

התחדשות בגדול: צעדים מדודים לאורך הנתיב הפתלתול של השינוי

דר' איוה חגי-ניב; דר' אמת ניב

הרקע:

התהליכים בהם מצויים ארגונים בעשורים האחרונים מצטברים לכלל 'שינוי של פרדיגמה': השינוי הוא לא רק בפעילות היומיומית או הנהלים ודפוסי הפעולה אלא, בעיקר, ברמת הערכים הבסיסיים. ארגונים המצויים במצב כזה מתקשים בהגדרת אסטרטגיה ומטרות מוסכמות ובחיבורן למבנים, דפוסי פעולה והתנהגות חדשים. למרות המספר הגדול של המערכות והארגונים המצויים בתהליכי שינוי כאלה, ספורים המקרים בהם עשו המעורבים בשינוי את שני הצעדים ההכרחיים לביצוע מוצלח של השינוי: א. ניסחו את הפרדיגמה החדשה במונחים 'חזוניים' ויחד עם זאת ניתנים ליישום; ב. פיתחו כלים ותהליכים שהובילו אותם בהצלחה מהפרדיגמה הישנה לזו החדשה. מיעוט המקרים אינו אקראי. הוא משקף שורה של קשיים ודילמות המשבשים את התהליך וברוב המקרים אף קוטעים אותו בסמוך לנקודת ההתחלה שלו. הגדרה של תפקיד המנהלים במצבים האלה ומידת ואיכות המנהיגות שהם מפתחים הוא, כנראה, המרכזי שבין הקשיים האלה.

מה חדש:

מזה שנים אנחנו מלווים ארגונים בקשת רחבה של תחומי פעילות לאורך המסע הקשה הזה. עם הזמן פיתחנו גישה המהווה, לדעתנו, פריצת דרך בתחום של ייזום וניהול שינויי פרדיגמה. הגישה יוצרת חיבור הדוק בין החשיבה על המצב לפעולה הדרושה לשינוי שלו, בין תכנון לטווח ארוך למעשה המיידי ולתוצאות המוחשיות. עיקר משמעותה של המנהיגות המחדשת, בהקשר הזה, הוא במימוש האחריות לייזום תהליכי השינוי ולהטמעתם במעשה היומיומי של המערכת.

נושאים אופייניים לסוגית השינוי:

- המאפיינים של שינוי פרדיגמלי;
- איך לגבש את החזון החדש כתהליך של למידה ארגונית;
- מהן הדילמות האופייניות במימוש החזון לכלל מציאות חדשה;
- איך להפוך חזון למטרות ברורות השגה;
- הגישה והכלים של 'פריצת הדרך' ככלי עבודה ביצירת מציאות ארגונית חדשה.

דוגמאות שעסקנו בהן בפועל:

- ⊙ חברה תעשייתית שאיבדה את המונופול שהיה לה בארץ ונאלצת לתפקד בתנאי תחרות קשים;
- ⊙ מוסד להשכלה גבוהה ש'החליף' בתוך זמן קצר את אוכלוסיית התלמידים המסורתית שלו באוכלוסיית יעד שונה בשוק מאד תחרותי;

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

- ⊙ ארבעה ארגונים עצמאיים בתחום ההיי טק המתחברים לכלל 'רשת' או ארגון וירטואלי וצריכים להסכים על חזון משותף וכללי משחק מוסכמים;
- ⊙ פיתוח גישות חדשות להדרכה ולפיתוח מנהלים בתנועה הקיבוצית כבניית תשתית אנושית לעיצוב והולכת השינוי.

על הקשר שבין אסטרטגיה, מבנה והתנהגות: איך ניתן להבין מהפיכה (ולחציל את ראשך)?

באקלי (1967): "החברה האנושית היא משחק מורכב, רב פנים וזורם של התקשרויות ונתקים. כל מבנה חברתי מייצג את התהליך האינטראקטיבי הבלתי נדלה של האחרונים. חברה אנושית מתפתחת ומשתנה ללא הרף, מתאימה עצמה ללחצים חיצוניים ופנימיים".

טכנולוגיה נתפשת, לעיתים קרובות, כחוד החנית של מהפיכה: הדפוס שינה את הדרך בה מועברת אינפורמציה ואת היחסים בין קהילות אנושיות. החשמל שינה את המבנה הבסיסי של קווי הרכבה. טכנולוגית המידע היא המהפיכה בעצמה. מהירות הביצוע משנה לא חלקים של התעשייה אלא את כל המערכת. משתנים דפוסי התקשורת והאינטראקציה החברתית, היצור ומערכות הפצה. משתנים הסיגנלים המשפיעים על החלטות וקבלת החלטות. נוצרים מודלים עיסקיים חדשים, שהם המפתח לתחרות בכלכלה החדשה. המאפיין העיקרי שלהם הוא ההתמקדות ביכולת הליבה של כל אחד מהמשתתפים בשרשרת ערך, המחוברת ומתואמת על ידי מידע זמין. עולם הרשת גורם ל"הינדוס מחדש" להראות כמשחק ילדים. נוצר מודל חדש של "רשת מורכבת של ספקים, מפיצים, ספקי שירותי מסחר ולקוחות המנהלים תקשורת עיסקית ועסקות באינטרנט ומדיה אלקטרונית אחרת על מנת לייצר ערך עבור הלקוח הסופי וזה עבור זה" (טפסקוט, 2000).

להבין מהפיכה

מזה שנים אנו עוסקים בנושא. בתוך היומיום, בקריאה, במפגשים עם חוקרים ויועצים בעולם. חוזרות ונשנות מילות קסם המשקפות שינוי טכנולוגי מואץ, מודלים כלכליים חדשים, שקיפות, פיתוח, צמיחה, חדירה לשווקים חדשים. חוקרים אומרים – לא ברור כרגע מה תהיה ההשפעה על ארגונים, ומעדיפים לעסוק בטכנולוגיה ובחוקים כלכליים חדשים-ישנים. רק מי שבתוך התהליך כואב את הקושי הארגוני. כאשר אסטרטגיה הופכת להיות אסטרטגיה של תעשיות שלמות, לא של הארגון לבדו, כאשר חיבורים ושותפויות נעשים לשם המשחק – אחרת אי אפשר לצמוח מספיק מהר – מופעל לחץ פסיכולוגי אדיר על היחידים המקבלים החלטות: איך לטפל בסמיכות התקשורות? מיהם השותפים שלי ואיך נשמור על תחושה של שיתוף פעולה ואימון? מהו הקושי במעבר לעולם החדש? איך לטפל בו? איזה מין ארגון חדש צריך לעצב עם המעבר לעולם המרושת? מהם המאפיינים

שלו? זהו תהליך של למידה, מאמץ אינטלקטואלי, כשאינן פתרונות על המדף. אין אפילו מדפים מתאימים.

כאשר קשה להבין את המציאות ואין תיאוריה המסבירה אותה, מנסים 'להצמיח' תיאוריה כזו מתוך מה שקורה. מתארים את האירועים, מסתכלים בפסיפס שנוצר ומנסים למצוא בו שבילים מחברים (תמות -- themes) וגורמים פעילים המתקשרים זה לזה. ההבנה המתקבלת, חלקית וארעית ככל שתהיה, יש בה לסייע. אם לא בחיזוי העתיד הרי לפחות בזיהוי ההווה ומגמותיו.

אספנו קבוצה מגוונת לדיון, בנסיון להתחיל ולהתקרב לתיאוריה כזו. היו שם מנהלים ויועצים העוסקים בניהול מידע ברשת, בשיווק סטרט-אפ'ים, בניהול ארגון ממשלתי, בתעשיית הבנקאות, בתקשורת העיתונאית, בארגונים של 'הכלכלה הישנה'. שאלנו: באיזו מידה מהווה הכניסה לאינטרנט שינוי של התחום בו אתה עוסק? האם היא מערערת או מעמידה לבחינה הנחות, ערכים, כללי משחק ומבנים והתנהגויות או פרקטיקות יומיומיות? האם אפשר להתכונן לקראתו? כיצד?

התשובות שקבלנו מצדיקות את כתיבת המאמר הנוכחי. הבנו שהתחום מורכב, לא רק אסטרטגית, טכנולוגית, וכלכלית אלא גם מבחינת העיצוב הארגוני. סיכמנו שאין פתרונות – יש יכולת להבין את המצב ולפעול עליו. הסכמנו שהשינוי הוא מדרגה שניה – ושאר ארגון אינו יכול לעשות את המסע לשינוי לבדו.

הרקע והשאלה

מאז יתרו חותן משה היתה 'שאלת מיליון הדולר' בניהול – כיצד לבנות מודל ארגוני המבטיח הצלחה. בדרך לנוסחה מנצחת עמדו תמיד התנאים המשתנים: מה שנכון תחת שורת הנחות וכללי משחק מסויימים אינו תופס שוב כאשר כללי המשחק משתנים. היום, כאשר המסחר ברשת כבר כאן, שואל העולם הארגוני כולו: איך יראה ארגון מצליח? איך להבטיח הצלחה בתנאי הפעולה החדשים?

שאלה מקדימה, שגם עליה קשה להשיב, היא - מה זאת הצלחה בעולם הרשת. האם זוהי כפולה של מספרים אפשריים? שוק פוטנציאלי? יכולת לגייס כספים בבורסה? רווח מעבר לפינה? למרות הקשיים עליהם מדווחות חברות ובורסות יש כאלה המצהירים על הצלחות במסחר המקוון. במיוחד ב - B2B. חברות כמו סיקו ואינטל הפכו את ה - B2B לדרך חיים והאינטרנט הוא חלק בלתי נפרד מהדרך בה עושים עסקים. כאן היתרון העיקרי הוא ישירות. הענין המרכזי - להפחית את מחסומי הטכנולוגיה בשוק. הנטיה היא להתייעלות, להוריד עלות ההעברה (טרנסקציה) ולהגביר את התחרות בין הספקים. העמלה היא נמוכה מלכתחילה ונוטה לרדת עוד יותר. יש פחות קשרים בתוך שרשרת הערך, פחות מלאי, זמן תגובה מהיר יותר ויצור המוני על ידי חיבור בין מספר גדול של הזמנות פרטניות.

B2C מייצג מודל אחר לגמרי. מטרת העוסקים ב - B2C היא לפתח יחסים ארוכי טווח עם הלקוח על ידי ולמען יכולת נקודתית לבצע עסקה. כאן מעצבים את המוצר, מרכיבים

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

אותו, שולחים ומוסרים אותו ללקוח. הוצאות ההפצה עולות. הוצאות התיווך בין מה שמתבקש לבין מה שמסופק יורדות באמצעות תהליך מתוחכם של בחירה ומשיכת משאבים.

האם יש סיפורי הצלחה? נראה ש – ה – B2C אידיאלי כאשר קיימת סינרגיה חזקה בין הטכנולוגיה, המוצר והאינפורמציה עם השוק הספציפי על צרכיו. אמאזון.קום עדיין לא רווחית למרות שהפסדיה הולכים וקטנים. המניה של פרייס ליין המוכרת תירות נמצאת בצלילה: החברה מוכרת כרבע מליון דולר ברבעון, עדיין ללא רווחים. מצד אחר, בארנס אנד נובל מוכרים ספרים באינטרנט כעובדה קיימת. סירס מסכמת את הישגיה: בעולם החדש שפע של אפשרויות תיאורטיות. קל לגייס הון התחלתי, ליישם את הטכנולוגיה, לקבל משוב מהלקוח. קשה לנהל את היחסים הארגוניים ולבנות גישה של 'רשת' בין דיסציפלינות מסורתיות הרגילות במלחמות על טריטוריות.

האם אפשר, אם כן, לדבר על הצלחות? קשה. מחד, עדיין לא נבנו הקריטריונים והמדדים להצלחה בכלכלת הרשת. חברות שהתעלמו מכך או, לחליפין, שפכו מליוני דולרים בנסיון "לעשות את זה" ברשת – מוצאות עצמן בפני שוקת שבורה. אין רווחים, המשקיעים נואשו מלחכות, המניה צונחת. חברות דוט.קום נסגרות בזו אחר זו. מאידך – העולם הולך לקראתה. חברות שבנו עצמן בהדרגה והתאימו את הארגון שלהן למצב החדש – שורדות. יש להן סיכוי "להצליח".

נראה שבהעדר מודל מוצלח של הצלחה צריך לבנות מודל של כניסה מושכלת שתבטיח התקדמות לקראת הצלחה. אפשר, אולי, לבנות מודל שיאפשר לא להכשל. היום קיימים מודלים טכנולוגיים ואסטרטגיים- עיסקיים. הנקודות המוזנחות הן אופי הארגון העתידי ועצם השינוי. "אנחנו יודעים שמה שאנחנו עושים עכשיו (אתר, מיזם, פורטל) אמור לשנות את הארגון שלנו, אבל, מעשית, אף אחד אינו חושב על זה. אולי זה יקרה מעצמו. יש בינינו המודאגים" אומרים לקוחות הקונים הרבה טכנולוגיה וחושבים (מעט) על ההשלכות הארגוניות שלה. האם זוהי אי הבנה או התעלמות?

פרדיגמה ארגונית חדשה?

איזה מין שינוי אנחנו חווים? האם אנו עומדים בפני פרדיגמה ארגונית חדשה?

• כאשר כלים מוכרים אינם מסבירים שוב את המציאות שאנו חווים, כאשר איננו יכולים לנבא ולשלוט, אפילו במידת מה, על מה שקורה מסביבנו, אנחנו צריכים לחשיבה מסוג חדש, כזו שתסביר טוב יותר את העולם בו אנו חיים. במשך יותר ממחצית המאה חשבנו על ארגונים במונחי גבולות, בגישה של הפרדה בין סביבה חיצונית ופנימית, בין גירוי לתגובה. היום מוגדרות מערכות ארגוניות כאוסף של יחסים בתוך סביבה יחסית. מערכת כזו יש בה יחסי תלות בין חלקים השונים זה מזה, כאשר היחסים תלויים בטיבו של השלם, בענין המשותף לו תורם כל חלק ערך נוסף של

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

מורכבות. החלקים מקבלים משמעות רק ביחסם אל השלם ודרך יחסיהם ההדדיים. ריבוי המרכיבים והיחסים האפשריים יוצרים אינסוף אפשרויות של שינוי. כל חלק חשוב. מערכת כזו מצויה בסביבה בלתי צפויה הפועלת על שלם המורכב מחלקים שונים התלויים אהדדי, כשהאינטראקציה שלהם תלויה במאפייני השלם. המערכת הארגונית היא, כך, אוסף של תהליכים, של חתירה אינסופית לשלמות ולשיווי משקל - המייצרת שינוי מתמיד. מערכת היא אופן של התהוות. בעולם של מערכות מורכבות הסדר אינו תוצאה מיכנית של משיכה בין מרכיבים זהים אלא מאפייני של השלם (על חלקיו השונים זה מזה) המגיב לשינוי בסביבה.

כל הגורמים במצב קשורים במעגלי היזון חוזר חיוביים ושיליים ומהוים מערכת טרנספורמציה מורכבת ודינמית. הדפוסים מעגליים ולא ברורים: מה משפיע על מה? הניבוי מוגבל. אפילו אם הסדר קיים - אנחנו איננו יכולים לתפוש אותו בוודאות. אפשר לומר שמהו יקרה, לא מתי וכיצד, או מה יהיו השפעותיו. עם זאת, אי הוודאות מספקת את המרחב והחופש לפרואקטיביות, צמיחה והשתנות.

ארגונים פועלים היום בסביבה של כלכלה כפולה. האחת - המסורתית, הכלכלה התעשייתית. השנייה - החדשה, כלכלת המידע. בעולם 'המסורתי' של המאה העשרים נבנה יתרון יחסי על סף כניסה גבוהה, איכות, פרודוקטיביות, יתרון לגודל, מהירות, פעילות גלובלית. היו בו גבולות ארגוניים ברורים, יחסים מוגבלים עם 'שותפים' וסביבה מוגדרת של התעשייה. הכלכלה החדשה מבוססת על מידע וחדושים טכנולוגיים. מידע הוא 'כל דבר שניתן לבטא דיגיטלית בשורה של 0 ו 1'. מסרטים ומוסיקה לקוד של תוכנה וערכי מניות. סחורות של מידע מניעות את שווקי העולם היום, כשם שסחורות תעשייתיות הניעו את העולם של המאה העשרים. הטכנולוגיה מספקת את התשתית המאפשרת לאכסן, לחפש, למצוא, להעתיק, לסנן, לתפעל, לראות, להעביר ולקבל מידע. הטכנולוגיה הביאה לשינוי בסיסי בדרך בה מנהלות חברות את עסקיהן ומתחרות זו בזו. הבסיס לתחרות ויצירת ערך איננו עוד שינוי בתוך המערכת, כמו שימוש נבון במידע, איכות, עיצוב מחודש של תהליכים, מהירות, קבלת החלטות אפקטיבית, העצמה או טכניקות ניהול פופולריות אחרות. זהו אינו שינוי בתוך המערכת אלא שינוי של המערכת עצמה, של הדרך בה היא מוגדרת, בעיקר באמצעות המודל העיסקי שלה.

האירועים וההשתנויות החיצוניות - ההזדמנויות העיסקיות והטכנולוגיות שיש להמר על הפוטנציאל שלהן - מחייבים את הארגון להשתנות. כאשר הארגון מגיב - למשל, נכנס ל B2B ה'בטוח' יותר, ל B2C שרובו הימור או ל E LEARNING המעורר שאלות רבות - הוא משתנה, על פניו. הוא יוצר תמונת ראי להשתנות הסביבה. היום פועלים ארגונים כישויות מורכבות שלהן גבולות חדירים הכוללים לא רק עובדים אלא גם לקוחות, ספקים, שותפים טכנולוגיים ואפילו מתחרים. כולם קשורים בטכנולוגיה של מידע כמו האינטרנט, האינטרה-נט, האקסטרנה-נט, CRM, ERP, וועידות וידאו.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

האם זוהי, אכן, פרדיגמה ארגונית חדשה או 'עוד מאותו דבר'? נראה שבעולם החדש משתנה הזהות הארגונית, מושג הגבולות מאבד מערכו ואתו מושג התרבות הארגונית, שליטה נעשית בלתי אפשרית ונוגדת את מטרות הרשת, לא ברורה השייכות הארגונית, נדרשות יכולות אנושיות שונות מאלה שהכרנו. התמחות, למשל, נעשית חשובה, אבל בעיקר ביכולת לתאם בין גורמים. אם אכן כל אלה משתנים - קל להבין את הקושי שלנו לפעול בעולם החדש. שכן כאשר משתנה פרדיגמה הכל 'מתאפס', ומה שסייע לנו להתקיים עד עתה מאבד מערכו לחלוטין. "כל מה שאנחנו יודעים נשמע שיטתי, מוכח, ישים וברור לכל אחד. מערכת ידע זרה לנו נשמעת מלאת ניגודים, בלתי מוכחת, דמיונית או מיסטית" (טוינבי, 1972).

מהי פרדיגמה ומהו כוחה המגונן והמגביל ?

פרדיגמה היא ההגיון המפעיל את המערכת החברתית. היא כוללת תיאוריות, מודלים, שיטות, עקרונות ומדדים של המערכת הזו. קוהן (1970) אימץ את המילה היוונית שמשמעה מודל או תבנית, על מנת לבטא את המכנה המשותף, את המגבלות והמחויבויות של מסגרת חשיבתית. היום משתמשים במלה הזאת על מנת לתאר מערכת של חוקים - כתובים ובלתי כתובים - המייצגים הנחות בסיסיות ודפוסי מחשבה, מגדירים גבולות והתנהגויות של מערכות אנושיות.

פרדיגמות המחזיקות מעמד הן אלה שיש לנו תועלת בהן. פרדיגמות משחררות אותנו מהצורך לחשוב על רוטינות יומיומיות (כמו: ללבוש מכנסיים לפני שנועלים נעליים, או: לאיזה צד מסתכלים כאשר עוברים את הכביש) לכן תבנית מחשבה מצליחה היא הקשה ביותר לשינוי (למה לשנות אותה?). מכאן, היא גם המסוכנת ביותר (שכן התגלית שהיא שוב אינה אפקטיבית עבורנו באה, בדרך כלל, מאוחר מדי).

תפקידן של פרדיגמות הוא לדאוג לכך שההרמוניה תשרור במערכת המחשבתית והחברתית שלנו. הן שומרות שנשאר במקום בו אנו מרגישים בטוחים, גם כשאנו צריכים לזוז ממנו. לכן הן מפריעות לנו לעשות שינויים, גם כאשר הם דרושים (כמו לעזוב את הבית, להחליף עבודה או להכנס לתחום עיסוק חדש וזר).

פרדיגמות מעצבות את הדרך בה אנו תופשים את סביבתנו וכיצד אנו מתייחסים אליה. הן מסננות נתונים שאינם מתאימים לתפישת המציאות שלנו. תופעות אינן קיימות או שהן חסרות ערך כאשר מסתכלים מתוך פרדיגמה שאינה כוללת אותן. הן מקשות על מציאת פתרונות יצירתיים, המצויים בדרך כלל מעבר לגבולות שאנו שמים לעצמנו כאשר אנו מטפלים בבעיות מוכרות. מאחורי כל קושי לשנות קיימת פרדיגמה, בה יש להכיר ואותה יש לבחון לפני שאנו מתירים לעצמנו לזוז.

שינוי פרדיגמה מפחיד, כי הוא משנה הכל: את הערכים, הנורמות וההתנהגויות. היסטוריה של העבר כמו גם הישגים נראים אחרת כאשר משתנה הפרדיגמה. הזכרון שלנו עומד אז בסכנה. כתוצאה, אנו מגינים על פרדיגמות מבלי לשים לב לכוח שהן מפעילות עלינו. כל עמדה הנתפשת כמתנגשת בבסיס החשיבה שלנו נזרקת החוצה.

ערכים, כללי משחק והתנהגות בסביבה הבין ארגונית

ערכים חדשים:

אמון כערך מרכזי.

- בארגון רשת זמני מתחברות ישויות עצמאיות לניצול הזדמנות ספציפית בשוק. הישויות האלה עושות שימוש ביכולות הליבה שלהן ועל ידי שותפות של ערך מוסף, הן מנסות ליצור ארגון שבו הטוב מכל דבר. טכנולוגיה של מידע ותקשורת מאפשרת את הקשר ביניהן. כתוצאה, ארגון וירטואלי כזה הופך להיות יחידה ארגונית בפני עצמה. האמון הוא ערך מרכזי בהתחברות הזו. בלעדיו אין אפשרות לקיום הקשר. זוהי הציפיה של צד אחד – אדם, קבוצה או ארגון – להתנהגות אתית – כלומר, להחלטה ופעולה נכונות מוסרית המבוססות על עקרון אתי – של צד אחר (אדם, קבוצה או ארגון) בתוך עסקה כלכלית משותפת.
- פרדוכסליות כערך: גם-גם. ארגונים הם גמישים באופן קיצוני וגם קשיחים באופן קיצוני כאחד. התקשרות חזקה, סימביוזה – יחד עם גמישות וחופש יחסי – שכן כל העולם שוק, ואין "נאמנות לקוח". קיימת שייכות ואי שייכות: לארגון, לרשת.
- ערכים 'ישנים' מקבלים משנה תוקף: פתיחות משנה את אופייה עם העלמות הגבולות. חדשנות היא שם המשחק.
- דילמות ארגוניות 'מן העבר' עולות בעוצמה יתרה: האם הערך הוא להגיע ראשונים? לצמוח בכל מחיר? להיות רווחי בכל מחיר?
- למידה מתמדת.
- חוסר הנאמנות הופך לערך שיש לקחת אותו בחשבון באסטרטגיה של ארגונים.

כללי משחק חדשים:

- מושג השותחרות (coopetition): ברשת משתפים פעולה גורמים המתחרים ביניהם בחלקים אחרים של הפעילות שלהם. פרדוכס נגזר הוא, למשל, קיום הרבה מידע נגיש אבל גם הרבה הגנות בפני התחלקות בידע. כך שהשותפות הטוטלית במה שניתן לקבל היא עדיין מוגבלת.
- ערבוב כללי משחק אופייני למצב שבין פרדיגמות. מחד יש היתר לניסוי ולכישלון, למשל: דוחים הצידה את הגישה הרבעונית לרווח והפסד. מאידך, קיימת חשיבה

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

במונחי 'הכלכלה הישנה'. למשל, אפשר להגדיר את הקושי לצפות תוצאות במערכות מורכבות כמקרה פרטי של קבלת החלטות בתנאי אי וודאות.

- יחסי ספק-לקוח משתנים. לא עוד "פיתוח מוצרים ממוקדי לקוח" אלא "הצורך מתחיל מהלקוח". מ"בנקאות ממוקדת לקוח" ל"שירות בנקאי הנובע מהלקוח". הלקוח יודע מה הוא רוצה, מגדיר ומעצב את המוצר שלו, והספק-המתווך דואג להשיג לו את מבוקשו.

- נושא הזהות מקבל ממדים חדשים. בהעדר פנים - יש מוכנות 'להישפך' בפני זרים בחסות היחסים הוירטואליים. בלמידה מרחוק יש קושי להבטיח את זהות הלומד כמו גם את זהות הספק והלקוח ב - B2C .

- הדחיסות הבין ארגונית ומהירות השינוי יוצרים מורכבות ותנאים של כאוס ומחייבים התארגנות עצמית (self organizing) במקום שליטה. מודלים היררכיים שולטים בתוכן, בבחירת המוצר, בתמחור ובש"ר הלקוח. מודלים של הסדרה עצמית אינם מנוהלים על ידי ארגון ספציפי בשרשרת האספקה. לכן התוכן, הבחירה של המוצרים, התמחור וש"ר הלקוח נוצרים, מתגלים ומיושמים על מנת לפגוש את צרכי השוק.

- המומחיות של היחיד מאבדת מערכה, כאשר אפשר להשתמש בסטטיסטיקות ובכוחו השיפוטי של ההמון (למשל, להחליט לאיזה סרט ללכת).

ההתנהגויות חדשות:

- לכאורה, ניתן לשאול ברמה האסטרטגית את השאלות שארגונים שאלו עצמם בעבר: איך להיות רלבנטי לסביבה שלי? איזה מודלים עסקיים לפתח? מהי היכולת הבסיסית שעליה אני נשען? הקושי הוא שהחשיבה הליניארית שוב אינה תקפה. זו מניחה עולם הניתן לשליטה וניבוי ובונה את הארגון מאסטרטגיה – לחלוקת עבודה או מבנה רלבנטיים – להתנהגויות רצויות במסגרת המבנה. היום צריך להתחיל לחשוב במונחי WEB – רשת מורכבת - שבה הכל משפיע על הכל. שבה ארגונים משולבים זה בזה כמערכות אורגניות בלתי לינאריות . אי אפשר לנבא מה יקרה מחר על סמך האתמול. מתבקשות כאן אסטרטגיות המעמידות את הארגון כולו בהתאמה להזדמנויות שמציעה כלכלת הרשת.

- שכן מימד הזמן משתנה. לקוחות רוצים הכל, עכשיו, וכאן. מהירות תגובה, בסיס התחרות בכלכלה התעשייתית, שוב אינה מבטיחה הצלחה. היום היא מהווה מחיר כניסה בלבד. ממדים חדשים של תחרות: הלקוח משווה זו לזו סביבות שירות (אתרים באינטרנט) ולא נותני שירות בתוך התעשייה (למשל, בנקים). על מנת לשרוד צריך לספק סחורות ושירותים טוב יותר, מהר יותר, זול יותר, על בסיס של 24 שעות,

שבעה ימים בשבוע. גם גלובליזציה שוב אינה מהווה יתרון יחסי: רוב העסקים ברשת נוצרים על בסיס גלובלי ופועלים דרך האינטרנט – עוד תנאי להשרדות בעולם החדש.

מה המשמעות? על מנת להתמודד עם השינוי ולשרוד נדרשים איפוא ערכים אחרים, כללי משחק אחרים, התנהגויות חדשות. עם זאת, יש בעולם החדש מן הפרדיגמה הישנה: לוגיסטיקה, רווח כערך. עדיין חושבים 'ארגונים' – אם כי וירטואליים. לא נכון לומר שהכלכלה הישנה נגמרה.

איך יראה הארגון החדש?

בעיקר, כמערכת אדפטיבית המתאימה את עצמה, כמבנה אינסופי של שאלות חדשות ותשובות משתנות.

אסטרטגיה:

מצד אחד, כמעט ולא מתכננים: בונים על התוצאות הרבעוניות. כל תכנית משתנה על פיהן. תכנון הוא טוב כל זמן שאתה מצליח להשיג את היעדים, אחרת הוא נופל. לכן לא עושים תכנון אסטרטגי מלמעלה למטה על מנת להכנס לאינטרנט. זה קורה כמעט במקרה, כנסיון. התכנון לטווח ארוך הוא טקטי: 90 יום. בונים על תחזיות אבל פועלים בזריזות לפי הטווח האפשרי.

מצד אחר, יש מרכיבים אסטרטגיים חדשים המשנים את אופיו של הארגון לחלוטין.

חיבורים בין ארגונים יוצרים מודלים כלכליים חדשים.

צמיחה: נעשית בעיקר על ידי משיכה של ספקים ושותפים. שאלות אופייניות: איזה שותפים לחפש - עם כסף או יתרונות אסטרטגיים? מה צריך להיות מבנה הבעלות? איך להשביע את רצון החברה האם המחפשת רווחים?

שרשרת ערך לא אחידה: החוליות השונות מתחברות בצורות שונות.

גמישות: נעשית התאמה מתמדת לסביבה, סלקציה מתמדת. כל הזמן בוחנים - "מה אני ומה אחרים" בתהליך אינסופי של הגדרת זהות.

צמצום: סגירת אתרים, לא פיטור המוני של אנשים.

עכשויות: טווח תכנון של 90 יום.

ניצולת גבוהה של הון: מפעילים אחרים. בונים אתרים וירטואליים בנוסף לנכסי דלא ניידים.

מאינטגרציה אנכית לאוסף של מיומנויות ליבה.

טשטוש גבולות: באמצעות שליטה על המידע. הספק אינו אויב אלא מסדר את המחסן שלך ב JIT. איפה נגמר בואינג ומתחילה UPS ?

בחירה ראשונית: היכן להשקיע בשרשרת הערך? בכל קטע? במקומות מסויימים? לפתח מודל חדש?

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

הצד הרשמי: האם אנחנו סוכנים? חברה?
הטכנולוגיה: מה לבנות ומה להעביר לקבלן?
האנשים: איך למצוא אנשים טובים?
התרבות: להגדיר את התרבות, הסמלים, המהירות, הבילוי.

מבנה:

אולי אין חדשות, אבל הכל יותר דרמטי, יותר מהיר. בנוסף – לא מספיק לדבר על... וש'צריך'. צריך לעשות.

הארגון נעשה שטוח. כעיקרון פעולה בסיסי מתחייבת החלטה בדבר חלוקת העבודה האופקית: מה משאירים אצלנו ומה מוציאים החוצה? איזה פונקציות נשארות בארגון? הגמישות באה לידי ביטוי בשינויים תכופים של המבנה בכפוף לבחירות במודלים עיסקיים שונים ולסלקציות בתוכם. יש פחות מידור. יותר נכונות לחלוקת אינפורמציה. במקרים אחרים – איגום משאבים אנושי מול משימות ופרויקטים עם אנשים חיצוניים לארגון. ההגדרות של חטיבות, אגפים, מחלקות קיימות אבל חדירות.

מיומנויות: איזה מומחיות אנחנו צריכים?

במה אני טוב? ברמה הארגונית המיומנות מכתובה את המבנה. ברמה האנושית – נדרשת כאן יכולת להכיל שינויים. הרבה חדשנות. יכולת לעבור במהירות מצוות לצוות ומפרויקט לפרויקט. מיומנות של אינטגרציה יותר מאשר ספציאליזציה. ניהול סיכונים.

אנשים: זן חדש.

הזן הזה מסוגל לחיות בקונפליקט מתמיד בין שייכות לאי שייכות. בעולם משתנה תדיר, כמו התמונות על מסך המחשב. בעולם של אי וודאות. כאן משתפים פעולה בין דיסציפלינות, עם גורמי חוץ. חיים בסכיזופרניה מתמדת: למי אני שייך? אין בית פיסי. המיקום לא ברור. בכל יום מצויים במציאויות שונות, במקום אחר.

מערכות:

מערכות מידע הופכות להיות - במקום אביזר תומך החלטה - לליבה של הארגון. הן בנויות כמאפשרות, לא מגבילות. פתוחות, מקשרות. הופכות להיות היתרון התחרותי. התחום מוליך תהליכים, עם כל האחריות המתלווה למנהיגות.

תגמולים: שם המשחק הוא התפתחות אישית. החוזה הפסיכולוגי משתנה, הנורמה המקובלת היא של מעבר בין חברות. המטבע העובר לסוחר הוא ערך הידע האנושי. כחלק ממערך התגמולים מצויות האופציות, על הבעייתיות שלהן. מחד – הן יוצרות נאמנות לחברה. מאידך – מאד נזילות, כמעט פיקטיביות. התפישה היא כמעט של הימור: האם

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

תצליח או לא? מתי? הזן החדש מאד מתוחכם בעריכת החשבון ובהמרתו לדולרים. מושגים משתנים, קנה המידה משתנה. מבחינה מסוימת זוהי חרב פיפיות.

סגנון ותרבות:

הרבה כבר נאמר על הסמלים, על דרך החיים, על האוירה הפתוחה. גם על הניצול האנושי. הציני לפעמים (מוציאים לסדנאות על מנת לשחרר לחצים ולחזור ל'כלוב').

שינוי במערכות מורכבות המסדירות את עצמן.

איך יוצרים ארגון כזה?

אסטרטגיה וערכים בונים זהות: זהו עולם חדש המובל על ידי האסטרטגיה. איזה ערכים מתחייבים מכאן? לכאורה, התשתית והעקרונות הם של של הבנה עסקית משותפת וכללים אתיים משותפים: נוצרת זהות של הקבוצה המרכיבה את הרשת, עושים הגדרות ברורות של המוצר העומד במרכזה, מחליטים לשתף פעולה, מגדירים פורמלית את האמון ההדדי.

למעשה נבנית כאן מערכת מורכבת, המסדירה ומתאימה עצמה לתנאים המשתנים, שהם על פי הנחה אוסף של אירועים מאורגנים למחצה במקום עולם מאורגן ונתון לשליטה. על מנת ליצור מערכת כזו נדרש שינוי פרדיגמלי, הנוגע נוגע בהנחות היסוד, בכללי הפעולה ובתפקוד השוטף של המערכת. הוא מחייב 'סיבוב הראש' של הצדדים המעורבים. קושי אחד הוא בניסוח הפרדיגמה החדשה -- היציאה ממוסכמות ישנות והגעה להסכמות חדשות. הקושי השני מתלווה ליישום: מימוש הפרדיגמה החדשה אינו על 'קרקע חלקה' אלא במסגרת מערכת קיימת. זהו שילוב של שני עולמות -- הישן והחדש.

דילמות: המחסום העיקרי ביישום פרדיגמות חדשות

□ שילוב כזה מחייב התגברות על דילמות המייצגות את שני העולמות: בין מה שרגילים לו על פי המושגים הישנים לבין מה שנדרש על פי המתכונת החדשה. למשל, מעצבי רשת רבים באים מעולם הדפוס, כמו גם רבים מהמנהלים העיסקיים. חושבים במונחי דפוס במקום לתפוש שהחלל הוא שונה: הטקסט זול, התמונות יקרות. מצד אחר, עומדים אנשי מערכות המידע שקשה להם לקבל גישה שבה הלקוח עומד במרכז.

- מחד – מתבטלים המרחק והזמן, יש כאן הזדמנות לתאר כל דבר ב – 10 – 1, והאפשרויות הן בלתי מוגבלות. מאידך – חושבים על טכנולוגיה במונחים מוכרים מהעבר, לא מהמקום אליו רוצים ללכת. חושבים לינארית ולא בגושים. עדיין חסרה שפה לתאר את הפרדיגמה החדשה ומה שהיא נושאת אתה.

- מנסים להלביש כלים ישנים בלבוש חדש (למשל, לדמות את המגע האנושי בתהליך למידה) במקום לחזור לאחור, להבין את התכלית של הדברים, להגדיר מחדש ולחפש מסלול או מודל חדש.
- בגלל הקושי לחשוב במונחי הפרדיגמה החדשה, ברוב המקרים בונים וירטואלית את העולם הפיסי. כך עולה דילמה מרכזית: עד כמה להשקיע בפיתוח מוצרים חדשים בגישה הישנה?
- בעיקר כאשר מדובר בלמידה מרחוק, אבל גם, כנראה, ב B2C, הגורם האנושי והמגע הבין אישי הם חלק מהפרדיגמה הנוכחית. קשה לוותר עליהם לחלוטין ולדבר רק עם המסך.
- היום מפתחים טכנולוגיות המדמות את העולם הפיסי בהנחה שישתמר, לפחות כשלב ביניים, עד שתמצא דרך המתאימה לחשיבה וירטואלית. קשה להגדיר טכנולוגיות רלבנטיות כאשר לא ברור אם זהו שלב ביניים או 'השלב הסופי'.
- המדיה החדשה עדיין צולעת, והטכנולוגיה אינה מושלמת. בהנחה שארגונים 'כבדים' יותר מיחידים ותמיד הספק יפגר אחרי הלקוח ברמת הטכנולוגיה שלו, שאיפתו של הספק להעמיד טכנולוגיה שתהיה COMPATIBLE לזו שבידי הלקוח.
 - דילמות כאלה מוצבות בדרך כלל כשני קצוות של רצף ומנוסחות במונחים של או-או. במקרה הטוב נפתרת דילמה כזו בפשרה (קצת מכל דבר). במקרים אחרים היא מביאה לקיפאון. ההיתקעות סביב מצבים כאלה מהווה את הקושי העיקרי ביישום פרדיגמות חדשות.
 - אפשר גם אחרת. את שני צידי הדילמה אפשר לנסח כשני צירים ניצבים זה לזה. המרחב שנוצר כך מזמין חשיבה ופתרונות יצירתיים במונחים של גם-גם. למשל, גם איכות גם כמות; הקפדה על נהלים יחד עם גמישות; בניית תכנית לימודים מצוינת מבחינה אקדמית ורלבנטית בזכות האוריינטציה היישומית שלה.
 - גישה כזאת מאפשרת לשמור את הערכים הרלבנטיים של הפרדיגמה הישנה ולחבר אותם עם התפישות החדשות.

איך עושים זאת: המתודולוגיה של פריצת הדרך.

1. איפיון הסביבות הרלבנטיות לשינוי
2. איתור הפערים העיקריים בין הפרדיגמה החדשה לבין הפרדיגמה הישנה.
3. ניסוח הפערים כדילמות דו ממדיות.
4. חיפוש פתרונות של גם-גם בכל אחת מהדילמות.
5. יישום הפתרונות באמצעות שורה של מאמצים ממוקדים, קצרי טווח ומדידים -- פרויקטים של פריצת דרך.

6. כל פרויקט מהווה מאמץ נקודתי המשולב בתפישה מערכתית של הטמעת הפרדיגמה החדשה.

7. הגישה מכוונת להצלחה -- הצלחה המאפשרת הבנה טובה של הקשיים והדילמות וגורמת להבקעתם. היא מונעת הסתבכות בדילמות לא פתירות ומאפשרת למידה מתוך ניסיון ותוך כדי תנועה: כל פרויקט כזה הוא בבחינת ניסוי ספציפי לטיפול בדילמה.

את תכנית הפעולה המבוססת על העקרונות והתהליך האלה בונים עם יוזמי השינוי ועם אלה האמורים להוציאו אל הפועל

אפילוג:

פרדיגמות ארגוניות הן מבנים לוגיים על פיהם חושבים ונוהגים מנהלים וארגונים פועלים. ארגונים מחזיקים בפרדיגמות משמרות כאלה ככל שיתירו להם התנאים. כאשר הם אינם בודקים את הפרדיגמות האלה ארגונים מסתכנים בכישלון או במוות.

נכון, יש חשיבות למקום בו מצוי הארגון בתוך 'המפל' של השינוי. כתוצאה, ארגונים חשים את השינוי בעוצמות שונות. עבור חלק מהם זוהי מהפיכה, עבור אחרים – התפתחות. בהתאמה, דרגה שונה של סכנה נשקפת לתפקידים שונים. ממשרתו של הפקיד בבנק, דרך מבקר הקולנוע וכלה ביועץ הארגוני. יהיו תפקידים שייעלמו. יהיו כאלה שישתמרו.

המערכת מתייצבת בשלב מסוים, ברמה חדשה של תפקוד (בפרדיגמה החדשה). כך שניתן להניח שהמהפכה העוברת עלינו כרגע תתייצב. החדשות הרעות הן שכנראה נהיה כבר אז בעיצומה של מהפיכה חדשה...