

**"העם הנבחר" או "אזרחי העולם הגדול" -
אתגרים של אתרים ישראלים בארגונים גלובליים**
(פורסם בירחון משאבי אנוש, פברואר 2012)

תמר חושן – יועצת לניהול

מבוא

רונן (שם בדוי) הוא מנהל בכיר בחברה ישראלית שנרכשה על ידי חברה גלובלית. בשיחה איתו הוא מתאר את תסכוליו שנתיים לאחר הרכישה: "היינו קבוצת פיתוח מובילה, יצירתית, חדשנית... עכשיו אנחנו פשוט עוד מרכז פיתוח קטן ומרוחק. מבחינת האמריקאים אנחנו והודו זה אותו הדבר. לא שואלים אותנו כלום. לא מתחשבים בדעתנו. אם את שואלת אותי - נראה לי שהם מנסים להעביר כמה שיותר ידע מפה אליהם כדי שיוכלו לסגור אותנו בעוד שנה. בתור הודים אנחנו קצת יקרים מידי..."

רכישה של ארגון על ידי תאגיד גלובלי היא פסגת שאיפותיהם של סטרט אפים רבים בארץ. אירוע הרכישה בדרך כלל מהווה חגיגה וניצחון והוא מלווה ברגשות שמחה והתלהבות. אולם מעקב אחר ארגונים בשנים הראשונות לאחר הרכישה מראה כי השגרה שאחרי הרכישה מלהיבה הרבה פחות. בארגונים רבים ניכרים ירידה במחויבות (engagement), במוטיבציה ובמוראל וקושי להסתגל למציאות החדשה. הפנטזיה להפוך לארגון דומיננטי ומשפיע בחברה הגלובלית אינה מתממשת בקלות רבה כל כך. האתגרים העומדים בפני מנהלים בתאגיד הגלובלי הגדול הינם שונים, גם עבור ארגונים שהיו גלובליים בטרם הרכישה.

מארגון עצמאי ל site בתוך ארגון - למה זה קשה כל כך?

מספר היבטים משתנים מהותית במעבר לתוך התאגיד הגלובלי:

קשר עם לקוחות - למעט מקרים בהם ממשיכה החברה לקיים קשר עצמאי מול לקוחות, עוברת החברה לעבודה מול גופי מכירות ושיווק בחברה האם. נתונים על רצונות לקוחות,

פידבק על מוצרים, ונתוני שוק הופכים לזמינים פחות. שימור הרלוונטיות, הופך להיות מאתגר יותר עבור החברה הנרכשת.

תהליכי קבלת החלטות – החלטות מהותיות מתקבלות כעת מעבר לאוקיאנוס. המידע על החלטות שהתקבלו הוא חלקי, לעתים מאוחר והיכולת להשפיע, הופכת להיות מוגבלת. אתגר ההשפעה הופך לאחד האתגרים המהותיים ביותר עבור מנהלים.

ראיית התמונה הכוללת – התמונה המלאה אינה זמינה לעתים קרובות למנהלים בארץ. מידע לגבי אסטרטגיה, roadmap ותוכניות ארוכות טווח הינו לעתים קרובות חסר. השגת מידע נדרש לצורך קבלת החלטות מקומיות, הופכת להיות מאתגרת הרבה יותר.

תחרות פנימית – מרכזי פיתוח שהיו רגילים להתחרות מול ארגונים זרים, מוצאים עצמם בתחרות מפתיעה ולא פשוטה מול גופי פיתוח מקבילים באתרים אחרים. למרכזים אלה עשוי להיות יתרון בשל היותם זולים יותר, ולעתים פשוט בשל קרבתם למקבלי ההחלטות ולשוק. הערך המוסף הייחודי של אנשי הפיתוח היצירתיים בארץ, אינו תמיד מוכר ויתרונם אינו מובן מאליו.

Alignment לתהליכי עבודה גלובאליים - למגינת ליבם נדרשים מנהלים ועובדים ליישר קו לתהליכים ולשיטות עבודה גלובאליות. לעתים קרובות עליהם לוותר על תהליכי עבודה פשוטים וגמישים (או על תהליכים בלתי פורמאליים) ולאמץ תהליכים וכלים מכבידים, שאינם מותאמים בהכרח לתרבות המקומית.

גאוות יחידה - ארגון צעיר הנאבק להצליח בשוק תחרותי מאופיין ברמת מחויבות גבוהה וגאוות יחידה. עובדים ומנהלים מתקשים להמיר את מושא גאוותם ולהתקשר למותג חדש ושונה. וודאי נכון הדבר לגבי סטרט אפים המתגאים ביצירתיות ובטכנולוגיה המתקדמת ונדרשים כעת להזדהות עם ארגון וותיק, מבוסס ושמרני יותר.

דילמות אופייניות, בורות נפוצים

"בינתיים הם לא דורשים מאיתנו להשתנות" - במקרים בהם החברה האם משאירה מידה רבה של אוטונומיה לחברה הנרכשת, נתפס הדבר כיתרון. לעתים מנהלים פשוט שמחים על ההזדמנות להמשיך להתנהל באופן עצמאי ואינם משקיעים מאמצים להשתלב בחברה האם. טקטיקה זו מגבילה את יכולת הארגון הנרכש למצב עצמו כגוף משמעותי ומשפיע בחברה האם, כמו גם את יכולתם של מנהלים להשפיע על עיצוב תהליכי אינטגרציה, כאשר אלה מתחילים להתרחש בשלבים מאוחרים יותר. קיימים בארץ ארגונים אשר ביוזמתם החליטו על שינוי שם וביצעו מאמצים פרואקטיביים להשתלבות. יוזמה זו שיפרה לטובה את מצב הארגון ויכולתו להשתלב בהצלחה.

"אנחנו ו"הם" - מהר מאוד נוצרת בארגון הנרכש טרמינולוגיה של "אנחנו" ו"הם" - הם טועים ואנחנו צודקים" "אנחנו זריזים והם איטיים" "אנחנו יצירתיים והם ממחזרים" "אנחנו חכמים..."

תפיסה זו גם גורמת לאיזו אידיאליזציה של כל מה שהיה טרם הרכישה, גם אם בתקופה זו חווה הארגון קשיים רבים ואיומים קיומיים.

העם הנבחר או "אזרחי העולם" - מאמצים רבים מושקעים בהבלטת הייחודי והשונה בארגון הישראלי. לדעתי, מגמה זו בולטת בקרב ישראלים בכלל, לאו דווקא בהקשר הארגוני. פחות מאמצים מושקעים בהשתלבות, בהתאמה לתרבות הגלובאלית, בלמידת השפה. ארגונים המקבלים החלטה להשתייך, להצטרף לפורומים גלובאליים, ליזום צוותי חשיבה משותפים, לקחת חלק בתהליכים רוחביים – מצליחים להגיע ליכולת השפעה רחבה בהרבה.

אתגר הצדק מול אתגר ההשפעה, קריאת המפה הפוליטית בארגון הגלובאלי - הבנת המערכת הארגונית הגלובאלית, הכרת המפה הפוליטית והשתלבות בה, מגבירים את יכולתם של מנהלים להשפיע. זה נכון גם ברמה המקומית, אך מתחזק בתאגיד גלובאלי. מנהלים הרגילים להתנהל בחברת סטרט אפ קטנה, מוצאים את עצמם פתאום במערכת בה לא מספיק להיות מבריק וצודק. תהליך צמיחה הדרגתית של חברה, מאפשר למנהלים בה ללמוד זאת לאט. רכישה, הופכת את המעבר לאקוטי יותר ודורשת תהליך למידה מהיר.

עבודה מרחוק - אתגרי העבודה הגלובאלית הופכים באחת לחלק מחייהם של מנהלים ועובדים. העדר קשרים בלתי פורמאליים בשל ריחוק גיאוגרפי, הקושי לבנות אמון מרחוק, ועובדים.

הצורך ללמוד להשתמש ביעילות בכל אמצעי התקשורת מרחוק, להתמודד עם פערים בין תרבותיים - כל אלה מהווים אתגר מהותי בחיי הארגון הנרכש.

כיווני פעולה להשתלבות אפקטיבית – Proactive Integration

- **מאמץ להכיר את הארגון הרוכש** - מאמץ פרואקטיבי להכיר מבנים, אנשים, תפקידים, תהליכים, צרכים, יכולות ואילוצים הינו מפתח ביכולת השתלבות אפקטיבית בארגון הרוכש.
- **השקעה בבניית יחסים, Networking** – ניצול נסיעות הדדיות לפגישות בלתי פורמאליות, להיכרות עם כמה שיותר stake holders ולביסוס יחסי עבודה, שיהוו תשתית להמשך תקשורת מרחוק. מומלץ לעודד היכרות אישית ומקצועית הדדית, לא רק בקרב מנהלים בכירים אלה גם בין מנהלי ביניים וחברי צוות מובילים.
- **Expatriates (הדדי)** – העברת עובדים ומנהלים לעבוד במשך תקופה מוגבלת באתר אחר, גם אם למספר חודשים בלבד, מהווה כלי רב עוצמה לחיזוק היכרות ולבניית אמון הדדי.
- **השתלבות פרואקטיבית בצוותים וירטואליים, בניית יכולת הובלה** - פורומים מקצועיים, צוותי משימה, צוותי חשיבה.
- **פתיחות, שקיפות, בניית אמון** - אני פוגשת לא מעט מנהלים אשר באינטראקציה עם הארגון הרוכש מיישמים את העמדה כי ידע הוא כוח, ושיתוף בידע, עשוי להחליש. דווקא ארגונים הפועלים בפתיחות ושקיפות, מייצרים אמון המאפשר לארגון הרוכש לשחרר, לסמוך ולתת עצמאות.
- **Proactive integration** – בכל אחד מהתחומים, על הארגון הנרכש לקבל החלטה היכן חשוב לשמר עצמאות והיכן ניתן להשתלב מבלי להיפגע מהותית. במקומות אלה מומלץ להשתלב באופן פרואקטיבי. כמו כן חשוב לנסות להבין מהו הערך המוסף הייחודי שלנו בכל אחד מהתחומים וכיצד ניתן לשמרו, לתקשר ולהביאו לידי ביטוי.
- **יצירת תהליכי עבודה משותפים, הגברת סנכרון בממשקים**- על מנת להשתלב באפקטיביות בארגון הרוכש, מומלץ לעשות מאמץ להגדיר במשותף תהליכי עבודה וממשקים. אינטגרציה מאוחרת של תהליכים נבדלים, יכולה לייצר קשיים ותסכולים הניתנים למניעה עם הגברת התאום בכל שלבי העבודה.

- **Cross training** - השקעה בתהליכי הדרכה הדדיים יכולה לשפר משמעותית הבנה הדדית ויכולת עבודה משותפת.
- **ערוצי תקשורת (וירטואלי, פנים מול פנים) –** לצערי אני רואה ארגונים רבים בהם חלק גדול מידי מהתקשורת מול חו"ל, נעשית במיילים. עבודה וירטואלית היא מיומנות שיש ללמוד ושימוש מושכל ואפקטיבי באמצעי תקשורת מגוונים ומרובי ערוצים (וידאו, אודיו, data) משפרת מהותית את התקשורת והקשר.
- **הדרכה בין תרבותית –** לשיפור יכולת עבודה אפקטיבית מול שותפים בני תרבויות שונות.

ולסיכום,

תפקיד מנהל משאבי אנוש בתהליך זה הוא מורכב שכן הצורך בהשתלבות פראקטיבית אינו תמיד ברור להנהלה הישראלית. לעתים כאמור מנהלים שמחים על התערבות מעטה יחסית של החברה הרוכשת, ומעדיפים להגיב לשינוי רק כאשר תתרחש אינטגרציה משמעותית יותר.

לפיכך, בפני מנהל משאבי אנוש שירצה להביא ערך בתהליך, עומד האתגר של הובלת תהליך ארגוני משמעותי בו מנהלים מבינים את הצורך והערך בהשתלבות ופועלים לקידומה. התהליך כולל עבודה עם צוותי הנהלה על הבנת השינוי בתפקידם ובאופן התנהלותם, הדרכה להתנהלות אפקטיבית בתאגיד גלובאלי והובלת צוותי עבודה וחשיבה משותפים. במקביל, על מנת שמנהל משאבי אנוש יוכל להוות גורם מוביל, עליו למצוא בעצמו את הדרך להשתלב בארגון הגלובאלי, להכיר אנשי מפתח וליצור עימם קשרים אישיים וקשרי עבודה משמעותיים.

ועוד הערה, כל האמור לעיל, ישים גם עבור ארגונים ישראלים המתרחבים דרך מיזוגים ורכישות של חברות בחו"ל. הבנת התהליכים והקשיים הנחווים על ידי ארגונים נרכשים, יכולים לעזור להוביל תהליכים אפקטיביים של שילוב, אינטגרציה ויצירת סינרגיה על ידי ה-corporate.