



עסק חי או מת

אדמות; והאם עדיין נדרש לקיים את המגבית היהודית במדינה המתיימרת להיות מעצמה כלכלית? במקרה הטוב יודעים הארגונים האלה לנהל דיונים אסטרטגיים על חדשנות ושינוי, תוך מאמץ להישאר רלוונטיים בעולם משתנה. אך הם אינם יודעים, ולרוב אינם מסוגלים, לנהל דיון על עצם הצורך בקיומם. האם יש סיבה לשמר אותם בחיים?

ההסבר לקושי בדיון הזה אינו נעוץ רק בצורך של מנהיגים ומנהלים לשמר את מקומות העבודה שלהם כדי שיהיו להם תעסוקה, שכר, עניין, כבוד וכיבודים. אף שאין לזלזל במוטיבציות האלה, במקרים רבים הן אינן העיקר. יצר ההישרדות הארגוני נטוע עמוק בטבע האנושי. כבני אדם אנחנו מעריכים את השימור על פני השינוי, את השאיפה לסטטוס קוו ולאיוון מוכר. אנחנו משליכים את הנטייה שלנו להאריך חיים גם במקרה של סבל, אל העולם הארגוני. כך קורה לעתים שכן ממשיך שאינו מתחבר לחקלאות נדרש לקיים את המשק שהקימו הוריו, ומהבת מצפים להיכנס בעקבות הוריה כשותפה למשרד עורכי הדין למרות רצונה לעסוק באמנות.

המשמעות של הדיון במוות ארגוני היא שעל אנשים לבחור גם את האפשרות של אי קיומו של הארגון. האומץ לדון באפשרות מותו של הארגון יעמיק את הדיון גם בבחירה להמשיך לקיימו. רוברט קוויין ואנג'לו טאקור פרסמו ב-2018 מאמר ב"הרווארד ביזנס ריוו" הקורא למנהלים לחזור ולעסוק בשאלות מהות כגון: מדוע אנחנו כאן? מה המטרה שלנו בעולם? שאלות הנוגעות במהות הקיום של הארגון אל מול אלטרנטיבה של חידולו. קוויין וטאקור מסבירים כי שאלות המהות הללו עמוקות יותר מהשאלות המוכרות של חזון ואסטרטגיה, שהמענה עליהן הפך לדעתם לתהליך טכני שהארגון למד לבצע.

כל מי שצפה בילדים הבונים ארמונות בחול בחוף הים לא יכול שלא להתפעל מההשקעה. הם יכולים להשקיע שעות כבניות מגדלים באמצעות טפטוף החול הרטוב מאגרופיהם, למלא דליים של מים, לסלול מנהרות מהים, ולבצר חומות מחול באמצעות שברי צדפות. אלא שאז מתרחשת תופעה מעניינת. כשהם מתבקשים להיעזר לקראת עזיבת החוף, הם מתחילים לקפוץ על הארמון שזוה עתה בנו בשמחה, נהנים מהשטח כשם שנהנו מבינייתו. זו קלישאה, אבל יש מה ללמוד מהם. יש עונג בלבנות ולהקים, ויש גם ערך בלשחררה. "לנצח נבנו" היא רק עוד אלטרנטיבה.

חברות וארגונים, כמו בני אדם, יכולים להיות ויכולים למות. להיות עסק חי או עסק מת. פרופ' אמה בל מאוניברסיטת קיל בבריטניה וחוקרים נוספים פרסמו ב-2014 בירחון Culture and Organizations מאמר תחת הכותרת "מוות ארגוני". לטענתם, סוגיית מותם של ארגונים והשיח הפנים-ארגוני על נושא זה לא נחקרו דיים. התזה המרכזית של המאמר היא כי ארגונים, כמו אנשים, נמצאים במתח מתמיד בין המודעות למותם הבלתי-נמנע לבין הכחשת האפשרות כי יחדלו להתקיים. החוקרים דיווחו כי הופתעו לגלות שמשותפי סדנה רבת-תחומית שארגון התקשו לדון במוות ארגוני כנושא שעליו ללוות את הארגון החי, וכי המשתתפים נותרו דוממים או ציניים מול ניסיונות לדון לעומק בסוגיית המוות.

רוב הארגונים, כמו רוב האנשים, אינם מתים מתוך בחירה. החידול והרצון למות נתפשים כוויתור לא טבעי, וכאפשרות אחרונה הדורשת הצדקה מיוחדת. ארגון דיגניטאס השווייצרי, המאפשר לחולים חשוכי מרפא לסיים את חייהם "בכבוד", הוא אפשרות שולית יחסית גם עבור האנשים האומללים שאין להם מרפא. בכלל, נראה שכיום אנשים כבר אינם מתים מזקנה, אלא ממחלות שלא הצליחו לרפא. האם גם כל הארגונים הם כאלה שצריך לרפא?

בשיאם של המשברים והסכסוכים בחברות ענק במשק הישראלי, כמו חברת חשמל, נשמעו קולות שאמרו שעדיף לסגור הכל, ואז אולי להקים מחדש. לא מעט גבות מורמות לנוכח פרישות החוב החוזרות ונשנות של חברות הנמצאות במצוקה סדרתית. לא תמיד מאמצי ההחייאה מובנים. לעתים ברור שהם לא יובילו לשינוי חיובי אלא יעמיקו את הריקבון.

כשח"כ מוטי יוגב ממפלגת הבית היהודי קרא לעלות עם דחפור D9 על בית המשפט העליון נזעקו שוחרי הדמוקרטיה ושלטון החוק וגינו את ההתבטאות החמורה שלו כנגד המוסד המקודש. הדיון אודות בית המשפט העליון נגוע בשאלה אם אלה ששומרים עליו, שומרים על המוכר והישן תוך כדי מגננה מפני ביקורת וחרדה משינויים. מי שמכיר ארגונים ותיקים וממוסדים יודע שמנהלים ומנהלים בארגונים האלו אינם מסוגלים לדון בהשמדת עצמם. יש להם נטייה מובנית להתבצר ולבצר. רעיון ה-D9 אינו זר למי שרוצה לחולל שינוי ארגוני עמוק במערכת ותיקה. לא פעם זה נדמה כמוצא יחיד מול התבצרות.

בית המשפט העליון אינו המוסד היחיד שלגביו נשאלת השאלה הזאת. האם על בנק ישראל לשמר את תפקידו המסורתי בשוק מודרני משוכלל; מה תפקידה של הסוכנות היהודית במדינה שמטפלת באמצעות מוסדותיה בעלייה וקליטה; מה יעודה של קק"ל במציאות שבה אין צורך לגאול

המשמעות של הדיון במוות ארגוני היא שעל אנשים לברר גם את האפשרות של אי קיומו של הארגון. האומץ לדון באפשרות מותו של הארגון יעמיק את הדיון גם בבחירה להמשיך לקיימו

page

401