

איך מובילים שינוי בחברה?



מנכ"ל טאק, איתן אור. "התרבות הישראלית לא מייצרת אסטרטגיה"

"רוב המנהלים במשק חיים את הרבעון הקרוב", אומר בצער איתן אור, מנכ"ל חברת הייעוץ טאק. ממחקר שערך עולה כי רק 46% מההחלטות האסטרטגיות המתקבלות בארגונים מגיעות לידי ביצוע

מאת חגי עמית

איתן אור מרגיש מתוסכל. זה לא שהעסקים אינם טובים - בין לקוחות חברת טאק, שאור הוא המנכ"ל שלה ואחד מבעליה, הוא מונה חברת כמו צ'ק פוינט, נייס, קוקה קולה, מייקרוסופט, פריגט, טבע ונטפים אשר משתמשות בשירותי הייעוץ האסטרטגי של החברה. למי שתוהה, לא מדובר גם בכעיות אישיות או משפחתיות. איתן אור מתוסכל מאותה סיבה שבגללה רבים מהעוסקים בענף הייעוץ האסטרטגי מתוסכלים גם הם: העובדה שגם אם החירות רבות שוכרות את שירותי הייעוץ שלו, הן פשוט לא מממשות רבות מהעצות שהן מקבלות.

רק 46% מההחלטות האסטרטגיות המתקבלות בארגונים מגיעות

לביצוע? אור עצמו מעיד כי אחד הגורמים למחקר היה ש"כבר שנים שאנחנו שואלים את עצמנו מה לא עובד בשלב שבו צריך לתרגם את הרעיונות לתכל'ס - ולהעביר את החברה לפסים של עשייה. הנהיגות הישראלית פשוט לא מייצרת אסטרטגיה. שוחחנו עם המנהלים המובילים בישראל בגדול, בנוכחות

ארגון שמבין שעליו להשקיע בקו ייצור חדש - כי השוק הולך לכיוון של מוצרים מהקו הזה - צריך לדעת שאם הוא לא ישקיע, הוא ימצא את עצמו בשנה הבאה בשוק שהתכווץ. אין אחד לא מבקש מהחברות לספק אינדיקטורים ארוכי טווח, ולהראות את הפוטנציאל שנגרד מהפעילות העכשווית שלהן."

אורגון שמבין שעליו להשקיע בקו ייצור חדש - כי השוק הולך לכיוון של מוצרים מהקו הזה - צריך לדעת שאם הוא לא ישקיע, הוא ימצא את עצמו בשנה הבאה בשוק שהתכווץ. אין אחד לא מבקש מהחברות לספק אינדיקטורים ארוכי טווח, ולהראות את הפוטנציאל שנגרד מהפעילות העכשווית שלהן."

הכל פוליטיקה

אחד התסמונים הגדולים לביצוע השינוי בפועל הוא הפוליטיקה הפנימית. "יש מקרים של אר"ן שרונה למכור חלק מהפעילות שלו, או לייצר מתוך פעילותו חברה העומדת בפני עצמה במצבים כאלה מנהל עלול להרגיש מאויים ולא לקי

דם נושא שמצא בתחום אחריותו, רק כי הוא חושש לפיחות במעמדו ועשוי לחוק ככך את המעמד של מישור אחר", אומר אור. "נגיד שיש החלטה אסטרטגית להיכנס לפלה שוק חדש, אבל סמנכ"ל השיווק לא מקצה מספיק משאבים ליישומה - פשוט כי הוא חושב אחרת. או עוברת שנה, ופתאום מגלים בארגון להפתי" עתם שאין להם מוצרים ייעודיים או אריה מתאמת לפלה השוק הזה", אומר אור.

אחת התופעות שעליו מעידים בטאק היא קיומה של חדרות ביצוע כאשר מדובר בשינוי ארגוני. "המש" כעת של עשיית השינוי עובר הרבה מנהלים היא 'לגעת בעמק הריכאון', ומעמידה את אנשי החברה בין פחד לתקווה. זה מקום שמייצר תסכולים אישיים וארגוניים. ארגונים, כמו גוף חי, נוטים להרחיק את הבעיות שלהם, וכדי לייצר שינוי צריך לג" עת גם בתסכול".

"דוגמה קלאסית היא ארגונים שחייבים להתמוג בקונגלומטרטים בשביל ההישרדות שלהם. יש את הבעלים, ששנה את החברה והשקיע בה את כל חייו. הוא מבין שצריך למכור אותה - אבל לא מוכר אותה

לביצוע? אור עצמו מעיד כי אחד הגורמים למחקר היה ש"כבר שנים שאנחנו שואלים את עצמנו מה לא עובד בשלב שבו צריך לתרגם את הרעיונות לתכל'ס - ולהעביר את החברה לפסים של עשייה. הנהיגות הישראלית פשוט לא מייצרת אסטרטגיה. שוחחנו עם המנהלים המובילים בישראל בגדול, בנוכחות

"כאשר מנכ"לים חווים התנגדות לשינוי מצד העובדים, הם נושאים נאומי מוטיבציה ומלחיצים אותם עוד יותר, במקום להקשיב למה שמפחיד אותם ומאיים עליהם"

שוק ובמנוניו, קיבלנו רעיונות ותירגמנו אותם למחקר כמותי", אומר אור.

חושבים לטווח הקצר

רבות מהחברות שאור מייצג לזן נסחרות במדד תל אביב 100, ולדבריו שליש מהחברות הנסחרות במדד המעו"ף נמנות עם לקוחות תנו. בעיה שאור מזהה, המאפיינת בעיקר את החברות הציבוריות, היא חוסר היכולת לתכנן לטווח הארוך. "רוב המנהלים במשק הרי חיים את הרבעון הקרוב. בשוק הדון מענישים או מכריעים חברות על פי ביצועיהן ברבעון הקרוב. לא מסתכלים שם על ההשקעות. הניתוח הוא רדוד, ומר" גבל לרבעון הנכובים ולזה המקביל לר", אומר אור.

"הקונפליקט הגדול נמצא בת" חום הפרמצבטיקה, שבו התכנון יכול להגיע ל-15 שנה קדימה, אבל מתקבלות החלטות לטווח זמן 'אנר' ש' - התנהגות המניה ברבעון הנהיגות מה שמקריבים תמיד הוא הטווח הארוך. לא מקצצים בשורת הרווח בשביל להשקיע במה שבעוד שנה ייתן תוצאות משמעותיות יותר.

הי אחראי על השינוי?

מרכיב חיוני בהצלחת השינוי האסטרטגי הוא קביעת הדמות בארגון שתהיה אחראית לביצוע השינוי. "מטילים על הארגון 70 אלף משימות בלי סדר ביצוע - ומשאירים כירי העובדים את ההחלטה מה חשוב או לא. אין סוכן שינוי ואין מי שחושב איך, ואחראי לכך שזה יקרה", אומר אור. הצורך באדם שיוכל את השינוי הארגוני מוביל את אור למרכיב החיוני בביצוע השינוי - מנהיגות. "אסטרטגיה היא רבר

כי הוא מפתח להיות חלק משלם גדול יותר. בשוק התקשורת יש לא מעט גופים שהמייסדים שלהם מבי" כוות, אבל מנסים להישאר עצמאיים - מה שמנבא להם עתיד של הישר" דות ולא של צמיחה", אומר אור. אחד המקורות הבלתיים לפחד משינוי הוא עובדי הארגון המר רגישים מאוימים. "הבעיה היא שכאשר מנכ"לים חווים התנגדות לשינוי מצד העובדים, הם נושאים נאומי מוטיבציה ומלחיצים אותם עוד יותר, במקום להקשיב למה שמפחיד אותם ומאיים עליהם", אומר אור.

תנווני בקרה וביצוע

אחת הבעיות בקביעת אס" טרטיגיה היא היכולת לכמת את הביצוע (או תת הביצוע) שלה: "יש חוסר יכולת לתרגם החלטות למדרי ביצוע. אסטרטגיה צריך לתרגם לכלי מדידה תוצאתיים שיבחנו את איכות הביצוע. צריך לבחון זאת גם במודדים ניהוליים.

"המשמעות של עשיית השינוי עבור הרבה מנהלים היא 'לגעת בעמק הדינאון', ומעמידה את אנשי החברה בין פחד לתקווה. זה מקום שמייצר תסכולים אישיים וארגוניים"

שהוא תמיד קריטי לארגון. החי שיבה איך לגדול, לאילו שוקים, לאילו פלחי לקוחות, לאילו אודים גיאוגרפיים, לדוגמה, היא חיונית. אבל לא קיימת מספיק מנהיגות כדי לדרוץ אותה. נכון שאם תבוא למנהל ותשאל אותו, הוא ייתן לך אסטרטגיה, אבל רק תשאל אותו מה הוא עושה כדי שהיא תצא אל הפועל - ותקבל סיפורים מפה ועד הרועה חדשה", אומר אור.

צריך לבדוק, למשל, אם המנהל התאים את מערך התכנון שלו אל מול הביצוע. אחרת יש עובדים בחברה שאומרים, 'אנחנו לא יודעים לעשות את זה, אין לנו כלים לעשות את זה', אומר אור. "הנהלות של ארגוני הייטק מצהירות שהן רוצות להתרחב ללקוחות חדשים ולהתאים את המוצר לשוקים גיאוגרפיים חדשים, אבל לא מתרגמים את זה

לידי ביצוע - כך עולה ממחקר שערך רכה חברת טאק. גרוע מכך, מהמחקר - שהשתתפו בו 2,000 מנהלים מ-330 חברות - עולה כי 90% מהארגונים במשק פועלים ללא אסטרטגיה ארוכת טווח.

"המנהלים הישראלים מעידים על עצמם ומודים בכך שהם פשוט לא עושים את זה. כשאנחנו נותנים ייעוץ אסטרטגי, אנחנו עושים אנליזה פנים ארגונית עם מחקר עומק, מגיירים בנצ'מארקס (אבני דרך), מגיעים לפריצות דרך, מני צבים לחברה מנפץ. על תהליכים כאלו החברה מוציאה המון ארגונים ארגוניים. אלו תהליכים שאורכים כחצי שנה, ומקדישים להם הרבה זמן ותשומות של העובדים. פשוט הבל לבזבז את ההשקעה הזאת - או שת" וחת מראש על השינוי האסטרטגי כבר בתהליך ההשיבה", אומר אור.

אז איך מתרגמים לחל"ס?

שאלת מיליון הדולר, אם כך, היא מה עוצר את החברות מלהעביר את הרעיון האסטרטגי מתיאוריה