הארגוניים השונים.
- ב. התמחות – צמצום המורכבות וקיצור עקומת הלמידה של עובדים על ידי חלוקת תהליכים למטלות מוגדרות המבוצעות על ידי עובדים שונים (פס ייצור).
- ג. הכשרה – הארגון אחראי להכשרה ממוקדת ואחידה של כל עובד במטלות שעליו לבצע.
- ד. יעדים ארגוניים – הגדרת יעדים ברורים לכל עובד. יעדים אלו נגזרים מיעדי הארגון, כפי שהוגדרו על ידי ההנהלה.
- ה. היררכיה ארגונית – שליטה ובקרה באמצעות יצירת פירמידת שליטה המבוססת על מוטת שליטה צרה.
- ו. תכנון ופיקוח – הבטחת אחידות ויכולת חיזוי תוצאות עסקיות באמצעות תכנון מפורט. מעקב שוטף ומניעת סטייה מהתכנון.
- ז. תגמולים כספיים – יצירת מוטיבציה ושמירה על מדיניות הארגון באמצעות תגמולים כספיים ליחידים ולקבוצות.

כאמור, פותחו עקרונות אלו במהלך המהפכה התעשייתית, וגובשו לכדי תורת ניהול סדורה בתחילתה של המאה ה-20:

- בשנת 1776 פרסם אדם סמית את ספרו "עושר העמים". בספר זה הוא פיתח את הרעיון לפיו פרוץ עבודה מבוסס על חלוקת עבודה וצבירת הון. חלוקת משימות ייצור לחלקים קטנים, שבכל אחד מהם עוסק גורם אחד, מאפשרת להשיג יעול ניכר בתהליך הייצור. חלוקה זאת גם מאפשרת לכל עובד להתמחות במשימה שלו.
- בשנת 1905 פרסם מקס ובר את ספרו "האתיקה הפרוטסטנטית ורוח הקפיטליזם". בספר מגדיר ובר את הארגון הבירוקראטי כארגון האידיאלי והיעיל ביותר. בספר קובע ובר בין השאר:
  - הארגון הבירוקראטי מבוסס על מערכת כללים ברורה, סמכותיות מוחלטת, לוגיקה וסדר.
  - תחומי האחריות של העובדים מוגדרים בצורה מדויקת ומפורטת.
  - התנהגות העובדים מפקחת ונשלטת באמצעות כללים ונהלים.
  - לעובדים יש חסרונות וחולשות, ולכן הם מהווים גורם סיכון ליעילות המערכת.
- בשנת 1905 התפרסם גם ספרו של פרדריק טיילור "עקרונות הניהול המדעי":
  - החלף "כללי אצבע" בשיטות המבוססות על מחקר מדעי של תפקידים.
  - יש לבחור, לאמן ולפתח כל עובד בצורה מדעית, ולא לאפשר לו לאמן את עצמו.
  - יש לספק כללי עבודה מפורטים, ולפקח על כל עובד.
  - יש לחלק עבודה בין עובדים למנהלים. המנהלים מתכננים את הפעילויות, והעובדים מבצעים.
- בשנת 1916 פרסם הנרי פיול את המאמר "ניהול כללי ותעשייתי" (הספר פורסם במקורו בצרפתית, וזכה לפרסום עולמי רק בשנת 1949 כאשר תורגם לאנגלית). במאמר מגדיר פיול 14 עקרונות ניהול:
  1. חלוקת עבודה.
  2. מתן סמכויות למנהלים.
  3. משמעת.
  4. לכל עובד יש רק מנהל אחד.
  5. לכל קבוצת עובדים יש מנהל אחד, תכנית עבודה אחת, ויעד ברור.
  6. השגת מטרת הארגון קודמת לטובת הפרט.
  7. תשלום שכר הוגן.
  8. האצלת סמכויות תעשה במידה ועל פי כל מקרה לגופו.
  9. שמירת שרשרת פיקוד ברורה מהמנהל הכללי ועד אחרון העובדים.
  10. סדר וניקיון: עובדים וחפצים ימצאו תמיד במקום המתאים.
  11. מנהלים יהיו הוגנים כלפי עובדיהם.
  12. שמירה על אחוזי תחלופה נמוכים של עובדים.
  13. יש לאפשר עובדים ליזום.
  14. רוח צוות חשובה להשגת הרמוניה ואחידות.

ארגונים ממשיכים לדבוק בעקרונות אלו עד עצם היום הזה, אפילו שהתנאים שהביאו להגדרתם, של העקרונות, השתנו ללא הכר: ילדים הוצאו ממעגל העבודה, וכוח העבודה מורכב מגברים ונשים בוגרים בעלי השכלה יסודית, תיכונית, ואף למעלה מזה. לעובדים של היום יש מערכת דרישות וצפיות השונה לחלוטין מהדרישות והצפיות שהיו לעובדים במהלך המהפכה התעשייתית, ואף במרבית המאה ה-20. העובדים של היום כבר לא מסתפקים במקום עבודה שמבטיח שכר הוגן, אך אינו מאפשר להם מימוש עצמי, ואינו מעניק להם תחושת יעוד.

ארגונים ממשיתכים לדבוק בעקרונות אלו כי עד לאחרונה הם אפשרו להם לגדול, להשיג יתרון לגודל, ולייצר הכנסות לבעלים ולבעלי המניות. וכמובן, אסור לנו לשכוח: עקרונות אלו גם יצרו את הבסיס לחברת השפע ולשיפור בתנאי המחיייה של מרבית האוכלוסייה במדינות המפותחות.

אך בשנים האחרונות משהו השתבש. ארגונים מתמודדים עם אתגרים וקשיים שלא ידעו בעבר. חוסר הוודאות, השינויים המהירים, והמורכבות של עולם העסקים המודרני, מקשים על ארגונים ופוגעים ברווחיות ובסיכויי ההישרדות שלהם. המשברים הכלכליים הכלל עולמיים, שהתחילו בשנת 2008, מוסיפים ממד בעייתי נוסף, ומקשים על ארגונים עוד יותר.

אנחנו לא יכולים להסתכל על מצב זה ולקוות שהוא ישתנה. אי אפשר להצטמצם, להוריד את הראש, ולהמתין לכך שהמשבר יחלוף. גם לנסות שוב ושוב את העקרונות שעבדו בעבר, להתאמץ יותר, וללכת עם הראש בקיר, אינו חלופה טובה. על כך אמר אלברט איינשטיין: "אתה צריך להיות טיפש גמור כדי לעשות שוב ושוב את אותו הדבר ולקוות לתוצאה אחרת".

אנחנו חייבים לרדת לשורשה של הבעיה. להבין מה הגורם לכל השינויים שאנחנו חווים, ולמצוא כיצד אנחנו יכולים להתאים את עצמנו ואת הארגונים שלנו למצב זה.

### מהפכת המידע והשפעתה על העולם העסקי

שורשיה של מהפכת המידע נטועים אי שם, בתחילת שנות ה-50 של המאה הקודמת, כאשר הופיעו המחשבים המסחריים הראשונים. אך במשך כ-30 שנה הייתה יכולת המחשוב נחלתם של ארגונים גדולים ובינוניים בלבד. המהפכה התחילה לצבור תאוצה בתחילת שנות ה-80, עם הופעתם של המחשבים האישיים והאינטרנט.

מהפכת המידע נישאת על גבם של שלושה פיתוחים טכנולוגיים עיקריים: עוצמת המעבדים, יכולת אחסון מידע, ותקשורת דיגיטאלית מהירה. יכולות אלו גדלו בצורה משמעותית לאורך השנים. זאת ללא עליה במקביל, ואפילו תוך כדי ירידת מחירים. להמחשה נאמר שעוצמת המחשב, שנמצא היום בכל טלפון חכם, גדולה עשרות מונים מעוצמת המחשב שהנחית את אפולו 11 בשנת 1969 על הירח. מחקר שבוצע בשנת 2009 על ידי John Hagel [6] מחברת דלויט, מראה שמשנת 1993 ועד היום גדל המדד המשולב של עוצמת מחשב, יכולת אחסון, ומהירות תקשורת, פי 80.

חשוב להבין שהיכולות הטכנולוגיות, והיישומים השונים שפותחו על סמך טכנולוגיות אלו, שינו ללא הכר את כל מארג חיינו:

- חישוביות – אנחנו משתמשים במחשבים על מנת לחשב שכר, לתכנן פרויקטים, לגלות את הגנום האנושי, לחזות מזג אוויר, להטיס מטוסים וחלליות, ועוד.
- אחסון מידע – אנחנו מאחסנים מסמכים, סרטים, תמונות, וכמויות אדירות של נתונים. יכולות האחסון הן עצומות והן הולכות ומשתכללות. גודלו של דיסק ממוצע במחשב נייד הוא GB 500. בדיסק כזה אפשר לשמור 500 עותקים של אנציקלופדיה בריטניקה. 20 דיסקים כאלה יספיקו בשביל לשמור את כל הספרים שנמצאים בספריית הקונגרס בווינגטון. בשנה שעברה הצליחו מדענים מאוניברסיטת הרווארד לאחסן 70 מיליארד ספרים באמצעי אחסון ביולוגי בגודל של ציפור.
- איתור מידע – מנועי חיפוש משוכללים מאפשרים לנו לאתר בקלות מידע רב בתחומים מגוונים. גוגל לבדו עונה בכל דקה על יותר מ-2,000,000 שאילתות. מגוון המידע שניתן להגיע אליו דרך המחשב שלנו הוא עצום: ספרים ומאמרים מקצועיים, ארכיונים של כתבי עת, מידע על פסקי דין, פטנטים, נתונים מפורטים על חברות ועל ההתנהלות שלהם, השוואות מחירים ותכונות של מוצרים, ועוד.
- תקשורת מהירה – מי עדיין זוכר את הזמנים בהם פקס נחשב לאמצעי התקשורת המתקדם והמהיר ביותר? כיום אפילו הדואר האלקטרוני כבר נחשב מיושן. אנחנו מדברים בנייד, ומנהלים שיחות וידיאו באמצעות סקייפ, עם כל מקום בעולם. חקלאים בכפרים נידחים בהודו נמצאים בקשר ישיר עם בורסת הסחורות בשיקאגו, וחוסכים דמי תיווך גדולים שהיו משלמים בעבר לסוחרים מקומיים.

מהפכת המידע, והיכולות האדירות שהיא העמידה לרשותנו, שינו ללא הכר גם את עולם העסקים:

- גלובליזציה – כדברי העיתונאי תומס פרידמן: "העולם הפך שטוח" [5]. ההתנהלות הארגונית כיום היא גלובלית. ארגונים יכולים לרכוש משאבים ולמכור מוצרים בכל העולם. זה הופך גם את התחרות לגלובלית, וזה נכון לא רק לגבי ארגונים גדולים. אם מחיר הספר בחנות השכונתית הוא גבוה מדי, אני רוכש את הספר ב-Amazon, ואם הדוכן בקניון מוכר כיסויים לטלפון במחיר גבוה, אני רוכש אותם ב-DealeXtreme בהונג קונג.
- שינויים מהירים – האמצעים הטכנולוגיים החדשים קיצרו את זמני הפיתוח של מוצרים חדשים ואת הזמנים הדרושים לגיבוש שיתופי פעולה, חוזים וכדומה. שינוי שמתרחש בקצה אחד של העולם מתפשט במהירות, דרך רשתות התקשורת, לכל העולם.
- מודלים עסקיים חדשים – מהפכת המידע יצרה מודלים עסקיים חדשים. מודלים ישנים התמוטטו, או שנמצאים בסכנה קיומית. Amazon מחליף את חנויות הספרים, אתרי אינטרנט מחליפים את העיתונות הכתובה, Netflix הביא לפשיטת הרגל של Blockbuster, ו-iTunes פוגע קשות בתעשיית אלבומי המוסיקה.
- לקוחות דעתניים – לקוחות כיום כבר לא מסתפקים במוצר בינוני. הלקוחות של היום דורשים מוצרים שיפתיעו וירגשו אותם, ורמת שירות ללא פשרות. (כן, תמיד יהיו גם פראיירים שמסתפקים בפחות, ואנשי עסקים שמתמקדים רק בהם). הלקוחות של היום יכולים להשוות במהירות בין מוצרים וחנויות. ניתן היום להיכנס לחנות, לצלם בר קוד של מוצר באמצעות הטלפון החכם, ולקבל מיד נתונים על מחיר המוצר באינטרנט, ועל

חוויות בסביבה שמוכרות את המוצר במחיר יותר נמוך. שיטה זאת, שמכונה Showrooming, פוגעת קשות בארה"ב ברשתות כמו Best Buy ו-Walmart, ויש אומרים שהיא גם הצליחה למוטט רשת חנויות צילום בבריטניה.

שילוב של כל השינויים הללו יוצר עולם עסקי השונה באופן מהותי מהעולם העסקי שהיה קיים בזמן שגובשו עקרונות הניהול שסקרתי בתחילת המאמר. זאת לא רק בהיבט של הרכב כוח העבודה, שצוין בסעיף הקודם, אלא במספר היבטים נוספים:

- אופק תכנוני – השינויים המהירים המתרחשים בעולם העסקים אינם מאפשרים תכנון ארוך טווח. ראו, לדוגמה, מה קרה לגירעון של מדינת ישראל בעקבות התקציב הדו שנתי. במציאות של שינויים מהירים, ארגונים חייבים לפתח מנגנונים שיאפשרו להם להשתנות ולהתעדכן במהירות ובאופן רציף.
- היתרון לגודל – היתרון לגודל כבר אינו יכול להוות הגנה בלעדית מפני מתחרים. כל המודלים העסקיים החדשים, המבוססים על טכנולוגיות רשת, פגעו בצורה אנושה בארגונים גדולים. Washington Post, Blockbuster, Barnes & Noble ודומיהם הם רק דוגמה לכך.
- אסטרטגיות בידול – אסטרטגיות בידול כגון מחיר נמוך, בידול המוצר, או פלח שוק ייחודי, גם הן כבר לא יכולות להחזיק מעמד זמן רב. בעולם גלובלי תמיד ימצא משהו שיצליח לחקות בהצלחה אסטרטגיות אלו, וגם להוציא אותן אל הפועל בצורה יותר מוצלחת.

### השפעת ההתנגשות, בין מהפכת המידע לפרדיגמת הניהול, על מצב הארגונים

עקרונות ניהוליים, שגובשו לפני קרוב ל-100 שנה, אינם בהכרח גרועים. אפשר אפילו להגיד ברמה גבוהה של וודאות שקיימים מצבים עסקיים רבים בהם עקרונות אלו עדיין מוכיחים את עצמם כמוצלחים ויעילים. אבל עלינו לבדוק האם הם הפתרון הנכון לסביבה העסקית שתוארה בסעיף הקודם. לשם כך נבחן מספר פרמטרים כפי שעלו במחקר שבוצע על ידי John Hagel [6]. המחקר בחן מספר פרמטרים לאורך 40 שנה (1965 – 2005):

- הפריון מעבודה עלה במידה הרבה יותר קטנה ממה שהיה ניתן לצפות מטכנולוגיות המחשוב. כלומר, טכנולוגיות אלו עדיין לא מנוצלות במלוא הפוטנציאל שלהן.
- עוצמת התחרות (המהירות בה ארגונים נעלמים) יותר מהכפילה את עצמה.
- המהירות בה ארגונים מאבדים עמדת הובלה (על פי ערך "ההחזר על השקעה"), גם היא יותר מהכפילה את עצמה.
- השיעור הממוצע של החזר על השקעה (ROA) הצטמצם ב-75% במהלך התקופה.

כאשר זה המצב, אנחנו חייבים לבדוק האם קיימים עקרונות ניהול אחרים, ותרבות ארגונית אחרת, שיכולים להחליף, או להשלים, את הפרדיגמות הקיימות.

### עקרונות הניהול החדשים

בחינה של הספרות המקצועית שפורסמה בעשרים השנים האחרונות, ושל ארגונים מצליחים כגון: Gore, Google, Zappos, Whole Foods, Toyota, Southwest Airlines, Iscar, ואחרים, מאפשרת לזהות את העקרונות החדשים:

- חזון וערכים – המוטיבציה והפעילות השוטפת של כלל העובדים אינה נובעת מיעדים ותכניות עבודה, אלא מהבנה לעומק, ושותפות מלאה, עם הערכים ועם החזון של הארגון.
- כבוד הדדי – ההתנהלות הארגונית מתבצעת מתוך כבוד הדדי וכיבוד דעתו של האחר. החלטות מתקבלות, ככל האפשר, תוך השגת קונסנזוס.
- צוותים בארגון עצמי (Self-Organizing Teams) – העבודה מתבצעת בצוותים קטנים. לצוותים ניתנים כל המשאבים, ומוענקות כל הסמכויות על מנת לפעול בצורה עצמאית. הצוות גם קובע לעצמו את היעדים, את תכנית העבודה, ואת הדרך להשגת היעדים.
- טווח ארוך – ההתמקדות בשרירות לטווח ארוך מקבלת עדיפות עליונה על פני רווחים לטווח הקצר.
- התמקדות בלקוח – המטרה המרכזית ששם לעצמו הארגון היא "להפגיש ולרגש את הלקוחות". או במילים אחרות "להפוך כל לקוח לאוהד". כל פעילות שאינה מוסיפה ערך ללקוח, היא פעילות מיותרת שאפשר לחסוך (ניהול רזה – Lean Management).
- תקשורת פתוחה – הארגון מעודד תקשורת פתוחה, הצפת בעיות, סיעורי מוחות אמיתיים ועמוקים.
- שקיפות מלאה – הפצת המידע בארגון כפופה לעקרון שכולם צריכים לדעת הכול, למעט נושאים שקיימת לגביהם סיבה ברורה ומוצדקת לשמירת סודיות (צנעת הפרט, מניעה משפטית וכדומה).
- שיפור מתמיד – כל עובד בארגון, יכול, וצריך לבחון כל הזמן את עצמו ואת הסביבה ולחפש צעדים קטנים לשיפור (זהו ה-Kaizen היפני). לשם כך מעודד הארגון תהליכים מבוקרים של ניסוי ותהייה. כאמור כל העובדים, בכל הרמות, נקראים לקחת חלק בתהליכים אלו.
- למידה מתמשכת – הלמידה כדרך חיים ברמת הפרט, הצוות וכלל הארגון. כל אירוע, בין אם הוא הצלחה או כישלון, הוא הזדמנות ללמידה ולהפצת ידע בארגון.
- פתיחות לעולם – עקרון זה מאחד בתוכו את כל הקשרים עם גורמים מחוץ לארגון: יצירת קשרים דו כיווניים עם לקוחות, שימוש מושכל בחוכמת ההמונים לפתרון בעיות ויצירת הזדמנויות, מתן הרשאות לעובדים לגלוש באינטרנט וברשתות חברתיות, ועוד.

- ערך משותף (Shared Value) – התחשבות בהשפעת המוצר על כל הסביבה האקולוגית שאיתה בא הארגון במגע. הקפדה על מחויבות חברתית ומחויבות סביבתית מתוך ראיית הכדאיות העסקית בטווח הארוך. (זאת ראייה יותר רחבה של המושג "אחריות תאגידית").

### התרבות הארגונית החדשה

- מה קורה לתרבות הארגונית כאשר משנים את עקרונות הניהול ומטמיעים את העקרונות החדשים? נחזור שוב לארגונים שעברו את השינוי, ונתבונן בתרבותם הארגונית. אנחנו מוצאים מספר מאפיינים השותפים לרובם:
  - תחושת יעוד – לעובדים יש תחושת יעוד חזקה, הם מזדהים עם החזון הארגוני ומרגישים שהם מממשים את עצמם באמצעות העבודה שהם עושים. תחושת היעוד משפיעה באופן ישיר על המוטיבציה ועל הפריזון של העובדים.
  - חדוות יצירה – האווירה הפתוחה, האמון שהנהלה נותנת בעובדים, והכבוד ההדדי, מעודדים את החשיבה היצירתית ואת החדשנות. רמת חדשנות גבוהה ופורצת דרך, חדשנות שמסוגלת לשבש את המודלים העסקיים של המתחרים (Disruptive Innovation) היא הגורם המרכזי כיום להשגת יתרון תחרותי ארוך טווח.
  - עבודה עם חיוך – במקומות העבודה שאימצו את עקרונות הניהול החדשים גילו שאפשר לעבוד מתוך שימחה, מותר לצחוק בעבודה, ואפשר אפילו לשלב משחקים במהלך העבודה. אין ספק שעובד שמח הוא עובד מרוצה, אנרגטי ובעל רמות פריזון ויצירתיות גבוהות.
  - לכידות – עבודה בצוותים, תחושת יעוד פנימית, ושמחה, יוצרים לכידות בין כל עובדי הארגון, ומגבירים את האפקטיביות שלהם קבוצה.

אני חושב שאין לאף אחד ספק שארגון שבו מתקיימת תרבות ארגונית מסוג זה, הוא ארגון שכיף לעבוד בו. זהו ארגון שכולנו היינו רוצים להימנות בין עובדיו. אבל האם זהו בהכרח גם ארגון יותר מוצלח?

### השפעת הניהול החדש על ביצועי הארגון

- חברת LRN היא חברת יעוץ בין לאומית המתמחה בהטמעת תרבות חדשנית. בשנת 2012 היא ערכה סקר בקרב 36,000 עובדים ב 18 מדינות [10]. הסקר בחן את התרבות של ארגונים אלו, ואת השפעת התרבות על הצלחת הארגון. להלן הממצא העיקרי של הדוח:
  - רק 3% מהמשיבים לסקר דיווחו על כך שהם עובדים בארגון עם תרבות ארגונית חדשה (סוג תרבות זה מוגדר בדוח כתרבות של "ממשל עצמי").
  - 99% מהארגונים בעלי תרבות של ממשל עצמי מנצחים את המתחרים שלהם בכל הפרמטרים, כולל הצלחה כלכלית.

Steve Denning [4] השווה את התנהגות המניות של ארגונים עם ניהול מסורתי (Walmart, Cisco, GE), למניות של ארגונים עם תרבות ארגונית חדשה (Amazon, Apple, Salesforce), לאורך תקופה של 10 שנים. הממצאים מציגים עליונות ברורה של הארגונים עם התרבות החדשה.

סקר נוסף, שנערך על ידי חברת הייעוץ Towers Watson [12], השווה את הרווחיות התפעולית של 50 ארגונים בין לאומיים. הארגונים חולקו לשלוש קבוצות על פי מידת המחויבות של העובדים לארגון. להלן הרווחיות התפעולית, באחוזים, של שלושת סוגי הארגונים:

- מחויבות נמוכה – 9.9%
- מחויבות גבוהה – 14.3%
- מחויבות ברת קיימא (מבוססת על תרבות ארגונית של ממשל עצמי) - 27.4%

ניתן להביא מחקרים וסקרים נוספים המראים בברור שארגונים עם תרבות ארגונית חדשה מובילים על פני הארגונים המסורתיים. אז איך זה שרק כ 3% מהארגונים בעולם אימצו את התרבות החדשה? את התשובה לשאלה זאת נשאר לפרק הסיכום. עכשיו נעבור לבדוק את ההשלכות שיש לכל מה שנאמר עד עתה על תהליכים ארגוניים מורכבים, כגון הבטחת האיכות.

### תהליכים עתירי ידע בארגונים

בתחילת דרכם כללו הארגונים פונקציות ותהליכים מעטים יחסית: ניהול פס הייצור, ניהול המחסנים והמלאי, ניהול הכספים (הנה"ח), ומכירות. אלו תהליכים שניתן לנהל אותם ביעילות גבוהה באמצעות עקרונות הניהול הקלאסיים שפותחו באותה תקופה:

- אפשר לפרק אותם למטלות פשוטות ורציפות.
- התהליך חוזר על עצמו (repeatable), ויוצר פלט עקבי (consistent).
- אפשר להכין עבורם תרשימי זרימה, ולכתוב עבורם נהלים מפורטים.
- הם ניתנים למדידה, וניתן לזהות סטיות מהתקן.
- הם ניתנים לביצוע על ידי כוח אדם לא מיומן יחסית.

כיום הארגונים הם הרבה יותר מורכבים וכוללים פונקציות ותהליכים רבים נוספים. לפונקציות הבסיסיות נוספו: שיווק, ניהול משאבי אנוש, מחקר ופיתוח, אבטחת איכות, ניהול פרויקטים, מערכות מידע, ותהליכים רבים נוספים. לתהליכים אלו מאפיינים שונים בתכלית מהמאפיינים של התהליכים שצינו בפסקה הקודמת:

- הם דורשים כוח אדם מיומן ובעל השכלה בתחום.
- הפירוק שלהם למטלות אינו תורם בהכרח לשיפור היעילות והתוצאה של התהליך.
- הם לא ניתנים להגדרה באמצעות נהלים מפורטים.
- כמעט תמיד לא קיים בידי מבצע התהליך כל המידע הדרוש לקבלת החלטה. החלטות מתקבלות מתוך חוסר וודאות וכוללות מרכיב גבוה של ניסיון וידע סמוי.

מקובל לכנות תהליכים אלו כ"תהליכי ידע". תהליכי ידע מוגדרים כ"תהליכים בעלי ערך מוסף גבוה, שהשגת יעדיהם תלויה מאוד בכישורים, הידע והניסיון של מבצעי התהליך".

#### הקשר בין תרבות ארגונית לבין הצלחתם של תהליכים עיתרי ידע

מחקרים, והניסיון המעשי, מראים שניהולם של תהליכי ידע על פי שיטות הניהול המסורתיות, משיגה תוצאות לא אופטימליות. הניסיון, מחקרים, וגם ההיגיון הפשוט, מראים שתהליכי ידע זקוקים לסביבה שונה על מנת להצליח:

- תקשורת פתוחה – לצורך שיתוף והעברת ידע.
- אמון וכבוד הדדי – תנאים הכרחיים לקבלת החלטות אמיצות ויצירתיות בתנאי אי וודאות.
- אמונה פנימית – המוטיבציה של עובדי הידע נובעת מהבנת החזון והאסטרטגיה של הארגון, ולא מהנחיות לפעולה או נהלי עבודה. עובד ידע יבצע את מטלותיו בצורה מיטבית רק אם הוא יאמין בצדקת הדרך, ויהיה שותף למטרות וליעדים.

הנה כי כן, חזרנו שוב לעקרונות הניהול החדשים.

כיום ברור שתהליכי ידע המופעלים בתרבות ארגונית קלאסית המבוססת על היררכיה קשיחה, ונהלים מפורטים לא יכולים להגיע למלוא מיצוי הפוטנציאל הטמון בהם. במקרה הגרוע הם יגוועו מעצמם, ובמקרה הפחות גרוע, הם יבוצעו בצורה מכניסטית, חסרת מעוף, ולא אופטימלית.

#### סיכום

Nordstrom היא רשת בתי כולבו אמריקאית הידועה ברמת השירות הגבוהה שהיא מעניקה ללקוחות. בשנת 1996 הפיקה הרשת את הספר "The Nordstrom Way". הספר מסביר בצורה מפורטת כיצד הרשת הטמיעה תרבות של רמת שירות גבוהה, וכיצד ארגונים יכולים להטמיע תרבות כזאת אצלם. אף על פי כן, לא ידוע על ארגונים שמהירו לאמץ את תרבות השירות של Nordstrom. זה נובע ממספר סיבות:

- הטמעת השיטה דורשת ראייה ארוכת טווח, ולא התמקדות ברווחים מהירים.
- הטמעת השיטה דורשת מעורבות והשקעה גבוהה של ההנהלה.
- הטמעת השיטה דורשת לאמץ דפוסי התנהגות שונים מאלו הנלמדים במרבית בתי הספר לניהול או לכלכלה.

פיטר דרוקר אמר כבר לפני כ-30 שנה: "לארגונים עומדת הברירה בין להתאים את עצמם למציאות החדשה, או להיעלם כפי שנעלמו הדינוזאורים".

המעבר לתרבות ארגונית חדשה מתחיל בנקודה בה ההנהלה מבינה את חשיבות התהליך, מוצאת בעצמה את הכוחות הדרושים להובלת שינוי, ומוכנה להשקיע את משאבי תשומת הלב, הזמן, והכספים הדרושים. ההטמעה עצמה היא תהליך בו צריכים לקחת חלק פעיל (הרצאות, סדנאות, פעילות עצמית) כל העובדים. תרבות חדשה לא מוטמעת בארגון רק בגלל שהנהלה רוצה. תרבות חדשה נכנסת לארגון, ומכה שורשים, רק כשהעובדים מבינים את חשיבותה ומוכנים לשתף פעולה באופן מלא.

#### מקורות

1. 2012 Global Workforce Study. Rep. Towers Watson, 2012. Web. 16 Aug. 2013. <<http://towerswatson.com/assets/pdf/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>>.
2. Birkinshaw, Julian. *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done*. N.p.: Jossey-Bass, 2010. Print.
3. Denning, Stephen. *The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010. Print.
4. Denning, Steve. "The Five Big Surprises of Radical Management." *Forbes* (2011): n. pag. *Forbes.com*. 08 July 2011. Web. 16 Aug. 2013.
5. Friedman, Thomas L. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005. Print.
6. Hagel, John, III, John S. Brown, and Lang Davison. *2009 Shift Index Measuring the Forces of Long-term Change*. Rep. Deloitte, 2009. Web. 16 Aug. 2013. <[http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/us\\_tmt\\_ce\\_shiftindex\\_072109ecm.pdf](http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/us_tmt_ce_shiftindex_072109ecm.pdf)>.

7. Hagel, John, John Seely. Brown, and Lang Davison. *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*. New York: Basic, 2010. Print.
8. Hamel, Gary. *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School, 2007. Print.
9. "The High Cost of Disengaged Employees." *Gallup Business Journal* (n.d.): n. pag. [Http://businessjournal.gallup.com/](http://businessjournal.gallup.com/). Gallup, 15 Apr. 2002. Web. 16 Aug. 2013. <<http://businessjournal.gallup.com/content/247/the-high-cost-of-disengaged-employees.aspx>>.
10. "The HOW Report." *Lrn.com*. LRN, 2012. Web. 16 Aug. 2013. <<http://www.lrn.com/howmetrics/data/LRNHowReport2012.pdf>>.
11. Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* (2011): n. pag. Print.
12. Schein, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009. Print.
13. Taylor, William. *Practically Radical: Not-so-crazy Ways to Transform Your Company, Shake up Your Industry, and Challenge Yourself*. New York: William Morrow, 2011. Print.