



שפה ארגונית משותפת מקדמת חדשנות עסקית

חדשנות עסקית היא הדרך היחידה לבלוט בעולם בו הטכנולוגיות זמינות לכולם.

מאת: עמוס רדליך

לשפה משותפת בארגון ישנם היבטים חיוביים ושלייליים: השפה המשותפת מייעלת אמנם את התקשורת הפנים ארגונית אך בה בעת בולמת זרימה של רעיונות חדשים בארגון. נסו לשתף אנשי כספים ברעיון חדש מבלי להשתמש במושגי עולם החשבונאות ותגלו עד כמה הם חסרי סבלנות. דברו עם מהנדס על חדשנות מבלי להבין את הקודים המקצועיים המקובלים בארגון ותגלו עוינות רבה. גם אנשי הפרסום והשיווק בנו חומה בצורה המונעת זרימה חופשית של רעיונות בינם לבין שאר חלקי החברה. ניתן אולי להשלים עם התופעה כשמדובר בבעיות בעלות אופי פיננסי או הנדסי, אך כשמדובר בחדשנות עסקית, למנהלים למהנדסים ולאנשי כספים אין בהכרח מונופול על כושר ההתבוננות ועל כוח התבונה הנחוצים למציאת רעיונות עסקיים חדשניים.

לפיכך, כדי לפתח ולטפח רעיונות חדשניים בארגון יש צורך להנחיל שפה משותפת שתחצה חסמים פנימיים ודיסציפלינות מקצועיות. שפה אוריינית קלה ללמידה ולניסוח רעיונות עסקיים מורכבים.

עמוס רדליך, יועץ עסקי.

האיורים מאושרים לפרסום על ידי הכותב על פי חוק זכויות יוצרים

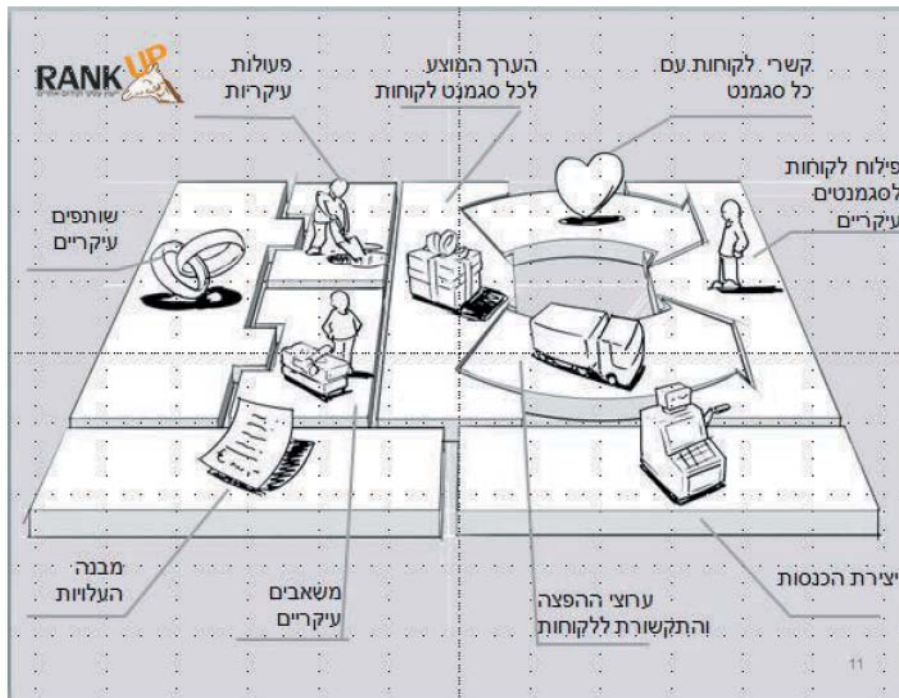
ההנהלה, בניית צוות מוביל המונהג על ידי "משוגע לדבר", ואימוץ כלי פשוט אך יעיל להנבטת רעיונות והצגתם.

כלי ה-BMC - Business Model Canvas הוא אחד המענים המתאמיים לטיפול בחדשנות עסקית בארגון. הוא נועד לתאר את הדרך בה הארגון מייצר ערך ללקוח, מוסר את הערך ללקוח והופך את זה להכנסה. במילים אחרות הוא מתאר את המודל העסקי של הארגון.

ה-BMC מבוסס על לוח ציור (Canvas) ובו תשעה בלוקים המייצגים היבטים שונים של הרעיון העסקי. הצד הימני של ה-Canvas (מימין לקו האמצע) מתאר את זירת הפעילות אל מול הלקוח, והצד השמאלי של ה-Canvas מתאר את "מאחורי הקלעים" של זירת הפעילות, כלומר כל מה שמאפשר את התרחשות המחזה.

ארגונים רבים הגיעו להבנה כי לחדשנות הנובעת מתוך הארגון יש ערך רב בהתפתחות הארגון. נזכיר כמה מסיפורי ההצלחה של רעיון זה: שפת ה-Java התחילה כמיזם פנימי בחברת Sun Microsystems והפכה למנוע הצמיחה המרכזי של החברה. תווית ה-Post-it-note[®]. נולדה בטעות והפכה למוצר דגל של תאגיד 3M[®]. חברת Amazon[®]. שכללה כל כך את יכולתה בתחום האינטגרציה של מערכות מידע עד שהחלה למכור שירותי מחשוב והפכה לשחקן חשוב בענף זה. ואחרונה חביבה, Google[®]. המאפשרת לעובדיה להקדיש עד 20% מזמנם לפיתוח יזמות בתוך הארגון. מודל אשר הניב מוצרים כמו Gmail[®], Google News[®], AdSense[®] וOrkut[®] ועוד.

כדי לעודד הצפה של רעיונות חדשניים באמצעות הנחלת שפה חדשה נדרשת מחויבות



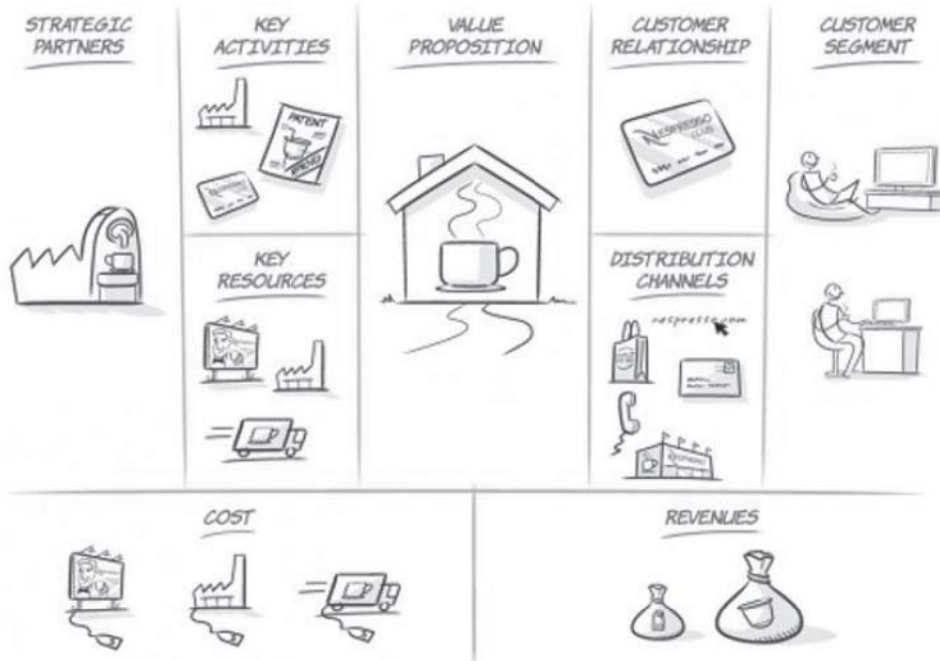
חרף העובדה שה-BMC הופץ לראשונה רק בשנת 2010, הוא אומץ במהירות על ידי חברות מתקדמות בעולם כמו IBM[®], Telenor[®], Deloit[®], 3M, Google[®]. ונלמד באוניברסיטאות כמו UCLA ו-Stanford.

דוגמה למודל עסקי

כשענקית המזון Nestle[®]. החליטה להיכנס לשוק הקפה, היא הקימה את חברת הבת Nespresso[®]. אשר פיתחה מודל עסקי חדשני למכירת קפה. החברה הצליחה למכור קפה במחיר הגבוה ב-800% ממחירו בשוק, ולייצר מחזור מכירות של 3 מיליארד דולר בשנה ממכירת קפה. חשוב לזכור כי ענקית המזון Nestle[®].

כיום, חברות רבות מחקות את המודל והוא הפך להיות נפוץ, אך זכות הראשונים נתונה לחברת Nespresso®. תרשים ה-Canvas של חברת Nespresso® נראה כך:

מוכרת סחורות ביחידות מידה של מכולות ואפילו אניות שלמות. מבחינתה, מעבר למכירת קפסולות בודדות לפי טעמו האישי של כל לקוח מהווה מהפכה מחשבתית וארגונית עצומה.



איור באדיבות businessmodelgeneration

אסביר בקצרה את הבלוקים המופיעים בתרשים ואתמקד תחילה בזירת ההתרחשות אליה חשוף הלקוח:



Customer Segment

התרשים מספר לנו על שני סגמנטים עיקריים: לקוחות ביתיים, לקוחות משרדיים.



הלקוח הביתי זקוק לחוויית קפה מענגת אל מול הטלוויזיה. הלקוח המשרדי רוצה חוויית קפה תוך כדי עבודה.

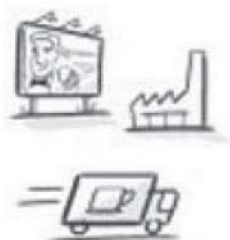
Value Proposition



הערך ש-Nespresso שואף להעניק ללקוח הוא קפה איכותי וטעים בעל ארומה האופפת את חלל הבית ומזכירה לו בית קפה במילאנו. חשוב לשים לב כי הערך המוצע לא מזכיר כלל את הקפסולה או את מכונת הקפה אלא רק את החוויה המיוחדת שהוא מייצר.

Key Resources

המשאבים העיקריים הנדרשים לקיום הרעיון הם:

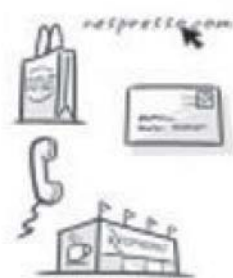


* מפעל ליצור קפסולות,

* פרסום נרחב לשם יצירת Brand חזק

* מערכת הפצה משומנת.

Distribution Channels



הזמנות הקפסולות ייעשו דרך האינטרנט ובאמצעות הטלפון. משלוח הקפסולות ייעשה על ידי חברות המשלוחים. את המכונות ירכשו הלקוחות ברשתות השיווק ובחנויות היוקרה.

Key Activities

הפעולות העיקריות הנחוצות הן: * רישום פטנט להגנה מפני חקינים וזייפנים.



* הקמת מועדון לקוחות

* הקמת מערך ייצור רחב.

יש לזכור שמערכת ההפצה אינה שייכת לחברת Nespresso®. ולכן אינה חלק מהפעולות שיש לבצע.

Customer relationship



קשרי הלקוחות ינוהלו באמצעות מועדון לקוחות אליו יצטרף כל לקוח הרוכש מכונת קפה. מועדון לקוחות יעזור ל Nespresso בשימור לקוחותיה כיוון שהוא מעלה את מחיר הנטישה. לקוח שרכש מכונה של Nespresso®. לא יעזוב במהרה את החברה.

Key Partners



השותף העיקרי שהחברה תזדקק לו יהיה יצרן מכונות הקפה. Nespresso®. היא יצרנית מזון ואינה עוסקת ביצור מכונות. לשם כך היא תחבור עם שותף בעל ידע ויכולת ייצור מכונות ומכירתן על פי זיכיון של חברת Nespresso®.

Revenues

תזרים המזומנים מייצר הכנסה צנועה ממכירת מכונות הקפה והכנסה נכבדה ממכירת קפסולות הקפה.



עד כאן הוצגה זירת התרחשות אליה חשוף הלקוח. מאחורי הקלעים של המודל העסקי מציג את המרכיבים התומכים בתפקוד המודל העסקי. חשוב לשים לב כי ה- Canvas מתאר בצורה תמציתית ביותר את המרכיבים החשובים ביותר הנדרשים לתפקוד טוב של הרעיון. כדי לספר את הסיפור אין צורך לרדת לפרטים, למרות שאילו קיימים ויטפלו בשלבים המאוחרים של פיתוח הרעיון.

Costs

מרכיבי העלויות העיקריים של המודל יהיו שלושה:
* עלות הפרסום

* עלות יצור הקפסולות

* ועלויות השינוע



לוח ה-Canvas מציג תמונה הוליסטית של הרעיון ונוגע בנקודות החשובות ביותר ללא צורך במלל מיותר. סיפור המעשה מובע בצורה ברורה תוך שימוש בסמלים, ציורים ואוצר מילים מצומצם. לחילופין, כדי לתאר את הרעיון במסמך כתוב היה צורך במלל רב שהיה נפרש על פני עמודים אחדים. מניסיוני-מעטים בארגון קוראים מסמכים ארוכים, אך רבים היו מעיפים מבט בלוח Canvas וצוללים לדיון על תכונות המודל.

ה-BMC מבוסס על חשיבה עיצובית ויזואלית (Visual design Thinking) הדומה יותר לשיטות העבודה בהן משתמש הארכיטקט או המעצב הגרפי. בניגוד לצורת החשיבה הלינארית של המהנדס או הכלכלן, גישה ה-BMC משתפת את האנשים, מתחללת את הדעות השונות ומתחשבת בהן. מניסיוני, מעצב לא יכפה פתרון על לקוח בעוד שמהנדס או כלכלן בהחלט יכולים.

הנחלת השפה בארגון

מיסוד ה-BMC כשפה משותפת בארגון יושתת על מהלך ארגוני בעל שני שלבים:

שלב א' הכשרת צוותי עבודה

שלב ב' עבודת הצוותים לפיתוח ויצירת מודלים עסקיים חדשניים לארגון.

הכשרת הצוותים נעשית בסדנאות בהן המשתתפים לומדים לבנות מודלים עסקיים

מורכבים ושיפורם על ידי הכנסת רעיונות חדשניים. העבודה בסדנא נעשית בקבוצות קטנות (3-4 משתתפים) המורכבות (במידת האפשר) מעובדים בעלי מיומנויות שונות: מנהלים, מהנדסים, אנשי שיווק, אנשי לוגיסטיקה, אנשי כספים ועובדים אחרים הלומדים לבחון את המודל העסקי בצורה עניינית וממוקדת. כל משתתף תורם תובנות מעולמות התוכן אותם הוא מכיר, תוך התייחסות לבלוקים השונים והעלאת רעיונות מעשיים ורלוונטיים למודל עצמו.

בשלב השני יוקמו קבוצות משימה הטרונגניות שיעסקו בפיתוח רעיונות חדשניים בארגון. בחירת המשימות יכולה לבוא מצד ההנהלה או לנבוע מהמשתתפים עצמם. הצוותים יחקרו את הרעיונות ויביאו הוכחות להיתכנות המודל העסקי המוצע על דם. בסיום התהליך, הצוותים יציגו את פרי עמלם לפני הנהלת הארגון. בכך הם יזכו לחשיפה והארגון יקצור רעיונות ראויים.

סיכום

בעולם בו הטכנולוגיות נגישות לכולם והתחרות היא על תשומת לב הלקוח בשוק הגלובלי, על המנהלים להבין כי המפתח להצלחה יבוא מחדשנות עסקית ולא דווקא מחדשנות טכנולוגית. גם בארגון טכנולוגי ביסודו, הצלחתו חבויה באופן בו המוצר מונגש לשוק. מעטים הם המנהלים הבאים מרקע טכנולוגי המבינים כי הערך ללקוח אינו טמון בטכנולוגיה עצמה אלא בהבנה מעמיקה ואינטימית של צרכי הלקוח והאתגרים העומדים בפניו. לעיתים תובנות אלו יושבות במוחו של איש הלוגיסטיקה הפוגש צרכים שאף אחד אחר בארגון אינו רואה אך אינו מוצא במה להביע את תובנותיו. הנחלת שפה משותפת בארגון תאפשר כריה של ידע ארגוני הסמוי מהעין וניצולו לתהליכי הלמידה והשיפור.

להבנת, ארגון שיסגל מתודה של למידה עצמית לשיפור המודלים העסקיים על פיהם הוא עובד יכשיר עצמו היטב לסביבה התחרותית בה הוא פועל.

"צופה המסוגל לבצע פעולה אחת של שחרור, בזמן אירוע של תיאטרון פורום, יהיה מסוגל לבצע במציאות של חיי היום יום, למרות שהצלחתו לבצע פעולה זו הייתה במסגרת הבדיונית של התיאטרון בלבד. אם אכן הצליח לבצע באופן מעשי, בזמן האירוע התיאטרוני הזה, הוא יהיה מסוגל לבצע בחי היום יום" (Boal, 1985).



התיאטרון הארגוני – "ממטאפורה להתערבות" התיאטרון הארגוני ככלי למידה והדרכה משמעותי בארגונים – סקירה כללית

מאת: אביעד אפלבאום

כטרט מאמר זה היא לחשוף את הקוראים, מנהלים, מנהלי משאבי אנוש, פיתוח ארגוני והדרכה בפרט ל"תיאטרון הארגוני" הן כמושג והן ככלי אפקטיבי להתערבות בעולם הארגונים ובחקר ארגונים. במאמר זה אציג בקצרה את כוחותיו של התיאטרון ככלי הדרכה והן מנגנונים אשר כמקשה אחת מבססים וממסדים את "האירוע התיאטרוני" ככלי הדרכה ראשון במעלה "בנוף כלי ההדרכה הקיימים על המדף".

"כל העולם במה וכולנו שחקנים במחזה ששבע עלילות לו"
(כטוב בעינכם, שייקספיר)

"כל העולם במה וכל איש וכל אישה שחקנים הם. כולם כניסות ויציאות להם, וכל אדם על פי תורו משחק בתפקידים שונים" - המשפט האלמותי אשר נכתב ע"י שייקספיר לפני כ- 400 שנים, הנו רלוונטי ביותר לחיים ובכללם גם השדה הארגוני, וממחיש את השימוש בתיאטרון כמטאפורה בחיינו.



אביעד אפלבאום, מהנדס תעשייה וניהול (B.Sc, M.Sc) בוגר הטכניון, יועץ, מפתח הדרכה וחוקר לדוקטורט חלוצי את "התיאטרון הארגוני האקספרימנטאלי" בחוג לניהול באוני' תל אביב. ייסד ומנכל משותף של חברת Business Play - 'המפגש בין ייעוץ ארגוני לתיאטרון' (businessplay.co.il). יועץ בכיר של בית ציוני אמריקה (ZOA) בהובלת הפרויקט Business & Stage.

האמין". הללו אשר משפרים את מיומנות השחקן - להם גם נזקקים בעצם עובדי שירות הלקוחות ושירות הכללה, כדי לשכלל את עבודתם במגע עם אנשים לכדי אומנות, קרי "מלאכת יצירת זיוף החוויות המושלם" (Hopfl, 2002).
לכן, לא מן הנמנע וסביר בהחלט לחפש אחר מתודות הדרכה המבוססות תיאטרון (Theater-based training or Art-based training) לארגונים ולארגוני שירות בפרט. ארגונים בהם השירות מתקיים מפגש פנים - אל - פנים עם מקבל השירות ו/או המוצר; בארגונים בהם חשובים שביעות רצון לקוח, חוויה צרכנית חיובית ואיכות שירות נתפסת גבוהה. גם בהקשר ניהול קונפליקטים וטיפול בהתנגדות לקוח, לתיאטרון במהותו הכלים. מכאן, לימוד תיאטרון בהקשרים הללו ואף ניהול משא ומתן היא קריטית מאין כמוה (Kopelman et al., 2006).

התיאטרון ממטאפורה להתערבות

ובכן, במהלך השנים ההתייחסות הרעיונית אל "התיאטרון כמטאפורה" (i.e., Theater as Organization) התבססה וקרמה לה עור וגידים כספרות מחקרית אקדמית מגוונת - בה המיקוד בתיאטרון כמטאפורה משמש לחקר ארגונים ותהליכים. באופן די אינטואיטיבי ניתן להתמיר מעולם התיאטרון אל עולם הארגונים וללמוד מכך. כמו למשל, המנהל כבמאי, אימון והדרכה כחזרות שעורך שחקן עם הבימאי כמנהל, העובד כשחקן, ה'סיטואציה השירותית' כתיאטרון, המסכות שאנו חובשים בהקשר התפקיד בארגון ועוד). על כך לא נרחיב הפעם את היריעה, מאחר ומטרת מאמר זה הוא לחשוף את השימוש של התיאטרון ככלי להתערבות. כלומר, חקר יישומיו של המדיום התיאטרוני (או "האירוע התיאטרוני") ככלי להתערבות בארגונים, כזה אשר תורם לתוצאות

היה זה ארווין גופמן (1959) הסוציולוג הנודע בספרו "הצגת האני בחיי היום היום", שהשאיר חותם רב והמשיך את הקו הרעיוני של שייקספיר. גופמן בין השאר, טען, כי למעשה כולנו הרי "שחקנים" בתפקידים משתנים (i.e., social-role) במחזה של חיינו ו"במחזה הארגוני" - אותה זירה, במה, ארנה (arena) של קונפליקטים ומפגשים תיאטרליים ביסודם. כאשר, בכל פעם אנו בעצם 'מציגים' בפני אנשים שונים, לבחירתנו, את ה"עצמי" (i.e., Self) כפונקציה של הנסיבות והסיטואציה (הארגונית למשל). גופמן כמובן אינו לבד 'במערכה' ואחריו המשיכו חוקרים נוספים לערוך אנלוגיות בין שפת התיאטרון לשפת הניהול בחקר ארגונים, כלומר ערכו 'דרמטולוגיה ארגונית' / או ניהולית.¹

"השירות כתיאטרון"

"השירות כתיאטרון" ("Services are Theatre") הנה אחת המטאפורות הידועות ביותר וממש מיסדה סקירה ספרותית רצינית משל עצמה.² נטען רבות על ידי החוקרים (Grove & Fisk, 2004), כי השירות הנו תיאטרון. "הסיטואציה השירותית" מכילה את כל מרכיבי התיאטרון, ואף למעלה מזה עונה 'אחד לאחד' על הגדרת התיאטרון (Hartnoll, 1998). גישה זו הנה יישומית ובעלת פוטנציאל רב לשרת יעדים ארגוניים ואישיים (Well-being) וכאלו רק "מחכה" לנו קהיליית משאבי אנוש וההדרכה בפרט שניישם אותה כהלכתה. זאת מעבר לקיום סימולציות ומשחקי תפקידים באופן הקלאסי והשחוק. טוענים למשל, כי יש לתת דגש על למידת מיומניות משחק ותיאטרון. בתחום של שירות לקוחות למשל, נדרשים מהעובד 'כישורים ומיומנויות משחקיים' כה מקצועיים שנלמדים ונרכשים אך ורק בלימודי התיאטרון והמשחק המקצועיים, שבתמציתם לומדים כיצד "לגרום לנו

¹ for more on this see Dramaturgical perspective or Dramatisim and Symbolic interactionis: Adams, 1963; Brissett, Dennis & Edgley, 1990; Burke, 1945/1975; Hopfl, 2002; Meisiek, 2002; Nissely et al., 2004; Schrey?gg & Hopfl, 2004 among others.

² Grove & Fisk, 1989, 2001 and 2004; Fisk, Grove, et al., 1992; 2000; Lovelock, 1994; Tax & Stuart, 2001.

שימש כפלטפורמה לחינוך, עיצוב דעת קהל, שיקוף, העברת מסרים, פולחן וככלי ניכר להשפעה אישית וחברתית. החוקרים הקלאסיים⁴ מתחומי התיאטרון, הסוציולוגיה, החינוך ואף לאחרונה מדעי ההתנהגות טוענים, שהתיאטרון הנו כלי יעיל ואפקטיבי ממדרגה ראשונה לשכנוע ולהקניית ערכים, ושאין בנמצא מדיום אמנותי אחר שמתאים ויעיל יותר המסוגל לתת ביטוי לשאלות ודילמות של החברה האנושית (אפלבאום, 2007). החוקרים וההוגים מתארים את התיאטרון כמעין "ראי" המשקף את העולם ושהחוויה התיאטרונית מאפשרת לנו להזדהות, גם עם עולמו של הזולת ולהכיר עולם אחר (רפ, 1973). לטענתם, למדיום התיאטרלי כוח עצום ביכולתו להעניק נקודת מבט אחרת, לשינוי חוש הביקורת, לנקיטת עמדות ומתן פרספקטיבה רחבה יותר, לחנך למעורבות, לעיצוב זהות אישית וקולקטיבית, לויכוח ולהתמודדות עם שאלות יסוד חברתיות וקיומיות. חוקרים רבים מציינים, כי "קיימים ז'אנרים בדרמה העולמית, שמתייחסים מראש מבחינת אפיונם וסיווגם לבעיה, לנושא רגיש, טעון או שנוי במחלוקת והללו מזמינים ויכוח ומנסים לשכנע, מנתחים מצב וחושפים דילמות ועל כן הצופה מגלה מעורבות ונוקט עמדה" (פיינגולד, 1996). בנוסף, את אותם עקרונות ומודלים, כולל אלו המיושמים בתיאטרון הקהילתי (שולי לב-אלג'ם, 2011), אנו יכולים לאמץ ולהנחיל גם בארגונים. כידוע, "הארגון הנו קהילה" - קהילה לומדת, קהילה מעצימה וכו' כאשר במקום לדון בנושא הפוליטי או החברתי ניתן להמיר את הסוגייה לבעיה ארגונית או ניהולית לוקאלית. כיום כבר החלו אט אט להחדיר את התיאטרון ככלי מעשי ומדיד בארגונים בארץ ובעולם ונערכו אף מחקרים מרתקים על תועלתו השונות, (ברובם איכותניים) וזוהי למעשה ההנחה השלישית. הנחה שהיא למעשה בגדר עובדה קיימת אשר מצביעה על היות התיאטרון הארגוני כלי/אמצעי עבודה. הוא כבר שם, והוא נוכח במלוא הדרו. התיאטרון הארגוני כבר חדר לעולם הניהול ומתחיל לשחק שם, מסתבר, תפקיד חשוב יותר ויותר (Taylor, 2008).

עסקיות וככזה המשפיע על משתנים מרכזיים בניהול (כמו למשל ככלי להדרכה, אימון ולמידה בארגונים, כמרכז הערכה או מיון עובדים וכו')

"התיאטרון ככלי למידה והדרכה" - הנחות יסוד

כדי שנוכל להעמיק ולדון אודות התיאטרון ככלי רב ממדי משמעותי, מעשי ומשפיע אף בארגונים - עלינו בראש ובראשונה להכיר ולהבין מספר עקרונות או הנחות יסוד וקווים מנחים. הנחות יהיו כמסגרת תיאורטית לתיאטרון הארגוני - Organizational Theater, כפרקטיקה יישומית להתערבות אשר צומחת ומתהווה בעשור האחרון בעולם האקדמי ובארגונים בשטח.

ההנחה הראשונה היא שניתן לדון אודות התיאטרון בשתי רמות ואופני ניתוח שונים ונפרדים: מחד, חקר "התיאטרון כאומנות" (Theater as Art), שבו ניתן לחקור את התיאטרון ביחס למרכיביו, תהליכים תיאטרוניים, אומנותיים ואסטטיים, שימושים והמשגות של התיאטרון כמטאפורה וכו'.³

ומצד שני, ניתן לחקור את התיאטרון ככלי (Theater as craft or tool) - קרי, ככלי פרגמטי ואקספרימנטלי לעשייה ולהתערבות בשטחי ידע וחיים מגוונים, ולהתערבות בארגונים בנושאים ניהוליים בפרט - זהו הנושא בו נעמיק. מעבר לכך, הנחה שנייה ומבוססת היא בדבר ההכרה בקיום "כוחותיו ועוצמותיו הרב מימדיים של התיאטרון" ("The Multidimensional Power of Theater"). זאת בייחוד לאור שימושי המגוונים והמוצלחים ככלי משמעותי באותם תחומים: בידורי, טיפולי (סוציודרמה לעומת פסיכודרמה, דרמה תרפיה), חינוכי, קהילתי- חברתי, פוליטי- תעמולתי ולאחרונה אף ככלי ניהולי.

הבסיס התיאורטי והפרקטי להיותו כלי הדרכה ולמידה יעיל אף בארגונים נובע מסגולותיו ויישומיו שנחקרו שנים רבות: הרי ידוע לנו עוד משחר ההיסטוריה (העת העתיקה), כי התיאטרון למעשה

³ Archer, Gendrich, & Hood, 2010; Barranger, 1991.

⁴ Brockett, 1987; Boal, 1979; Coggin, 1956, Courtney, 1989; Feingold, 1996; Hartnoll & Brater, 1998, Urian, 1988

