

## חוסן ארגוני - מאתגר להזדמנות



**"אושר אין משמעותו העדר בעיות, אלא היכולת להתמודד איתן".**

***H. Jackson Brown***

חוסן ארגוני רלוונטי היום יותר מתמיד. העידן שבו אנו חיים של כלכלה גלובלית המאופיין בחוסר ודאות גאו-פוליטי ושינויים תכופים מחייבים גמישות ארגונית וחוסן ארגוני. שינויים טכנולוגיים, רכישות ומיזוגים, פיטורים, שינויים רגולטורים, שינויים בטעם לקוחות, תחרות וכוחות רבים נוספים שמאלצים ארגונים לפתח מוכנות ויכולות חדשות במהירות. עידן זה מאופיין ב"פער החוסן"- שבו העולם הופך ליותר מהיר והפכפך מאשר ארגונים הופכים לחסינים. קיימות לכך עדויות רבות. מתוך 20 חברות הגדולות ביותר בארה"ב אשר הופיעו ב-2 העשורים האחרונים, 10 פשטו את הרגל בשנתיים האחרונות. בספר "לנצח נבנו" של קולינס ופוראס זיהו 18 חברות בעלות חזון שבאופן עקבי הצליחו לעומת מתחריהן

בין השנים 1950-1990, אך במהלך 10 השנים האחרונות רק 6 מתוך החברות האלה המשיכו להצליח עם ביצועים. 12 מתוכן- כולל דיסני, מוטורולה, פורד, סוני ו-HP ממשיכות עם ביצועים בינוניים בקושי.

תמיד חברות היו צריכות להשתפר, אך רק לעיתים רחוקות הן היו צריכות לשנות את המהות שלהן. זאת המציאות היום של חברות ענק כמו מק-דונלדס שצריכה למצוא תחליפים בריאים להמבורגר, של חברות תרופות שצריכות להתמודד עם איומי הגנריות. כדי להצליח לא מספיק לחברות לשמר מומנטום. עליהן לפתח חוסן- לפתח את היכולת להמציא מודלים עסקיים ואסטרטגיות חדשות כשהנסיבות משתנות. למשל IBM בשנים 1990-1994 עברה מרווח של 6 מיליארד להפסד של 8 מיליארד. לקח לה עוד 7 שנים עד שהצליחה לחזור לרווחים וגם זאת רק לאחר שהוחלף מנכ"ל שהביא למהפך אסטרטגי. אולם, מהפך הוא עדות לחוסר בחוסן של החברה, כיוון שהוא מגיע בשלב מאוחר מידי- הוא מגיע לאחר שהשינוי נדחה זמן ארוך והפך משינוי יזום לתגובה ראקטיבית.

חוסן ארגוני צובר התעניינות גם כחלק ממגמה של שינוי תפיסתי המחליף למידה על התנהגות לא אדפטיבית במצבי איום ושינוי בלמידה על חוסן וכיצד ארגון ישיג תוצאות רצויות במצבי קושי.

ניתן להתייחס לחוסן כאל יחס שבו המונה הוא עוצמה ותדירות של השינוי האסטרטגי והמכנה משקף את הזמן, ההוצאות והאנרגיה הרגשית הנדרשים כדי להשפיע על השינוי. לכל חברה שמקווה להישאר רלוונטית בעולם הזה אין ברירה אלא להגדיל את המונה הטריק האמיתי הוא להקטין בו זמנית את המכנה.

כדי לשגשג בזמנים הפכפכים, חברות צריכות להפוך אפקטיביות בשינויים ובייצור המוצרים והשירותים. השינוי צריך להיות תוצאה טבעית של החוסן הגנטי של החברה. חוסן ארגוני מוגדר כיכולת של הארגון להגיב במהירות לשינויים והפרעות כאוטיות. היכולת של הארגון להתמודד עם האיום או לצאת מהקושי חזק יותר- במהירות, נחישות, ודיוק. חוסן הוא היכולת להסתגל באופן חיובי ללחץ, לתנאים מאתגרים ולשינויים הנובעים מכוחות פנימיים (מנהיגות, ירידה בביצועים) וחיצוניים (תחרות, דרישות של בעלי מניות) (2003- Sutcliffe & Vogus).

כחלק מביניית החוסן הארגוני משקיעים ארגונים במבנים ארגוניים וירטואליים המאפשרים לאנשים לעבוד בכל זמן מכל מקום עם כל תרבות. לדוגמה, חברת סימנס, תאגיד רב-לאומי, מהגדולים בעולם. החברה שינתה במספר מדינות את כל המבנה הפיזי והתעסוקתי שלה כדי לאפשר לעובדים לעבוד מכל מקום ולהפחית הגעה למשרדי החברה. המחקר על חוסן ארגוני מקורו במחקר על חוסן אישי ובחקר על למידה של ארגונים והסתגלות. חקר שבחן תהליכים המגבירים את יכולות הארגון וצמיחתו.

חוקרים בתחום האסטרטגיה מצהירים כי היום החיפוש אחר חוסן איננו יכול להתחיל רק באימוץ של הפרקטיקות הטובות ביותר. הפרקטיקות הטובות ביותר היום אינן מדויקות. חוסן צריך להתחיל בניית מוכנות ועם שאיפה ל-0 טראומה ארגונית. בארגון בעל חוסן אמיתי יש הרבה התרגשות אך לא טראומה. נשמע בלתי אפשרי? לפני כמה עשורים, רבים צחקו על המושג 0 פגומים, אז למה שלא נתחייב ל-0 טראומה? פגומים עולים כסף, אך גם אסטרטגיות לא עדכניות ותוכניות של בנייה מחדש.

גארי האמל, פרופסור בהרווארד טוען, כי המטרה היא לייצר אסטרטגיה אשר מתעדכנת באופן שוטף, אשר מאתגרת את עצמה כל הזמן לפיתוח של הזדמנויות ומגמות. המטרה של ארגון הוא כל הזמן ליצור את העתיד שלו ולא להגן על העבר שלו. המטרה היא שהשינוי בארגון יתרחש באופן מהיר קליל ואבולוציוני ללא הפתעות מטלטלות ללא רה-אורגניזציה כוללת, פיטורים רחבים ומחיקת חובות. ריטה מק-גראט מאוניברסיטת קולומביה, מתייחסת לכך בספרה "הסוף של היתרון התחרותי" ומצהירה שארגונים יצליחו רק אם יעדכנו וישנו את האסטרטגיה שלהם באופן שוטף ויזמו שינויים באופן תדיר, כדי להתאים את עצמם לאתגרים החדשים.

על ארגונים להתמודד עם דעיכה של אסטרטגיה. אחת לכמה זמן ביל גייטס היה אומר שמייקרוסופט נמצאת שנתיים- שלוש לפני כשלון. נשמע היפוכונדרי אולי, אך המסר לחברה שלו היה ברור: חלק ממה שמייקרוסופט עושה היום יהיה לא רלוונטי ועדיף שהשינוי יבוא מוקדם יותר מאשר מאוחר מידי. אנדי גרוב, מייסד אינטל, שכתב את הספר – "רק הפרנואידיים שורדים" מספר איך כל הזמן שאל את עצמו ואת אנשיו: "מה עלול להשתבש?" "מה יהיה האתגר הבא?". בעוד שקל להודות ששום דבר לא מחזיק מעמד לנצח, די קשה להודות שאסטרטגיה אהובה ויקרה הופכת מבשלה ללא רלוונטית ("רקובה") כדי לפתח חוסן ארגוני כדרך חיים בארגון יש לקדם 2 סוגי שינויים: שינוי שיביא שיתאים את עסקי הליבה לשינויים שמתרחשים בשוק, ושינוי שייצור ביזנס חדש אשר יהיה מנוע הצמיחה החדש של הארגון.

מעבר לשינוי התדיר באסטרטגיה מצביעים מחקרים על מספר גורמים נוספים וטקטיקות שיסייעו לארגונים לפתח חוסן: אין מרשם פשוט לבנייה של חוסן בארגון, אך עשור של מחקרים על חדשנות והתחדשות מאפשר להציע מספר נקודות פתיחה:

1. **מתן משאבים ועידוד אנשים להתנסות ולפתח יכולות ומומחיות.** פיתוח היכולות יביא לחיזוק החוללות העצמית ותחושת המסוגלות שהיא תנאי קריטי ליוזמה, העזה ויזום של שינויים. מחקרים מדגימים, כי אנשים שיש להם אתגרים והזדמנויות ללמידה הם יותר בעלי חוסן- הם מתייחסים לשגיאות כהיבט טבעי בתהליך ופועלים באופן פראקטיבי לחדש וליצור הזדמנויות חדשות.

2. **עמדות ותפיסות קולקטיביות של העובדים** - ביחס להיעדרותם של משאבים נדרשים והיותם במצב של לחץ (perceived collective burnout) וביחס להימצאותם של **משאבים תומכים המעידים על אכפתיות ודאגה לרווחתם** (perceived organizational support).
3. **מגוון בהרכב של צוותים וארגונים המעודדים שונות מרחיבים את הידע הקולקטיבי , את היצירתיות והפתיחות למגוון רעיונות**. מה החיים מלמדים אותנו על חוסן? מגוון חשוב. מגוון גנטי בתוך ובין מינים וזנים, הוא תעודת הביטוח של הטבע נגד הבלתי צפוי. רמות גבוהות של שונות ביולוגית מבטיחים שלא משנה מה עתיד מסוים צופן לנו, יהיו לפחות אורגניזם מסוימים שיתאימו לנסיבות החדשות.
4. **מנהיגות**. הניהול הבכיר צריך לאמץ הרגל של ביקור במקומות שבהם השינוי מתרחש ראשון. שאל את עצמך – באיזו תדירות בשנה האחרונה שמת את עצמך בעמדה שהייתה לך ההזדמנות לראות שינוי מקרוב? - כשלא קראת על השינוי בביזנס בעיתון או שמעת על זה מיועץ או קיבלת דוח "ישר מהתנור" מעובד, אך לא חווית את זה מיד ראשונה? האם ביקרת מעבדה של ננוטכנולוגיה? האם ביקרת לאחרונה במועדונים הכי טרנדים? האם בילית אחר צהריים בשיחות עם אנשים שהם אקטיביסטים סביבתיים או אנטי-גלובליזציה??? האם ניהלת לאחרונה שיחה כנה עם מישהו מתחת לגיל 18 - מה מעניין אותו? קל לנפנף מידע שמגיע מיד שנייה. קשה להתעלם ממה שאתה חווה בעצמך. מנהיגים צריכים לעודד כל הזמן גילוי ודיונים על העתיד, על מה קורה בסביבה ועל אתגרים. עליהם להיות דוגמה אישית לחשיבה המעודדת השמעת מגוון רחב של דעות, בטחון פסיכולוגי, חקר ולמידה. עליהם לבטא אמונה בהצלחה של החברה תוך אי התעלמות מהאתגרים.
5. **לסנן "מסננים"**. ישנם אנשים בארגון שלך המוכוונים לעתיד ומבינים היטב את ההשלכות של המודל העסקי של החברה שלך. עליך למצוא את האנשים האלה. אתה חייב לוודא שהדעות שלהם לא מצונזרות על ידי כאלה שרוצים לשמר את הקיים, ושהגישה שלהם לא נחסמת על ידי אלה שמאמינים שהם מקבלים שכר כדי להגן עליך מאמת שאיננה נעימה.
6. **פיתוח ארגונים שהם אמבידקסטרים- כלומר ארגונים הדואגים להמשכיות ושינוי בו זמנית**. ארגונים אלה מסוגלים לנהל פרדוקסים -לעודד שינויים, דינאמיות ופיתוח של דפוסים חדשים לצד שמירה על יכולות הליבה ואינטגרציה פנימית. חוקר השינוי ג'ון קוטר מתייחס לכך כאל שתי מערכות שהן מנוגדות ומשלימות- אחת מעודדת שינוי ואחת מעודדת יציבות. לדעתו, כדי להצליח בסביבה הדינאמית חשוב שמערכות אלה יעבדו באופן משולב כדי לשמר עוצמות קיימות ולפתח גמישות ושיפור מתמיד. חשוב שהיציבות לא תוכתב על ידי נהלים קשיחים וריכוזיות אלא על ידי פתיחות לשינויים וחדשנות. חוסן משמעותו, הניסיון לאמץ את הפרדוקס האינהרנטי בין החיפוש אחר אפקטיביות והשאיפה לגלות אפשרויות אסטרטגיות חדשות.

7. **חוסן פנימי מושתת על היכולות האנושיות בארגון ופיתוח ההון האנושי והחברתי.**  
מחברות של עובדים המאופיינת באנרגיה, תרומה ומחויבות לארגון היא תנאי הכרחי להתנהלות ארגונית אפקטיבית בסביבה המתגרת. יכולות של הארגון לייצר חוכמה, אתגר, אינטליגנציה, חיוניות ואנרגיה בקרב עובדים (בעיקר לנוכח הלחצים שעולים בעבודה ובמתח בין עבודה לבית) מאפשרות לעובדים לבטא את הפוטנציאל האמיתי שלהם על ידי העלאת רעיונות חדשים ובניית מוכנות ארגונית. פיתוח הון אנושי חייב להתקיים לצד פיתוח ההון החברתי, השם דגש על פיתוח מערכות יחסים טובות וקשרים שהם התשתית לאינטגרציה, תאום ושותפות.
8. **תרבות ארגונית חזקה קיימת כאשר עובדים פועלים בהתאם לערכי הארגון. הימצאותה של תרבות ארגונית חזקה המעודדת חוסן תשפיע על חוסן אישי וארגוני. ארגון המציב חוסן כערך משמעותי, ישפיע על כך שעובדים ישאפו באופן טבעי להיות בעלי חוסן ואף יקדמו עוצמות בקרב עמיתיהם בארגון.**  
חוסן מסייע לארגונים לא רק להתמודד עם כשלים ושינויים. הוא גם מייצר מוכנות להתמודדות ומהווה מנוף ללמידה צמיחה, תושייה ויוזמה אשר מאפשרים לאמץ אתגרים. חוסן עוזר לאנשים וארגונים להתמודד גם עם אירועים שליליים וגם עם מצבים חיוביים. ארגונים שהצלוחו היו אלה שהבינו את הסביבה שלהם והיו מוכנים להתאים את עצמם לשינויים גדולים ופתאומיים.