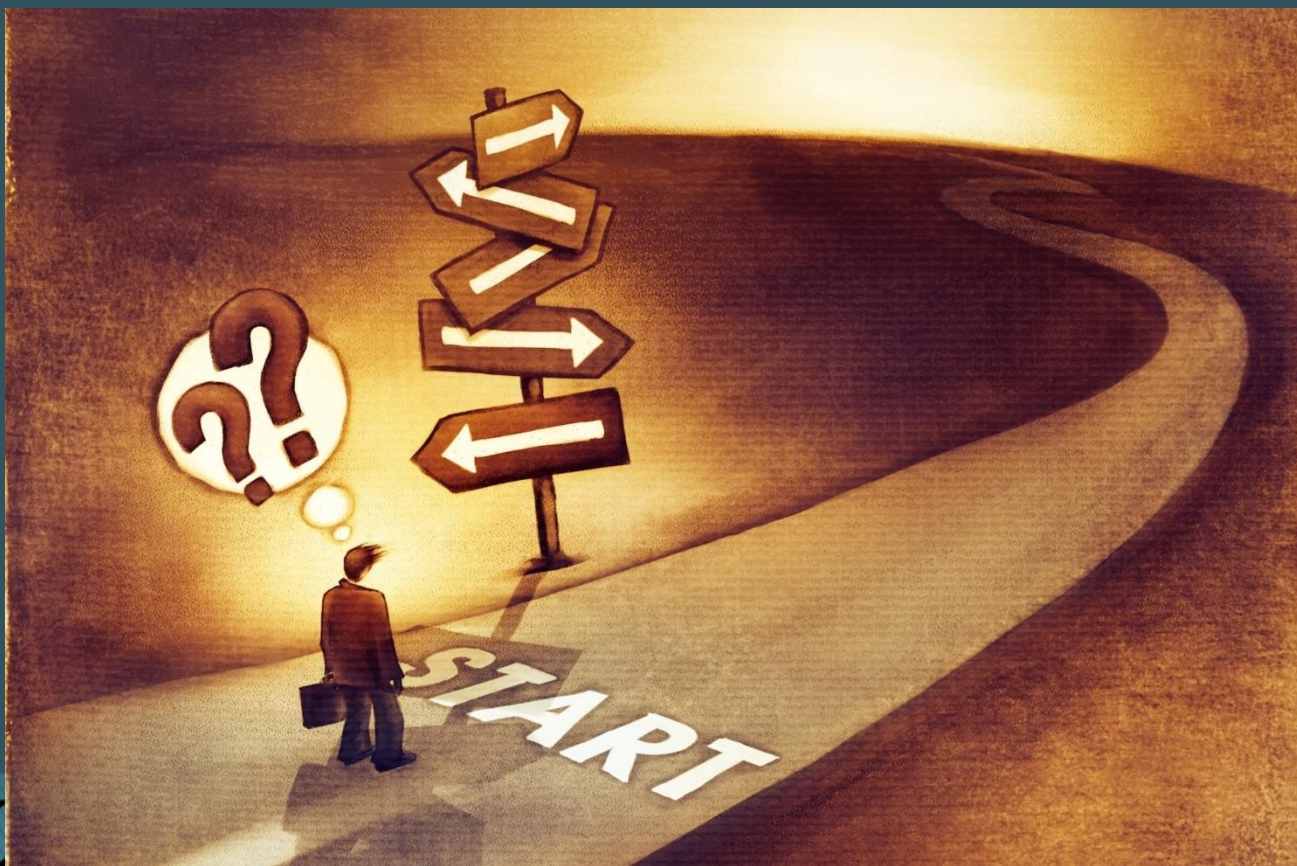


מניהול זוטרי לבכירות



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

כבוד להיות אתכם!



ד"ר פנחס יחזקאלי



- ▶ חוקר מורכבות ומומחה לאפקטיביות של מערכות גדולות.
- ▶ שותף בחברת "ייצור ידע", העוסקת בניית רשתות ארגוניות.
- ▶ הבעלים והעורך הראשי של אתר הידע, 'ייצור ידע'
- ▶ לשעבר, ראש החטיבה למשאבי אנוש במכללה האקדמית אחווה.
- ▶ לשעבר, יזם משותף ולשעבר, מנכ"ל ונשיא חברת TECI.
- ▶ לשעבר, ראש המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות של המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, וכמנהל הידע שלה.
- ▶ קצין משטרה לשעבר - ניצב משנה בגמלאות.
- ▶ פרס שר המשטרה למחקר ולפיתוח (1993).

אני מה שמכונה: פרקטישיונר...

- ▶ משמע, אני עוסק בעבודת שטח; ומלמד באקדמיה את זווית הראיה המקצועית שלי ביחס לתיאוריה האקדמית.
- ▶ אני שותף, כאמור, בחברה לאבחון ארגוני, ובמהלך עשרים השנים האחרונות ויותר, אבחנתי כ- 400 ארגונים...
- ▶ כך, שאני מביא לכם זווית ראייה אישית על התופעה ומאפיניה.



בכירות (seniority): המשגה



המושג 'בכירות' מהווה
חיבור של שתי
מילים: **בכיר** ו-
מנהיגות, משמע,
משרה בכירה, שנדרש
מהממלא אותה שיעור
קומה אישיותי בעל
סגולות המאפיינות
תפקידים בסדר גודל
כזה.



מנהל עובר לדרג
בכיר כאשר
לשיקול הדעת
שלו, ברבות
מהחלטותיו, יש
כבר השפעה
מהותית על
ארגונו

המעבר לבכירות טומן בחובו שני שינויים משמעותיים

עיסוק משמעותי
במנהיגות

מעבר מעיסוק
בטקטיקה לעיסוק
באסטרטגיה

VS

**בשני אלה נעסוק בהרצאה כשחשוב לי
במיוחד לכסות את החלק הראשון...**





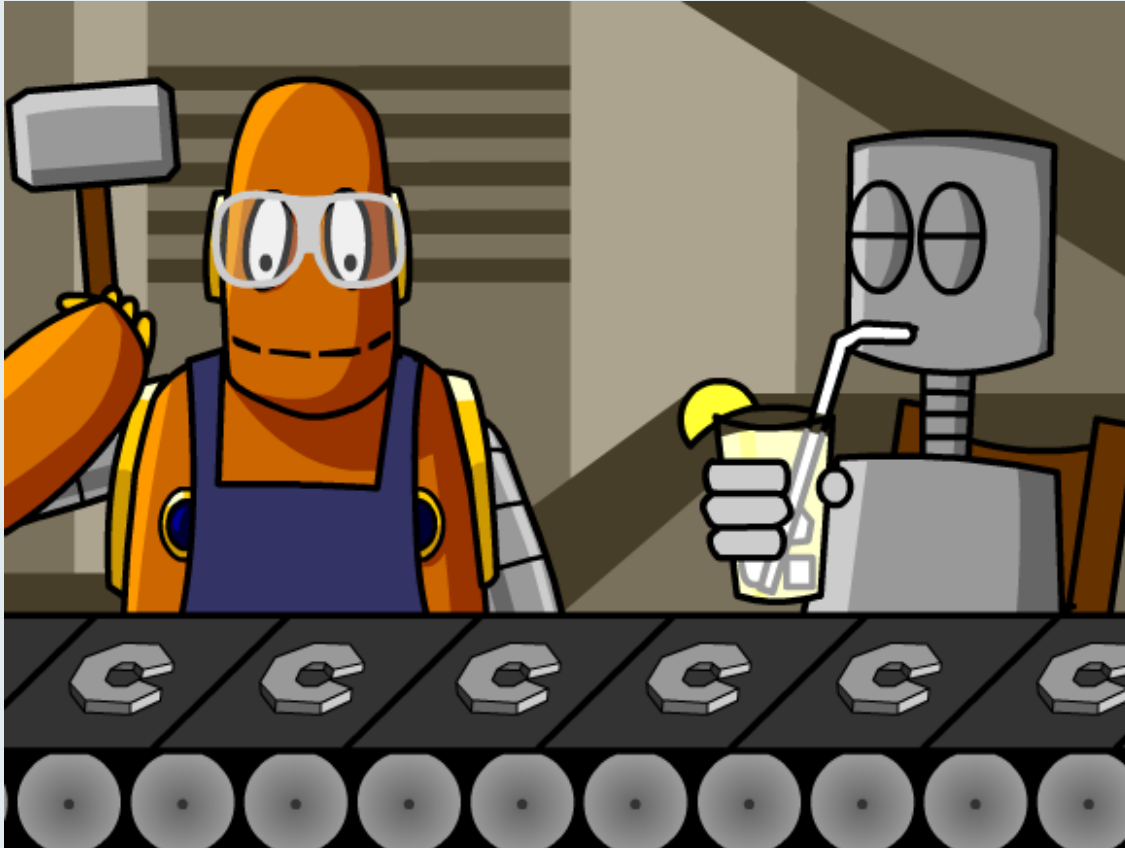
המעבר מהטקטיקה אל האסטרטגיה
הוא, במידה רבה, מעבר מעולם שהוא
ברובו ליניארי לעולם מורכב מורכב ולא
ודאי!

כשאנחנו צעירים, רוב האתגרים שלנו הם
טקטיים ומרכיב אי הוודאות **קטן**. הוא הולך
ועולה ככל שאנחנו מתקדמים...



בכירות היא
הצורך לנווט
בעולם של
חוסר ודאות

ברמה הטקטית...



- ▶ פעולות בנויות בעיקר בדפוס פעולה **ליניארי**, שבו גורם אחד יוביל תמיד לגורם אחר, והתוצאה צפויה.
- ▶ וכאשר בניהול פס הייצור מתגלה תוצאה שיצאה משליטה מדובר **בתקלה**.

ליניאריות (Linearity)

- ▶ **ליניאריות היא מצב, שבו שינוי במרכיב בודד במערכת יוצר שינוי באותו יחס בתוצר.**
- ▶ לדוגמה, הכפלת אחד הרכיבים בפעולת כפל חשבונית תגרום להכפלת התוצאה. לכן, יש קשר ישיר בין הקלט לפלט במערכת, ובין סיבה לתוצאה.

זו הסיבה שמערכת ליניארית מתנהגת באופן צפוי, דטרמיניסטי (הכל קבוע מראש, וההשפעה של כל מרכיב במערכת צפויה).

תכנון טקטי טוב **ממקסם את הסיכוי** להשיג
מטרות טקטיות (בניכוי אי הוודאות...!)



אסטרטגיה **איננה ליניארית** ועוסקת בהבנת
התמונה הכוללת, בהצבת מטרות שתשננה
אותה, ובהשגתן

התכנון מאבד
את משמעותו
כשהתנאים
משתנים...





כשאתה בכיר, המיומנויות והניסיון בתחום
המקצועי - שנרכשו והתגבשו במהלך השנים
בשילוב המקצועיות האישית - כבר אינם
מספיקים להצלחה.

כשאתה בכיר, פתאום, כבר לא מספיק
להגדיר חוקים ולנסוע על המסילה...



במקרים רבים מנהל צריך לסלול
דרך חדשה...

ברוכים
הבאים
לממלכת אי
הוודאות...



התרבות המערבית, של אחרי המהפכה התעשייתית, מקנה **אשליה של שליטה!**

לחצות את העולם ולחזור
אל המועדון בלונדון בדיוק
מתמטי...

"אין דבר שהוא בלתי
צפוי...."

(פיליאס פוג)



אמונה ש...

לכל בעיה יש
פתרון

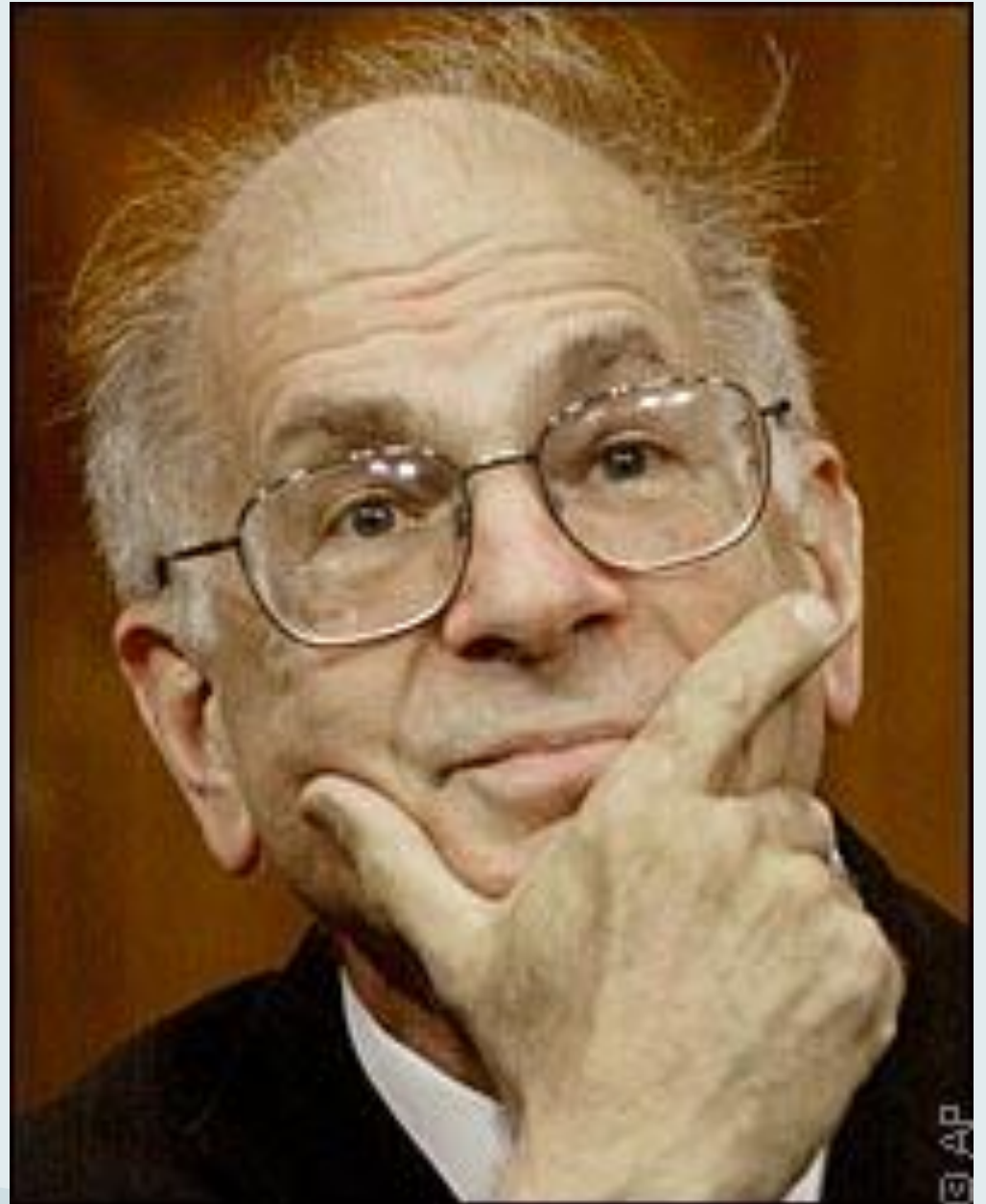
לכל שאלה
יש תשובה...

תכנון נכון יפתור כל
בעיה!

אשליה

האמת היא
ש"רוב הדברים
שקורים
מבוססים על
צירופי מקרים"

(דניאל כהנמן)



אי הודאות בסרטון אחד...

Bild.de

iffeisen

KARRELL



בשל אי הוודאות...

תכנון אסטרטגי יהיה
תמיד הימור, שתלוי
במצל, ואין מומחים
לעתיד!





התכנון הופך
להימור!

"אם אתה
רוצה
שאלוהים
יצחק -
ספר לו על
התוכניות
שלך"
(וודי אלן)

המציאות המורכבת והדינאמית יוצרת תוצאות בלתי צפויות (תב"צים)



תהליכים מתפתחים שלב על גבי השלב שקדם לו, וכל שלב משפיע על ההמשך בהתאמה (התגבשות היררכיה של מצבים). אנחנו יודעים איך אירוע יתחיל, אבל, לא איך יגמר.



זו הסיבה שרוב התכנונים האסטרטגיים נכשלים!

▶ המגזין פורבס טען ב- 2012, כי 70% מהתוכניות האסטרטגיות **נכשלות!**. ואני אטען **שתשעים וחמישה אחוזים מהן נכשלות**; ויתר חמשת האחוזים של השינויים מצליחים במידה רבה, מהסיבות הלא נכונות.

▶ רוב השינויים האסטרטגיים ה'מוצלחים' קרויים בעגה מקצועית **שינויים בדיעבד**. משמע, התהווה בארגון תהליך שהצליח; ובדיעבד חיברנו אותו לאגדה, שהכל פרי תכנון חכם, שבוצע במיומנות ניהולית...



כשאתה הופך בכיר, מפנות
הבעיות הפשוטות את
מקומן ל**מורכבות**...

הבנת האופן שבו מערכות מורכבות מתפקדות
- שבאה לידי ביטוי בניתוח מצבים ובקבלת
החלטות - קרויה **חשיבה מערכתית**



'חשיבה מערכתית' מלשון מערכת מורכבת (complex system)
פועלת בדר"כ ע"פ כללים מוגדרים. זוהי היכולת לנתח ולקבל
החלטות על פיהם, ולא בניגוד להם (כמו מה שקורה בדר"כ)



הבעיה היא שמנגנוני החשיבה שלנו נוטים לחשיבה ליניארית-פשטנית

World Population
World Population: 1950-2050



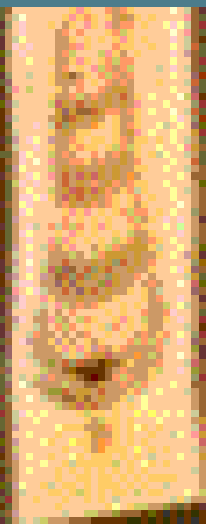
זזה 'עובד' לנו
פחות או יותר,
כל עוד אנחנו
צעירים ובדרג
הטקטי...

היעדר חשיבה מערכתית היא אחד האבסורדים הגדולים של חיינו...


אנחנו מהווים מערכת מורכבת; אנחנו חיים בתוך אחת
משפחה); מנהלים אחת (ארגון);
אבל, לא מבינים כיצד מערכות מורכבות מתפקדות...



אנחנו
יוצרים
מציאות
ומדומה
ומומחי
שווא
לעתידי



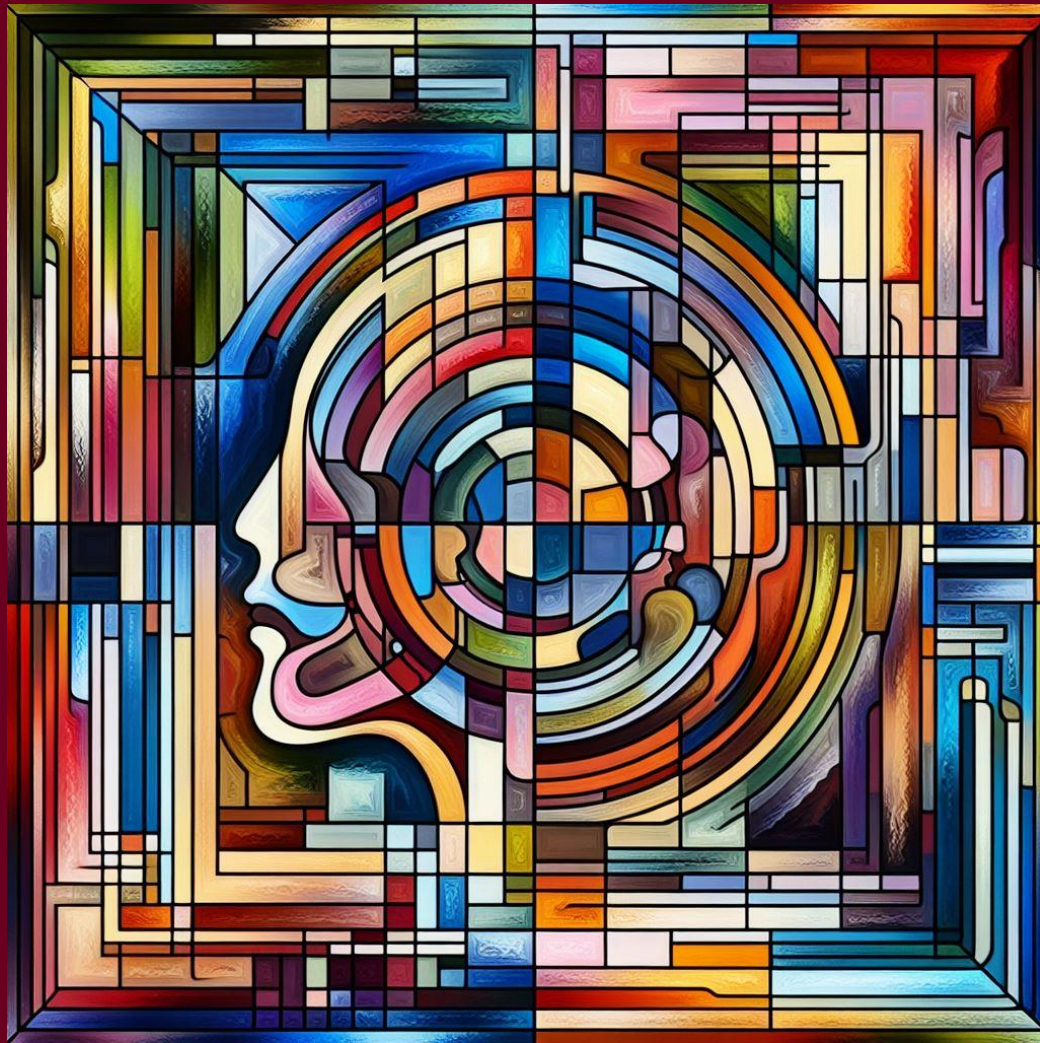
אנחנו מתמודדים בדר"כ עם המציאות בדרך של **פישוט**
ומסגור (Framing) (סיבה – בעיה – פתרון)



התופעה של הפשטת מציאות
מורכבת והסברתה באופן
מסוים, על מנת ליצור אשליה
של סדר (סיבה אחת לבעיה,
שיש לה פתרון פשוט)

זאת, בעוד בעיות מורכבות הן תוצר של מפגש

חד-פעמי של גורמים רבים



▶ זהו תהליך סלקטיבי
בלתי מודע, בו
מוצגת מסגרת
התייחסות
או סכמה למידע או
לאירוע.

▶ מסגרת התייחסות זו
משפיעה על
הפרשנות
הסובייקטיבית שנותן
הפרט למידע או
לאירוע זה.

זו נטייה אנושית ש**מסוכנת** מאוד
לבכירים: בכל פעם שאנו נתקלים בבעיה
מורכבת...

לנסות
למסגר
אותה!

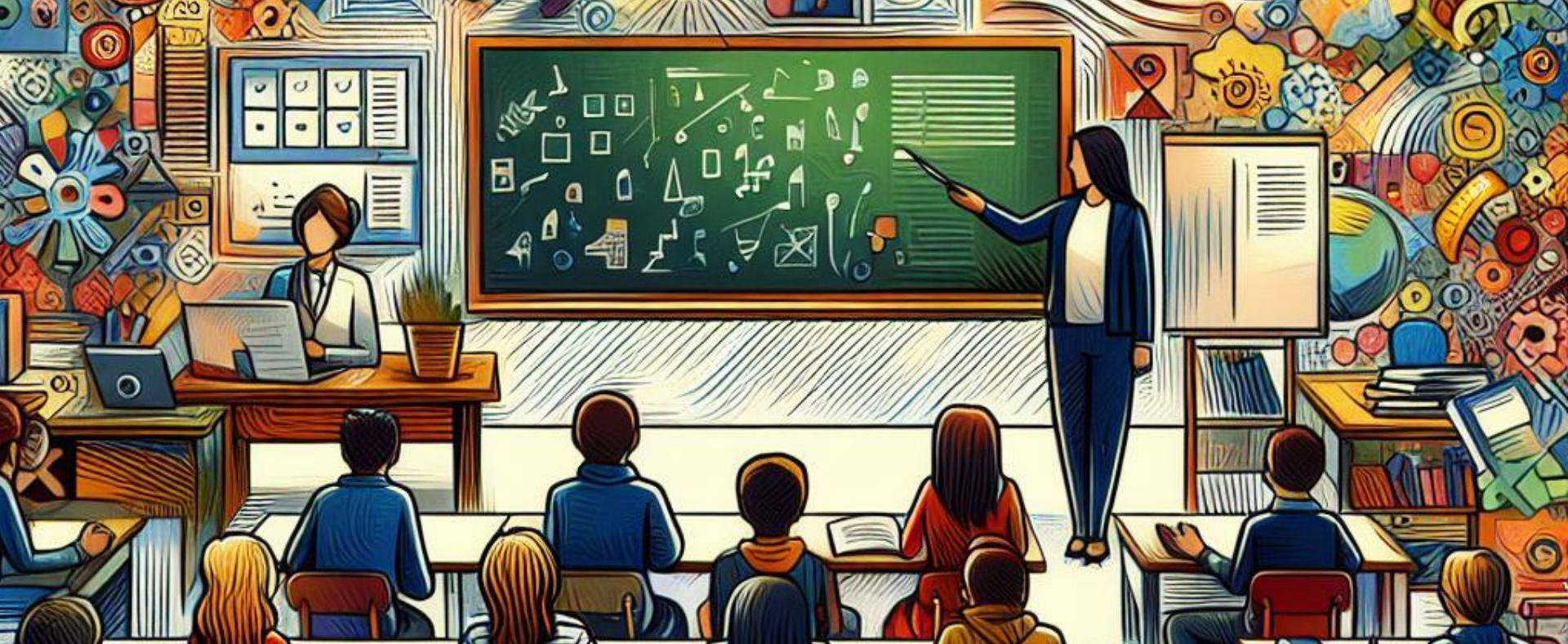


ניקולס טאלב על מסגור



▶ טאלב מכנה את תופעת המסגור בשם **'מיטת סדום'**.

▶ "הידע שלנו, בני האדם, מוגבל; וכמוהו גם הראייה וההבנה שלנו. על הפער הזה אנו מגשרים באמצעות דחיסת החיים והעולם לתוך דגמים פשוטים וסחירים, הכללות, הפשטות, מטבעות לשון ונרטיבים ארוזים מראש - **והתוצאות, לעתים, מתפוצצות בפרצופנו**"



'מסגור' הוא למשל, יישום מדיניות אפס סובלנות קפדנית לנושאי משמעת, תוך התעלמות מכך, שהתנהגות התלמידים מושפעת ממגוון גורמים כמו רקע סוציו-אקונומי, בריאות נפשית ונסיבות אישיות.



בין קארין A למרמה!

רמת
קושי

קשה

האם התכוננו
לאופציה הזו?

נוחה

קארין A

פסיבית

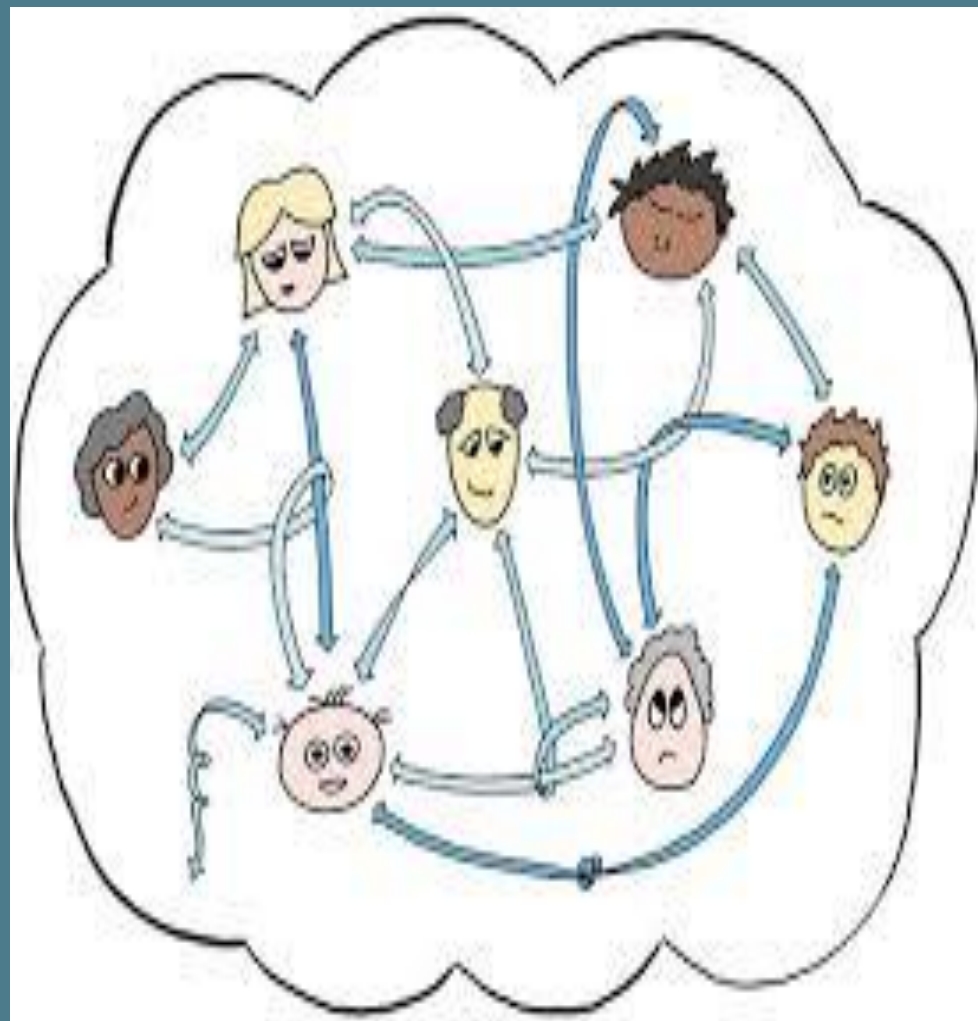
אקטיבית

התנגדות



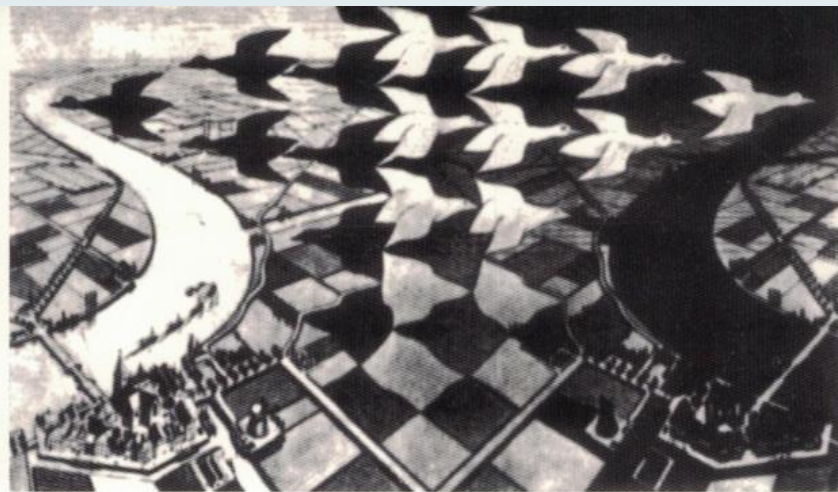
כולם מחזיקים יועצי תקשורת. אבל, אתם מכירים מדינאי, פוליטיקאי, מנהל או גנרל שמחזיק לידו יועץ מורכבות?

איך נבדיל
בין בעיה
פשוטה
למורכבת?



הספר הטוב
ביותר בתחום זה
בעברית
ראה אור ב- 1979

קיימת בו הבחנה בין
בעיות ופתרונות
מהמעלה הראשונה,
והשנייה.



שנינו
גמגמ

עקרונות
של יצירת
בעיות ופתירתן

פאול ואצלאוויק, ג'ון ויקלנד,
ריצ'רד פיש

ספרית פועלים

בעיות מהמעלה הראשונה', מתאפיינות בקשר ישיר בינן לבין הפתרון, שמבוסס על הוספת 'עוד מאותו דבר'

הן תוצאה של שינוי,
המתרחש בתוך מערכת
נתונה, כאשר המערכת
עצמה אינה משתנה.



בעיות מהמעלה השנייה', מתאפיינות בהיעדר קשר ישיר בינן לבין הפתרון, שמבוסס על הוספת 'עוד מאותו דבר'

לכן, מבנה המערכת עצמה הוא החייב לעבור שינוי (שינוי בגוף החוקים השולטים במערכת, במבנה שלהם או בסדר הפנימי)



ברמה הטקטית, הבעיות הן בעיות מהמעלה הראשונה



אלה
בעיות ליניאריות
פשוטות, עם
קשר ישיר
בינן לבין
הפתרון.

לעומת זאת, באסטרטגיה, אין קשר סיבתי בין פעולה לתוצאה

- ▶ פעולה במערכת מורכבת, היא פעולה, שעל פי טבעה נתונה להתהוות בלתי צפויה;
- ▶ כך שלא מתקיים בה קשר סיבתי ישיר בין התכנון - לפעולה - ולתוצאה.
- ▶ על כן, לא ניתן לשלוט במערכות הללו, על פי תכנון ליניארי קבוע מראש.

לעולם יהיה מרכיב **אי הודאות** חזק יותר מכל תכנון מדוקדק וביצוע מעולה...

ניהול נכון



למה חשוב למנהלים להבין מורכבות?



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

אחת הטעויות הנפוצות של העוסקים באסטרטגיה היא **ההתייחסות אליה כטקטיקה...**

- ▶ דרך מסגור ופישוט של בעיות;
- ▶ הפיכתן, לכאורה, לבעיות טקטיות ליניאריות;
- ▶ ומתן מענה ליניארי להן.

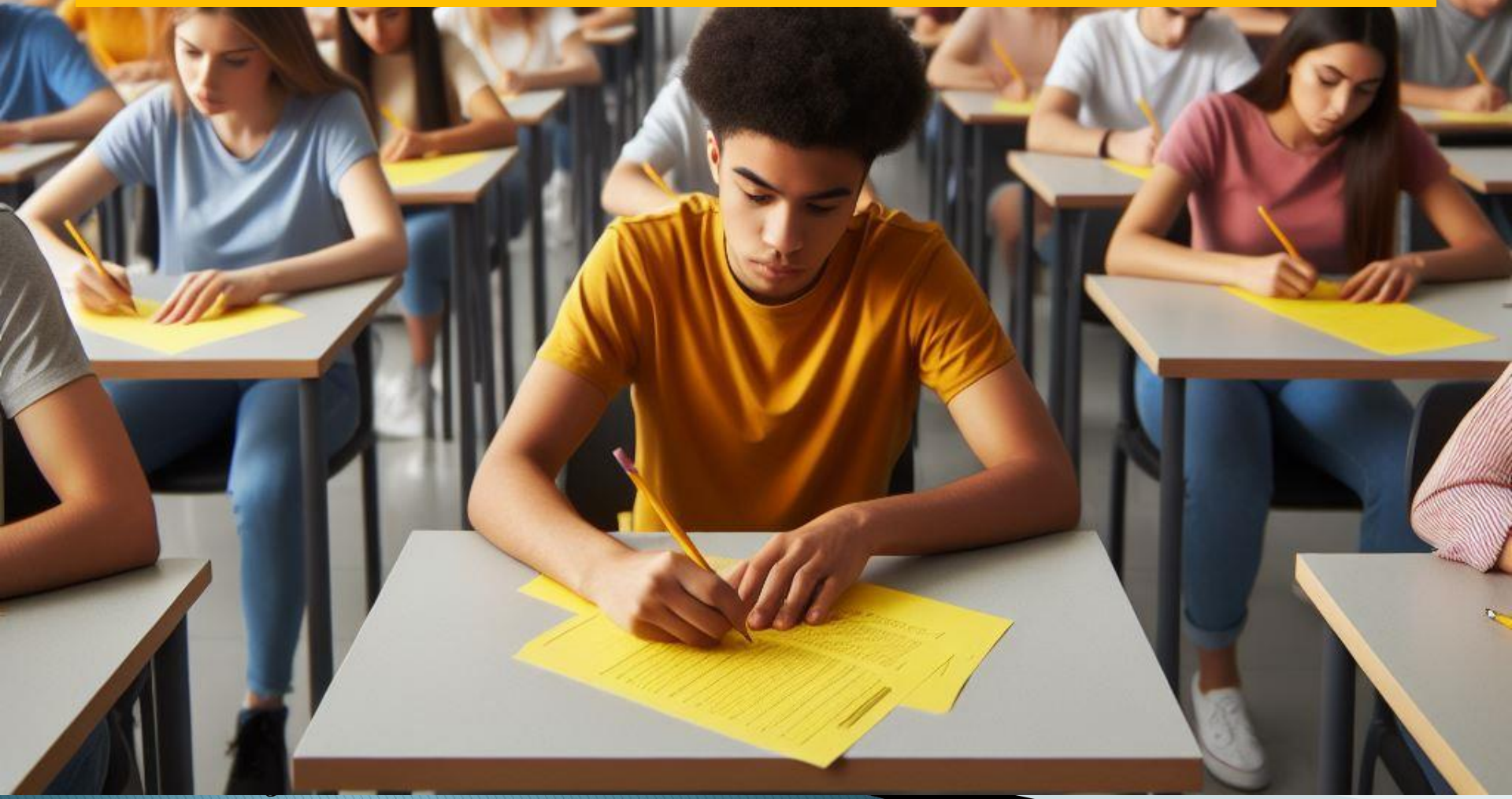


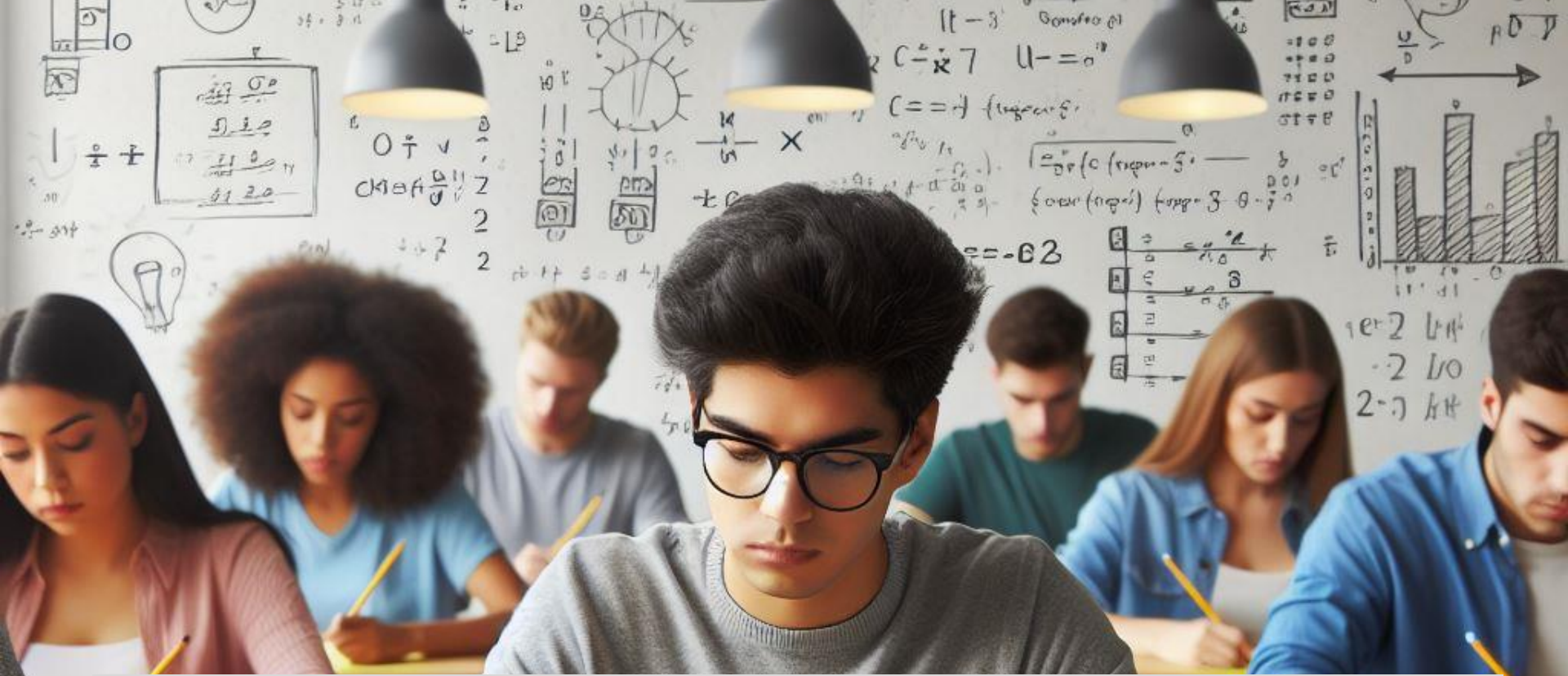
הטעות הניהולית הקלאסית – מתן פתרון מהמעלה הראשונה לבעיות מהמעלה השנייה...

גם אם בהתחלה
המצב עשוי
להשתפר מעט,
היא תביא אותנו,
בערבו של יום,
לתוצאה **גרועה**
מהמצב
ההתחלתי!



למשל: הסתמכות אך ורק על מבחנים סטנדרטיים כמדד העיקרי לביצועי התלמידים והמורים, תוך התעלמות מהעובדה, שחינוך כולל היבטים שונים של התפתחות התלמידים, יצירתיות, חשיבה ביקורתית ומיומנויות חברתיות שלא ניתן להעריך במדויק באמצעות מבחנים סטנדרטיים בלבד.





למשל: הטמעת תכנית לימודים אחידה באזורים מגוונים, מבלי להתחשב בהקשר המקומי ובצרכי התלמידים האישיים, תוך התעלמות מכך, שלתלמידים יש סגנונות למידה, רקע ויכולות שונות, ותוכנית לימודים נוקשה עשויה שלא לתת מענה לצרכים המגוונים של אוכלוסיית התלמידים.



למשל: החדרת טכנולוגיה ללא הכשרה וללא אסטרטגיות אינטגרציה מתאימות, בציפייה שהיא תשפר אוטומטית את התוצאות החינוכיות. זאת, תוך התעלמות מהעובדה, ששימוש יעיל בטכנולוגיה מצריך תכנון מתחשב, הכשרת מורים ובחינת החיבור של הטכנולוגיה למטרות פדגוגיות.

למשל: **אירוש** פעילי החמאס, 1992

תחקיר: ידיעות אחרונות: כך התקבלה החלטת הגירוש



**צה"ל: צפינו שלבנון לא תקבל אותם;
לא צפינו שיהפכו לכוכבי טלוויזיה**

חלקי הגדול של מבצע גירוש אנשי החמאס ללבנון היה אמור להתבצע בטוסיקים, ולהימשך כשעה

- פעילי הטרור הוצגו כקורבנות;
- ההתארגנות העצמית ביניהם יצרה וחישלה את דור המנהיגות הבא של המאבק הפלסטיני;
- העברת ידע טכנולוגי - כמו בניית מכוניות תופת ומטעני חבלה - שדרגה את המאבק העתידי עשרות מונים;
- תורות לחימה של טרור וגרילה שהועברו להם - וביניהם טרור המתאבדים - הפכו לנשק העיקרי כנגד ישראל עד היום.

התוצאה היא דרדור המערכת והחמרה משמעותית של הבעיות בטווח הארוך!



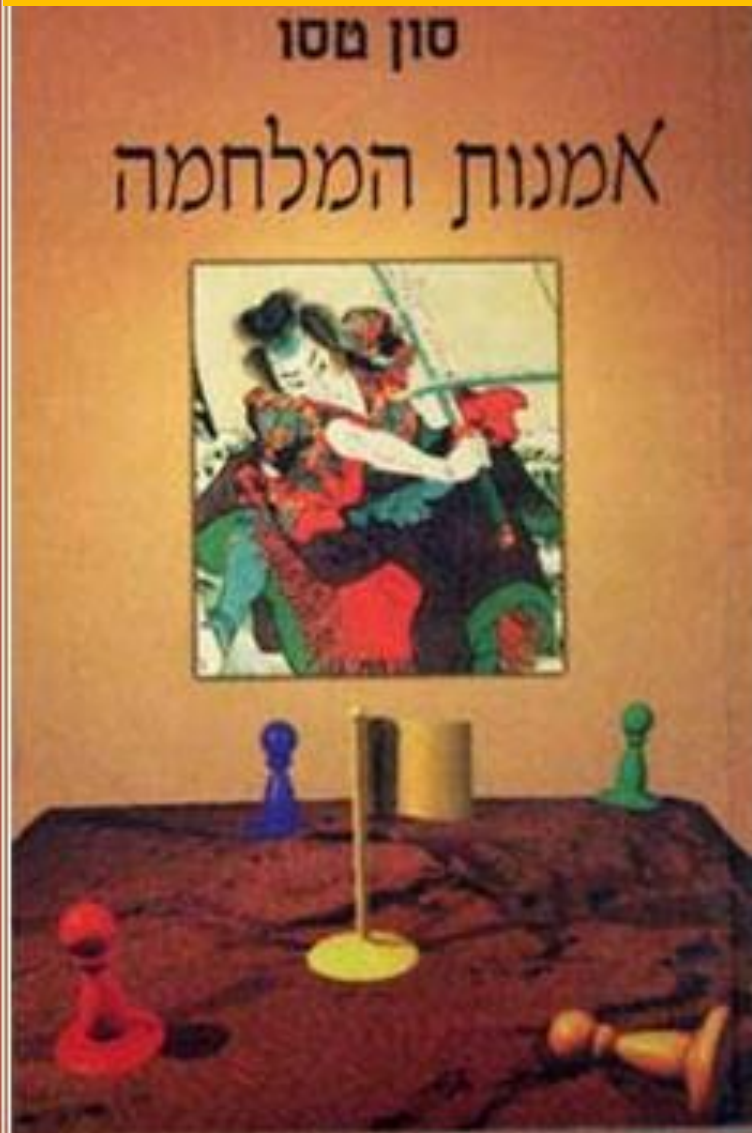
ובעולם הזה, **אין** ארוחות חינם...

אין ארוחות חינם!!

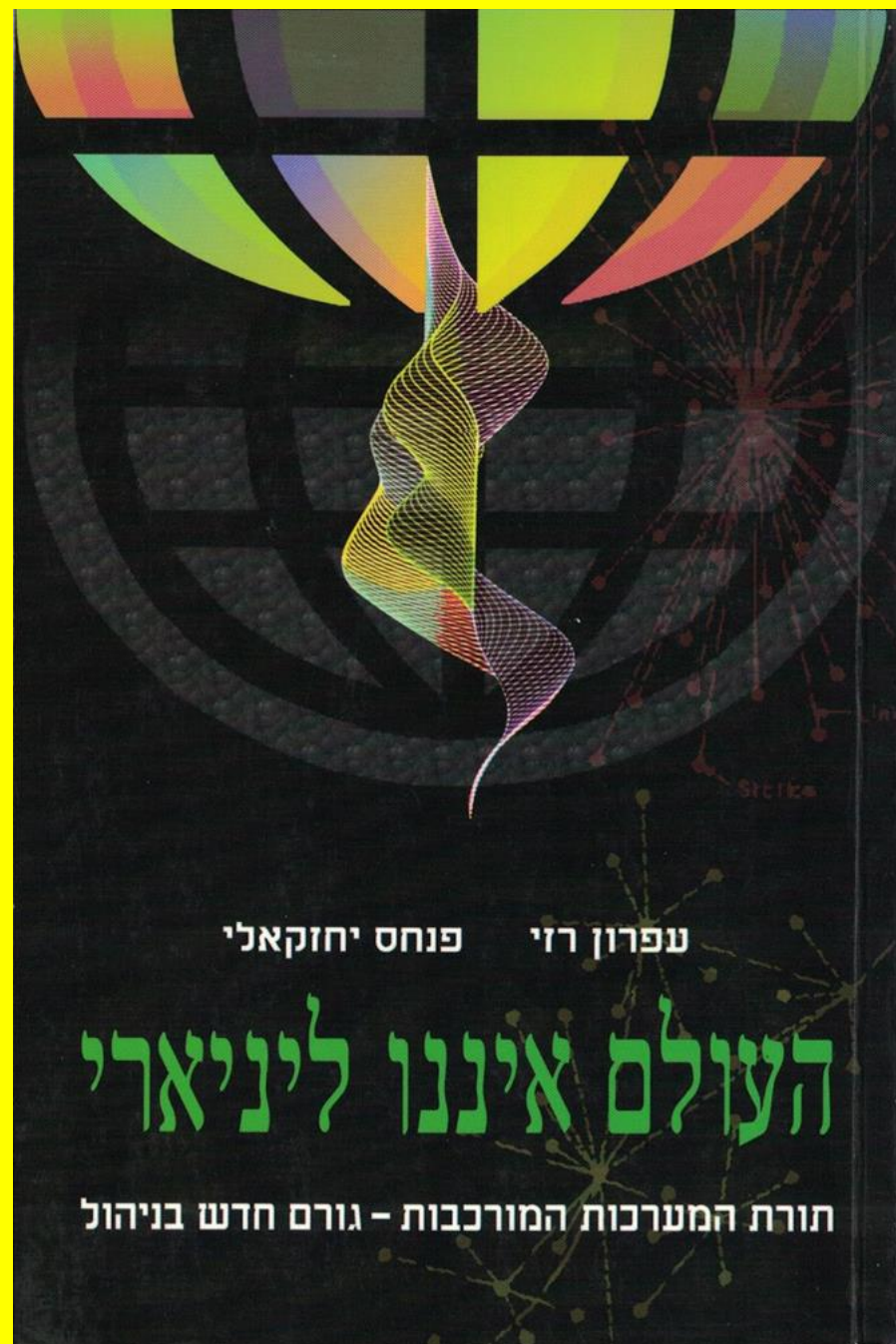
זזה הכלל
הראשון
בחשיבה
מערכתית

וכבר אמר חכם המלחמה הסיני, סון טסו...

טקטיקות **ללא**
אסטרטגיה הן
הרעש שלפני
התבוסה!



אם הנושא
'תופס'
אתכם, תוכלו
להוריד **חינם**
באתר שלי...

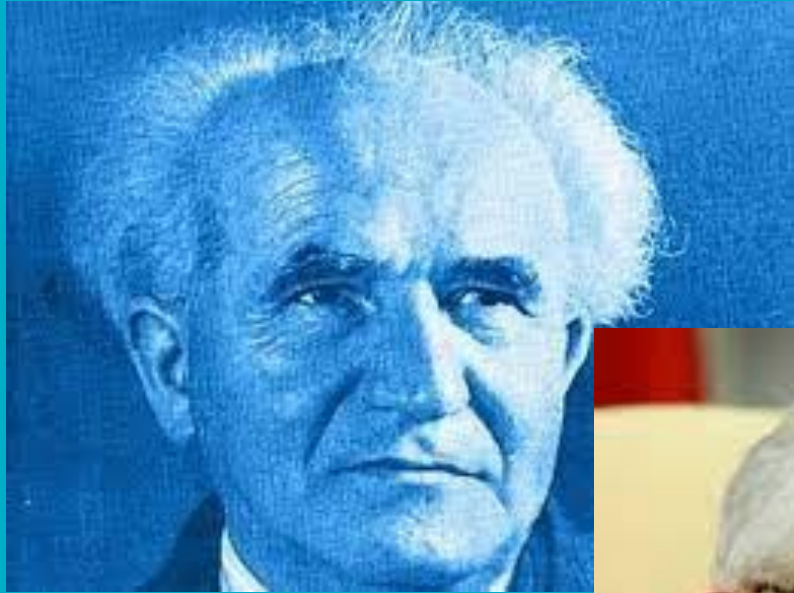


הבעיה היא שרובם המכריע של הבכירים אצלו ובמערב **אינם** מבינים מורכבות

ב- 70 שנותי
הכרתי טוב
רק אדם
אחד שחושב
מערכתית
באופן
אינטואיטיבי



בתחום המדינאות, ניתן למנות עליהם בודדים



'מהצד השני של הגבעה' יש דווקא הרבה, והם עושים לנו ולעולם המערבי **בית ספר**...



ראינו את זה בטבח ה-7 באוקטובר



ואיך האיחוד
הזה מתפורר
כשתחושת
הסכנה
מתפוגגת!

אני יכול להעיד על עצמי שדפוס החשיבה שלי ליניאריים

אבל, כיוון שאני מודע לכך, אינני מגיב מיד, שולף את עקרונות המערכת המורכבת וחושב שוב.

זו גם עצתי לכם!



פרדוקס הבכירות



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

פרדוקס: עובדים מגיעים לבכירות דווקא כי הצטיינו בשדה הטקטי

▶ לכן, הם נוטים לשמר
את אופן החשיבה
וההרגלים שהביאו
אותם להצלחה!



רק שמצוינות טקטית עלולה להכשיל

המצוינות הטקטית
שעמה מגיע העובד
לבכירות, לא זו
בלבד שאינה
מספיקה על מנת
להתמודד בהצלחה
באתגרים
אסטרטגיים, אלא
שלעיתים היא אף
עלולה להכשיל!



מצוינות בתחום הטקטי מתבטאת

במצוינות תפעולית

- ▶ היא באה לביטוי בעצם הצלחת הביצוע על פי הסטנדרט המצופה.
- ▶ לתחום האסטרטגי נדרשת רכישה של מיומנויות אחרות.
- ▶ מעל לכל נדרשת מיומנות למידה למצבים חדשים ברגעי התהוותם, במסוגלות להבחין בייחודיותן של אותן תופעות חדשות בהן נדרש הבכיר למענה רלבנטי.

ברמה הטקטית...



האלוף גרשון הכהן

- ▶ קיימות צורות יסוד, ולימוד שלהן הוא תנאי הכרחי לפעולה אפקטיבית.
- ▶ בתוך כך, אפשר וצריך ללמד נהלים, תהליכי עבודה ושיטות פעולה המתפקדות עבור המתכננים והמבצעים כתבניות יסוד; שניתן לתרגלן ולהפעילן בהתאמה לאופי המשימה.

בשדה האסטרטגי – בדיוק להפך!



- ▶ פעולה על פי תבניות קבועות מראש אל מול יריב מסתגל תוביל לכישלון.
- ▶ רעיון פעולה יעיל בשדה האסטרטגי הוא על פי רוב ייחודי בהתאמתו להקשר היחיד שבו הוא נוצר.
- ▶ ברובד הזה אין ספר הדרכה כ'מדריך שדה' (Manual Field), שבאמצעות למידתו נבטיח תפקוד יעיל ורלבנטי של האחראים לאותו אירוע.

הדגש הוא על מתודה מערכתית

- ▶ מתודה שתניח קווי יסוד גנריים להדרכת החשיבה והתכנון ברמה האסטרטגית;
- ▶ אולם גם במקומות בהן הוגדרה ונבנתה מתודה כזו, איש לא טוען כי היא ניתנת ליישום כפשוטה

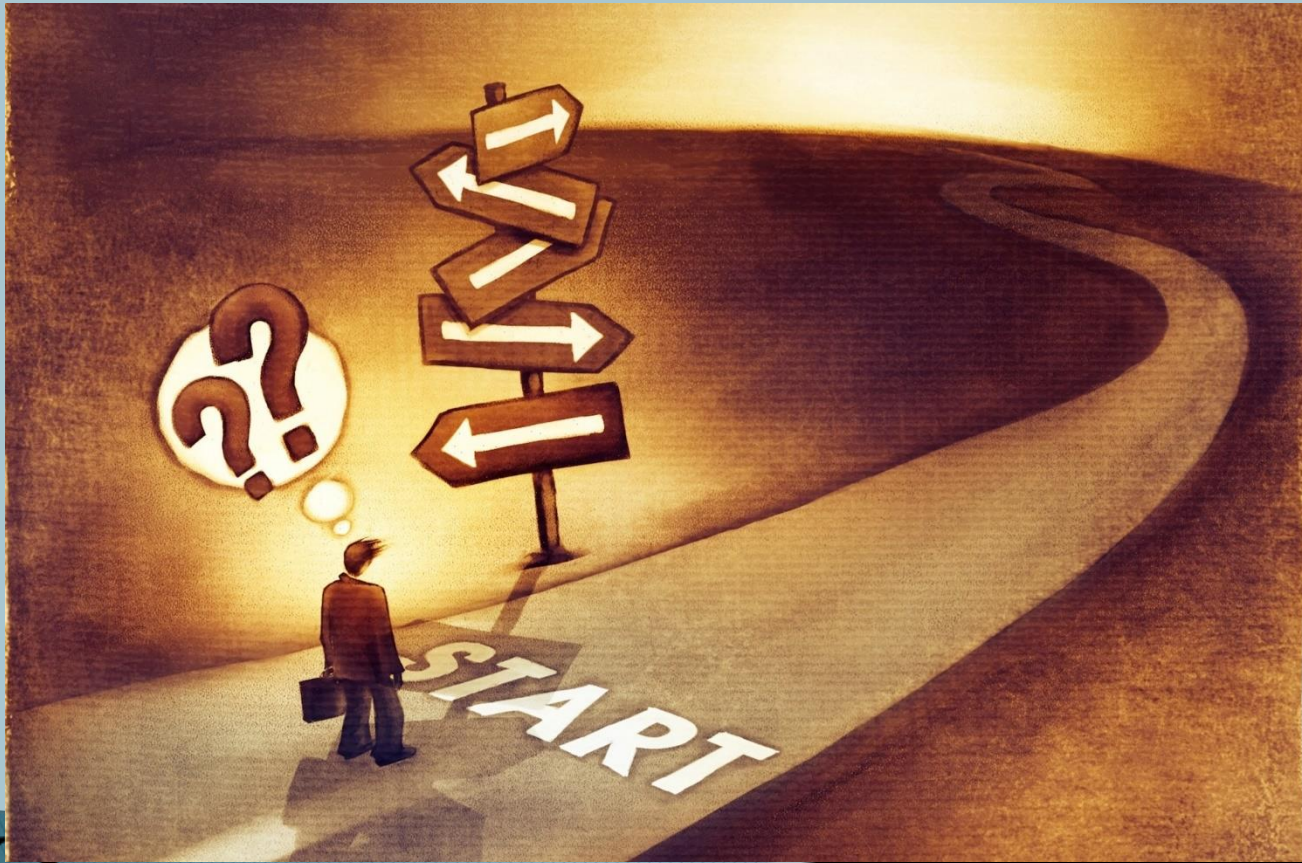


לדוגמה, לימודי הארכיטקטורה...



- ▶ כל מה שאפשר ללמד הוא דוגמאות קנוניות של מקרים יחידים, בציפייה שהתלמיד לא ילמד אותם על מנת לפעול מתוך שינון והעתקה של דוגמאות אלה, אלא על מנת להשתמש בהם כמקור להשראה.
- ▶ מצפים כי בהגיע הבוגר בעל התפקיד הבכיר למבחן מצביאותי ידע להכריז לעצמו ולאחרים כי לפניו אירוע ייחודי, שאיש לא התמודד בו לפניו; ועדין לא נכתב עליו דבר באף ספר.

נעבור לעיסוק במנהיגות

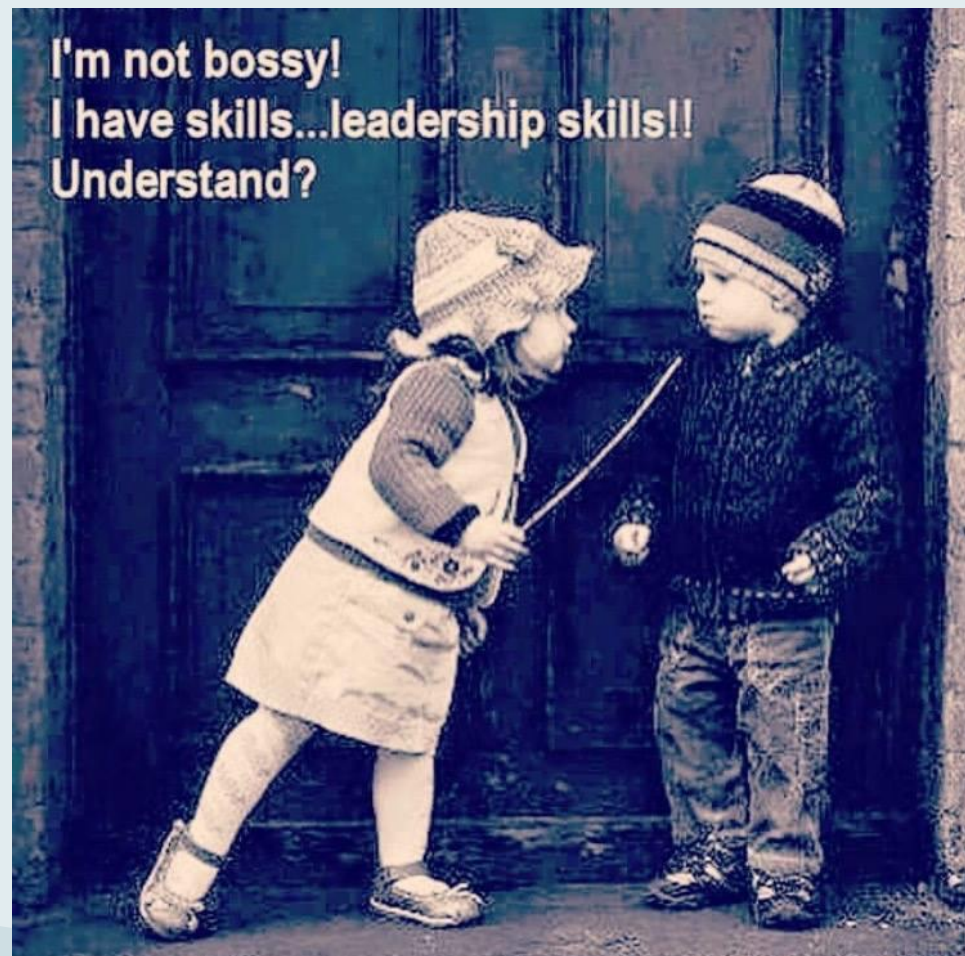


Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

מנהיגות היא בעצם עוצמה יתרה...

עוצמה בלתי
פורמאלית,
שאינה ניתנת
בתוקף כתב
המינוי (האחריות
והסמכות)



זוכרים? עוצמה ("Power") – הכוח שמניע ארגונים

היא היכולת לגרום
לגורמים במערכת
לעשות את רצוני, גם
אם המעשה מנוגד
לרצונותיהם ו/או
לאינטרסים שלהם!



מנהיגות היא...



▶ ויזואלית וניתנת לאבחון

ולמדידה.

▶ דינאמית

▶ ויראלית

▶ אנונימית

▶ ניתנת לצפייה באופן ויזואלי

▶ יכולה להיות גם אנונימית

מנהיגות היא ויזואלית וניתנת לראיה בעין, ברשת הארגון



"If you can't measure it, you can't manage it..."



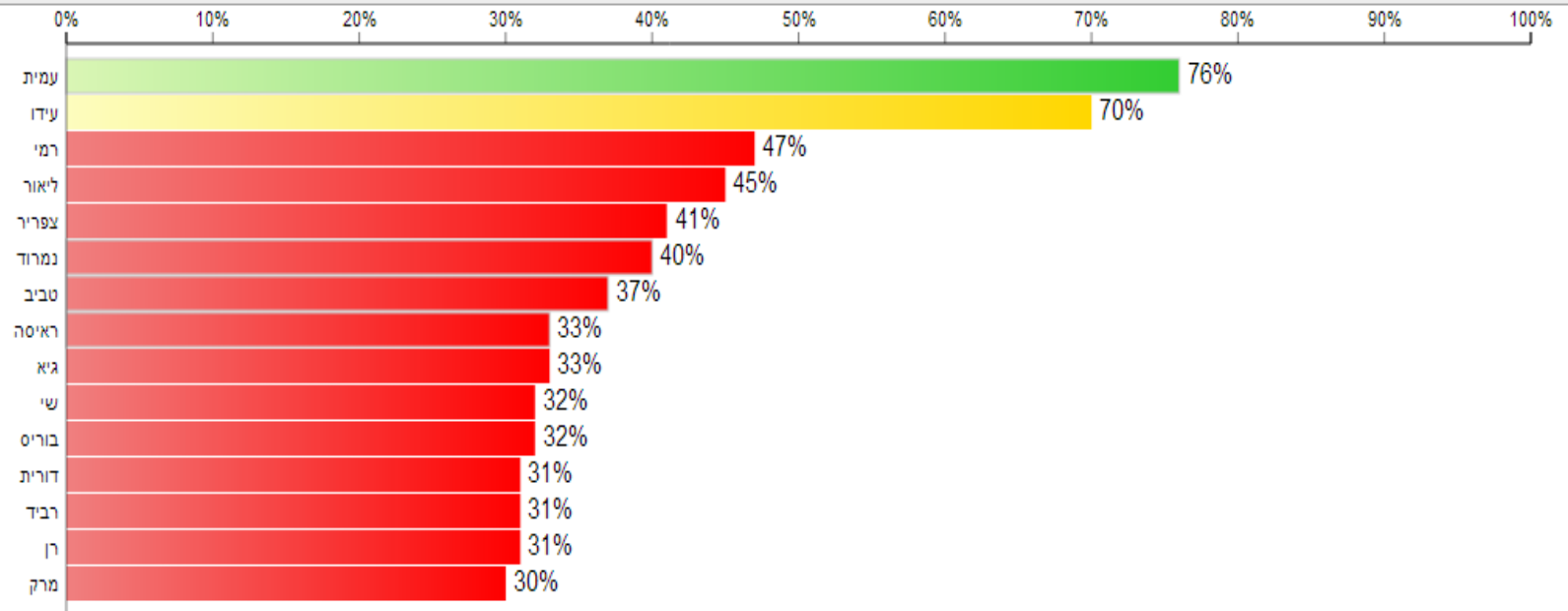
מנהיגות
ניתנת
למדידה
כמותית

פיטר דרוקר

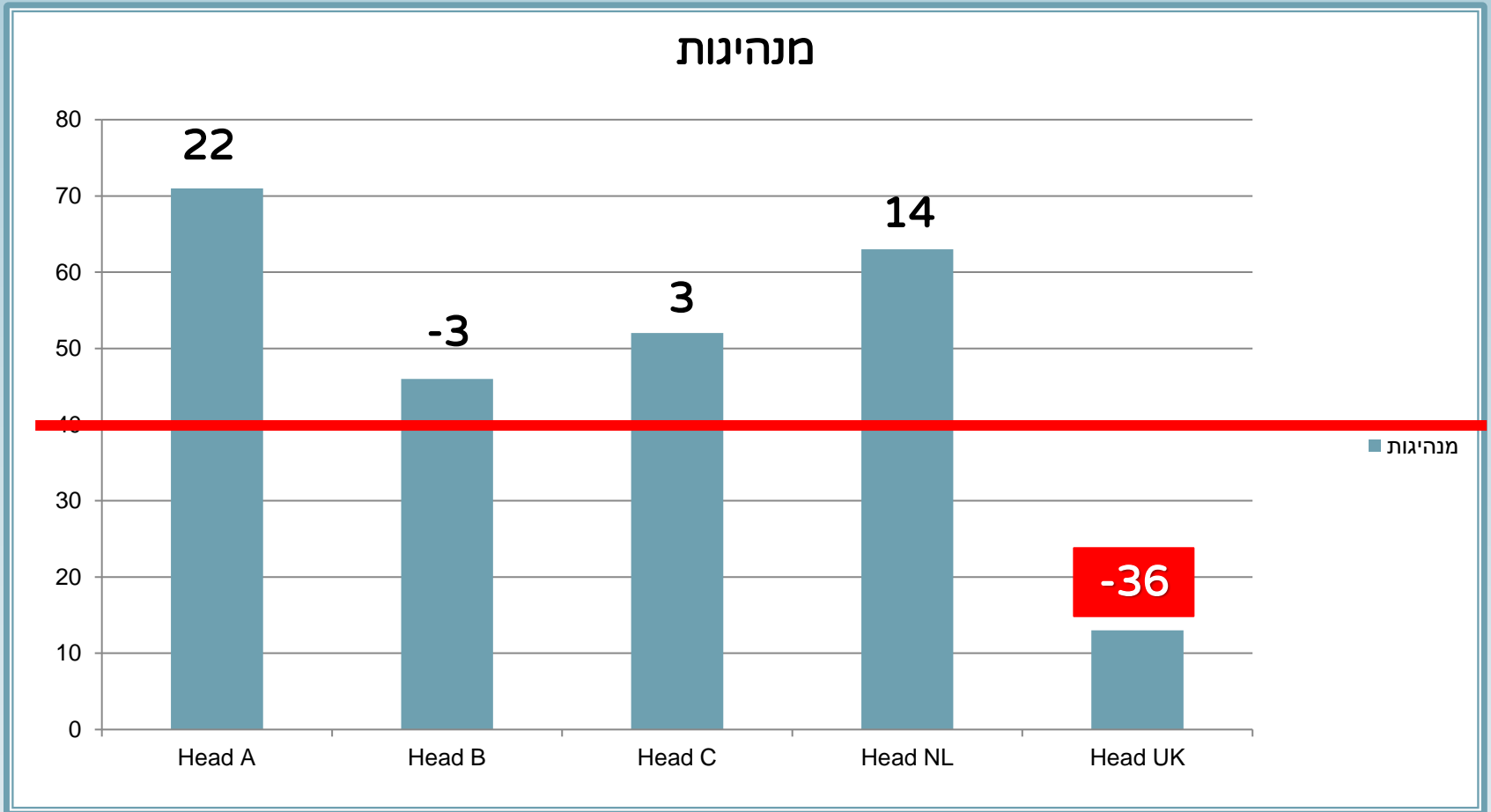
נוכל לזהות מנהיג ברשת הארגון: את זה שירכז אליו מקסימום קשרי גומלין



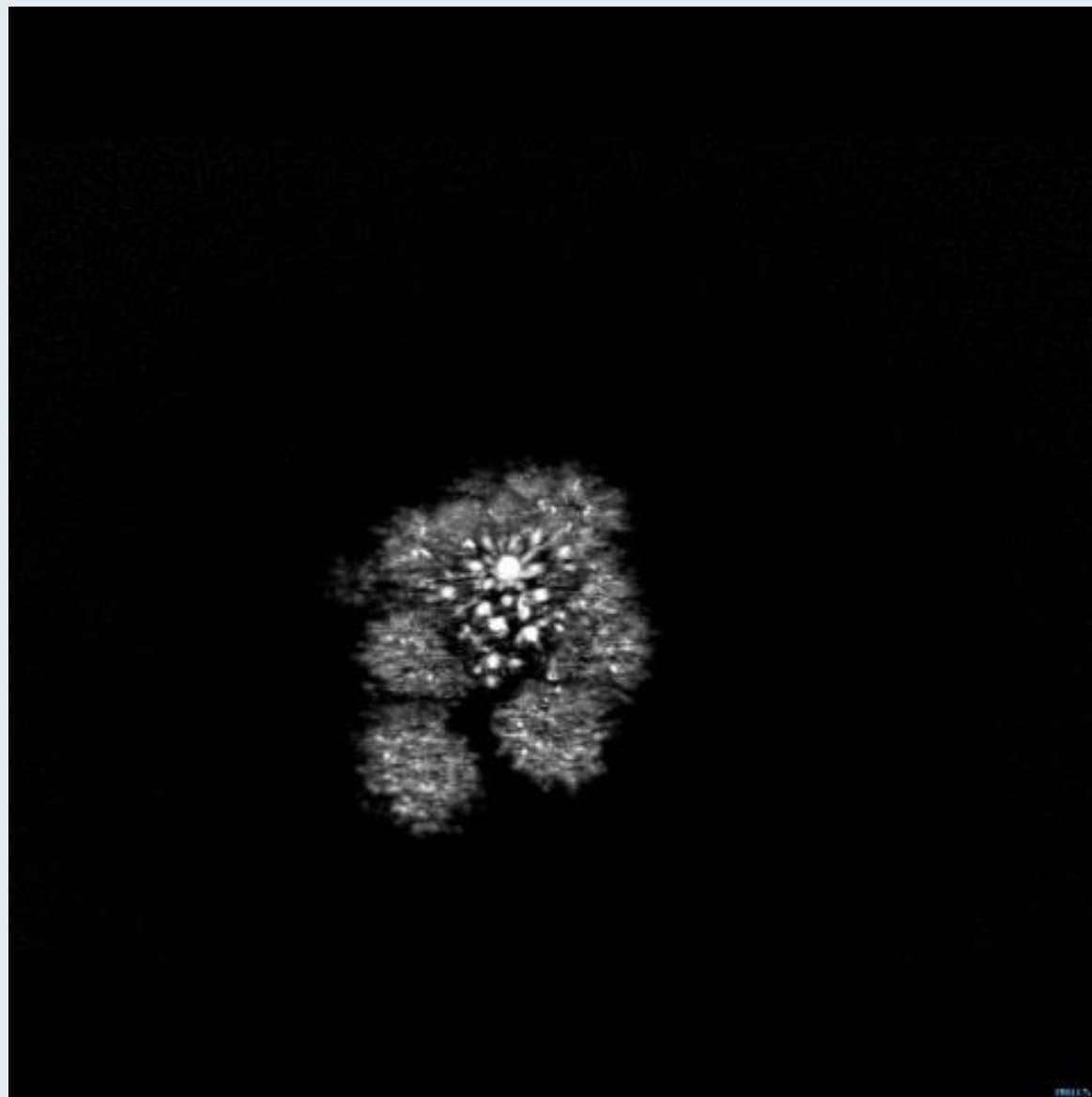
מנהיגות של מנהלים בארגון ניתנת למדידה מספרית



השוואתית...



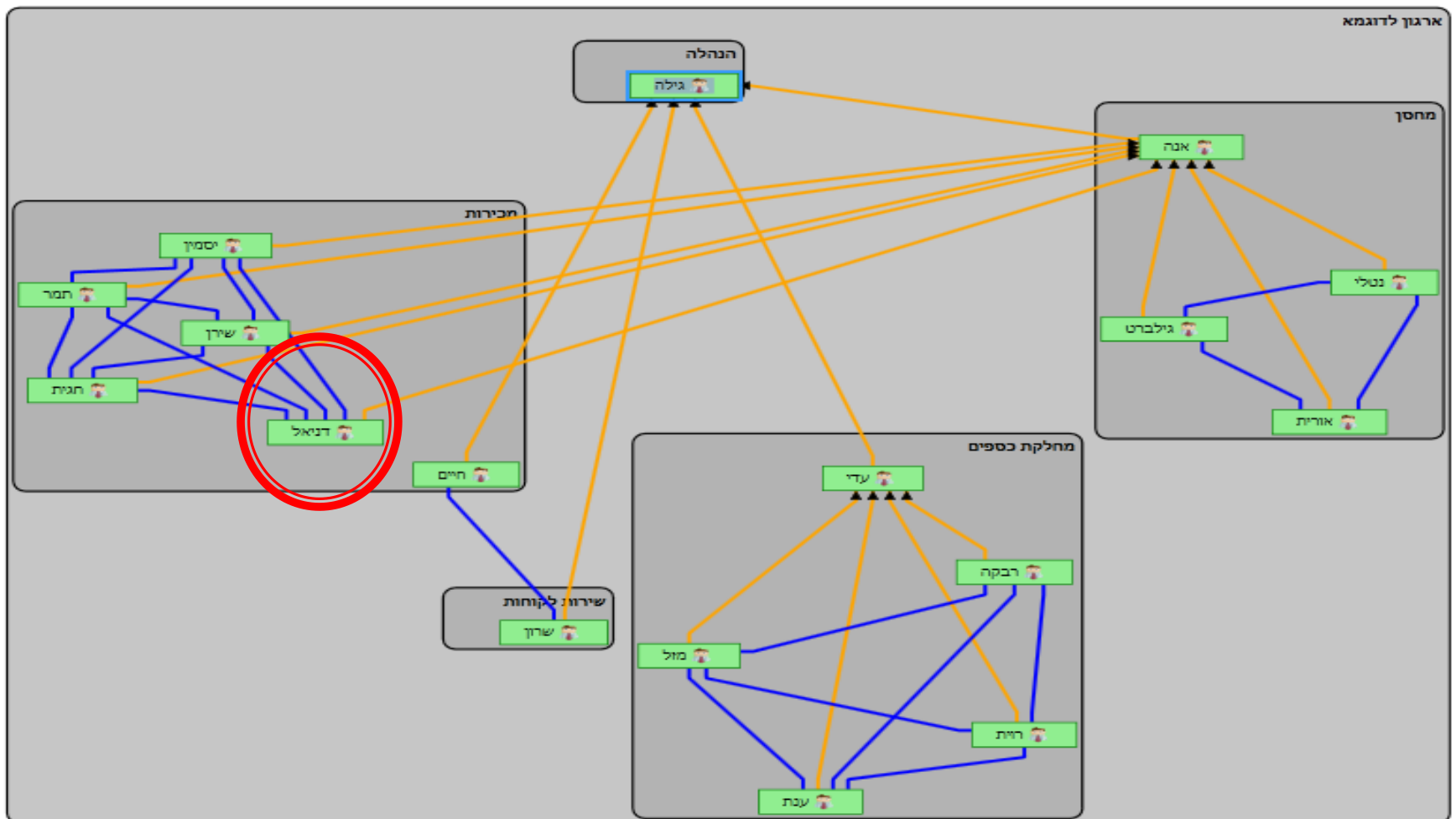
אנו גם
למדים
שמנהיגות
היא
דינאמית.
היא מתהווה
וחולפת, **ללא**
יכולת
להבטיח את
רציפותה



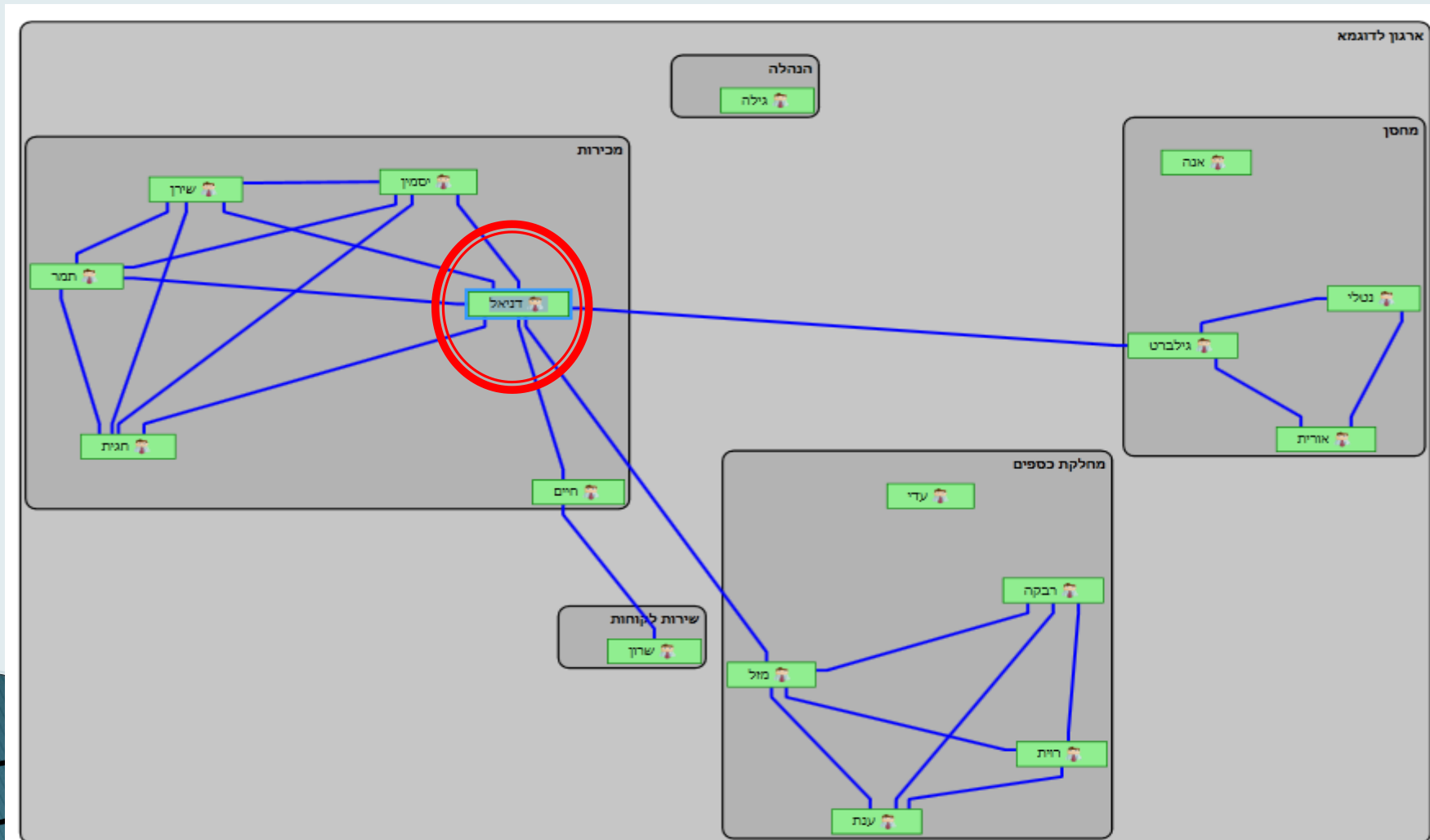
את שלושת התכונות האחרונות: ויזואליזציה מדידה ודינאמיות -
אמחיש זאת בדוגמה של התפתחות **מנהיג ועד עובדים** בארגון
שנדגם בשלוש תקופות זמן



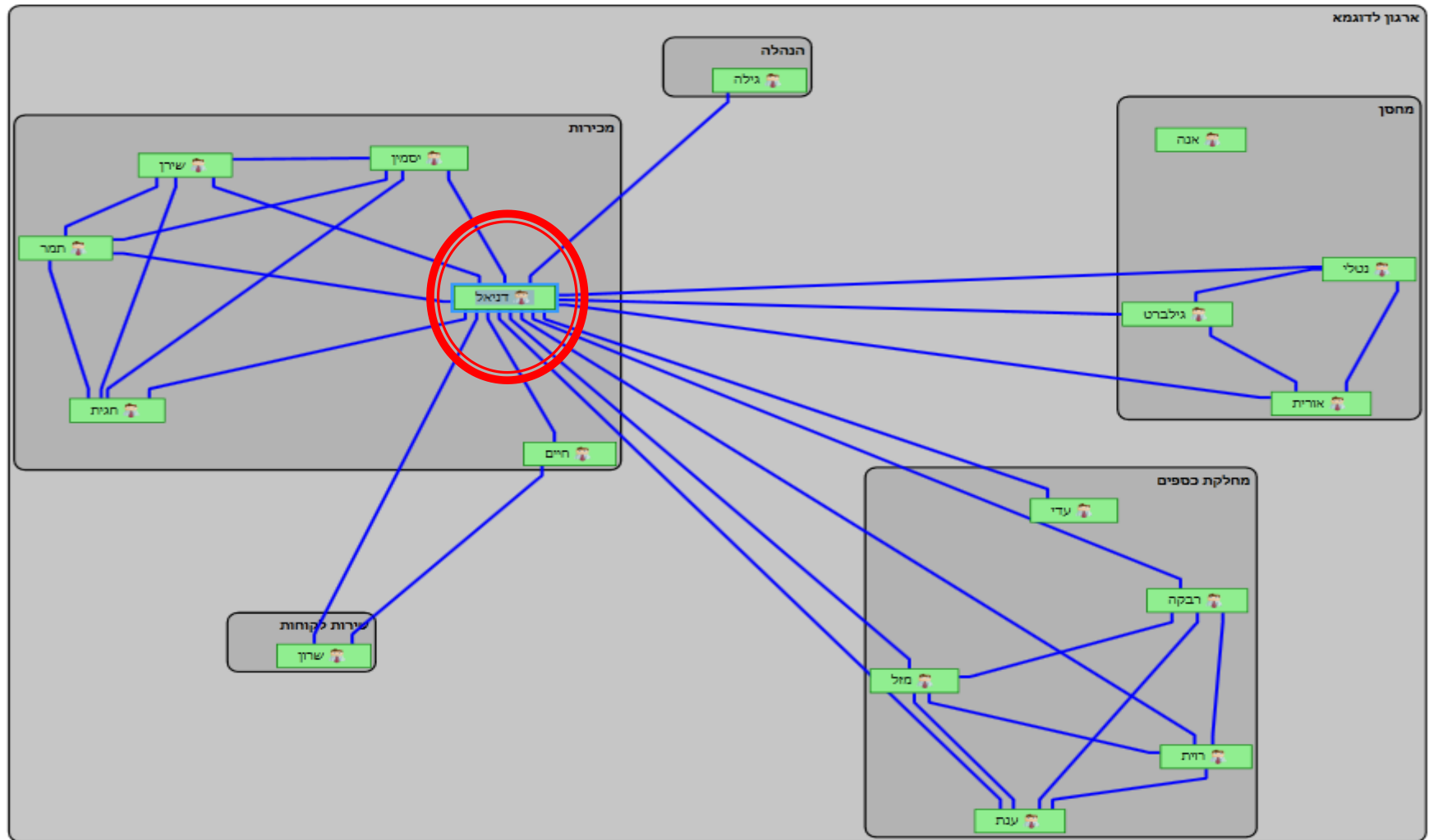
המחשה: דגימה ראשונה – שגרה



דגימה שנייה בעקבות פעולה יזומה של ההנהלה



דגימה שלישית: מוקד עוצמה לא פורמלי בארגון



בעולם הרשתי מנהיגות היא **ויראלית**

▶ תהליכי צבירת
העוצמה יכולים
להיות מהירים
מאוד.

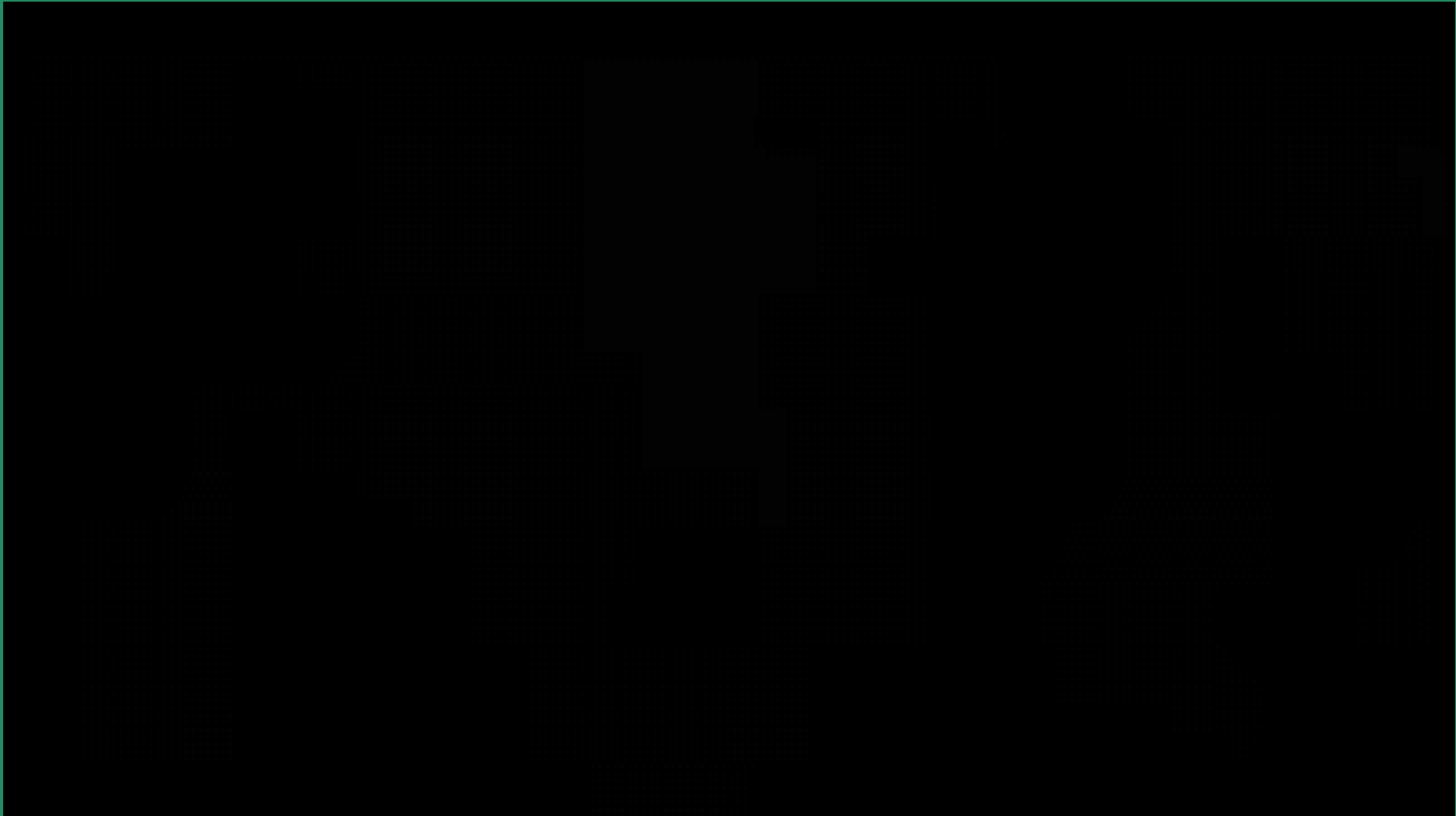
▶ הבעיה היא
שבמערכות
מורכבות, ככל
שהעלייה מהירה
יותר, כך גדל
הסיכוי להיפוך
ולקריסה
בהתאמה.



מנהיגות ויראאית



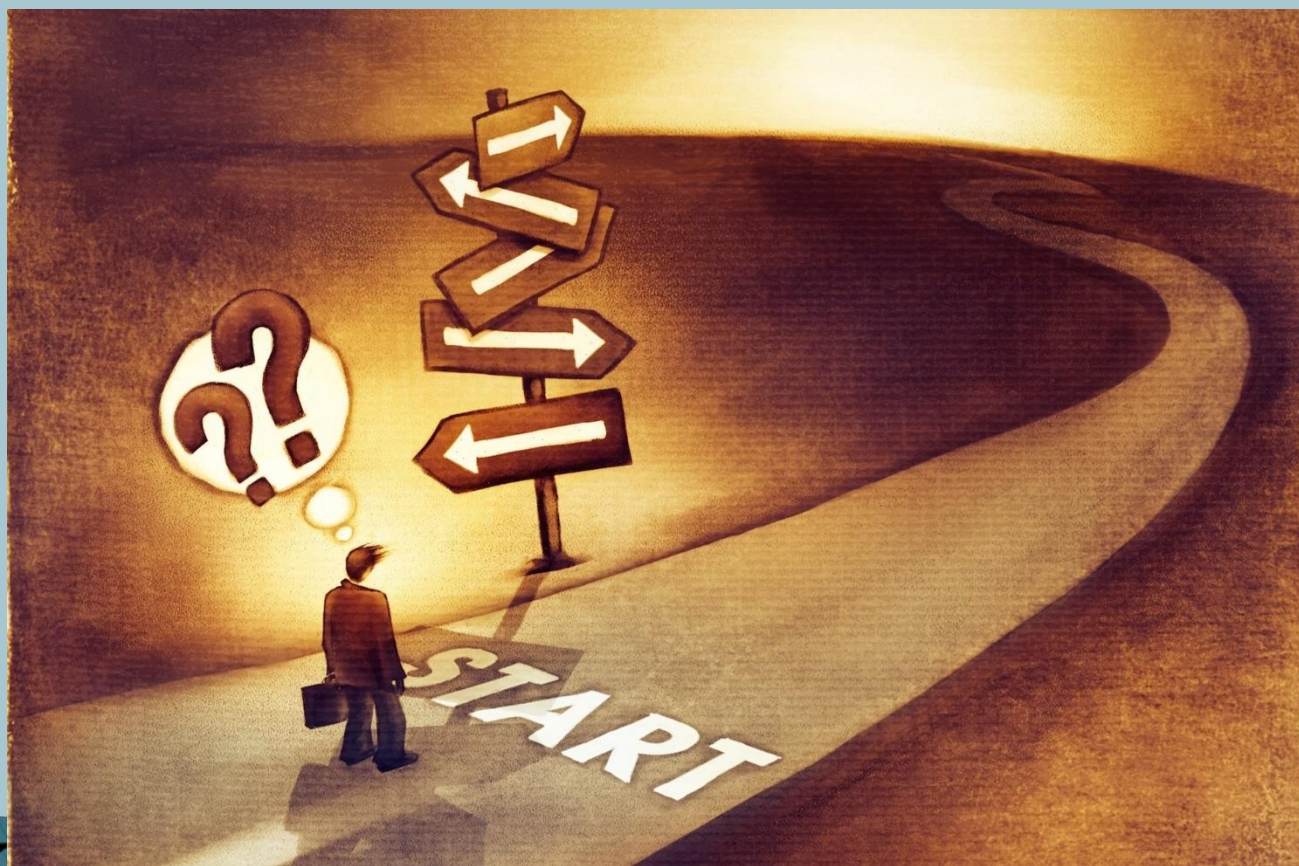
מנהיגות גם יכולה להיות **אנונימית**
אדם אחד יכול להתחיל לרקוד ברחוב, לסחוף
אחריו רחוב שלם... ולהיעלם אח"כ מאז



או להוביל אנשים להצלחה בפרויקט ועדיין להישאר אנונימי



מה נדרש מבכיר בעולם מורכב?



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

הבכיר נדרש ל-5 אתגרים שאינם נדרשים ממנהלים בדרג הטקטי

1. לשמור על **כבוד המקצוע**, פנימה והחוצה.
2. לנהל ממשקים במקום אנשים - שמירה על הארגון במצב של **אופטימיזציה מבנית**;
3. לשמש **כוח מניע** עיקרי לארגון;
4. למנוע מהארגון גלישה לפער **רלוונטיות** ולא להתקבע ב**פרדיגמות** שעבר זמנן;
5. **להגביר שרידות**: למנוע בזבוז מיותר של משאבים ולהוסיף משאבים לארגון.

האתגר הראשון

1. לשמור על **כבוד המקצוע**, פנימה והחוצה.
2. לנהל ממשקים במקום אנשים - שמירה על הארגון במצב של אופטימיזציה מבנית;
3. לשמש כוח מניע עיקרי לארגון;
4. למנוע מהארגון גלישה לפער רלוונטיות ולא להתקבע בפרזיגמות שעבר זמנן;
5. להגביר שרידות: למנוע בזבוז מיותר של משאבים ולהוסיף משאבים לארגון.

הבכיר מחויב בארבעה חובות בסיסיים –
פורמליים כלפי מנהליו, כלפי עובדיו וכלפי
הציבור

שקיפות

שיקול דעת

הוגנות

אחריות (Accountability):
מתן דין וחשבון בזמן אמת

האתגר השני

1. לשמור על כבוד המקצוע, פנימה והחוצה.
2. לנהל ממשקים במקום אנשים - שמירה על הארגון במצב של **אופטימיזציה מבנית**;
3. לשמש כוח מניע עיקרי לארגון;
4. למנוע מהארגון גלישה לפער רלוונטיות ולא להתקבע בפרזיגמות שעבר זמנן;
5. להגביר שרידות: למנוע בזבוז מיותר של משאבים ולהוסיף משאבים לארגון.

ישנם אנשים שהגיעו
לבכירות - כמו מורטון
מנדל, המייסד של
חברת פרמייר אינדסטריאל
קורפוריישן, אחת החברות
הגדולות בעולם לייצור
והפצה של חלקים לשימוש
בתעשייה כבדה
ואלקטרוניקה – שסיפרו לנו
שהסוד של הבכירות טמון
באנשים.

אז אתם יכולים לקרוא את
הספר בכיף, אבל זה ממש
לא נכון!

מורטון ל. מנדל
עם ג'ון א. ברן

הסוד טמון באנשים

על ניהול ומנהיגות

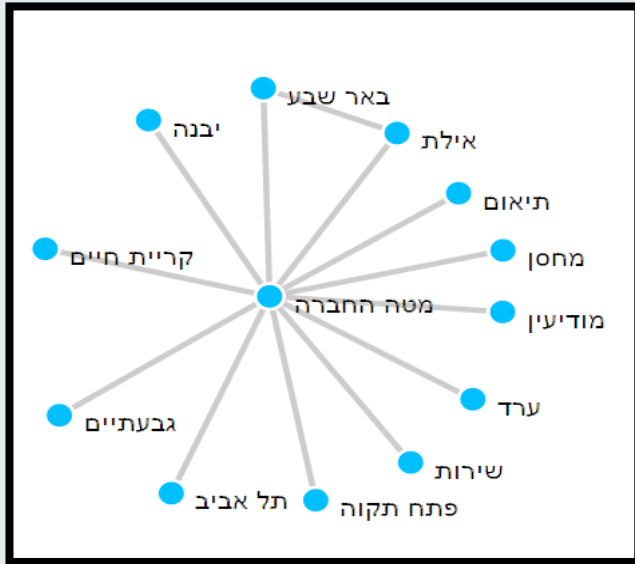


בניגוד לרמה הטקטית, הבכיר איננו מתמקד בניהול אנשים...

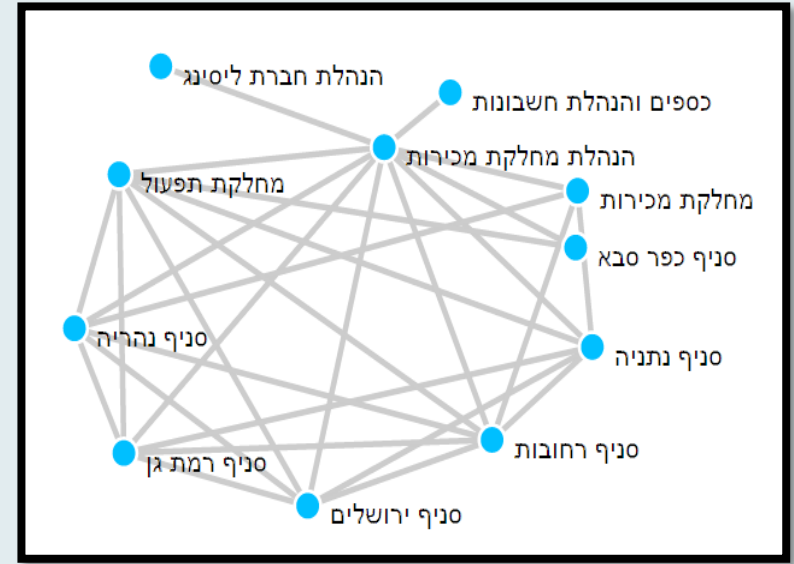
- ▶ מנהלים טובים מעצבים את ארגונם, יותר דרך ניהול הממשקים: ניהול קשרי הגומלין שבין העובדים והמחלקות.
- ▶ ניתן לדמות זאת לאינסטלטורים טובים שדואגים שהעומס יתחלק נכון בין הצינורות, על מנת שהצנרת תעמוד במוטל עליה. על כן, יש הקוראים לפרדיגמת הניהול הזאת, "האינסטלציה של הניהול"...

אמחיש זאת בתרשים הרשת למטה: לפניכם שני ארגונים קמעונאים. הם עוסקים באותו תחום ובנויים באופן דומה: מטה וסניפים. אבל, אופיים, תרבותם ודרכי הניהול שלהם מנוגדות. השוני העיקרי ביניהם איננו בעובדים, אלא באופן שבו פרוסים קשרי הגומלין ביניהם...

ארגון ב' - רשת טבור וחישורים (hub & spoke)



ארגון א' - רשת משולבת (integrated)



- תקשורת דרך המטה בלבד
- רמת מעורבות עובדים נמוכה
- אין גיבוי של סניפים/ צוותים אחד את השני

- תקשורת בין סניפים
- רמת מעורבות עובדים גבוהה
- סניפים/צוותים מגבים אחד את השני

ארגון מצוי במיטבו כאשר קשרי הגומלין שלו אופטימליים

- ▶ משמע, כל קשר - מכל סוג שנדרש כדי שהארגון יהיה אפקטיבי יותר – קיים.
- ▶ כאשר הארגון נשמר באופן דינאמי במיטבו לא נוצרים תהליכים בעייתיים וארוכי טווח, שמחבלים ביכולתו להסתגל לסביבתו ולשינוייה, כמו היווצרות אוליגרכיה בעלת עוצמה בארגון; צווארי בקבוק מיותרים; וחוסר בהירות מזיק של אחריות וסמכות או לחילופין, בהירות יתר של קשרי היררכיה, שמחסלת יוזמה אישית ויצירתיות.

האופטימיזציה הזו באה לידי ביטוי במה שאנחנו מכנים: נוסחת ההצלחה של פרופ' יצחק אדיג'ס

$$\text{הצלחה} = f \left\{ \frac{\text{פתיחות חיצונית / שת"פ חיצוני}}{\text{היעדר שת"פ פנימי, מריבות
והתפוררות}} \right\}$$

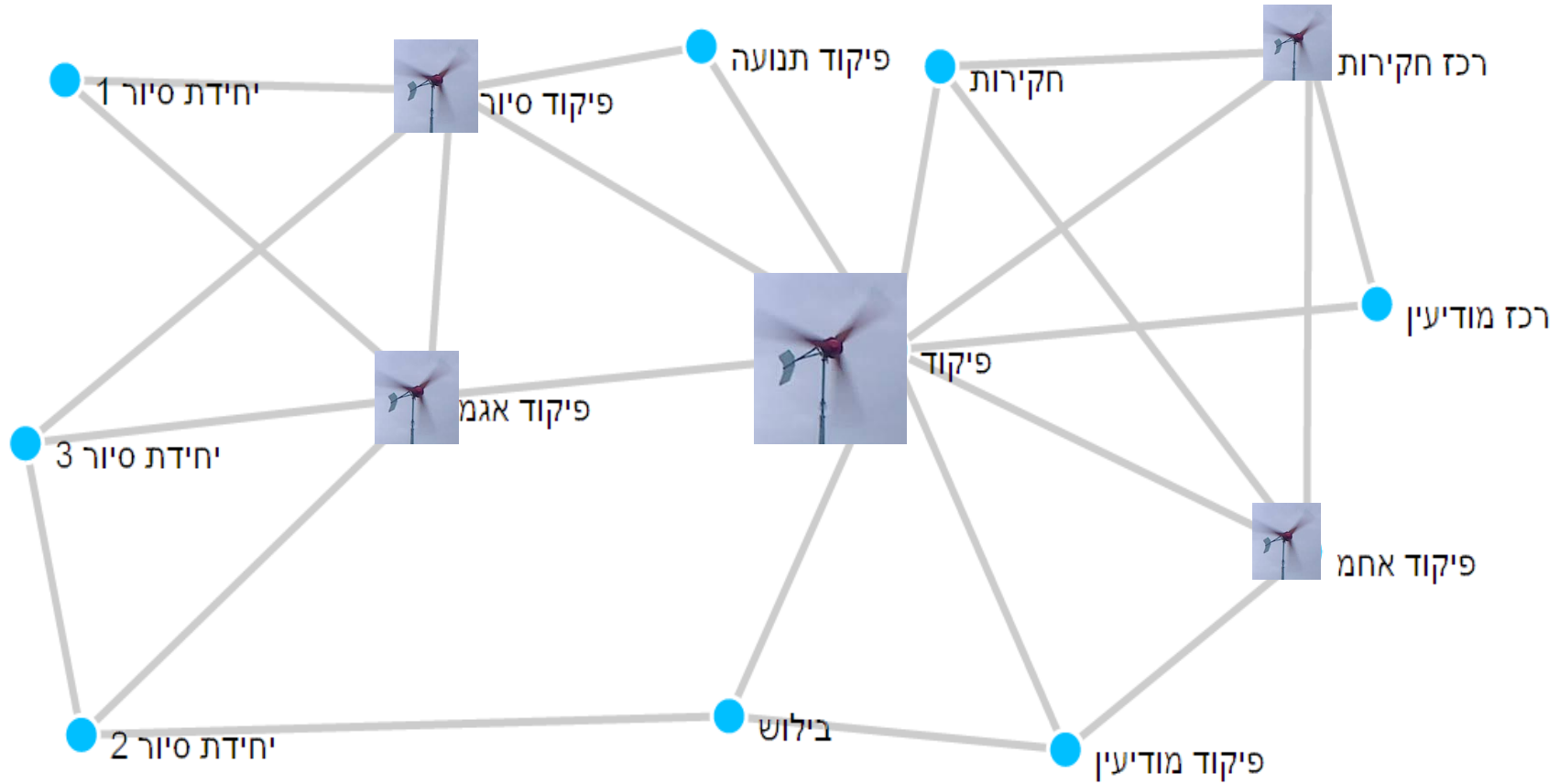
לכן, ניתן את אחד מתפקידיו החשובים של
הבכיר במעבר מניהול אנשים
לניהול ממשקים בין חלקי הארגון



האתגר השלישי

1. לשמור על כבוד המקצוע, פנימה והחוצה.
2. לנהל ממשקים במקום אנשים - שמירה על הארגון במצב של אופטימיזציה מבנית;
3. לשמש **כוח מניע** עיקרי לארגון;
4. למנוע מהארגון גלישה לפער רלוונטיות ולא להתקבע בפרזיגמות שעבר זמנן;
5. להגביר שרידות: למנוע בזבוז מיותר של משאבים ולהוסיף משאבים לארגון.

אפשר לדמות את הבכירים בארגון לתחנות כוח שמחוללות אנרגיה ארגונית



כך נראית מנהיגות ככוח מניע



האתגר הרביעי

1. לשמור על כבוד המקצוע, פנימה והחוצה.
2. לנהל ממשקים במקום אנשים - שמירה על הארגון במצב של אופטימיזציה מבנית;
3. לשמש כוח מניע עיקרי לארגון;
4. למנוע מהארגון גלישה לפער **רלוונטיות** ולא להתקבע ב**פרדיגמות** שעבר זמנן;
5. להגביר שרידות: למנוע בזבוז מיותר של משאבים ולהוסיף משאבים לארגון.

זוכרים את אי הוודאות?



תפקידה העיקרי של מנהיגות בעולם דינאמי המשתנה במהירות היא למנוע מהארגון "נפילה" למצבים של פער רלוונטיות.

כשארגון חולה בפער רלוונטיות...

הקבוצה שמובילה את הארגון מאבדת קשר עם המציאות; ואת היכולת להבחין בפער שנפתח בין תפיסת המציאות בפועל למציאות הנתפסת על ידה.



מנהיג להקת זאבים אמור לדאוג לשרידות הלהקה

כך גם
מנהיג
בארגון!



אנו רואים, למשל, מה קרה למשטרת האמריקניות היום,
שהתעקשו לא להשתנות למרות סימנים מעידים הולכים
וגוברים לשבר עם הציבור...



מלכודת הארגונים במציאות דינאמית, המשתנה במהירות...

דינאמיות
מואצת
ומורכבות
גוברת

חוסר
יכולת
התמודדות

אבדן
רלוונטיות

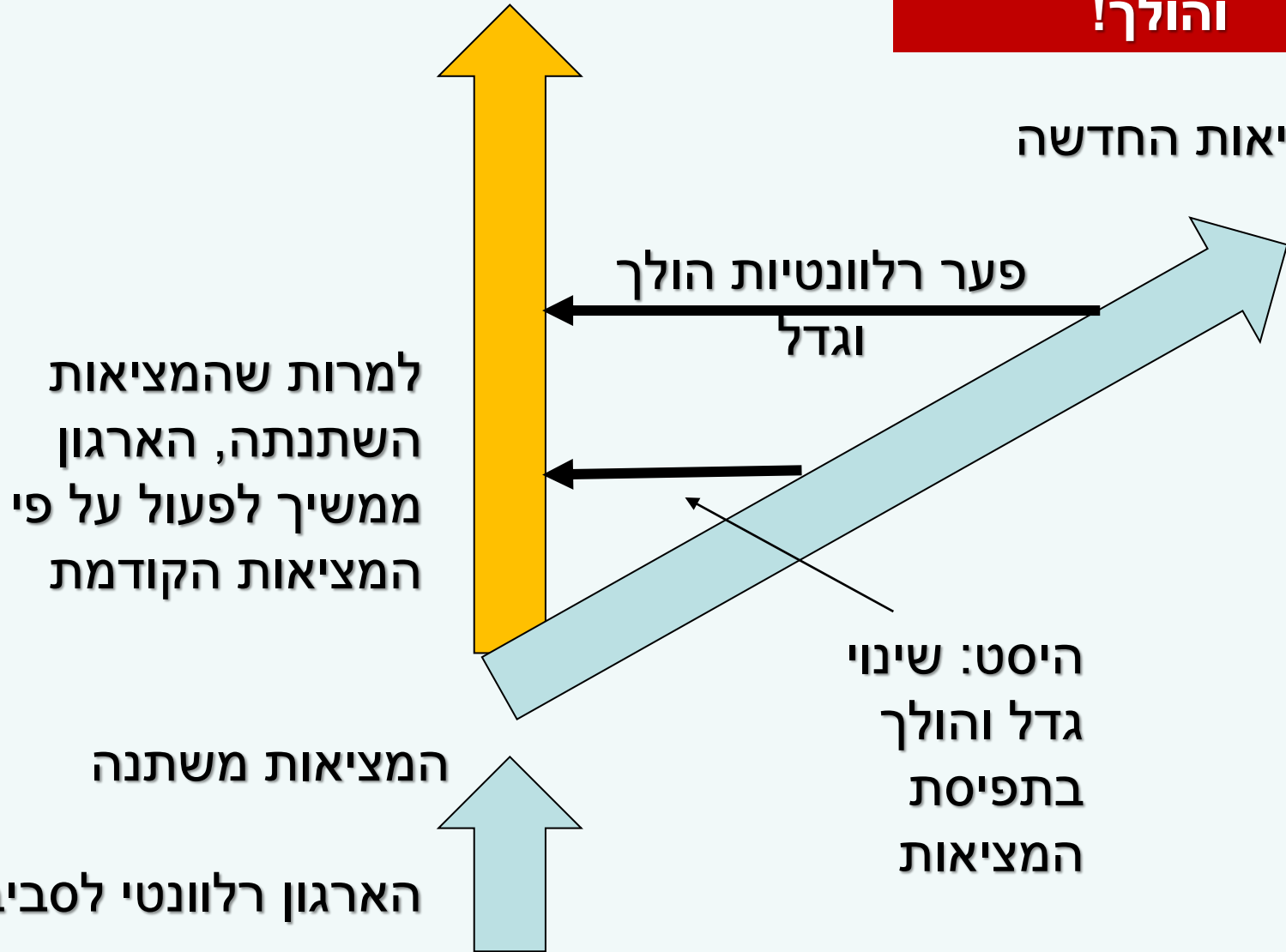
אובדן
לגיטימציה

נוצרים
תחליפים

**פער רלוונטיות, שגדל
והולך!**

מציאות נתפסת על ידי הארגון

המציאות החדשה



דואר ישראל כמשל הוא ארגון השרוי בפער
רלוונטיות קשה - כיום נוצרו כבר חלופות
לכל שירותיו



המקום שבו פוגש פער הרלוונטיות את המציאות...



תיאוריית ניפּוץ הפרדיגמות של תומס קון

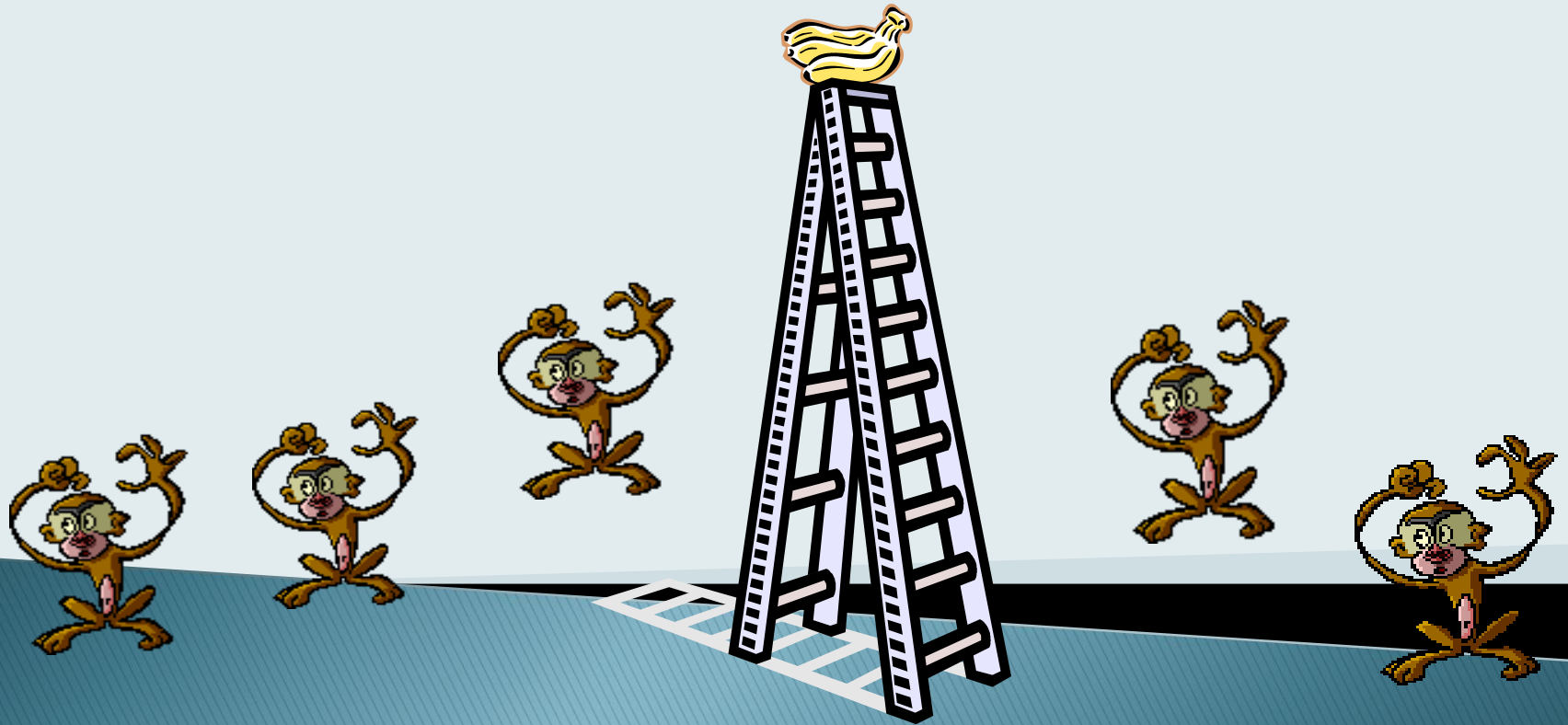
פרדיגמה (Paradigm) היא
תבנית מחשבה בתחומים
שונים שמנחים מערכת
מורכבת

עם הזמן, תב"צים יוצרים
פער בין הפרדיגמה השלטת
לבין המציאות...



כיצד מתקבעת פרדיגמה והופכת ללא רלוונטית?

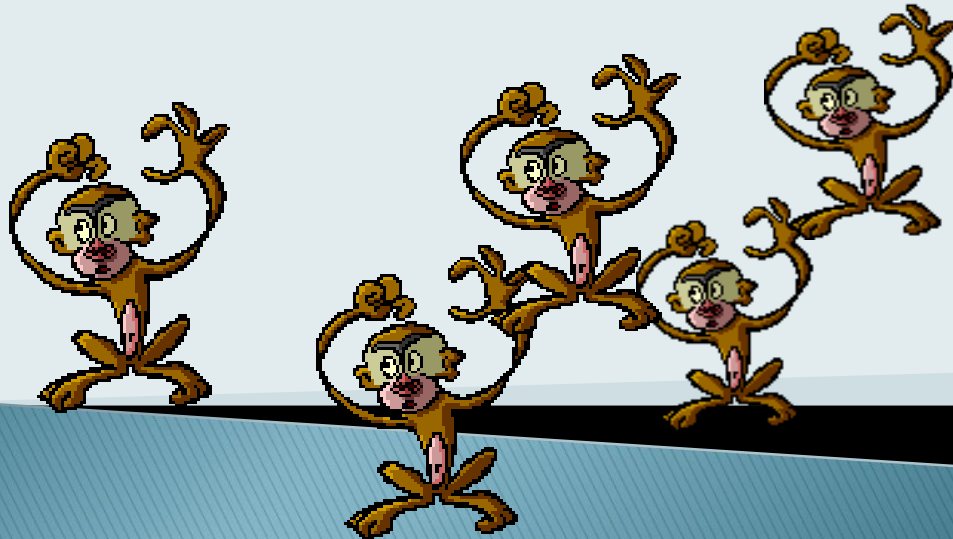
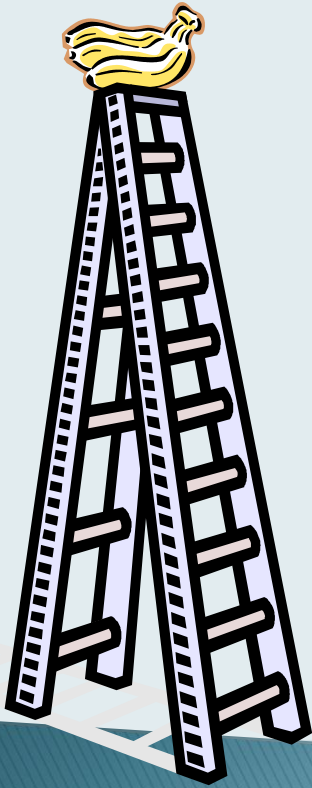
קבוצת מדענים הכניסה 5 קופים לכלוב. במרכז הכלוב ניצב סולם ובראשו אשכול בננות.



כל אימת שאחד הקופים טיפס על הסולם,
חטפו שאר הקופים מקלחת קרה מידי המדענים



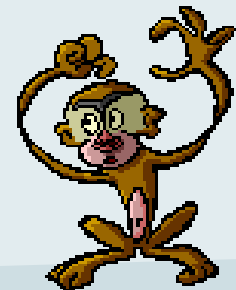
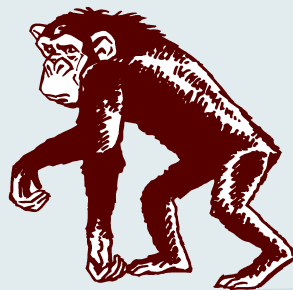
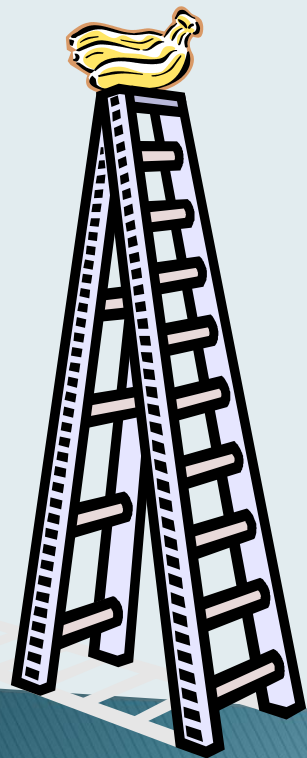
לאחר זמן מה, בכל פעם שאחד הקופים טיפס על הסולם, הוא זכה למכות נמרצות מחבריו הקופים



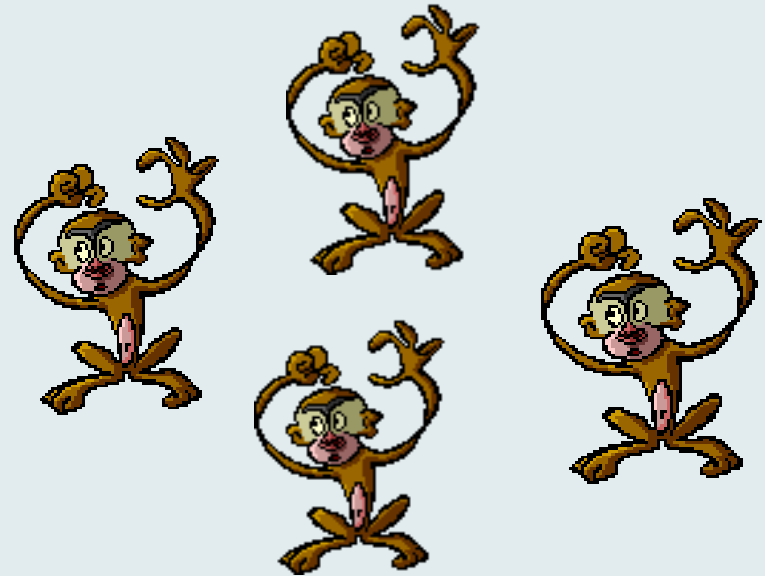
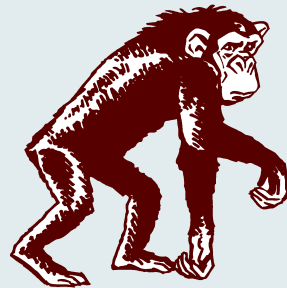
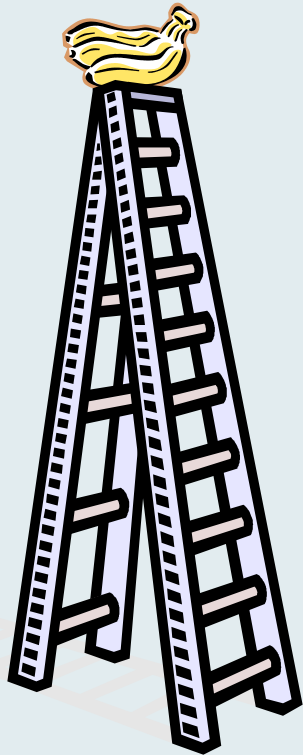
במשך הזמן, אף קוף לא העז לטפס על
הסולם, למרות הפיתוי העצום.



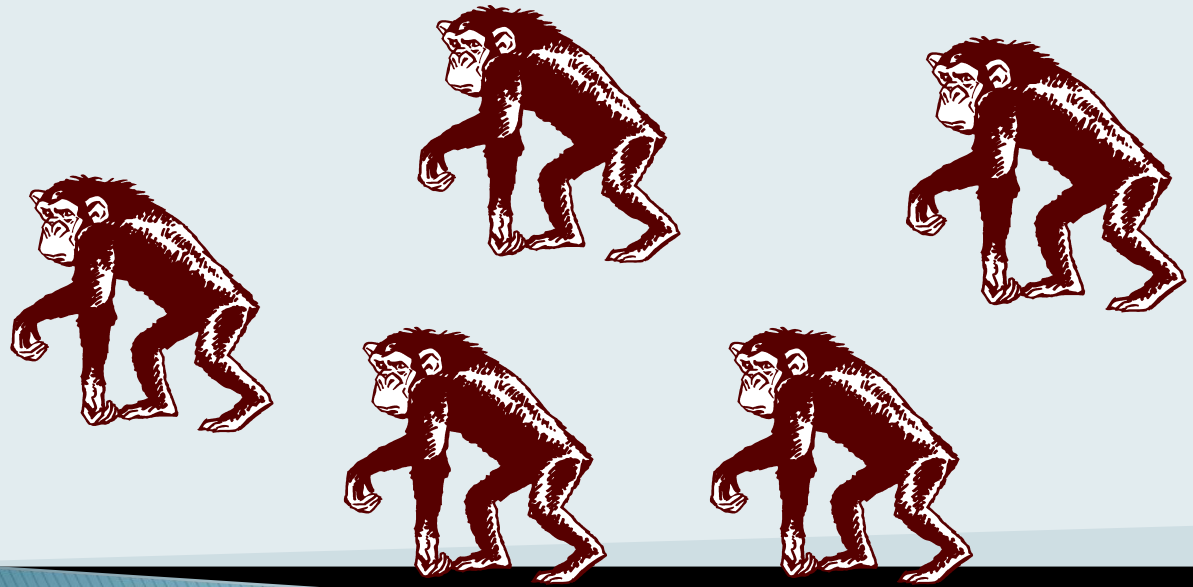
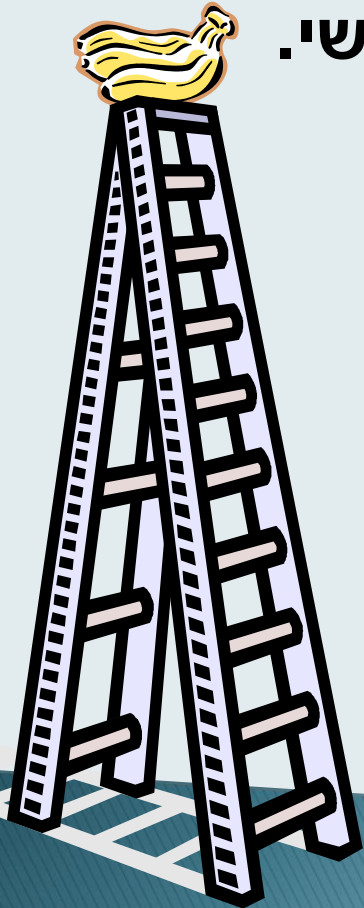
המדענים החליטו להחליף אחד מהקופים שבכלוב.
דבר ראשון שעשה הקוף החדש היה טיפוס על
הסולם. מיד התנפלו עליו, שאר הקופים, והיכו אותו.



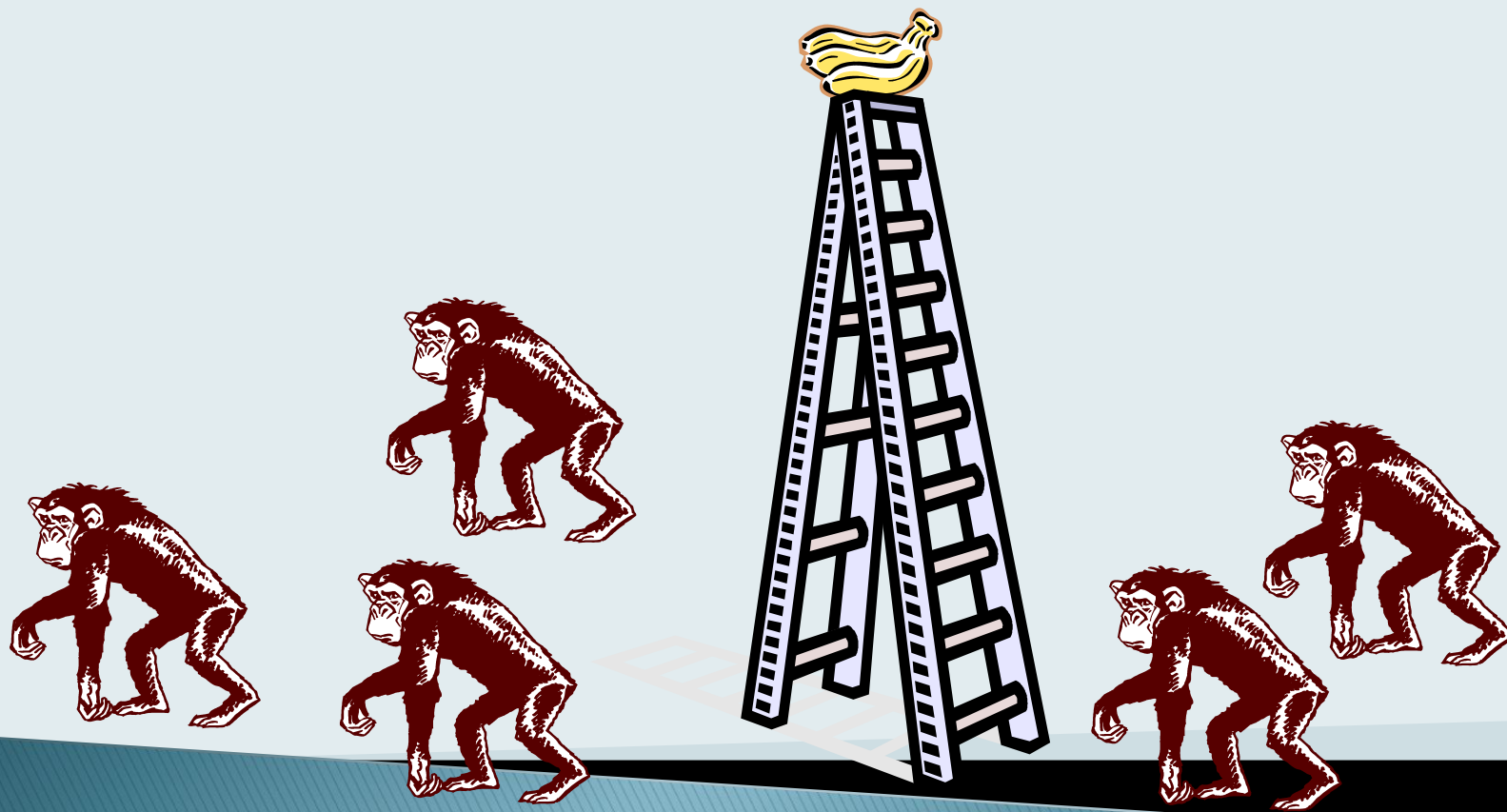
לאחר כמה וכמה פעמים שחטף מכות,
למד הקוף החדש לא לטפס על הסולם,
למרות שלא היה לו מושג למה



קוף שני הוחלף והתרחשות חזרה על עצמה.
הקוף הראשון השתתף בהכאת הקוף החדש.
קוף שלישי הוחלף, והאירועים חזרו על עצמם (מכות).
קוף רביעי הוחלף, והמכות חזרו על עצמם.
בסופו של דבר, הוחלף גם הקוף החמישי.



מה שנשאר זה קבוצה של 5 קופים,
שלמרות שמעולם לא חטפו מקלחת קרה,
המשיכו להכות כל קוף שהתפתה לטפס על הסולם

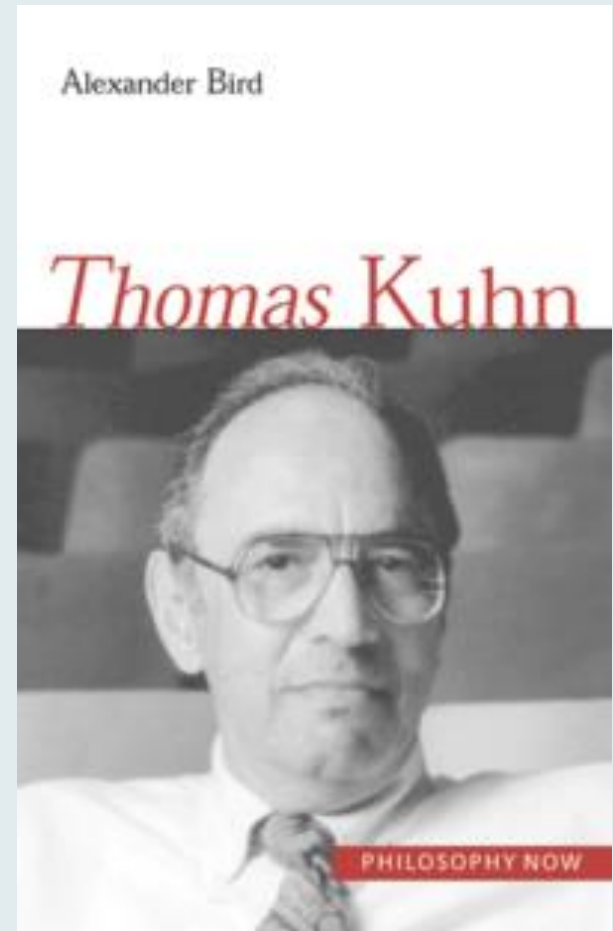


הבכיר צריך להיות הראשון "שנופל לו האסימון" כשנראית סתירה לכאורה בין פרדיגמות הארגון למציאות!



וכשהוא מזהה פער רלוונטיות...

גדולתו של מנהיג היא
היכולת להבחין מתי
פרדיגמה מאבדת את
הרלוונטיות שלה;
ולחלץ את ארגונו
מהמלכודת לפי שזה
יהיה מאוחר מידי!

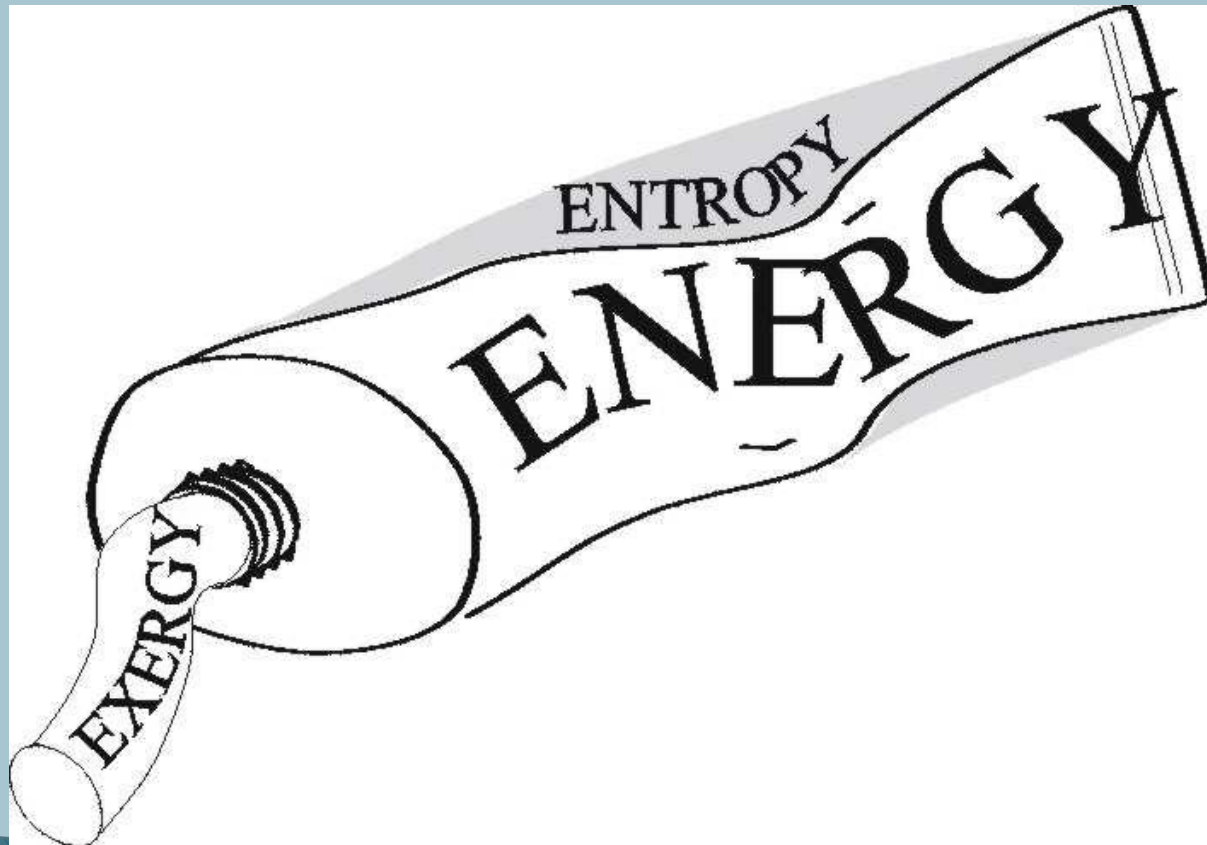


האתגר החמישי

1. לשמור על כבוד המקצוע, פנימה והחוצה.
2. לנהל ממשקים במקום אנשים - שמירה על הארגון במצב של אופטימיזציה מבנית;
3. לשמש כוח מניע עיקרי לארגון;
4. למנוע מהארגון גלישה לפער רלוונטיות ולא להתקבע בפרזיגמות שעבר זמנן;
5. **להגביר שרידות:** למנוע בזבוז מיותר של משאבים ולהוסיף משאבים לארגון.

האתגר הזה עוסק במה שמכונה

סוציו - אנטרופיה...



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

שריפת אנטרופיה חברתית

- ▶ על מנת לקיים את עצמה, מערכת מורכבת נמצאת בתהליך מתמיד של "שריפת אנטרופיה" או "הריסת אנטרופיה". מצב נוסף של אבדן אנטרופיה יהיה "דליפת אנטרופיה" או "זליגתה"
- ▶ אנרגיה פנימית ארגונית מתכלה, אם למטרות של שימוש ראוי (שיכול להיות קשור למבנה של מערכת, לייעודה, לאמביציות שלה, וכדומה) או כתוצאה מבזבוז משאבים ארגוניים..

מושג המבטא 'שריפת אנטרופיה' לשווא, הוא 'מפעל הזבל של ארגון'

'מפעל הזבל של הארגון' הוא כינוי למכלול פעולות הסרק המבוזבזות של ארגון, שאינן מייצרות ערך: כשלים ונפל בפס הייצור; בזבוז בחומר, באנרגיה, בזמן, במקום, ובמאמצים פקידותיים וניהוליים.

ככלל כל מערכת מורכבת **תמות** בסוף...

אבל ניתן לחדש
את נעוריה
(אנטי אייג'ינג)
לפרקי זמן
ארוכים, על ידי
"תדלוק" של
אנרגיה
וחיוניות...



יצור/יצירת אנטרופיה

תהליך הוספת
אנרגיה לארגון



ייצור / יצירת אנטרופיה

- ▶ פעולה יזומה, יצירתית, מתוך המערכת עצמה או מחוצה לה, שמשביחה, בזמן אמת, את יכולות הארגון; ונותנת בידי מבצעה את האפשרות להשפיע לטובה על ייעודו, מטרותיו ופעילותו.
- ▶ היא יכולה להתבצע כתוצאה מעשייה ארגונית מכוונת מלמעלה; מהתארגנות עצמית בתוך הארגון ו/או להגיע מהסביבה הארגונית.

מה מוסיף אנטרופיה?

- מנהיגות;
- קבלת ידע רלוונטי בזמן אמת;
- משוב/היזון חוזר בזמן אמת;

וכדומה



מה מונע שריפה מיותרת של אנטרופיה?
הקטנה ככל שניתן של מרחב אי הוודאות!



להפוך, ככל שניתן,
'ברבורים שחורים'
ל'ברבורים אפורים'...
הדרך לכך היא לוודא
שהידע הנדרש לארגון
בזמן אחת קיים,
ושהוא מגיע לכל
הזקוק לו בזמן!



ניקולס טאלב

על הבכיר לחסוך מהארגון הפתעות, ככל שניתן



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

ארגונים ביורוקרטיים **גרועים** בהתמודדות עם הפתעות (תוצאות בלתי צפויות)





- המערכת מצפה לאירוע מוכר, שהיא יודעת להתמודד עמו בכלים הקיימים

צפי ל"עוד מאותו דבר"

הפתעה

- ה"התהוות" שונה מהציפיות ונוצרת **הפתעה**

הלם ושיתוק מערכתיים

- התוצאה – הלם, שיתוק מערכות כולל ואובדן כיוון. המערכת נסחפת לכאוס

תחילת התאוששות

- תחילת **התאוששות** ברמת השטח. הקברניטים עדיין בהלם

התאוששות איטית כוללת



הבעיה: כשנגררים ל**כאוס לא** בטוח כלל שניתן להיחלץ ממנו...

(מלחמת יום
הכיפורים
כמשל)



חשוב לצמצם את הסיכוי להיות מופתע



עדיף לטפל
בפרשה – למרות
מחירה – ולא
לחכות שתתפוצץ,
בתקווה שזה לא
יקרה בקדנציה
שלי...

גורם חיוני: ידע רלוונטי בזמן אמת

אם לא יופעל
מראש מנגנון
לייצור ידע,
הוא לא יוכל
לסייע
לכשיידרש!



כיוון שלא ניתן למנוע הפתעות לחלוטין, יש להשקיע במנגנוני התאוששות...



דרג השטח תמיד מתאושש ראשון



סוף

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

- ▶ מניהול זוטרי לבכירות והתחומים שבהם אדם המגיע לבכירות צריך להשתנות ולהשתחרר ממה שגרם לו להצליח עד כה... כל מה שתרצי ותחשבי כנחוץ כדי למקסם את האירוע.
- ▶ המעבר מחשיבה טקטית לחשיבה אסטרטגית בניהול מערכות מורכבות.