

# חדש, חדיש ומחודש

חדשנות אינה יוזמה עונתית, כי אם פלטפורמה למינוף ארגוני ואישי, בייחוד בעתות של צמיחה ושינוי ♦ חדשנות ניהולית כדרך חיים ארגונית

ורד לוינשטיין \*

**ב**

פנתיאון הארגונים ש"לנצח נכנו" נמצא במקום מכובד ברשימה סיפורה של חברת 3M, שהמצאה את פתקי ה-POST IT, הנפוצים בשימוש בכל משרד בעולם. האגדה הארגונית מספרת, שהמצאה זו נולדה ככיכול ב"אקראי", כאשר אחד מעובדי החברה, חבר במקהלת הכנסייה, ביקש לפתור בעיה אישית: הצמדת סימניות לדפי השירה שלו, שיהיו עבורו מראה מקום למזמורים שאותם הוא נדרש לשיר, ובאופן שימנע מסימניות אלו לעוף ברוח, דבר שהרגיז את הוגה הרעיון. מובן שכרוח ערכי החברה שבה עבד, שעודדה חקירה, יזם העובד ניסוי, שתכליתו המצאת דבק תואם לסימניות, תוך ערבוב של כמה כימיקלים, עד שנתקבל התוצר הרצוי. בהמשך נוצרו הפתקים הצהובים הדביקים, והמשכו של הסיפור נרשם זה מכבר בדפי ההיסטוריה ובכרטיסיות המאזן הכספי של הבעלים.

חברות רבות חרות על החזון הגרעיני שלהן את המונח חדשנות. אולם לא פחות מכך חשובה היכולת להוציא מהכוח אל הפועל יישום של פריצות דרך ארגוניות. כל זאת לא קורה "במקרה" כפי שמתואר בסיפורה של חברת 3M. חדשנות בהיבט היישומי שלה באה לידי ביטוי ביצירת פלטפורמה ארגונית ותהליכי עבודה פנימיים, המביאים למיצוי מרב הפוטנציאל הארגוני על כל יחידותיו, וכמובן של חבריו. תהליכי עבודה המיישמים חדשנות כוללים העלאת רעיונות רבים, מיונם ותיקופם במבחן המעשה, כחלק בלתי נפרד מתרבות ארגונית המטמיעה באופן תדיר את תהליכי עבודה אלו, תהליכים המעודדים חשיבה פורייה ויצירת, המכוונת גבוה מעבר לעשייה היומיומית.

התוצר המעשי ביותר של חדשנות ארגונית מגולם בראש ובראשונה ביצירת ערך אמיתי ולאורך זמן - דבר הגורם לשגשוגן הפיננסי של פירמות מצליחות. ערך אמיתי ללקוח, כפועל יוצא של יצירת חדשנות, הינו ערך בר קיימא הכולט בשוק רווי של מותגים, מוצרים, מידע ושירותים. אין המדובר דווקא בהמצאה חדשה, אלא ביצירת ערך מתמיד, ממוקד מטרה, מיקוד מדידה ותגמול.

חדשנות כערך ארגוני בר יישום מחייבת הירתמות של מנהלים ועובדים מכל הדרגים כאחד, באופן מפרה ודו כיווני. מצד אחד נדרש עידוד של הנהלה ויצירת שגרות עבודה המאפשרות יזמות, העצמה אישית, עצמאות ועידוד היצירתיות של העובדים. מצד שני נדרש איסוף, איתור ועיבוד של מידע מהעובדים הנמצאים בקשר מתמיד עם הלקוחות החיצוניים (וגם הפנימיים) וכן מעמיתים בארגון. שילוב בין שני תהליכים אלו ותרגומם לפעולות מעשיות, היוצרות ערך חדשני ללקוח, מביאים לשיעועות רצון של כל אחד ואחת מהחוליות האנושיות המעורבות בתהליך העסקי: בעלי הארגון, הלקוחות והעובדים.

יצירת אקולוגיה ארגונית, התומכת ביצירת חדשנות והמיישמת חדשנות כתרבות ניהולית וארגונית, מחייבת היערכות ארגונית מתאימה, שתתווה את דרכי היישום והמתאימות לארגון על פי מאפייניו.

ברובד הראשוני נדרש הארגון להגדיר את החדשנות כערך בלתי נפרד מהחזון ומהאסטרטגיה הארגונית הגרעינית שלו. בהמשך יש ליצור מבנים ותהליכים ארגוניים פרו אקטיביים, המעודדים יצירת חדשנות. ארגונים שהשכילו להבין כי התאמה למצבי שוק משתנים מחייבת יישום חדשנות כ-DNA הארגוני - יוצרים את התאמים הארגוניים המיישמים חדשנות.

חדשנות, ברובד השני שלה, מתחילה עוד מתהליכי גיוס ואיתור של מועמדים מוכשרים ויצירתיים, ה-Talents. עובדי ליבה אלה הם עובדים חדורי מוטיבציה, עצמאיים ובעלי ניסיון בתחומם, שמאיצים את תהליכי החדשנות הארגוניים. מנהלים רבים מעדיים, כי בעבור עובדים אלה, התמודדות עם אתגרים ויצירת פתרונות חדשים הם ערך לא פחות חשוב מהתגמול הכספי שהם מקבלים בעבור עמלם.

הרובד השלישי ביצירת חדשנות מחייב יישום של דיאלוג מחזורי ומתוזמן בין עובדי הארגון ומנהליו, עם לקוחות, עמיתים, ספקים ומומחי ידע תוך ביצוע אינטגרציה של מידע, המביאה לידי פעולה. כמובן, לצורך קיום דיאלוגים אלה נדרשת מעובדי הארגון



ורד לוינשטיין

**יצירת מנגנוני צמיחה והתאמה למצבים משתנים או לתנאי אי ודאות מחייבת יישום של תהליכי ניהול החדשנות, שהם תוצר של התמדה ועקביות ולא גחמה חד פעמית, עונתיות או אקראיות**

השותפים לתהליך הבנה והיכרות מעמיקים עם תנאי השוק והשחקנים המרכזיים שבהם פועל הארגון. ברובד זה כלולים גם מפגשי סיעור מוחות, פורומים מקצועיים, הכשרות והדרכות בתחומים חדשניים ופעולות נוספות שהן אבני יסוד ביצירת חדשנות.

ברובד הרביעי קיים, כמובן, ניהול ליצירתיות של העובדים בכל הדרגות, הכולל עידוד להעלאת רעיונות חדשים והוכחת יישומם, למידה מתמדת הן מהצלחות, כמו גם מכישלונות, המהווים זרז ליצירת רעיונות חדשנות וכמובן מתן הזדמנות ועצמאות לביצוע ניסויים.

המעטפת המאפשרת את העצמת החדשנות על רכדיה השונים, כחלק מתרבות ארגונית, מעבר לרובדים שתוארו לעיל, מחייבת מדידה, ציון לשבח ומתן תגמולים לעובדים המיישמים חדשנות ומעלים רעיונות יצירתיים באופן קבוע, מעבר להגדרת תפקידם. בנוסף, רצוי אף להעניק תגמול הולם לעובדים שרעיונותיהם יושמו - אמצעי המגביר את המוטיבציה. בנוסף, הטמעה נכונה של תהליכי חדשנות מחייבת יישום של תהליכי תקשורת פנים ארגוניים, שיעצמו תהליך זה ויעודדו עובדים רבים נוספים להירתם אליו.

בסיפורו המפורסם של לואיס קרול, אומרת המלכה האדומה לאליס, כי כדי להישאר באותו מקום צריך לרוץ באותה המהירות, אולם כדי להגיע למקום אחר, צריך לרוץ מהר פי שניים.

יצירת מנגנוני צמיחה והתאמה למצבים משתנים או לתנאי אי ודאות מחייבת יישום של תהליכי ניהול החדשנות, שהם תוצר של התמדה ועקביות ולא גחמה חד פעמית, עונתיות או אקראיות.

\* ורד לוינשטיין, מנהלת אקדמית מכללת נס טכנולוגיות