

"בדיקת נאותות תרבותית" ("CDD"-Cultural due diligence) כמנוף להצלחה במיזוגים ורכישות (M&A)

אבישי לנדאו

"הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו"? (ספר עמוס, פרק ג', פסוק ג')

"Just like a marriage among two people, the combining of two companies and their cultures requires careful examination of their corporate personalities" (Kellogg 2004)

עיצוב תרבות ארגונית באמצעות ערכי ליבה משותפים הינו אחד מנושאי התשתית הארגונית החשובים ביותר. הדבר הופך חשוב עוד יותר ככל שהארגון גדול יותר ומבוזר גיאוגרפית והופך להיות נושא קריטי להצלחה כאשר עוסקים במיזוגים ורכישות.

מיזוגים ורכישות (M&A) הופכים לדרך נורמאלית ומקובלת בדרכם של עסקים לשרוד ולהתפתח כיום. העלייה במספר המיזוגים והרכישות נובע מתנאים חדשים המאפיינים את הכלכלה של המאה ה-21: גלובליזציה, חוקים ותקנות חדשים, טכנולוגיות משתנות, הקושי לעודד גידול טבעי של חברות, סביבה תחקית מעודדת, וכמובן השאיפה ליהנות מהיתרונות הכלכליים הנובעים מיתרון הגודל.

בעשור האחרון גל המיזוגים והרכישות (M&A) הגיע לשיאים במספר העסקאות שבוצעו ובהיקפן, בשנת 1999 נרשם שיא של מיזוגים ורכישות הקשור קשר הדוק להתנפצות בועת ההייטק. עם התבגרות הארגונים והתחדשות הצמיחה במשק, מהווה שנת 2006 שיא של כל הזמנים מבחינת נפח העסקאות ומספרן. נראה כי על-פי התחזיות מספר העסקאות של M&A רק ילך ויגדל.

הנה נתון שגורם למנהלים רבים לנוע באי נוחות בכיסא: רובם של תהליכי מיזוג ורכישה - נכשל. ההערכות בעניין נעות בין 60%-80% (סקר משנת 2011 של KPMG טוען ל-85% כישלון), וההבדלים ביניהן נובעים בעיקר מהגדרת 'מהו כישלון'. בפועל, כמחצית מאלו הם כישלון כואב המגיע לפירוק או מחיקה של חברה או שותפות. יתר המקרים הם חוסר הצלחה להגיע ליעדים שלשם נוצר התהליך, עד כדי התמסמות, זחילה לאחור בזירה התחרותית ואף תביעות הדדיות בין הצדדים המעורבים.

האם אכן 60%-80% מכלל המיזוגים והרכישות נכשלים?! "הגורמים העיקריים לכישלון הם: פערי תרבויות, פערי תרבויות ופערי תרבויות" (פורום מצומצם של מנהלים בכירים בישראל ממגוון תעשיות ותחומי עיסוק בסלון של B-Pro-23 ספטמבר 2012). עלינו להגדיר את מדדי ההצלחה הללו מול מניעי המיזוג או הרכישה. אולם, פעמים רבות אין מניעים ברורים לתהליך המיזוג או שהמניעים "רכים" ועל כך קשים למדידה. לכן, השאלה שחזרה ונבחנה לאורך המפגש הייתה: כיצד נמדדת הצלחת המיזוג/הרכישה?

עפ"י מחקר של Aon Hewitt, למעלה מ-70% מהארגונים מדווחים כי הם מצפים לגידול בפעילות המיזוגים והרכישות ומיזמים משותפים בשנים הקרובות. ומצד שני, למעלה מ-50% מהחברות הנסקרות מדווחות כי מהלכים שעשו בעבר, לא עמדו בציפיות העיקריות שתלו בהם ולא הביאו את הערכים המצופים. (המחקר נעשה בשנת 2010 והשתתפו בו 278 ארגונים שעברו תהליך ומחקר נוסף משנת 2011 בו השתתפו 123 ארגונים נוספים).

עפ"י מחקרים של Watson Wyatt & Vector Group, הם מייחסים את הצלחות והכישלונות לכמות תשומת הלב שהוקדשה לתחום התרבות הארגונית.

קצב השינויים המואץ במאה ה-21 והכאוס המתלווה אליו יוצרים מצב חדש לגמרי לארגונים כיום. התחרות המהירה והחריפה, תהליכי המיזוגים והרכישות, המרוץ המטורף של ארגונים אחרי המנייה של הארגון, העיסוק הבלתי פוסק ברווחיות לטווח הקצר, הצורך התמידי בחדשנות ובהתחדשות, גמישויות ארגונית, הקטנת עלויות בלי לפגוע בחוסנו של הארגון לעתיד, ניהול משברים והעיסוק בדור ה-Y – צרכיו, ערכיו ודרכי התנהלותו - כל אלו נמצאים איתנו כעובדה איתה עלינו להתמודד ויוצרים אתגר מורכב הרבה יותר למנהלי הארגונים כיום ובעתיד.

על רקע כל אלו נשאלת ותישאל השאלת: מדוע ארגונים רבים כל כך בוחרים בדרך של מיזוגים ורכישות למרות שיעורי הכישלון הגבוהים? והאם אלו יהיו תהליכים שיאפיינו ארגונים בעוד מספר עשורים? רייך ודולן מטילים בכך ספק בספרם. ("BEYOND" - Business & Society in Transformation: Raich – Dolan)

תהליכי מיזוג ורכישה מורכבים משני מימדים מרכזיים: "קריטריונים ארגוניים קשים", יכולת גיוס הון, שווקים בבעלות החברה, ספקים, יכולות ייצור, סוגי משאבים שונים, אסטרטגיה או נגישות למשאבים. על הארגון לבחון מה מתוך כל אלו יש לו להציע ומה מתאים ליצירת שיתוף פעולה והתאמה במונחים "רכים". התאמת התרבות הארגונית, נורמות, מבנה, תפישות ניהול, ניסיון מוכח בתהליכים דומים..

אחד התפקידים החשובים ביותר בתהליכי מיזוגים ורכישות בא לידי ביטוי בשלב הליך בדיקות הנאותות על חברת המטרה, מה שמוכר גם בתור ה - Due Diligence. מטרת ההליך הינה מיפוי והערכת סיכונים אצל חברת המטרה וזיהוי הנחות שגויות אפשריות שקיבלה החברה הרוכשת ושעלולים במצבים מסוימים לפעול לרעתה בעתיד, לאחר הרכישה. בתהליך ה - Due-Diligence נבחנים התחומים: החשבונאיים, הכלכליים, המשפטיים, השיווקיים, התחום הטכנולוגי, המו"פ, המוצרים, המוניטין והערכת העלות הכוללת למיזוג. הליך דיו דיליג'נס טוב מבוצע בסיוע מומחים חיצוניים ובשיתוף עם הנהלת החברה הרוכשת.

"עקב אכילס" של תהליך המיזוגים והרכישות הוא הצד הרך והאנושי, אשר אינו מקבל את תשומת הלב הראויה. עד לשנים האחרונות חברות בחרו להשקיע רק במשתנים "הקשים", כגון כדאיות העסקה, גורמים כלכליים, משתני רווח והפסד ועוד אך הם לא הביאו בחשבון שקיימים גורמים נוספים הנלווים לתהליך. הכישלונות נבעו, רובם ככולם, מחוסר תשומת לב לתרבויות הארגוניות השונות, לפרט ולרגשותיו, פרישת עובדי מפתח בעקבות התהליך, עזיבת ידע חיוני, בעיות מוטיבציה אצל העובדים בחברה הנרכשת. רכישה והתמזגות ארגונים הינו מהלך קיצוני, בוטה ויקר לשיתופי פעולה בין ארגונים. על כן, כישלון במהלך זה צורם וכואב פי כמה מכל מהלך אסטרטגי אחר.

קובלר רוס במחקריה הרבים אודות התמודדות עם אובדן, כתבה רבות אודות התמודדות עם התחושות והרגשות השליליים הנלווים לתהליך אובדן בכלל ושינוי בפרט. קובלר רוס מניחה כי יש משהו טבעי בהתנהגות האנושית הרואה בכל שינוי – איום. על-פי גישה זו, ברגע שאדם חש באיום, או בפחד מהלא נודע, מתחיל בהכרח תהליך ביולוגי הכולל מספר שלבים: שלב ההכחשה, שלב הכעס וההתנגדות, שלב "האבל", שלב הקבלה, שלב ההקלה. הזמן בין השלבים השונים משתנה אבל חשוב לתת לאנשי הארגונים לעבור שלבים אלו ולא ניתן ליצור קיצורי דרך מלאכותיים. תהליך מורכב זה מציב בפני צוותי HR אתגרים חדשים בליווי התהליך: תקשור נכון של התהליך לאורך כל הדרך, שמירה על עובדי הליבה בארגון, יצירת זהות חדשה, הזדהות עם הארגון החדש, אבל לא פחות חשוב מכל אלו: שמירה על החלקים הטובים של העבר, סמלי העבר ומורשת. משאבי אנוש משני הארגונים צריכים להבין כיצד נראה התהליך מבעד לעיני הצד השני – מהי התרבות הארגונית, מהו מסד הערכים, תקשורת פנים ארגונית. פעמים רבות מיזוגים נכשלים בשל העדר מודעות לתרבות ולתקשורת הפנים ארגונית הייחודית לכל צד. רק לאחר שלב המיזוג ארגונים מגלים שלעובדים קשה, עד בלתי אפשרי, להסתגל לתרבות החדשה והם אינם מסוגלים להביא לתפוקות גבוהות. בשל כך, הארגון לא מצליח להתרומם ולעמוד ביעדים קודמים ואף גבוהים יותר.

מדידת ההצלחה של מיזוגים ורכישות הינה רבת משתנים וכך גם המחקרים הרבים שנערכו לאורך השנים ומדדו את שיעור ההצלחות והכישלונות. בדבר אחד מסכימים כל מחקרים שנערכו בעשורים האחרונים: שיעור הכישלונות נע מ-50% לעבר 75% ואפילו 80% (תלוי במחקר, בתקופה ובארגונים שהוכנסו למשוואה).

בהתאם למחקרים שאתה בוחר להסתמך על, מיזוגים יש שיעור כישלון של אחוז בכל מקום בין 50 ל 85. מחקר אחד KPMG מצא כי 83 אחוזים מהעסקות אלה לא שפרו תשואה של בעלי המניות, ואילו מחקר נפרד על ידי AT Kearney הגיע למסקנה כי תשואה הכוללת למיזוגים והיו שלילית.

מחקר של KPMG, שהסתמך על 700 מיזוגים המובילים באירופה בין שנת 1996 ו 1998, נמצא כי 53% מהחברות משתתפות אבדו ערך כתוצאה מכך.

ל-57% מהמיזוגים התגלו העדר החזר כלכלי להשקעה בעסקת המיזוג במוצע של 3 שנים לאחר המיזוג. מנהיגי הארגונים הללו ייחסו זאת לחוסר התאמה תרבותית (The Wall Street Journal).

"רוב המיזוגים בהיי-טק נכשלים" (יהודה זיסאפל, מייסד קבוצת רד, אמר בכנס "מיזוגים ורכישות בזמני משבר").

הקמתה של Glasshouse ישראל - Glasshouse האמריקנית רוכשת את MBI ואינטגרטי סיסטמס שתי חברות ישראליות שנרכשו מוזגו לכדי ישות אחת שתפעל כחברה בת משותפת בבעלות Glasshouse. לרכישה צורפה גם MBI טורקיה. ("משלוש יוצא אחד") ותמצות המסקנות החשובות:

מיזוג התרבויות של החברות היה התהליך הארוך והמורכב מכולם, ונמשך גם יותר מתהליכי מיזוג אחרים. "לא ניתן לקחת שני ארגונים ולצפות שיום אחד יתבצע מיזוג ותרבות אחת תשרור בארגון. המיזוג התרבותי הוא הרגיש ביותר. במיוחד בחברה בה הנכס המרכזי הוא אנשים, אין מקום לטעויות! טעות משמעותה שהפסדת אנשים מרכזיים. על כן, הטיפול בממד זה בוצע בצורה איטית ומחושבת מאד, לא נלקחו סיכונים מיותרים ואנשים טופלו בתשומת לב". מיזוג התרבויות היה מורכב עוד יותר לנוכח העובדה כי לצד המיזוג בין ארגונים ישראלים, צריך היה לייצר קשרי עבודה ואינטגרציה תרבותית עם חברת האם האמריקאית. המחקר והפרקטיקה מייחסים שיעור נמוך להצלחה ברכישות ומיזוגים של חברות. ניהול תהליך האינטגרציה (Post Merger Integration), פערי תרבות ואי היכולת לממש אינטגרציה אנושית נמנים בין הסיבות המרכזיות לכך. (מר חיים בנימיני, סגן נשיא טבע למשאבי אנוש – "הפן האנושי-תרבותי של מיזוגים ורכישות")

מה גרם לכישלון המיזוגים ורכישות בהם היו מעורבות דיימלר-קרייזלר, קודק, לוסנט, דויטשה בנק, כרומטיס, לונט, טריון, קומברס, אי.סי.איי ועוד? לעומתן, יש מעט חברות בארץ ובחו"ל המצליחות בהתמדה ברכישותיהן כמו טבע או אלקטרוניקה. מה הגורמים להצלחה או כישלון של נישואים ארגוניים? מסיכום מחקרים שנערכו במשך עשרות שנים מתברר כי שיעור הכישלון הוא לפחות 50%! בסקרים שנערכו בשנים האחרונות הגיע שיעור החברות שנכשלו בהשגת מטרת המיזוג ל-83%!!! למרות זאת, שוב נשבר השיא של כל הזמנים במספר וכסף המעורב במיזוגים ורכישות. מספר המיזוגים בעולם הולך וגדל מדי שנה, אך גם אחוז הכישלונות במיזוגים גבוה, ונע בין 50 אחוז (בסקרים ממעיטים) עד 83 אחוז בסקרים אחרים. הסיבה העיקרית לכישלונות, היא העדר או מיעוט ההתחשבות בגורם האנושי במהלך תכנון המיזוג, בביצועו וביישומו. (פרופ' יעקב ובר – "גורמי הצלחה וכישלון במיזוגים ורכישות").

"אחוז הכישלונות של מיזוגים גבוה יותר מאחוז הנפילה של כוכבי הקולנוע בהוליווד." (אקונומיסט 2000)

עם זאת, באופן מנוגד כמעט לחלוטין לכמות מהלכים אלו, מהמחקרים השונים עולה כי מרבית המיזוגים והרכישות נכשלים. גם במקרים בהם החברה החדשה הצליחה להמשיך ולהתקיים, ערך מנייתיה יורד בדרך כלל, או שלא נוסף לה ערך כלל. עוד עולה כי מיזוגים מוסיפים, בדרך כלל, מעט מאד רווח לבעלי המניות שהשקיעו, וכי מחירי המניות של חברות יורדים ב-1%-0.34% בעשרה הימים הראשונים שלאחר הרכישה ובחמש השנים שלאחר השלמת הרכישה, ערך המניות יורד בכ-10% בממוצע. ולבסוף, 40%-55% מן המיזוגים מתפרקים לפני שהבשילו לגמרי, עוד בשלב חתימת החוזים, מהלך הגורם נזק לשני הצדדים בתהליך.

אבל חרף הזמן והכסף שהושקעו בעסקי מיזוגים ורכישות, רבים מהם נכשלו. מחקרים מן הזמן האחרון מעריכים את שיעור הכישלונות של מיזוגים בקרוב ל-75%. סטטיסטיקה זו מעלה את השאלה, מדוע כל כך הרבה מיזוגים ורכישות אינם מצליחים להשיג את התוצאות שאליהן הם מכוונים.

שיעור הכישלונות הגבוה קשור פחות בתשלום דמי רכישה גבוהים מדי או בהתאמה אסטרטגית גרועה מכפי שניתן לחשוב. כישלון של רבות מן "החתונות הארגוניות" הוא תוצאה של ארגונים עסקיים שלא השקיעו לבחון בביקורתיות את ההשלכות האפשריות של ההבדלים התרבותיים שלהם על ההצלחה שלאחר השילוב. ממש כפי ששני בני אדם בעלי ערכים ואמונות נבדלים לא יוכלו להתקיים בשותפות לאורך זמן, "חתונות ארגוניות" לא-מתאימות לא יחזיקו זמן לטווח הארוך. וכך, ארגונים עסקיים רבים משלבים "בדיקה תרבותית" כחלק מן ההקפדה הנחוצה כדי לוודא, לפני העמידה תחת החופה, אם ניתן להתגבר לאחר המיזוג על ההבדלים התרבותיים ביניהם-סוג של "בדיקת נאותות תרבותית" (cultural due diligence).

כללית, כשיעור השוני התרבותי כך גדול יותר הלאם התרבות. התנגשויות בין תרבויות יכולות להיגרם כתוצאה מכמה גורמים, כולל היעדר הבנת תרבותו של האחר, אי-רחיט-כבוד כלפי הנורמות של ארגון אחר, ושחצנות (כלומר, אמונה בעליונותה של תרבותנו על זו של האחר).

למרות שמדובר לכאורה באי-הבנה תמימה, התרחשויות כאלו מהוות תכופות סיבה לכישלון חתונות ארגוניות. כתוצאה מכך מתחילים ארגונים להכיר בקיומן של תרבויות שונות ומגוונות, לזהות מרכיבים תרבותיים העלולים להכשיל שילוב מוצלח, ולקבוע את עדיפות הממדים התרבותיים שנתפסים כחשובים ביותר לשילוב מוצלח.

ראויים לאזכור מספר דוגמאות של מיזוגים ורכישות בישראל העונות באופן מלא או חלקי להגדרות הפסקה הקודמת:

(*) המיזוג של חברת אביק לתוך קבוצת טבע (אביק-חברה מספר 2 בענף- באותה עת שליש מגודלה של חברת טבע שרכשה אותה. חברת אביק הייתה רווחית יותר מחברת טבע בשלושת תחומי פעילותה והצטיינה בחדשנות עסקית, בפתיחת שוק המוצרים ללא מרשם בישראל ומנהיגות ותרבות ארגונית ייחודית ונבלעה לתוך תרבות טבע- הניתוח מוצג בהרחבה בספרו של פרופ' יעקב ובר: ניהול מיזוגים ורכישות).

המיזוג בין חברת תדיראן תקשורת לחברת ECI (מיזוג שאופיין בהשתלטות אגרסיבית של חברת ECI וסילוק מיידי של כל סמלי תדיראן תקשורת והנחלת תרבותה על המיזוג באופן נחרץ ובטוח).

המיזוג בין עלית ושטראוס (מיזוג בין שטראוס המשפחתית, הצנועה והספרטנית משהו עם חברת עלית-החברה הציבורית והמוכרת עם יחסי הציבור המשומנים ועם תרבות שונה לחלוטין).

המיזוג של שש חברות התוכנה והפיכתן לנס טכנולוגיות (מיזוג שנראה בלתי אפשרי, בין חברות תוכנה מתרבות תדיראן לבין חברות נוספות ויצירת תרבות חדשה ואחרת).

(*) המיזוג בין חברות השירות של תדיראן מוצרי צריכה ואמפא (שתי חברות ותיקות ושונות לחלוטין בתרבותן עם מאפיין משותף של משטר יחסי עבודה מאורגנים. למרות שסקרי השירות טרם המיזוג נתנו עליונות בולטת לשירות תדיראן, החליטה ההנהלה בחברה הממוזגת לשרש את תרבות תדיראן ולהנחיל את תרבות אמפא. הדבר אף לווה בשבייתה ממושכת, בפיטורי כלל עובדי תדיראן "כתרגיל משפטי" וקליטת רובם חזרה בהסכם עבודה חדש. המיזוג לא צלח והחברה דיממה עד לרכישה בידי חברת קריסטל).

כפי שניתן להתייחס לארגון כמו לאדם, על כל שלבי התפתחותו (מינקות ועד שלבי התבגרות מאוחרים), כך ידוע כי מנהל ארגון בעל כישורים וניסיון מוכחים, ואשר הצליח בשורה של ארגונים, "פתאום" מצליח פחות בארגון הבא. הדבר בולט במיוחד בתהליכים של מיזוגים ורכישות. מנהיג שנבחר להוביל תהליך מורכב זה חייב להיות בעל סט ערכים כמו: רגישות, שליטה עצמית, חיוביות (אופטימיות), נדיבות, חמלה, הגינות, סבלנות, שיתוף פעולה, הוקרה, פתיחות, גמישות, כבוד ואפילו חיבה – בצד יתר הערכים המנהיגותיים והניהוליים. נושא בחירת המנהיג אשר יוביל את המיזוג הינו קריטי להצלחה- נושא מסקרן למחקר ואולי לפיתוח סט כלי מיון "לבדיקת נאותות תרבותית" למנהיגי הארגונים אשר נקראו לדגל בכדי לבצע את תהליכי המיזוג והרכישה..

משום שתרבות מייצגת אמונות, הנחות וערכים משותפים, לא קל להבחין בה. תכופות מתבררת מהות תרבותו של ארגון, רק כאשר משווים אותה לתרבותו של ארגון אחר, כמו במקרה של מיזוג בין שתי חברות. כאשר שני ארגונים מתאחדים, תוצאתו הבלתי-נמנעת של השילוב היא סוג של הלם תרבות. מידת הלם התרבות יכולה לנוע מאי-נעימות קלה עד למצוקה עמוקה, בהתאם לאופן שבו העובדים בכל ארגון מעריכים את האטרקטיביות של התרבות האחרת.

סוגית התרבות הארגונית וסט ערכי הליבה המשותפים הינם מהמורכבות בהם עוסקים אנשי HR, כמי שמסייעים למנהל הארגון בנושא. לא אחת הנושא נתפס כ"נושא רך" במקום לראותו כאחד מנושאי התשתית המרכזיים היוצרים את המיוחדות של הארגון, הן כלפי עובדיו והן כלפי העולמות שמחוץ לארגון.

"במטפורה- נסו ללכת קצת בנעליים שאינן מתאימות. מה יקרה? אם הנעליים קטנות מדי, תתחילו לחוש את הכאב לאחר צעדים ספורים. הכאב יחמיר בהדרגה עד לנקודה שבה לא תוכלו לסבול זאת יותר ותחליפו את הנעליים. אותו הדבר יקרה (אם כי זה יארך קצת יותר זמן) אם תלכו בנעליים גדולות מדי. בהתחלה, תחליקו קצת בתוכן. גרביכם ייקרעו, אך לא יהיה נזק פיסי. אבל אם תמשיכו ללכת למרחקים ארוכים יותר ולאורך זמן, תחושו את השפעתן של נעליים גדולות מדי. עכשיו, מה תחשבו אם אנשים יאמרו לכם: "אתם באמת צריכים להרגיל את רגליכם כך שיתאימו לנעליים." האם לא יהיה הגיוני יותר להתאים – או להחליף – את הנעליים? ואם אינכם יכולים למצוא את הנעליים הנכונות בחנות אחת, תמשיכו לחפש אחריהן עד שתמצאו אותן. דבר זה עשוי לארוך זמן מה, והנעליים החדשות עשויות שלא להתאים לעד, אבל הן יספקו את הנוחות לה אתם זקוקים באותו זמן – וחייכם ישתפרו בשל כך".

אותו דבר קורה עם ערכים. אם הערכים שלכם (יהיו אשר יהיו) אינם מתאימים לאלה של ארגונכם, תרגישו אומללים. תחושו את חוסר ההתאמה והכאב הפסיכולוגי יביא לכאב פיסי. נורמאלי שאנשים יחפשו אחר התרבות הנכונה, כזאת שבמסגרתה יחוו התאמה טובה יותר (אם לא מושלמת) בין ערכיהם לערכי סביבתם. האם ארגונים מציעים לנו נעליים חדשות, או שהם מצפים מאיתנו להתאים את עצמנו לנעליים המוצעות? כמעט תמיד הם מצפים מאיתנו להסתגל. הסיבות לכך שארגונים פיתחו, ובמקרים אחדים ממשיכים לקיים, תרבויות המאופיינות בחוקים, כללים ובקרה, נובעות מן העובדה שהן קלות יותר לניהול, הן עבדו היטב לאורך מאות שנים והן נובעות מפרדיגמה של יעילות (יותר ייצור בפחות משאבים). ארגונים היום נאלצים להיאבק במתח של הפעלת בקרה מחד ופיתוח עובדיהם מאידך. ("מה שחשוב...באימון / אמון על פי ערכים": דולן-לנדאו 2012).

עובדים רבים בוחרים עקב מכלול סיבות (במודע או שלא במודע) להישאר חרף העובדה שתרבות הארגון איננה מתאימה להם, ואז אנו עדים לתופעות של שחיקה בעבודה, תסכול, בעיות במוטיבציה, לחץ כרוני שעלול לגרום לבעיות רפואיות ו/או נפשיות.

הדרך הנכונה לטפל בתרבות בארגון הינה לעצב ביחד ערכי ליבה משותפים לכלל הארגון – אלו הם נשמת אפו של הארגון, אשר בכל דרך אפשרית בתהליכים חוצי הארגון השונים מבהירים ומחדדים אותם ומתרגמים אותם להתנהלות יום יומית. (זוהי "הידרת הדג").

במקביל לעיצוב ערכי היסוד של הארגון כולו, צפים ועולים ערכים חשובים נוספים ומשלימים של היחידות השונות אשר יכולים להתקיים במשולב עם ערכי הליבה של הארגון. הנהלת הארגון והיחידות האחרות מידועות ומעודכנות בבחירת הערכים המשלימים ובכך נוצר "פסיפס של ערכים" לארגון כולו.

אנו מדברים כיום על עיצוב או עיצוב מחדש של תרבות הארגון באמצעות ערכים או: "הנדוס מחדש של תרבות הארגון" (cultural reengineering). ("מה שחשוב...באימון / אימון על פי ערכים: דולן-לנדאו 2012)

שם המשחק הוא התאמה-מחדש של ערכים. ניסיתי להראות מדוע עלינו לעצור, לבחון את ערכינו, להשוותם לאלה של התרבויות או הסביבות שלנו ולראות אם יש סתירות או אי-הלימות הדורשות התאמה מחדש. קיימת עדות של ממש לכך שבהקשר של עבודה, הלימה בין ערכי האדם לאלה של תפקידו, מקום עבודתו, או הארגון, מובילה למשמעות רבה יותר בעבודה, לרמות גבוהות יותר של מעורבות, ולתפקוד משופר.

באופן זה הארגון מביח תהליך הרמוני ומשתף אשר ממנו נוצרים ערכי היסוד של הארגון, ובבד בבד נוצרים גם ערכי יסוד נוספים ליחידות המבזרות, מה שמאפשר יצירת גאוות היחידה ונפרדות בתוך הקונטקסט של הארגון השלם.

פיתחנו ארגז כלים מקצועי באמצעותו ניתן לבצע דיאגנוזה של תרבות הארגון: מודלים לניהול ואימון על פי ערכים, תוכנת ערכים, שאלוני ערכים ומשחקי ערכים.

מועצות המנהלים ומנהלי ארגונים מתמקדים באופן טבעי בשווי המנייה, רווחיות, מוצרים בפיתוח, נתח השוק ונושאים חשובים נוספים במבט לסינרגיה הצפויה מכך. בארגונים בישראל הנמצאים תחת משטר של יחסי עבודה קיבוציים, מקפדים גם לבחון ולשערך את ההתחייבויות החוזיות העתידיות החתומות (ומתפללים כי אין התחייבויות נוספות אשר אינן מופיעות בספרי הארגון אבל יחזרו כבומברנג בהמשך.

בעידן החדש ישנם נושאים נוספים שיצטרכו להיכנס אל תוך משוואת "בדיקת הנאותות התרבותית" כמו: מערכות המידע בארגון-גמישותם ויכולת התאמתם לצרכים עתידיים, רמת הגמישות הניהולית ודרגות החופש שישנם בידי ההנהלה (ביחסי עבודה קיבוציים), צפי הישארות "אנשי המפתח" ומבנה ההסכמים עמם, עוצמת ההנעה ורמות שביעות הרצון של העובדים, עוצמת היכולת לעבוד בצוותי עבודה גמישים ומשתנים, שיעורי תחלופת העובדים בארגון.

במערך נושאים חשובים אלו ישנה חשיבות רבה לעריכת דיאגנוזה של תרבות הארגון המצויה והרצויה באמצעות סט הערכים ותרגומה למונחי השקעה במשאבי זמן וכסף.

טבע הינה כיום החברה הפרמצבטית הגנרית הגדולה בעולם, כשמחזור המכירות שלה הוא כ- 17 מיליארד דולר ואסטרטגיית הצמיחה המהירה שלה הייתה באמצעות מיזוגים ורכישות.

"למרות שבטבע הייתה מתודולוגיה סדורה לגבי התהליך העסקי של מיזוג חברות, שיטת האינטגרציה הייתה שונה משמעותית מחברה לחברה. כאן מגיעה לידי ביטוי השונות וההתאמה הבין תרבותית. לא ניתן להגיע לתהליך המיזוג ה"ארגוני" עם מתודולוגיה סדורה מראש. גם למקרים אלו מתאים המושג שרווח בעת ההתנתקות מעזה 'בנחישות וברגישות'. הלכנו בנחישות עסקית אבל ברגישות אנושית" (חיים בנימיני, לשעבר יועץ למנכ"ל ולהנהלת טבע ולפני כן סגן נשיא למשאבי אנוש בקבוצה).

מדיניות הרכישות של טבע מאופיינת בהרבה סבלנות וסובלנות כלפי החברה הנרכשת, תפיסה הגורסת כי החברה הנרכשת צריכה להמשיך ולהתנהל בידי הנהלה מקומית וכי את תהליכי השינוי של החדרת תרבות טבע יש לבצע בתהליך מתמשך. מאוד ערים בטבע למרכזיות נושא התרבות הארגונית להצלחת תהליך המיזוג ויחד עם זאת לא קיימת מתודולוגיה סדורה של בדיקת נאותות תרבותית, למעט העיסוק בהנהלה ואנשי המפתח, במערך החוזים וההתחייבויות ובהבטחת הישארותם בחברה לאחר המיזוג.

במחקרים ובמאמרים הקיימים כיום ישנה התייחסות לנושאים כמו: מנהיגות, מערכות קשרי הגומלין, התקשורת הארגונית, תשתיות המשאב האנושי, תהליכי קבלת החלטות ורמת המעורבות, תהליכי שינוי בארגון, מתאר כללי של התרבות בארגון, אווירה כללית.

The Role of Cultural Due Diligence in Business Integration Efforts By [Debbie Imboden](#)

תהליך בדיקת נאותות תרבותית חייב להתחיל מייד בתחילת המגעים כיוון שהעמקה בו דורשת זמן לניתוח ההבדלים בין התרבויות, לראיונות עם מנהלים ואנשי מפתח, להעמקה בסקרי שביעות רצון ובשורה ארוכה של תתי נושאים אשר ביחד ייתנו תמונה טובה יותר של תרבות הארגונים ורמת המורכבות ליצירת כור היתוך משותף אשר יוביל לעיצוב תרבות ארגונית משותפת ואמיתית. תהליכים אלו חייבים להפוך לחלק בלתי נפרד מסט תהליכי בדיקת הנאותות שהארגונים עורכים ולקבל את מקלם הסגולי הראוי בצמתי החלטות.

תחום הערכים חייב להיות ממוקד בנושא מפתח בתוך סט בדיקת הנאותות התרבותית. באמצעות ארגז הכלים המקצועי שהצגנו (תוכנת הערכים, שאלוני הערכים ומשחקי הערכים) וסדרת מפגשים שסייעו גם לבנות את האמון הראשוני, ניתן לזהות באופן מוחשי את הפערים בין התרבויות, לזהות את המשותף, ליצור שפה תרבותית ראשונית משותפת- נושאים שסייעו לא רק בהבנת "המחירים" שיש לכך על העסקה ברמת ההשקעה בהון האנושי אלא יכולים כבר לשמש כעבודת התשתית הראשונה לטיפול בתרבות הארגונית המשותפת.

(* למען הגילוי הנאות יאמר שהכותב שימש כסמנכ"ל למשאבי אנוש בחברת אביק בתקופת המיזוג עם חברת טבע ופרש בעקבותיה. מאוחר יותר שימש הכותב כסמנכ"ל למשאבי אנוש וכמנהל חטיבת השירות של תדיראן (במשולב), לקראת המיזוג בין אמפא לתדיראן מוצרי צריכה, מונה הכותב ע"י הדירקטוריון לשמש כמנהל חטיבת השירות הממוזגת (כמינוי היחידי שהוכרז, הכין את המיזוג בין שתי חטיבות השירות של תדיראן ואמפא ועם ההודעה על מינוי מנכ"ל אמפא כמנכ"ל החברה הממוזגת ביקש לפרוש מיידית בסמוך למועד המיזוג על רקע הנאמר לעיל).

מנהל המרכז לניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (MA), נציגות בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית M.D.S, שותף לפרופ' דולן למהדורות בעברית של ספרי העיון: "מה שחשוב... באימון / אימון על פי ערכים (2012)", "ניהול על פי ערכים", לפיתוח 4 משחקי ערכים לחו"ל ולישראל, שותף לפיתוח מודל: "ניהוג משפחה על פי ערכים" (שת"פ מכון שינוי), סמנכ"ל למשאבי אנוש, "שופט-צד" בבית הדין לעבודה, סמנכ"ל לשירות הלקוחות ומנהל חברת שירות (בעבר). www.equity-mds.com