

ניהול והתנהלות מזן חדש כאורח חיים



דבר המחברים

פרסום זה הינו פרי "עמל הנמלים", אשר הופק, בין היתר, במסגרת חוג "שניים שיושבין"¹, ובמסגרת חוג "שלושה שאכלו על שולחן אחד"², אשר מתקיימים ע"י המחברים ומתנהלים מזה מספר עשורים.

יבול חוגים אלו, אשר כולל עשרות רבות של פרסומים, הופץ בחלקו בכתב העת "מעשה חושב" של איל"א, בכתב העת "מידעון" של לשכת מנתחי מערכות מידע, בפרסומי אנשים ומחשבים ו"דיילי מיילי", בפורום המנמ"רים הממשלתי, בהובלת מר בני ראב ו- יונה קליפר ז"ל, ויבדל לחיים ארוכים ד"ר נחמן אורון, וכן בקהילת התקשוב בצה"ל ומערכת הביטחון באמצעות ממר"ס.

הפרסומים עסקו בנושאים מגוונים, בעיקר בתחומי הטכנולוגיה, הארגון וההתנהלות הנאותה ונקלטו ע"י הקוראים הרבים. הפרסומים שודרגו, הורחבו והותאמו לרוח התקופה ואף הוספנו עליהם.

"פסוק בשעתו כלחם בשעת רעבון"³. אנחנו קיימנו פסוק זה ושיבצנו בתוככי סקירותינו, פנינו לשון, פתגמים ואמרות רבות ממקורותינו וממקורות זרים.

פרסום זה, המונח לפניכם, עוסק בגישות ניהול והתנהלות נאותות, אשר סוחפות לעשייה ברוכה.

המדובר בניהול מזן חדש, אשר מתמקד בחדשנות ויצירתיות, יוצר הניעה לעובדים, השותפים ליצירה, רותם אותם כפעילים להנצחת הארגון וקידומו, תוך דאגה כנה לרווחתם, הקשבה למצוקותיהם ("יקראני ואענהו, עמו אנוכי בצרה"), חתירה מתמדת להשתלמותם והרחבת בסיס הידע שלהם.

כפי שנראה, הכל מתחיל ונגמר באנשים ובניהולם, עם עיניים פקוחות ואזניים כרויות להתרחשויות ותרחישים וקשובות לרחשי הלב של העובדים, לסביבה ולצרכנים, וזה תואם את בקשת שלמה המלך מאת השי"ת: "ונתת לעבדך לב שומע..."⁴ וכן ניצול חכמת ההמון, ניצול מיטבי של הכלים והטכניקות, קיום תהליכי עשיית החלטות מושכלים והוגנים וביצוע שינויים הולמים ובעתם ובמינונים הנכונים.

¹ רבי חנינא בן תרדיון אומר: "שניים שיושבין ואין ביניהם דברי תורה, הרי זה מושב לצים, אבל שניים שיושבין ויש ביניהם דברי תורה, שכינה שרויה ביניהם" (פרקי אבות, פרק ג' 2)

² רבי שמעון אומר: "שלושה שאכלו על שולחן אחד ולא אמרו עליו דברי תורה כאילו אכלו מזבחי מתים... אבל שלושה שאכלו על שולחן אחד ואמרו עליו דברי תורה, כאילו אכלו משולחנו של מקום" (פרקי אבות ג', 2)

³ מסכת כלה רבתי א'

⁴ ספר מלכים א' פרק ג', 9

כך ניצור עובדים "בוני קתדרלות"⁵. העובדים בוני הקתדרלות הם אלה אשר סיגלו לעצמם "ראש גדול", חשיבה מחוץ לקופסא, בעלי ראייה כוללת, אשר רואים כייעודם את שגשוג הארגון ויש להם מעין גאוות יחידה (Esprit de corps).

כך נבנה דור שישכיל לחדש ולהתחדש, לשפר ולהשתפר, לשכלל ולהשתכלל, לאמץ ולהתאמץ, לעודד ולהתעודד ויהיה חדור אמונה עמוקה, אשר תחושת מטרה וייעוד מניעה אותו. או אז "אש תמיד תוקד על המזבח (הארגון), לא תכבה"⁶.

הפרסום הינו תוצר של עבודה, לימוד, צבירת תובנות וניסיון חיים מקצועי וניהולי, המסתכמים במאה שנים במצטבר של מחבריו. אפלטון, בספרו "הפוליטיקאי", טבע את המטאפורה "אריגת העתיד" וזהו בדיוק המאפיין של הניהול החדש- אריגת עתיד טוב ושגשוג לארגון.

אנו גורסים כי מערכות מידע- לא רק טכנולוגיה ועל כך ייחדנו והקדשנו פרקים המתמקדים בהתנהלות נאותה של מנמ"רים וארגוני טכנולוגיית המידע.

אנו מצויים בעידן מיוחד המתאפיין בכוח מחשוב המכפיל עצמו באופן מעריכי, מחשוב ענן, יכולות עיבוד וניתוח מרחיקות לכת של כמויות עצומות של מידע (Big Data), מחשבים ניידים, טלפונים חכמים ורשתות חברתיות. כיום עידן ה"אינטרנט של הדברים" (IoT) אף ממזג רשתות חברתיות מקוונות לרשתות בחיים האמיתיים ומעמעם את הגבול בין המקוון ל-"לא מקוון". גורו הניהול, פיטר דרוקר, היטיב לתאר עידן זה: "הוודאיות של היום הופכות כמעט תמיד לאבסורדים של המחר" ואילו "המדע הבדיוני של האתמול הינו הממשות של היום". נדגיש כי מרבית הפרקים בחיבור זה משקפים עקרונות יסוד על זמניים בניהול בבחינת קלאסיקה. קצב התפתחות הטכנולוגיה מהיר והשפעות התפתחויותיה לרוב אינן ניתנות לצפייה⁷. ניהול תלוי טכנולוגיה יוביל תוך זמן קצר לחוסר ודאות ובלבול. לנוכח זאת, אנו נתמקד בעקרונות על, שיוכלו להתאים לכל עידן וזמן, לאחר התאמות ושינויים מתחייבים. עקרונות על אלו יספקו תובנות למנהלים ויאפשרו להם להיערך באופן מיטבי לעידן זה, המתאפיין בשינויים ותמורות תדירים.

יתכן כי חלקם של הדברים אשר בסקירותינו ידועים למעיניים, אולם עשינו בהם סדר ומקווים כי איננו "מביאים תבן לעופריים".

למי תודה, למי ברכה – " ואילו פינו מלא שירה כים...אין אנו מספיקין להודות..."

⁵ "The three stonecutters" – unknown origin

⁶ ויקרא ו' 6

⁷ ראו: ויקטור ח' בוגנים: "חוק המחשבים והתמודדות המשפט עם האתגר הטכנולוגי" שערי משפט ד' 283, 307 (2005)

לכל היקירים אשר טרחו , שקדו ועברו על הטקסטים, העירו והאירו ומהם שאבנו את העצות הטובות: מר אלי גונן, מר אפרים גנדלברג, מר אורי וייס, מר בועז לוין, מר אריה עמית, גב' מירי קדמיאל, מר יעקב קרפ, מר גור שומרון ומר מנחם שלגי (חברי החוג "מפגש רעים"⁸). זכות גדולה נפלה בחלקנו בקשרינו החביבים עמהם ותודתנו על דברי העידוד שלהם. תודה מיוחדת לחבר חוג היקירים, עורך חיבור זה, מר סרג'יו קלאודיאן. וכמו כן משפחותינו, אשר עיני הנץ שלהן ניפו וסייעו בעיצוב עבודתנו.

ולקוראים אנו מקווים כי חיבור יסוד זה על ניהול והתנהלות וההגיגים שבו יוסיף ערך לחייהם, ישפר את כישורי הניהול שלהם, יצמצם את מחדלי הניהול של ארגוניהם ויחדיר בעובדיהם- שותפיהם תובנות חדשות.

ונחתום בברכה לעמנו ולארצנו:

**"השקיפה ממעון קודשך מן השמיים
וברך את עמך את ישראל ואת האדמה אשר נתתה
לנו, כאשר נשבעת לאבותינו,
ארץ זבת חלב ודבש"⁹.**

תשע"ז-2017

⁸ במסגרת החוגים שאנו מקיימים במפגשים תקופתיים אנו מקיימים את פסוקו של יוסי בן יועזר בפרקי אבות פרק א' משנה ד': "יהי ביתך בית ועד לחכמים והווה מתאבק בעפר רגליהם והווה שותה בצמא את דבריהם"
⁹ ספר דברים כו', 15

ניהול והתנהלות מזן חדש כאורח חיים

פתח דבר

עיקר היתרון התחרותי / מבצעי טמון בידע וניצולו. סקרים השוואתיים מצביעים על מספר גורמי הצלחה קריטיים, שהעיקריים בהם: הטיפול בהון האנושי ויעילות שימור הידע וניצולו, להמצאת, פיתוח וייצור מוצרים ושירותים חדשים. מגמת הגידול הדרמטי בצרכים מלווה אותנו במשך השנים, אנו ממשיכים לפתח ישומים חדשים, רבים יותר ומתוחכמים יותר, וממשיכים לשאת בנטל הולך וגדל של תחזוקתם. זאת כמובן בנוסף לתלות הקיומית ממש בתקינות תפקוד מערכות התקשוב.

למעשה, הבעיות המרכזיות מתמקדות בצורך בטיפול ובטיפול, לאורך זמן, של האנשים הנדרשים לפיתוח, תפעול, תחזוקה, לזמן וזמן והטמעת המערכות וכן בהוצאות הכבדות הכרוכות בהמשך קיומן ופיתוחן של המערכות.

הבעיה אשר בפנינו הינה בעיה ניהולית, ולכן גם ההתמודדות עימה צריכה להיות במישורי הניהול, הארגון, והבקרה. עם זאת, נראה כי על ההנהלות לפתח ולטפח את מודעותן לטכנולוגיית המידע, ליכולות הפוטנציאליות הטמונות בה ולהגיע להכרה הנכונה במידע כמשאב אסטרטגי בארגון, בעל תרומה מהותית להשגת יעדיו.

מהפכת התקשוב מוסיפה לחולל שינויים בכל אורחות חיינו. אולם, ההשפעה הממשית והדרמטית תבוא לידי ביטוי בשנים הקרובות. כאן המקום להדגיש כי טבעו של הידע האנושי הוא התחדשות מהירה, אפשר לומר אף מסחררת, בעשורים האחרונים. לעומת זאת, הכישורים האישיים של העובדים נקנים / משתנים בקצב איטי יותר. מגשרים על פער זה (באופן חלקי בלבד) באמצעות חינוך והכשרה.

הדברים נכונים, ביתר שאת, בתחום מערכות המידע, בו ההתמקדות והחדשנות גבוהים. הבעיה מחריפה עוד יותר לנוכח התופעה של שחיקת הידע, הרלוונטי לעיסוק המקצועי, אשר חדל להיות תכליתי והעובד עלול לאבד ערכו לארגון. המונח המקובל לייצוג תופעה זו, הינו "זמן מחצית החיים" של הידע. מחקרים מראים כי במהלך השנים מתקצר מאוד פרק "מחצית החיים". בהקשר זה נצטט מהספר "עליסה בארץ

המראה": "עליך לרוץ כמיטב כוחך כדי להישאר באותו מקום. אם רצונך להגיע למקום אחר, עליך לרוץ לפחות במהירות כפולה מזו".

ויש גם השלכות חברתיות. ההתפתחות המדעית והטכנולוגית היוותה ומהווה זרז מרכזי, המחולל ומאיץ את השינויים בתחומים הכלכליים, החברתיים והארגוניים. למעשה, ניתן אף לומר כי ההתפתחות המדעית והטכנולוגית היתה צפויה, יותר מאשר השלכותיה של התפתחות זו, במישורים הכלכליים, החברתיים והארגוניים. בהקשר זה, מאלפים דבריו של סופר המדע הבדיוני אייזיק אסימוב:

"הרבה יותר קל לחזות את לידתה של המכונית מאשר פקקי התנועה, את פיתוחה של פצצת האטום מאשר את נקודת הקיפאון הגרעינית, ואת הגלולה למניעת הריון מאשר את התנועה לשחרור האישה".

במילים אחרות, הטכנולוגיה שועטת קדימה ללא רחם, ובמידה מסויימת, באופן הניתן לחיזוי. אולם, את ההשלכות החברתיות, הארגוניות והניהוליות הנובעות ממנה, הרבה יותר קשה לדמיין.

חשוב גם לזכור כי הכסף הגדול אינו בחומרה ובתוכנה, אלא באנשים המפתחים והמיישמים. פול שטרסמן, ששימש שנים רבות בתפקיד מנהל המידע והמחשוב במשרד ההגנה האמריקאי (DISA), גרס כי על כל דולר שאנו מוציאים על טכנולוגיית המידע, אנו מוציאים שבעה דולרים על אותם אנשים, כדי שיוכלו להשתמש היטב באותה טכנולוגיה ולנצל אותה לקידום הצרכים העסקיים של הארגון. לכן חשוב להקדיש תשומת לב ראויה לתחום זה של חינוך והכשרה, המשנים גם הם את פניהם, כאמור, לנוכח התחלופה הגבוהה והתניישנות הידע, זאת כדי שיהיו מסוגלים להתמודד עם הטכנולוגיות החדשות.

המחשב שינה ומשנה את ייעודו ונעשה כלי קישור בין אנשים. גם צורת ניהול העסקים משתנה ומוקד הכוח בארגונים, הנמצא כיום בראש הפירמידה הארגונית, ינוע לפריפריה בארגון

וירטואלי ובעידן של העובד הגמיש.

בדרך כלל אין די בהקצאת משאבים, עתירים ככל שיהיו, על מנת לקדם נושא מסוים. ההתקדמות תושג באמצעות היכולות לנהל נכון משאבים אלה ולמצות מהם את המיטב. זהו למעשה אותו ROM (Return On Management), אשר הוגדר ע"י Paul Strassmann, כמשפיע השפעה מכרעת על האפקטיביות והיעילות של מיצוי ההשקעות בתחום כלשהו.

על מנת לשרוד ולשמר את יכולותינו בעולם של תחרות מטורפת, עלינו להיות ממוקדים היטב, להציב לעצמנו יעדים אתגריים ולהיערך נכון להשגתם. בתעשייה, מרבית הדברים על "מבחן התוצאה", Management By Results (MBR). הגדרה זו חדרה למרבית התיאוריות הניהוליות והפרקטיקה הניהולית. מונח זה משמש כדוגמא, בבסיס כל הכלים הניהוליים המכוונים להנעת עובדים ולבקרת הישגיהם.

בפועל, כפי שהוכח באין ספור סקרים ומחקרים, מתברר כי אנשים אכן מחפשים אחר תוצאות והישגים, אולם באותה מידה אכפת להם מתהליכים באמצעותם מושגות אותן תוצאות. חשוב להם לדעת כי הובאו בחשבון כל השיקולים המכריעים, הושגה הסכמה ותהליכי קבלת ההחלטות ואישורים תקינים ושקופים.

וזו בדיוק הסוגיה עליה מתעכבים החוקרים בהרחבה ונוטים להתמקד לא רק בתוצאות המרשימות של המאמץ, אלא כלל התהליך והשיקולים, כולל תיאור כרונולוגי של האירועים.

בהקשר זה, יפים הדברים שהתפרסמו במאמר בכתב העת ¹⁰ Harvard Business Review, בהם מדגישים המחברים את התפיסה הנאותה אשר עלינו לאמץ ולשון:

"Outcomes matter, but no more than the fairness of the process that produce them. Fair processes turns out to be a powerful management tool....It builds trust and unlocks ideas."

הסקירה, בחוברת זו, עוסקת באבני הפינה, בעמודי השש, באבני היסוד, הנחוצים להיערכות, אשר אם נשכיל לנצלם במינוח הנכון ובהתחשב בנסיבות, או אז נעלה ונצליח.

לסיכום, נביא את דבריו היפים של ג'ורג' ברנרד שואו כמסר חשוב למנהלים:

"עם מותי אני רוצה להיות משומש עד תום שכן ככל

שאני עובד קשה יותר אני חי יותר, אני חי את חיי

מתוך שמחה על החיים עצמם ובשבילם. החיים

בשבילי אינם נר הולך ודועך: הם מעין לפיד נהדר

שעלי להניף בכל רגע ואני רוצה שהוא יבער באש

בהירה וגדולה ככל האפשר בטרם אעביר אותו

הלאה לדורות הבאים."

¹⁰ Harvard Business Review, גיליון יולי-אוגוסט, 1997

ונסיים בציטוט הכתובת הנפלאה, החקוקה בכניסה ל-Williams College ב-Williamstown, כהאי לישנא :

“Climb High

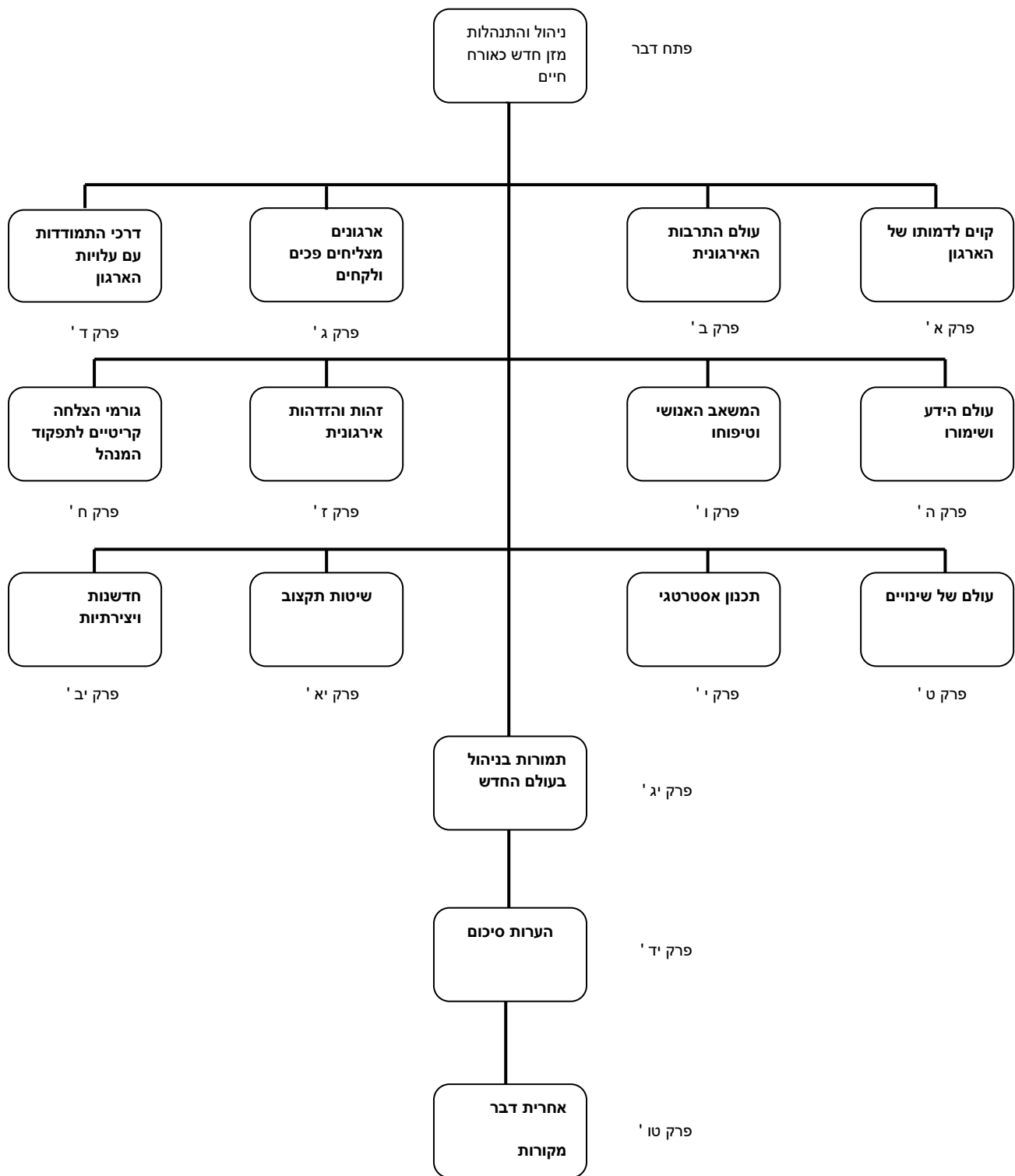
Climb Far

Your Goal The Sky

Your Aim The Star”

תוכן עניינים

פרק	עמוד
דבר המחברים	1
פתח דבר	4
פרק א': קוים לדמותו של הארגון	10
פרק ב': עולם התרבות הארגונית	17
פרק ג': ארגונים מצליחים – פכים ולקחים	21
פרק ד': דרכי התמודדות עם עלויות הארגון	25
פרק ה': עולם הידע ושימורו	29
פרק ו': המשאב האנושי וטיפוחו	36
פרק ז': זהות והזדהות ארגונית	50
פרק ח': גורמי הצלחה קריטיים לתפקוד המנהל/המנמ"ר	58
פרק ט': עולם של שינויים	64
פרק י': תכנון אסטרטגי	71
פרק יא': שיטות תקצוב	80
פרק יב': חדשנות ויצירתיות Innovation&Creativity	83
פרק יג': תמורות בניהול בעולם החדש	88
פרק יד': הערות סיכום	93
פרק טו': אחרית דבר	96
מקורות	97
על המחברים	98



פרק א': קוים לדמותו של הארגון

”נוהג הייתי לכבות את הפנס עם בוקר ולהדליקו בין הערביים,
היה לי פנאי לנוח בשעות היום ולישון בשעות הלילה...”
”מהירות סיבובו של הכוכב גדלה והלכה משנה לשנה... עת עושה הכוכב סיבוב
שלם בדקה, ואין לי פנאי להינפש ולהחליף כוח אפילו כדי שניה אחת.
אני מדליק את הפנס ומכבה אותו אחת לדקה!”
”הנסיך הקטן”, אנטואן דה סנט אקזיפרי

ראשיתו של הדיון סביב מהות העולם ודרכי הכרתו, טמון עמוק בתקופה הקלאסית ומצא את ביטוי המרתק ביותר בויכוח בין שניים מגדולי הפילוסופים של אותה תקופה.

עמדתו של הפילוסוף פרמנידוס הייתה כי העולם הינו יציב באופן מוחלט, אין בו תנועה ואין בו שינויים. למעשה הוא דומה באופיו ל-”חור שחור”. המעניין הוא כי פרמנידוס ביסס את טיעונו זה על תשתית לוגית, אשר גדולי הוגי הדעות לא הצליחו לערער אותה עד היום הזה.

לעומתו, טען הרקליטוס כי העולם נמצא בשינוי וזרימה תמידיים והוא משתנה ללא הרף. לעזרתו גייס הרקליטוס את המדע האמפירי, אשר הוכיח לדעתו, ללא ספק, את אותם תהליכים של שינוי מתמיד.

אין כאן המקום להעמיק בויכוח מרתק זה, אולם נראה כי בכל הקשור להתנהגות הכלכלית, חברתית והארגונית, המציאות הצדיקה את עמדתו של הרקליטוס. ההתפתחות המדעית והטכנולוגית היוותה ומהווה קטליזאטור מרכזי אשר חולל והאיץ את השינויים בתחומים הכלכליים, חברתיים והארגוניים. בראיה לאחור, ניתן אף לומר כי ההתפתחות המדעית והטכנולוגית היתה צפויה יותר מאשר השלכותיה של התפתחות זו במישורים הכלכליים, חברתיים והארגוניים.

השלכות אלו הן כה דרמטיות עד כי ארגונים מוצאים עצמם עומדים מול צורך קיומי וממשי להתאים עצמם לעולם של שינויים ותהפוכות. החל בעשרות השנים האחרונות של המאה העשרים, אנו עדים לתמורות קיצוניות ומהירות, אשר מובילות ליצירת עולם פתוח, חסר גבולות ותחרותי באופן קיצוני. השוק העולמי הופך לגיונגל מסוג “Cut Throat Market”, במהירות מדהימה. בסביבה הזאת הסיכויים להצליח

ולשרוד הם לטובת אלה אשר ישכילו להתאים עצמם לשינויים המהירים בכל שוק הרלוונטי.

המאפיין הבולט ביותר של העולם החדש הינו אי הוודאות האינהרנטית הטבועה בו, ואשר מדעי הניהול מתקשים לעמוד בקצב פיתוחם את הכלים והמתודולוגיות להתמודד עמה, במישור הארגוני. נוצרים מצבים של ארגונים על סף כאוס, כאשר חוט דק בלבד מפריד בין חידלון לבין יכולת ההשרדות והמשך הקיום.

בעולם סוער זה, איננו יכולים להמשיך ולראות את העתיד כהמשכו של העבר בלבד, כפי שהיינו רגילים עד כה. עלינו להתחיל, למעשה, להמציא את העתיד תוך הבנה כי שמירה על הסטטוס קוו חדלה מלהיות הדרך להבטיח הצלחה. עיצוב זה של העתיד הופך לתפקיד המרכזי של המנהלים ובו הם חייבים להשקיע את מלוא מרצם, זמנם וכושר היצירתיות שלהם. מכיוון שתהליכי השינוי הינם בלתי נמנעים, הרי שעל המנהלים להחליט אם שינוי זה יתרחש במצב ובאווירה של משבר או באופן מתוכנן, שקול ותוך היערכות מבעוד מועד.

על הארגונים לעצב את תהליכי השינוי בתוכם בשלושה מישורים כדלקמן:

- ✓ שיפור מתמיד ורציף בכל מישורי הפעילות הנוכחיים.
- ✓ ניצול הידע הארגוני הקיים והנרכש לפיתוח הדור הבא של המוצרים והשירותים, תוך התבססות על הניסיון הקודם.
- ✓ במישור המאתגר ביותר של השינוי, על הארגון יהיה ללמוד להמציא דברים חדשים לחלוטין, בתחומים בהם לא עסק עד כה ואשר הינם בעלי פוטנציאל הצלחה לעתיד.

בעידן זה, המכונה עידן הידע, דמיון ומציאות דרים בערבוביה והוודאויות של היום הופכים לאבסורדים של המחר. הרבה מהדברים שנחשבו רק אתמול למדע בדיוני, הופכים לממשיים ביום המחרת. דוגמא מאלפת לכך, מופיעה בספר רב המכר "עולמה של סופי"¹¹, בו מתוארת התלבטות חסרת הכרעה בין דמיון למציאות של החכם הסיני ג'ואנג דזה: "חלם בלילה... והנה פרפר! כשהתעורר בבוקר לא ידע את נפשו: האם אני אדם שחולם בלילה שהוא פרפר? או שמא אני פרפר החולם בבוקר שהוא אדם?". אכן זו תקופת התממשות הדברים האוטופיים.

מכיוון שפתחנו ואמרנו כי הסוגיה שאנחנו מנסים להתמודד עימה הינה בעיקרה ניהולית, ננסה על כן לדון תחילה במאפייני הארגון הרלוונטיים לענייננו:

- ❖ ארגון מבוסס ידע - זהו ארגון המושתת יותר ויותר על ידע, פורמלי ואפורמלי, בהתמחויות ותתי התמחויות מקצועיות שונות.
- ❖ ידע פורמלי ואפורמלי - חלק מהידע הארגוני, ולעתים החלק החיוני והמכריע, נמצא במוחותיהם של העובדים, ואין זה מובן מאליו כלל שהם יהיו מוכנים לשתף אחרים בידע זה, בין אם עמיתים ובין אם מנהלים.
- ❖ מחסור במשאבי ידע ומקצועיות - קיימת תחרות עזה, לעתים לגמרי לא מרוסנת, על העובדים האיכותיים, על כישוריהם הפורמליים ועל הידע הלא פורמלי אשר במוחותיהם.
- ❖ בעיית התיישנות הידע - קיימת התיישנות של הידע, בקצב מדהים. ולכן על המנהל ליצור סביבה מפרה בתוך הארגון ולדאוג ללא הרף לחידוש מצברי הידע והמקצועיות הארגוניים. מכיוון שעלויות הכשרה מתמדת זו הולכות ומרקיעות שחקים, הרי שיש חשיבות מכרעת לכך שהארגון ימצא ובמהירות את פוטנציאל הידע הזה במוצרים ושירותים, לפני שהמתחרים יעשו זאת.
- ❖ עוצמה רבה בידי העובדים - המשאב הבסיסי ביותר של הארגון (המידע והידע), נמצא ומוטמע בתהליכים, ביישומים ובמערכות ממוחשבות, באמצעותן המפתחים, המתפעלים והמשתמשים של מערכות אלו צוברים עוצמה רבה, בעלת פוטנציאל ניכר לשימוש לרעה.
- ❖ תלות המנהל בעובדיו - המנהל נמצא בנחיתות מקצועית / טכנית, יחסית לכפיפו, ולכן במישורים מסוימים הוא תלוי בהם תלות מוחלטת.
- ❖ הארגון השטוח - הארגון הופך להיות יותר ויותר שטוח, מבחינת הרמות הניהוליות, בדרגי הביניים בעיקר, המחזק עוד יותר את תלותו של המנהל באחרון עובדיו ובעובדים בעלי הכישורים המקצועיים הבולטים בפרט.

¹¹ יוסטיין גורדר, עולמה של סופי, הוצאת שוקן תשנ"ו-1996, עמ' 201

- ❖ סביבת פעולה תחרותית - הסביבה הארגונית העסקית הינה תחרותית מאוד, כמעט כאוטית, והארגון נדרש להסתגל במהירות לשינויים. ארגון שאינו ניחן ביכולת זו, המשמעות עלולה להיות עברו חדלון.
- ❖ ניהול בתנאי אי ודאות - על הארגון לתכנן את עתידו בתנאים קשים של אי-ודאות, הן אי-ודאות טכנולוגית והן אי-ודאות בהיבטים של דרישות השוק, מאפייני צריכה, מעשיהם ומחדליהם של המתחרים, הכלכלה המקומית והגלובלית, הסביבה הגיאופוליטית ועוד.



Mark Chussil¹² הציג הגדרה קולעת לארגון הוירטואלי:

“A virtual corporation is an organization in which nearly all staff of partners work together across boundaries. The corporation’s members have specific functions or skills and often use information technology to communicate”

לעומתו, Hughes Mearns¹³, הציג את המונח Virtual Reality באופן הבא:

“Yesterday upon the stair.

I met a man who wasn't there.

He wasn't there again today.

I wish that man would go away.”

אחד המאפיינים החשובים של העולם העסקי המשתנה מתבטא בריבוי שותפויות עסקיות ומיזוגים עם יצרנים, ספקים, משווקים ולקוחות מרכזיים. במקרים אלה נוצר ארגון אשר גבולותיו רחבים הרבה יותר ומטושטשים יותר, במקום גופים אוטונומיים, מתוחמים היטב וסגורים במידה רבה.

מציאות כזו מחייבת שיתוף ותיאום בין הגורמים השונים בארגון הוירטואלי, במישורים רבים, כדוגמת תחזיות ומחקרי שוק, קישוריות התשתיתית, העברת ידע, שותפות בבסיסי המידע ועוד.

מובן מאליו כי גם ארגון התקשוב חייב להתאים עצמו למציאות זו וליצור זיקות עבודה הדוקות עם צוותים מקומיים ביחידות העסקיות בארגון וגם עם ישויות חיצוניות של ספקים, יצרנים, משווקים ולקוחות. חשיבות יתרה יש ליחס על כן לבניית סטנדרטים משותפים בתחום מערכות המידע והתשתיות הנלוות וליצירת רמה גבוהה של אינטגרציה בין המערכות.

זהו מימד נוסף של מורכבות ניהולית וטכנולוגית, אולם ההתמודדות איתה הינה הכרחית.

התוצאה של תהליכים אלה מתבטאת, בין היתר, בצורך לשנות תהליכי עבודה בארגון, תהליכי קבלת החלטות, צמצום בירוקרטיה ושינוי מבנים ארגוניים במטרה ליצור ארגון זריז, גמיש, ולא קונפורמיסטי, המסוגל להתמודד עם האתגרים.

Mark Chussil, Computer World Sept 1, 1999, P64 ¹²
Hughes Mearns בספר Nanofuture ¹³

התאמה לזמנים המשתנים

כיצד ננחה, נכוון ונוביל ארגונים בעתות של כלכלה לא יציבה, בעידן בו ארגונים מתמוטטים, בעידן בו ארגונים "נבלעים" ע"י אחרים, בעידן בו ארגונים מצויים במצבי משבר ?

כיצד ניזום שינויים, נייעל ונתייעל, נשפר ונשתפר, נחדש ונתחדש, ננחיל ערכים ותרבות ארגונית וניצור אקלים שמקדם בברכה שינויים ?
כיצד נתעל את השינויים לכוונים הרצויים והדרושים ?

מהם אבני הלגו, אבני הפינה, אבני היסוד, אדני הפז, הנחוצים כדי שנהיה טובים באמת, כדי שנהיה "רזים" ואפקטיביים (Lean and Mean), נרתום את עובדינו, נסחוף אותם ונפיח בהם רוח יחידה (Esprit de corps), נפיח בהם התלהבות, הזדהות ותשוקה, כדי לקדם ולהתקדם בעידן הזה, בעידן של שינויים?

כאנקדוטה להמחשה בכל הקשור לזמנים המשתנים, נצטט דבריו של Don¹⁴ : Tapscott

*The time That Albert Einstein was monitoring an exam for graduate
physic
students and was told that there was a problem because the questions on
the exam were the same as on the previous year's test.
"That's okay", he replied, "the answers are different this year"*



¹⁴ Don Tapscott, The Digital Economy, 43 (McGraw Hill, 1996)

לאור מאפייני הארגון וסביבתו, קל לזהות את האתגר הניהולי, ללא תקדים, לתכנן לטווח הקצר והארוך יותר ולפעול בהווה באפקטיביות, בגמישות וביעילות מירביים. בהיבטים אלה, גורלו של הארגון, לשבט או לחסד, נמצא היום, במידה רבה יותר מבעבר, בידי העובדים, הפוטנציאל המקצועי הטמון בהם, מיומנותם המקצועית ונכונותם לממש פוטנציאל ומיומנות אלה לטובת הארגון והמשך שגשוגו. יש אומרים כי הארגון הדינמי יכול לשגשג רק עם צמיחתם של מועסקיו. לפיכך, משימתו החשובה של כל ארגון הינה לעודד את הצמיחה האישית של האנשים המועסקים בו, כדי להיות טובים מהתחרות. לעתים, חלק מהרעיונות הטובים ביותר הם אלה "שהושאלו" מענף אחר – הם יעילים במיוחד, מפני שהם מציעים גישות רעננות, לעומת רעיונות שהספיקו "להעלות עובש".

פרק ב': עולם התרבות הארגונית

”כל הדברים האלה שאתה זקוק להם כדי להרגיש חלק ממשו, להרגיש בעל ערך. ארגון שהייתי חלק ממנו... עם קשרים, חברים, מקום בילוי ומקום עבודה”
ג'וליה קמרון, ”דרך האמן”

אחד מגורמי ההצלחה הקריטיים (Critical Success Factors) של ארגונים מצליחים, נוקף לזכות התרבות האירגונית שהארגון נסמך עליה ואשר מהווה מכלול של הנחות, ערכים, אמונות, סמלים ומוסכמות חברתיות. תרבות אירגונית היא התשתית הערכית שעליה נשען הארגון. היא מכוונת את היעדים של הארגון, משפיעה על בחירתם של כווני פעולה, מנחה את ההחלטות של חברי הארגון ושל מנהליו. התרבות האירגונית היא בבחינת מכשיר ניהולי, בעזרתו ניתן לעצב דפוסי התנהגות רצויים, שיגרמו לשיפורים בתוצאות העסקיות. זהו אורח חיים משותף, המתגבש ומתמסד לאיטו, כאשר המנהלים מהווים דמויות מפתח ביצירתה ובטיפוחה.

בספרו, ”רק פרנואידים שורדים”, מונה אנדי גרוב את מרכיבי הדיאלקטיקה הדינמית ותפקידה:

- ❖ דרושה הידברות מאוזנת בין המנהלים בדרג הביניים, בעלי הידע העמוק והמוקד הצר (יודעים הרבה על מעט), לבין המנהלים הבכירים (יודעים מעט על הרבה), שזווית הראייה הרחבה שלהם, יכולה להכתיב הקשר כולל.
- ❖ ארגון שיש לו תרבות הוא ארגון חזק, בעל כושר הסתגלות.
- ❖ לארגון בעל תרבות שתי תכונות: הוא מתייחס בסובלנות לוויכוחים, ואף מעודד אותם בלי להתחשב בדרגות ומשתתפים בהם אנשים בעלי רקע שונה וכן הוא יכול לקבל החלטות ברורות ולהשלים עמן, כשכל הארגון תומך לאחר מכן בהחלטה.

ניתן למנות מספר דרכים ואמצעים לשדרוג התרבות האירגונית:

- ❖ דוגמא אישית של מנהלים
- ❖ חינוך להקניית תרבות בכלל ותרבות אירגונית בפרט, ע”י סדנאות, ימי עיון, מפגשי הסברה, תוך שימת דגש על:
 - ערכי יסוד וקוד אתי.
 - הישגים ותרומה לארגון.

- לקחים מניתוח סדרי תפקודם של גופים דומים.
- הכרת ההיסטוריה ו-"מורשת הקרב".
- ❖ טקסים ופולחנים (ציון יום יסוד הארגון, מועדי סיום מוצלח של פרויקטים, הישגים אחרים, סיורים במפעלים וגופי היי-טק, הרצאות העשרה).
- ❖ פרסים (פרסי הצטיינות, תחרויות מקצועיות וכד').
- ❖ שאיפה ליצירת "סמל מסחרי" לארגון והפיכת הארגון לאכסניה ראויה "לתורה" ("כל תורה שאין לה בית אב – אינה תורה"), כדי שהארגון ייתפש כבית ועד לחכמים.

התרבות הארגונית היא התשתית הערכית שעליה נשען הארגון והיא מכוונת את היעדים של הארגון, משפיעה על בחירתם של כיווני פעולה ומנחה את ההחלטות של חברי הארגון ושל מנהליו.

תרבות ארגונית, בדומה לכל תרבות אנושית אחרת, אינה אוסף של עקרונות ושל כללי התנהגות שנקבעו על ידי גורם מסוים. תרבות היא אורח חיים משותף, המתגבש ומתמסד לאיטו.

מייסדי הארגון, ראשיו ומנהליו הם דמויות-מפתח ביצירתה ובטיפוחה של התרבות הארגונית. הם מזינים את תרבות הארגון גם במסרים ערכיים. ערכים ארגוניים

אלה חודרים לכל מקום בארגון דרך הצהרות, סיסמאות ומטבעות-לשון קליטים הראויים "קוק צ"ל": "הישן יתחדש והחדש יתקדש ויחדיו יהיו לאבוקת אורים".

תרבות ארגונית נכונה עוסקת בחזון, במשימות הטווח הקצר והן במשימות הטווח הארוך. בהקשר זה יפים הדברים מפרקי אבות ד', 16: "יפה שעה אחת בתשובה ובמעשים טובים בעולם הזה, מכל חיי העולם הבא. ויפה שעה אחת של קורת רוח בעולם הבא, מכל חיי העולם הזה":

- ❖ ציר ההעצמה - (הטווח הארוך, חיי עולם) ציר זה מתמקד בהרחבת השירותים ואיכותם, השבחת והעצמת היכולות, שיפור שירותי המשכיות הפעילות העסקית, הרחבת מעגל המשתמשים, ניצול המיומנויות הייחודיות והניסיון המעשי שנצברו ומיצוי היכולות, תוך אספקת ערך אמיתי ומשמעותי ללקוחות, שימוש אפקטיבי ויעיל בתשתיות, תכנון מערכות הדור הבא, חיזוק

העוצמות, כפי שביטא זאת א.ד.גורדון : "...במקום להילחם בחושך, יש להגביר את האור."

❖ ציר הייצוב - (הטווח הקצר, חיי שעה) ייצוב הקיים, ייצוב השוטף, שיפור עלות הבעלות (TCO) והחזר ההשקעה (ROI), העצמת המידע במערכות, שיפור המדדים וכלי הבקרה והדיווח, מיסוד וחיזוק בסיס הפלטפורמות והתמיכה ועוד.

לסיכום, התרבות האירגונית מחברת את הרכיבים האנושיים והרכים של הארגון באמצעות מוסכמות חברתיות. חשיבותה המעשית של התרבות האירגונית, נגזרת מתרומתה לקיום הארגון כמערכת תכליתית, אשר מפיקה תוצרים, וכמסגרת חברתית מגובשת.

גורם חשוב מאוד בהניעה ובשימור כוח אדם הוא טיפוח ערכים, יחסי מוסר וחתירה למצוינות.

חשוב שהמנהלים יהיו מקור לחיקוי בתחומים אלה. בהקשר זה, נצטט מדבריו היפים של פרופ' נתן שפיגל, חתן פרס ישראל לשנת תש"ן, כפי שהובאו בספרו: "שביל הזהב – שיחות וזכרונות"¹⁵:

"החתירה למצוינות...חובות האדם כלפי עצמו וכלפי הזולת...
חייב האדם לטפח את השאיפה להשתלם במקצועו עד שיהיה מומחה לדבר.
חייב האדם לעשות מלאכתו באמונה ולעסוק בה בהתלהבות ובמסירות, כי רק
בדרך זו יראה ברכה במעשיו, יתחשלו מידותיו המוסריות ויכון בו רגש הכבוד העצמי.
חובתו של האדם לבצע את עבודתו המקצועית באופן משוכלל ומשופר ככל האפשר."

כל אלה יוצרים נאמנות, תחושת שייכות, קשר אישי, מחויבות, "גאוות יחידה", מעין Esprit de Corps ומעורר את האנשים לחלום ולממש את הפוטנציאל שלהם.

ולסיום פרק זה נצטט מדבריו היפים של קלרנס פרנסיס אודות התלהבות ונאמנות שהם פירות התרבות האירגונית:

"אפשר לקנות את זמנם של אנשים
אפשר לקנות נוכחותם הפיזית במקום נתון,
אבל אי אפשר לקנות התלהבות...
אי אפשר לקנות נאמנות...
אי אפשר לקנות את מסירות הלב שלהם
לכל אלה צריך להיות ראוי"



¹⁵ נתן שפיגל, "שביל הזהב – שיחות וזכרונות", הוצאת ספרים מאגנס, תש"ן, עמוד 133

פרק ג': ארגונים מצליחים – פכים ולקחים

השבועון Computer World מפרסם מידי שנה ממצאי סקר אודות חברות וארגונים מצליחים. עורכי הסקר מציינים במיוחד ארגונים אשר זוכים להופיע ברציפות, שנה אחר שנה, ברשימת המצליחים. השאלה הנשאלת היא מה סוד ההצלחה? והתשובה: הבוס / המנהיג, שמשכיל לסחוף את האנשים, כדי שיוסיפו להוות בעלי ערך לארגון. ארגונים אשר מפנימים תרבות ויוצרים אקלים נאות ומטמיעים תרבות זו, כמו חובת "נטילת ידיים", קוצרים פירות רבים. פיליפ הולדן, מביא בספרו "הצלחה מירבית"¹⁶ (עמוד 179) את האבחנה בין בוס למנהיג:

מנהיג	בוס / מנהל
- מעורר בהם השראה	- מנהל את אנשיו
- תלוי ברצון טוב	- תלוי בסמכות
- מקרין אהבה	- מעורר פחד
- אומר "אנחנו"	- אומר "אני"
- מראה מהי הטעות	- מראה מי עושה טעות
- יודע כיצד לעשות זאת	- יודע כיצד זה נעשה
- מעורר כבוד	- דורש כבוד

זהו ניהול מהלב, אשר מעורר באנשים השראה, נוגע בליבם ובמחשבתם, על מנת להפיק מהם תפקוד יוצא דופן.

¹⁶ פיליפ הולדן, "הצלחה מירבית", (עמוד 179)

- ❖ פועל עפ"י מטאפורת משל הכרם של הנביא ישעיה: **"מה לעשות עוד לכרמי ולא עשיתי בו"**, וכך הוא תר כל הזמן, ללא לאות, אחר דרכים חדשות לביצוע דברים, תוך שילוב העוצמה של חברה גדולה, עם הזריזות של חברה קטנה, ותמיד שואל **"מה עשיתם עבור הארגון בזמן האחרון?"**
 - ❖ מאמין בשקול הכוחות בין דטרמיניזם (פורטונה, מזל) ובחירה חופשית, עפ"י הכלל **"תתפלל כאילו הכל תלוי באלוהים, פעל כאילו הכל תלוי בך"**. ביטאה זאת בצורה קולעת ג'וליה קמרון¹⁷: **"יהיה מה שיהיה חלומי של אלוהים עבוד האדם, נראה בבירור שחלום זה לא יוכל להתגשם ללא שיתוף הפעולה של האדם"**.
 - ❖ חדור אמונה שאין גבולות ליצירתיות האנושית והחדשנות. בהקשר זה, יפה שירה של לאה גולדברג: **"למדני אלוהי... למד את שפתותי ברכה ושיר הלל, בהתחדש יומך עם בוקר ועם ליל, לבל יהיה יומי היום כתמול שלשום, לבל יהיה יומי עלי הרגל"**, זאת כדי להמציא מחדש את הארגון, כל הזמן, ללא הפוגה.
 - ❖ **"מלא זיו ומפיק נוגה... שמח בצאתו (על שהצליח להגשים ולו חלק ממשימות היום ומהיעדים שהציב לעצמו), שש בבואו (ביום המחרת, כדי להוסיף רבדים, להתקדם הלאה ולהשלים את המשימות)"**.
 - ❖ עושה גם לביתו (משכורת גבוהה), אך הוא שווה את משקלו בזהב.
 - ❖ מסיר מחיצות, מתקשר בין רבדים, מקדיש זמן לענייני בני האדם ומוודא מיצוי כל טיפת כשרון, פועל לצמצום רבדים בירוקרטיים, נחוש, החלטי ותובעני, מחשיב עבודת צוות (Collective Wisdom), כדי שתהווה מקור ליצירתיות ויודע לטפל במשברים.
- ושוב אנדריו גרוב¹⁸, ממחיש לנו היטב מאפיינים, לפיהם המנהל הטוב (ועפ"י מקורותינו: **"לא ינום ולא יישן"** וכן מספר משלי **"אשרי אדם מפחד תמיד"**), בתיאור הבא:
- "אני נוטה להיות פרנואידי ביחס לדברים שונים.
אני מודאג שמוצרים שונים "יפשלו", ואני מודאג שמא נכריז על מוצר כלשהו טרם זמנו."**

¹⁷ ג'וליה קמרון, "דרך האמן", עמוד 49

¹⁸ אנדריו גרוב, "רק פרנואידים שורדים", הוצאת מטר, 1997, עמוד 13

אני מודאג שמא מפעל לא יבצע את מלאכתו כהלכה, ואני מודאג שמא יש לנו יותר מדי מפעלים.

אני מודאג בקשר לקליטת האנשים המתאימים, ואני מודאג מהתרופפות המורל. ומוכן שאני מודאג מהמתחרים. אני מודאג מאנשים אחרים המחפשים דרכים כיצד לעשות את מה שאנחנו עושים טוב יותר או זול יותר, ולתפוס את מקומנו אבל כל הדאגות האלו מחוירות בהשוואה לתחושותיי בקשר למה שאני מכנה "נקודת מפנה אסטרטגית", שהיא פרק בחיי ארגון שבו עומדים יסודותיו להשתנות. שינוי כזה עשוי להתבטא בהזדמנות לנסוק לגבהים חדשים, אבל בה במידה הוא עלול לבשר על תחילת הסוף".

תבונתם של מנהלים טובים

"אחזו לנו שועלים, שועלים קטנים

מחבלים כרמים, וכרמינו סמדר"

שיר השירים ב', 15

כיצד מניחים טובי המנהלים בעולם את היסודות לארגון איתן? מרקס בקינגהם וקורט קופמן¹⁹ עונים על סוגיה זו, בספרם "לפני הכל שוברים את הכללים – כיצד המנהלים הגדולים ביותר בעולם עובדים אחרת":
זרם התשובות לשאלה זו הולך וגואה (בשנת 1975 פורסמו 200 ספרים בנושאי ניהול ומנהיגות ובשנת 1997 שולש מספר הספרים הללו). אנו מוצפים בתיאורי הצלחות אישיות, בנוסח "כיצד עשיתי זאת?":

- ❖ בחירת האנשים, הגדרת ציפיות, הנעת האנשים ופיתוחם.
- ❖ הידאו סיגורה (לשעבר יו"ר הונדה), מרחיב תשובה זו, בהרצאתו בכנס השנתי של הארגון האסיאני לפירון:
 - חזון ברור על כוון צעידתנו, שצריך להיות ברור וכל פרט צריך לדעת אותו ולדעת כיצד הוא תורם להגשמתו.
 - הגדרה ברורה של היעדים העיקריים שיש להשיגם, כדי לממש את החזון.
 - הערכה ומשוב הוגנים, כך שכל אחד ידע כיצד הוא או היא תורם למאמצינו להשיג יעדינו.
 - משוב זה צריך להיות מלווה בהכוונה והדרכה, כדי שנוכל לשפר ביצועינו.

¹⁹ מרקס בקינגהם וקורט קופמן, "לפני הכל שוברים את הכללים – כיצד המנהלים הגדולים ביותר בעולם עובדים אחרת", עמוד 45

ועוד שני דברים, לא פחות חשובים, לסוף :

שונאים "אומרי הן" - ביטא זאת יפה טום פיטרס²⁰ :

"אם יש אצלכם שני אנשים שחושבים אותו הדבר, פטרו אחד מהם. מה אתם צריכים כפילות..."

האדם החשוב ביותר, הכפוף לכם, הוא זה שחולק עליכם" ומי שמעוניין להעמיק בנושא זה, יעיין נא במקורותינו (תלמוד בבלי, מסכת בבא מציעא פד', ע"א), שם מובא הסיפור המרתק אודות רבי יוחנן, שהתאבל מרה על פטירת ריש לקיש (שעשה הסבה "מקצועית", משודד דרכים וחבר כנופיית ליסטים, לתלמיד חכם בישיבתו, והפך לגיסו).

❖ עיסוק בטווח הקצר וגם בטווח הארוך - עוסק בחיי שעה (הטווח הקצר,

"העולם הזה") וגם חיי עולם (הטווח הארוך, "העולם הבא"). הדברים

מוצאים את ביטויים בדברי רבי יעקב (פרקי אבות ד', 17) :

"יפה שעה אחת בתשובה ומעשים טובים בעולם הזה, מכל חיי העולם

הבא, ויפה שעה אחת של קורת רוח בעולם הבא, מכל חיי העולם הזה".



²⁰ טום פיטרס, "חדשנות או למות", עמוד 114

פרק ד': דרכי התמודדות עם עלויות הארגון

זכות קיומן של מערכות המידע טמונה במידת תרומתן להשגת יעדי הארגון. זהו המדד היחידי המרכזי על פיו עלינו להעריך את תרומתן ותועלתן של מערכות המידע.

דומה כי אין כבר צורך להתאמץ ולהוכיח כי מערכות המידע, אשר חודרות לכל תחומי חיינו, אכן מהוות תשתית ומשאב מרכזי בעל פוטנציאל לתרום להשגת יעדי הארגון, ומכאן הצורך וההכרח לייעל ולשפר את הפרודוקטיביות בתהליכי הפיתוח ותחזוקת התוכנה.

למרות התקדמות לא מבוטלת בתחום זה, בעשור האחרון, עדיין שכיחים המצבים של פרויקטים, אשר אינם עונים לציפיות המשתמשים, או שחורגים מהתחזיות והתכנונים המוקדמים.

בעידן של קיצוצים משמעותיים במשאבים ולנוכח ההוצאה ההולכת וגדלה בתחום התקשוב והמידע, נדרשת התמודדות מיוחדת ומסגרת מחשבתית כוללת, אשר אימוצה והתאמתה יבטיח ניצול יעיל של המשאבים.

בהמשך נציג תמהיל של פתרונות, אשר כל אחד מהם בפני עצמו ובהשפעתם המצטברת גם יחד יעלו אותנו על דרך של שיפורים מתמשכים בתהליכי האפיון והפיתוח, שיפור יצרנות המפתחים, התקדמות לכיוון של עמידה בלוחות הזמנים שהובטחו, התכנסות במסגרות התקציב המאושרות, אספקת תוצרים איכותיים, התומכים בהשגת יעדי המשתמשים.

עיקרי תוכנית הפעולה להתמודדות - תכנון אסטרטגי למערכות המידע

בניית תכנון אסטרטגי כולל לפעילות עיבוד הנתונים בארגון, הנגזר מהתכנון הארגוני הרחב וממוקד בקפדנות לתמיכה בהשגת היעדים המרכזיים של הארגון. תכנון אסטרטגי כזה, כאשר הוא מלווה בכלי בקרה מתאימים, יפעל גם לצמצום העלויות ולהשגת *More Value for Money*.

❖ תקצוב וחיוב פנימי - התקציב הינו מכניזם באמצעותו הארגונים מציבים יעדים, מזהים חולשות, שולטים על הפעולות הנעשות ומקיימים תיאום ביניהן. לעומתו, חיוב פנימי הינו מכניזם של תמחור שירותי יחידת מערכות המידע. תקצוב וחיוב פנימי עבור שירותי המידע הינם דרך להשגת היעדים המרכזיים הבאים:

- בסיס לקבלת החלטות על הקצאת משאבים ומסגרת למעקב אחר ביצוען.
- יצירת מודעות לעלות המידע בכל הדרגים, וכתוצאה מכך, תהליכי קבלת החלטות מושכלים יותר, המאפשרים לשקול חלופות להשקעת המשאבים.
- יצירת מנגנון בקרה חשוב על הוצאות המידע והתקשוב, אשר באמצעות מערכת החיוב אינן נכללות יותר בתקורה הכללית של הארגון.
- חיזוק יכולת המשתמשים לבקר את רמת השירות.



❖ מיקור חוץ (Outsourcing) - משמעותו של מושג זה, בהקשר לענייננו היא הוצאת חלק, או כל הפעילויות בתחום עיבוד הנתונים לידי גורמים חיצוניים. ההנחה הבסיסית המונחת מאחורי חלופה זו, היא שניתן באופן זה להשיג צמצום משמעותי בעלויות ולאפשר להתמקד בפעילויות אשר תרומתן להשגת היעדים הכוללים מובהקת יותר.

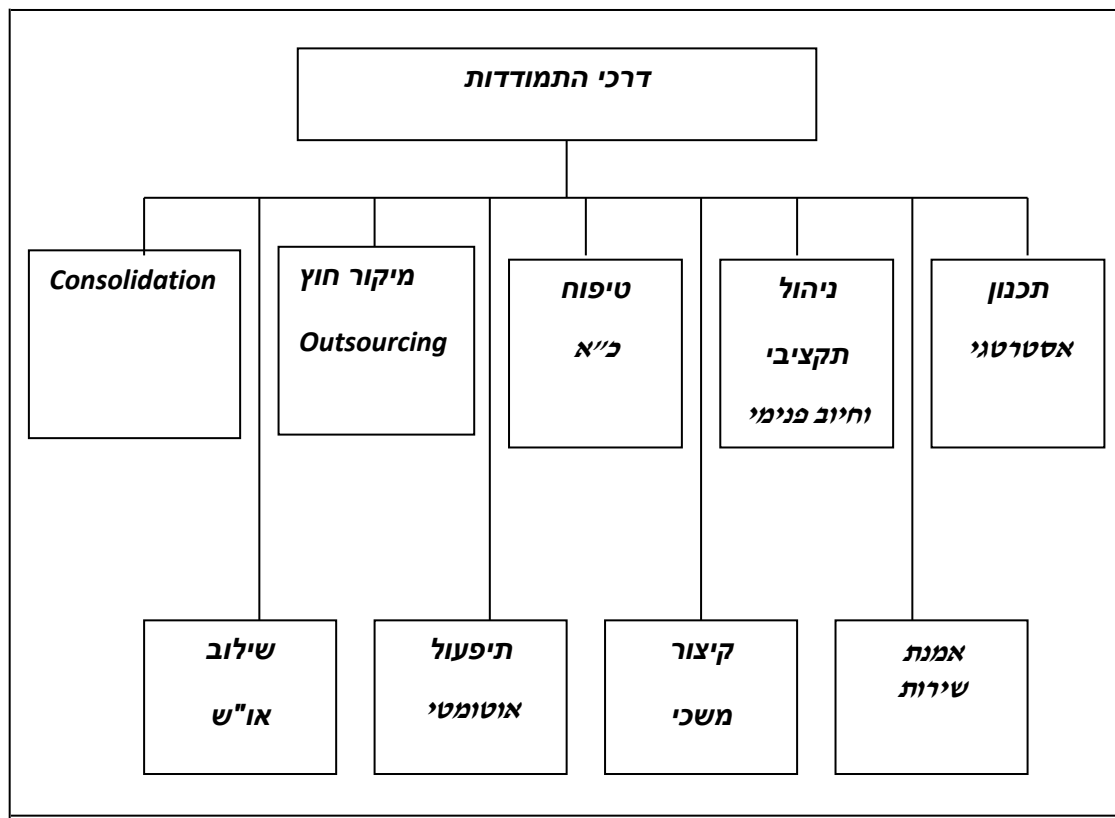
ההליכה בדרך זו אינה מבטיחה אוטומטית את ההצלחה והחשש העיקרי טמון באובדן השליטה על אחד ממיגזרי הפעילות החשובים בארגון.

❖ איחוד מרכזי מידע (Data Center Consolidation) - זוהי חלופה נוספת אשר מטרתה צמצום ההוצאות בתחום התקשוב, ע"י ריכוז פעילויות העיבוד באתר, או באתרים מרכזיים גדולים, לשם השגת חסכוניות בתקורות ויתרון לגודל. גם תהליך זה עלול להיות רצוף מכשולים, בעיקר בהיבטים של תחושת ריחוק וניכור של המשתמש הסופי, הצורך לעתים לעבור לארכיטקטורות חומרה ותוכנה אחרות, התנגדות פנימית בתוך הארגון, שינויים בדפוסי העבודה של המשתמשים ועוד.

- ❖ בניית יכולות או"ש - הכוונה הינה שילוב גוף או"ש כמרכיב אינהרנטי בצוות הפיתוח, יחד עם גורמי ה-תו"ל. שילוב זה יאפשר מיצוי מירב הפוטנציאל של מערכות המידע והימנעות ממצבים בהם אנו משלבים אלמנטים של תקשוב לתוך ארגון "חולה" ולא ממצים את התועלות הצפויות ממערכות המידע.
- ❖ שיפור תהליכי פיתוח ישומים - כוון מבטיח אפשרי, הינו פיתוח אבולוציוני, לפיו ישומים מורכבים מחולקים לשלבים, המספקים פונקציונליות מוגדרת. ניתן ליישם, בהקשר זה, גישות שונות של פיתוח מערכות אב-טיפוס. כיוון חשוב אחר הינו אימוץ תקנים, מתודולוגיות וכלים (כולל כלים ממוכנים) בתחום אבטחת איכות התוכנה.
- תהליך נכון של פיתוח ישומים חייב להתבסס על שילוב המשתמש בכל שלבי מחזור החיים של המערכת. באופן זה, נבטיח הבנה הדדית טובה של הדרישות, היערכות נכונה של המשתמש להטמעת המערכות, הבנת המשתמש מלוא משמעויות התחזוקה, יכולת המשתמש לבקר את תהליכי הפיתוח ובסופו של דבר, אספקת מוצר העונה היטב לדרישות ומוטמע היטב אצל המשתמשים.
- ❖ אוטומציה של הטיפול - אוטומציה מירבית של הטיפול, באמצעות כלים סטנדרטיים, המסופקים ע"י יצרני הצידוד, ובאופן זה צמצום בעלויות כוח האדם הטיפוליים במיתקנים. שימוש בכלים אלה עשוי לסייע גם בצמצום טעויות אנוש ומניעת נזקים בתהליכי הטיפול.
- ❖ אמנת שירות - הכוונה להסכם דו-צדדי, במסגרתו מוגדרות מחויבויות הדדיות בין ספק שירותים לבין הלקוחות השונים. עיקרי המחויבויות של הלקוחות מתבטאים בהגדרה ברורה של סל השירותים הנדרשים, קביעה משותפת של מדדים לרמת השירות הנדרשת, תכנון מדוקדק, ככל האפשר, של תחזיות צריכת המשאבים והתראה מראש על שינויים משמעותיים, הצפויים בתחזיות אלו וכו'.
- התחייבויות ספק השירותים צריכות להתייחס לנושאים של התמחויות מקצועיות, שירותי תמיכה טכנית, שירותי יעוץ, התבססות על טכנולוגיות עדכניות, הקפדה על איכות השירותים ושיפורם השוטף, תכנון אופטימלי של ההצטיידות, ניהול כלכלי של המשאבים וכו'.
- ❖ השקעה באנשים וטיפול - תהיינה אשר תהיינה דרכי הפעולה להתמודדות עם הבעיות המוצגות, הרי המימוש יבוצע באמצעות האנשים. זהו הנכס החשוב ביותר בארגון בכלל, ובמחלקת המידע בפרט ולכן נדרשת מדיניות מתאימה לטיפול משאב זה והשקעה בו, אשר בסופו של דבר ישתלמו.

❖ מבנה המסגרת החשיבתית הכוללת - המסר החשוב ביותר, ואולי המאכזב ביותר הוא: לא קיים פתרון פלא, או מירשם בדוק של מצוות עשה ומצוות לא תעשה. קיימת, עם זאת, חבילה של כוונות פעולה, ברמה הניהולית, אשר ניתן לשקול וליישם.

להלן תרשים סכמטי מסכם של המסגרת החשיבתית הכוללת:



פרק ה': עולם הידע ושימורו

פרק זה עוסק באחד הנושאים אשר זוכים לסיקור נרחב ביותר בספרות המקצועית – משאב הידע. ניתן לומר כי קיימת דואליות בין ידע ואנשים, כי ידע מזוהה עם אנשים (אשר נושאים אותו במוחותיהם) ואנשים מזוהים עם ידע (כמוקדי ידע). תיאור זאת פיטר סנג'י בספרו "הארגון הלומד": "ארגונים לומדים באמצעות אנשים לומדים..." נדון בעידן החדש, עידן הידע ובחברת הידע, אשר אפשר לומר שהחלה במחצית השנייה של המאה העשרים והמאפיין שלה (חומר הגלם שלה) הוא ההון האינטלקטואלי. לנושא זוויגות השונות: הגדרת הידע, התמורות בהתייחסות אל הידע, אופן שימורו, הפנמתו וניהולו, הוספת רבדים לידע הארגוני, וכמובן, המטרה העיקרית – מימוש הידע ומיצויו במוצרים ושירותים של הארגון.

מהו ידע

להלן הגדרה של המושג ידע כפי שהובאה ברחון IT Training, בגיליונו מחודש יוני 1998:

"Knowledge is the accumulation of experience and practice, the implementation of solutions and systems and the assessment of their effectiveness"



מאפייני חברת הידע

בעולם בו הדבר היחידי שהינו ודאי הוא חוסר הוודאות, המקור ליתרון תחרותי בר קיימא, הינו הידע. כאשר מגמות השוק משתנות תדיר, טכנולוגיות זוכות לתפוצה נרחבת, המתחרים מתרבים ומוצרים הופכים למיושנים כמעט בין לילה, החברות המצליחות הן אלו אשר יוצרות כל הזמן ידע חדש, מפיצות אותו לרוחב הארגון ומיישמות אותו בטכנולוגיות ומוצרים חדשים.

באופן בסיסי, ניתן לומר כי בחברה כזו, הידע הינו המשאב העיקרי של הפרט ושל הכלכלה בכללותה. יתר המשאבים המסורתיים (הקרקע, העבודה, ההון והמידע) אינם נעלמים, אלא הופכים למשניים בחשיבותם. זאת מכיוון שמשאבים אלה ניתנים להשגה, בעזרת הידע וההתמחות.

במובן הרחב, יצירת ידע חדש, משמעותה יצירה מחודשת של הארגון ושל כל החברים בו, בתהליך בלתי פוסק של התחדשות אישית וארגונית. בארגון המתקדם, יצירת הידע החדש הינה דרך ההתנהגות בה כל פרט הינו בבחינת יזם המייצר ומיישם ידע.

סוגי הידע

ניתן להבחין בשני סוגים של ידע הקיימים, וגם נוצרים מחדש בכל ארגון :

❖ ידע "דומם" (Tacit Knowledge) - זהו הידע האינטואיטיבי, בדרך כלל (הידיעה הלא מודעת עפ"י הפילוסופיה של צ'אה טסה), אשר נוצר ונצבר אצל בעלי מקצוע ברמה גבוהה, לאחר שנות נסיון רבות. מכיוון שמדובר, כאמור בידע אינטואיטיבי לרוב, הרי שקיים קושי להפוך ידע זה לשיטתי ופורמלי, באופן שיהיה נחלת הארגון כולו.

המחשה מצוינת לידע "דומם", מובאת בסיפור על "הדוכס ועושה הגלגלים" : הדוכס חואן ישב למעלה באולם וקרא בספר. למטה בחצר היה עושה הגלגלים חורת גלגל... עושה הגלגלים אמר... "כשאני חורת גלגל, אם אני מכה באיטיות, האיזמל מחליק... אם אני מכה במהירות, האיזמל נתקע ואינו חודר פנימה. אותו 'לא – איטי – לא מהיר' היד יודעת אותו והלב חש אותו. הוא ישנו, אך אי אפשר להביע אותו במילים..."



❖ הידע המפורש (Explicit Knowledge) - זהו ידע פורמלי וסיסטמטי ומבוסס בדרך כלל על עקרונות מדעיים ברורים ומוכחים.

תהליך יצירת הידע בארגון

תהליך יצירת הידע בארגון המתקדם הינו אינטגרציה כלשהי של מעברי ידע בין שני הסוגים הנ"ל, במתואר בטבלה להלן :

מ-	אל	האופן
"דומם"	"דומם"	ע"י תצפית, חיקוי, אימון
"מפורש"	"מפורש"	ידע "מפורש ממקורות שונים, אשר הסינתזה ביניהם
"	"	יוצרת ידע "מפורש חדש"
"דומם"	"מפורש"	ע"י ביסוס מדעי, בניית תהליכים שיטתיים
"מפורש"	"דומם"	ע"י הפנמת הידע "המפורש" באופן שיעשיר את הידע הבסיסי הפנימי הקיים ויהווה תשתית לבניית ידע נוסף בהמשך ע"ג הידע "המפורש" שהופנם

חוכמת המנהלים בארגון הינה בניהול התוהו ובוהו של סוגי ידע אלה והמעברים ביניהם, ביצירת הקרקע הפוריה והסביבה הארגונית המתאימה לתהליכי יצירה וזרימה אלה.

חשוב להדגיש כי הידע וההתמחות בפני עצמם אינם מייצרים דבר, אלא הם הופכים ליצרניים כאשר הם משולבים במשימות מוגדרות. מטעם זה, חברת הידע הינה גם חברה המבוססת על ארגונים (או חברות), כאשר היעד והתיפקוד של כל ארגון מתמצאים בסופו של דבר באינטגרציה של הידע במוצרים או בשירותים של אותו ארגון.

התפתחות הידע

המאפיין העיקרי והחשוב ביותר של הידע מתבטא בכך שהוא משתנה במהירות, כך שדברים שרק אתמול נחשבו כמדע בדיוני, הם היום ממשיים. פיטר דרוקר סבור כי הוודאויות של היום הופכות כמעט תמיד לאבסורדים של המחר. לעומת זאת, הכישורים האנושיים מתאפיינים בשינויים איטיים.

ניגוד זה בין ההשתנות המהירה של הידע האנושי לעומת השינוי האיטי של הכישורים האנושיים, הולך ומחריף, אם נזכור את ההערכה המקובלת, לפיה כל אדם בעל מטען ידע מסוים יצטרך לרכוש ידע חדש באופן משמעותי כל ארבע או חמש שנים, אחרת הוא מתיישן.

חברת הידע והשלכותיה על המנהלים

ההשלכה הניהולית המרכזית של עידן הידע מתבטאת בצורך של כל ארגון לבנות ולהטמיע בבסיסו תרבות של יצירת ידע והפנמתו וניהול שינויים. משמעות הדבר כי כל ארגון חייב להתמקד בשלושה תחומי פעילות מרכזיים :

❖ שיפור התפקוד - שיפור תמידי של התפקוד הנוכחי בארגון. Peter Drucker ביטא זאת בצורה קולעת :

"The greatest benefit of training comes not from learning something new, but

from doing better what we already do well".

❖ ניצול מטען הידע - על הארגון ללמוד לנצל לתועלתו את מטען הידע הקיים בו ועל בסיס ידע זה, לפתח את הדור הבא של המוצרים או השירותים בהם הארגון מעוניין לעסוק.

❖ לימוד חדשנות - על הארגון לטפח חדשנות וזאת כחלק מאורגן ושיטתי של פעילותו. הדבר חיוני, מכיוון שללא חדשנות זו, הארגון ימצא עצמו מהר מאוד מיושן ואף יאבד את יכולתו לשמר את אנשיו המוכשרים, בהם תלויים הישגי הארגון.

שיתוף הידע והשבחתו

פרנסיס בייקון גורס כי *"ידע הוא כוח"*. אם כך, מדוע יטה עובד הידע לוותר על יתרונו זה, כמי שיודע יותר? מדוע הוא יטה לשתף אחרים בידע שלו? התשובה מצויה במסכת בבא קמא כ': *"זה נהנה וזה לא חסר"* כמו הנר והאתרוג. באקלים מתאים, יעריך ויתגמל הארגון הנבון את עובדי הידע שלו אשר תורמים לאחרים. למעשה האיש המשתף אחרים גם עושה לביתו, כי עצם השיתוף מפרה. ושוב ממקורותינו, ממסכת תעניות ז': *"הרבה למדתי מרבותי, ומחברי – יותר מרבותי, ומתלמידי יותר מכולם"*.

התייחסות נאותה לעובדי הידע מסייעת רבות לנכונותם לשתף אחרים. זה מחייב כי לארגון תהיה תרבות ארגונית, שהארגון יהיה מונע ע"י ערכים.

כאמור, הידע מתיישן. Don Tapscott כותב בספרו *"The Digital Economy"* : *"Knowledge is like milk. It has shelf life stamped right on the carton. The shelf life of a degree in engineering is about three years. If you're not replacing everything you know by then, your career is going to turn sour fast. Learning has become a continuous, lifelong process. The less stupid you are, the more you realize just how stupid you really are! If you give up the struggle, you give up life."*

לכן יש להשביח את הידע, להוסיף רבדים חדשים וכל העת ללמוד ("Always learning ולהתחדש).

במקורותינו, גדולי ישראל נקראים "תלמידי חכמים" (Disciples), שכן חכמי ישראל בכל הדורות, אף שהיו בקיאים וחריפותם גדולה, היו כל ימי חייהם גם בגדר של תלמידים, אשר ממשיכים תמיד ללמוד ולשאוף ולהתעלות עוד ועוד. חתירה מתמדת זו בהתלהבות נעורים היא הסימן האמיתי לחוכמה. פניהם של הכרובים על ארון הקודש בבית המקדש היו פנים של תינוקות, זאת כדי לרמוז שכל אחד ואחד, כגדול כקטן, חייב לראות עצמו תינוק ולהיות תמיד מוכן ללמוד עוד ועוד.

לסיכום

הנחתנו הבסיסית היא כי אנו נמצאים בעיצומו של עידן חדש, בו המשאב הארגוני החשוב ביותר הוא הידע, שהוא למעשה חומר הגלם ממנו עשויים רעיונות חדשים.

החוכמה (הידע) אינה נמצאת במוחותיהם של המנהלים או של מחלקות המחקר והפיתוח דווקא, אלא הארגון כולו מבוסס על עובדי ידע בתחומים השונים. בהקשר זה, לורנס פיטר בספרו "הפירמידה ההפוכה" כותב: "המנהל יודע מעט על הכל, והטכנאי יודע הכל על מעט..."

מובן מאליו כי הידע, כעומד בפני עצמו, אינו מייצר דבר והינו חסר חשיבות בראייה הארגונית.

ביטוי המעשי של הידע חייב להיות מגולם במוצרים או בשירותים, אותם הארגון הציב לעצמו כיעד לספק. גם תפוקת העובד והצוות מותנים משמעותית בקיום הידע והיכולת למצותו.

Lew Platt, ה-CEO לשעבר של HP כתב:

"If only we knew what we know, then we would be three times more productive"

אופי העבודה בארגונים מסוג זה הינו, בראש ובראשונה, עבודת צוות, במסגרתו ניתן להגיע להפריה ההדדית הדרושה, על מנת להשיג סינתזה של תחומי הידע השונים, לצורך שיפור מתמיד של תהליכים קיימים מחד, ויצירת שירותים ומוצרים חדשים מאידך.

גם אופי התפקוד של המנהלים בעידן הידע משתנה שינוי מהותי: לא עוד הנחיות מלמעלה וביצוען בדרגים הנמוכים יותר, אלא הכוונה והדרכה, יצירת סביבה ארגונית

פתוחה ושוויונית במידה רבה, פתיחת ערוצי תקשורת חופשיים, פורמליים ואפורמליים, בתוך כל מדרג ארגוני ובין הרמות הארגוניות השונות.

המנהלים חייבים לסגל לעצמם גישה וסגנון ניהולי, אשר מטרתם לטפח ולקדם את עובדי הידע, כדי שירצו להישאר בארגון, להזדהות עמו באופן מרבי ובכך לתרום תרומה מכסימלית להשגת יעדיו.

טבעו של הידע האנושי הוא התחדשות מהירה מאוד ואף מסחררת בעשורים האחרונים. לעומת זאת, הכישורים האישיים של העובדים משתנים בקצב איטי הרבה יותר. ניתן לגשר, במידה מסוימת על פער זה באמצעות חינוך והכשרה.

הדברים נכונים, ואף ביתר שאת, כאשר אנו ממקדים את התייחסותנו ביחידות מערכות המידע בארגונים. העובדים ביחידות אלו הינם עובדי ידע מובהקים ולכן, האתגר הניהולי בטיפוחם וקידומם הינו אף גדול יותר.

מנהלי יחידות מערכות המידע נדרשים להוכיח מנהיגות מובילה בעיצוב האסטרטגיה הכוללת בתחום מערכות המידע, (הן במישור הארגוני והן במישור המקצועי), אשר תתמוך באופן מכסימלי בהשגת היעדים העסקיים. תחום מערכות המידע, אולי יותר מכל תחום אחר, משתנה בקצב חסר תקדים, ולכן בולטת מאוד הבעיה של התיישנות הידע וכתוצאה מכך, הצורך "לרדוף" אחריו, באמצעו חינוך והכשרה. בהקשר זה קולעת אמרתו של Ben Franklin :

***"Empty the coins in your purse into your mind,
and your mind will fill your purse with gold".***

פרק ו': המשאב האנושי וטיפולו

אנו מועטים ואויבינו מרובים...

במה איפא עמדנו עד עכשיו ובמה נעמוד בעתיד?

אך ורק ביתרוננו האיכותי, ביתרוננו המוסרי והאינטלקטואלי"

דוד בן גוריון

בשנים האחרונות חלה התפכחות בהתייחסות הארגונים למשאב האנושי, לנוכח ההכרה בחשיבותו הגדלה של משאב זה לעמידת הארגון בתחרותיות הגוברת, המחייבת הצטיינות במשחק שכלליו משתנים ללא הרף. הארגונים נדרשים להשיג יותר הישגים בפחות אמצעים.

הכלכלן ג'וליאן סימון, כתב בספרו "The ultimate resource" כי המשאב האולטימטיבי הוא אנוש. אולם, לעתים אנחנו משלמים מס שפתיים בנושא זה, איננו הופכים הצהרות למעשים ואיננו מטפלים בצורה נאותה במשאב זה. בהקשר זה, יפים הדברים בספר תהילים: "שווא ידברו... שפת חלקות בלב ולב ידברו. יכרת ה' כל שפתי חלקות, לשון מדברת גדולות".

בהקשר להתמקדות באנשים, ניתן להוסיף את דבריו המאלפים של הגורו פול שטרסמן, כפי שביטאם בספרו רב המכר "The business value of computers", בו הוא גם טבע את המונח "ROM" (Return On Management), באנלוגיה למנוח : ROI

"Shift your attention from information technology to the executive who manage it. Only management value added, with or without computers, produce payoff. Computers add value only if surrounded by appropriate policy, strategy, methods for monitoring results, talented and committed people, sound relationship and well designed information systems".

העובד הצעיר והשאפתן חפץ לנוע במהירות לעמדת השפעה, ממנה הוא יכול להטביע חותמו על ההחלטות והאירועים. בארגון שאינו מזדרז לפתח ולקדם את עובדיו בטרם הכיר את המיומנויות והכישורים שלהם, תפקע סבלנותו. לא פעם הוא יחפש ארגון זריז יותר, אשר מזהה במהירות כישרונות ומעניק קידום, מבלי להתחשב בגיל או בוותק המקצועי.

מאידך, הארגונים בימינו אינם מבטיחים בטחון ותעסוקה לעובד לאורך זמן, דבר אשר היה בעבר גאוותם של הארגונים וקריטריון לארגונים מצטיינים בניהול ("מהעריסה אל הקבר"). נוצרים אם כן יחסי עבודה חדשים בהם מחויבויות הארגון כלפי העובדים נחלשות ויחד עמן גם רמת ההזדהות ונאמנות העובדים כלפי הארגון.

מאפייני כוח האדם בתחום טכנולוגיית המידע

להלן מאפיינים טיפוסיים:

- ❖ אוכלוסייה צעירה ואיכותית, בעלת השכלה פורמלית גבוהה בדרך כלל
- ❖ שאיפה חזקה להתקדמות ולמיצוי עצמי, הן במישור המקצועי והן במישור הניהולי
- ❖ חיפוש מתמיד אחר אתגרים מקצועיים וחידושים ורתיעה ממשימות תחזוקה רוטיניות
- ❖ אוכלוסייה המכירה היטב בערך עצמה ואף בתלות ההולכת וגוברת של הארגון בה
- ❖ אוכלוסייה תובענית למדי בכל הקשור לקבלת תגמולים נאותים
- ❖ אוכלוסייה אשר שואפת כל העת ללמוד ולהתקדם, לחדש ולהתחדש, לשפר ולהשתפר

ולהלן חלק מהסוגיות הכרוכות בטיפול:

- ❖ קידום מקצועי - תחום התקשוב הינו תחום דינאמי ומתפתח בקצב מסחרר וחידושים צצים בו מידי יום. כתוצאה מכך, קיים הכרח לדאוג, ללא הפסק, לקידום המקצועי של האנשים, אחרת ידרכו במקום ואף יסוגו. המשמעות עלולה להיות, בניית מערכות בטכנולוגיות שאינן מעודכנות ובעקבות כך, הצורך לשנות ולבנות מחדש את המערכות לאחר תקופה קצרה.
- בהקשר זה קולעים הדברים בספר "עליסה בארץ המראות":

"עליך לרוץ כמיטב כוחך כדי להישאר באותו מקום. אם ברצונך להגיע למקום אחר,

עליך לרוץ לפחות במהירות כפולה מזו".

לצערנו, קיימים עדיין מנהלים אשר הכשרות מקצועיות שוטפות אינן זוכות לתעדוף המתאים ואף נחשבות למותרות. איש מקצוע כזה, אשר חש שאינו מתקדם מבחינת התפתחותו המקצועית, שואף לעזוב את מקום עבודתו ולהשתלב בארגון אחר אשר משקיע בטיפול מקצועי של אנשיו.

נצטט בהקשר זה את דבריו של B. James, סגן מנהל מחלקת המידע בחברת Otis:

"...IT training and development of state of the art knowledge is more important than salary in keeping professionals"

❖ מנהלים לא מקצועיים - בתחום מקצועי, דינאמי ומתחדש כתחום התקשוב, מתגבר הצורך בממונה ברמה מקצועית גבוהה, שיכול להנחות, לייעץ ולבקר את איכות הביצוע.

עם זאת, בעולמנו שלטת גישת "הפירמידה ההפוכה". מיכה פופר, בספרו "על מנהלים כמנהיגים" (הוצאת רמות, תשנ"ה-1994, עמוד 28):

"איני מסוגל להגיד לעובדים מה לעשות, ובוודאי לא כיצד לעשות. אני חייב להישען על דעתם של העובדים. בעבר היו המנהלים המומחים למשימות והם ניהלו אותן...אני מנהל אנשים המסוגלים לבצע את המשימות הרבה יותר טוב ממני. הם בעלי הידע ... מה שאני עושה - אני מספק להם שירותי ניהול, תנאים לעבודה, מנגנוני אינטגרציה, הסתכלות מערכתית וחזון ארגוני. הם צריכים לדעת להפעיל אותי כדי לקבל שירותים אלה."

יחסי אנוש

זהו גורם מניע ממדרגה ראשונה, אשר לו השפעה מכרעת על הערכתנו והזדהותנו של העובד עם הממונים עליו, עם המשימה ועם הארגון בכללותו. מנהלים רבים חוטאים בתחום זה כלפי אנשיהם ואינם מצליחים להתאים עצמם, מבחינת סגנון הניהול, קיום תקשורת פתוחה עם האנשים ובניית תדמית נכונה. בהקשר זה נצטט קטע של דייל קרנגי, בספרו "המנהיג שבך" (עמוד 194), והמתייחס לכללי התנהגות בין אדם לחברו:

התבונן בדברים מנקודת מבטו של האדם השני.

אל תהסס להביע דברי הערכה ושבח.

עשה שימוש בכוחה הגדול של ההתלהבות.

התייחס בכבוד לזולת.

אל תהיה ביקורתי יותר מדי.

תיאוריות ומודלים מקובלים

נציג תיאוריות ומודלים מקובלים בתחום ההתמודדות עם סוגיית הזהות וההזדהות הארגונית.

כל מנהל בר דעת, הרוצה להיטיב את הנסיון הניהולי שלו חייב להביא בחשבון את ההתפתחות של תורות הניהול. כל אומנות, וניהול וודאי אחד מהחשובים באומנויות, משתפרת ע"י חידושים, הבנה ויישום נכון של התיאוריה, ע"י אלה היודעים כיצד להשתמש בה.

הדעה המקובלת שתיאוריה וניסיון הם שני דברים מנוגדים, מתעלמת מהעובדה כי תיאוריה טובה מבססת ומשפרת את הפרקטיקה הניהולית, בעוד שבעיות ניהול היו קיימות בכל העיתים והדורות.

אחת הבעיות היסודיות בכל ארגון היא: כיצד מניעים בני אדם לעבוד ולהשקיע מהונם וממרצם לשגשוגו של הארגון. אין זה תפקיד קל, הואיל ומרבית בני האדם חשים כי הם מפיקים רק סיפוק אישי מועט מעבודתם, ונהנים מתחושה מועטה של הישג או של יצירה.

להלן מספר מודלים העיקריים:

❖ סולם עציוני –

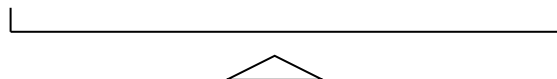
מבטא את מושג ההזדהות של העובד עם מטרות הארגון, יעדיו ומשימותיו. קצה אחד של הסולם מבטא הזדהות מלאה ובקצה השני ניכור מוחלט. האתגר של הממונים הוא לפעול כדי להביא את עובדיהם קרוב לקצה הסולם ברמת הזדהותם עם הארגון.

❖ סולם תרומות/תמורות של צ'סטר ברנרד-

עפ"י תיאוריה זו, רוב רובם של העובדים חשים כי תרומתם לארגון הינה מעל ומעבר לתמורה שהם מקבלים. על הממונים לפעול כדי לשנות תחושות אלו של עובדיהם כדי שיבינו כי יחס והערכה להם זוכים, בעבור תרומתם לארגון מצמצמים את הפער במאזן תרומה/תמורה.

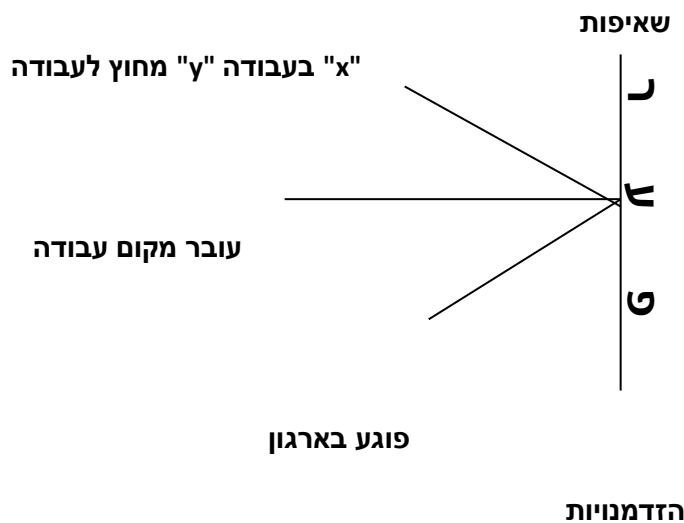
תרומה

תמורה



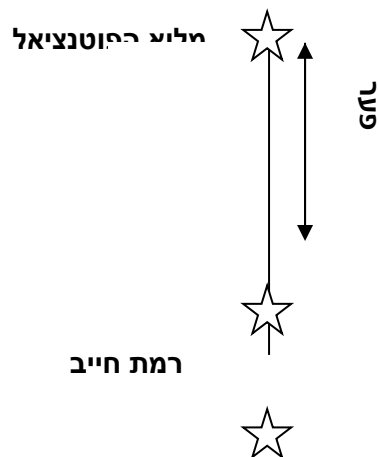
❖ התיאוריה של Differential Opportunities –

עפ"י תיאוריה זו, לכל אדם יש שאיפות והזדמנויות ויש פער ביניהן ומרדף מתמיד, אך העובד עלול לנקוט באחת משלוש אפשרויות עיקריות (למעשה, ספקטרום של אפשרויות): מחליף מקום עבודה, פוגע בארגון או משלים אך מוצא פורקן במקום אחר, לדוגמא בהשתתפות התנדבותית בארגונים אחרים. על הממונים לפעול כדי שהעובד יהיה מרוצה ויזדהה עם מטרות הארגון.



❖ סולם דוגלס מק'גרגור-

רמת "חייב" היא תפקוד מינימלי (החתמת שער) ורמת "יכול" מבטאת מיצוי מלא של הפוטנציאל של העובד. האתגר של המנהל הוא להניע במעלות הסולם מעלה.



ממודל מק' גרגור אנו למדים כי מרבית האנשים אינם מממשים את מלוא הפוטנציאל שלהם, אלא רק חלק קטן ממנו. יש אומרים כי הדבר דומה למכונת קרנו בתרמודינמיקה שנצילותה היא פחות מ – 30%.

טיפולוגיה של כוח האדם ודרכי התמודדות

כיצד אם כן, עלינו המנהלים, להביא את הפרט למימוש הפוטנציאל הטמון בו ולהבנה כי דבר זה מיטיב עימו. בהקשר זה, אריסטו גורס כי אדם יוכל להיות מאושר כאשר הוא מממש את הפוטנציאל שלו, כשהוא מוציא אל הפועל כל מה שנמצא בו בכוח.

עלינו להבין מה משמעות המונח פוטנציאל וכי לא כל אחד יכול! להמחשה, יש אשר מביאים את משל הביצה והתרנגולת: בתוך ביצת התרנגולת יש פוטנציאל להפוך לתרנגולת. רבות מהן מסיימות חייהן על שולחן הסועד, מבלי שיממשו את הפוטנציאל שלהן. אך גם ברור כי מביצת התרנגולת לא יכול לבקוע אווז, כי הפוטנציאל להפוך לאווז אינו נמצא בביצת התרנגולת.

הטבלה להלן מתארת ספקטרום המאפיינים (טיפולוגיה של בני אנוש), הנוגעים לפוטנציאל ואופן ההתמודדות, ולפעול עפ"י העיקרון :

מאפיין	דרכי התמודדות	חסידי עם גבר תתמם, תתברר תתפתל" יח' 7 –
לא רוצה ולא יכול	היפטר מהעובד במהרה	
רוצה ויכול	תגמל במידה	
רוצה ולא יכול	סייע לו ע"י הכוונה, השתלמויות, חונכות	
יכול ולא רוצה	הכר מניעיו ופעל בהתאם	

נדבכים נוספים להתמודדות

להלן מספר נדבכים נוספים להתמודדות :

- ❖ הצבת יעדים אתגריים
 - ❖ בניית תוכניות עבודה, גיוון בתפקידים ובמשימות, טיפוח תקשורת פתוחה, עידוד חשיבה לא קונפורמיסטית
 - ❖ הטלת אחריות, העשרת תפקידים, האצלה אמיתית
 - ❖ נקיטת מדיניות תגמול נאותה ומאוזנת
 - ❖ הכשרות "לתחזוקת" אנשי המקצוע
 - ❖ חיזוק מוטיב ההזדהות
 - ❖ יצירת איזון נכון וגיוון במשימות המוטלות.
- ודבר נוסף, חשוב מאוד – קשב (כפי שביטא זאת דוד בן יוסף, בספרו "האם יש סיכוי לאהבה?" – הוצאת ספרים מרכוס ושות' בע"מ, תשד"ס) :

קשב פירושו התעניינות בזולת

קשב פירושו כיבוד הזולת

קשב פירושו הפריה הדדית

קשב פירושו אהבה

כיצד נפעל כדי לשפר את התפקוד?

נפנים בקרב אנשינו את המסר כי מיצוי מלוא הפוטנציאל מיטיב עימם. בהקשר זה, הפסיכולוג אברהם מאסלו מייעץ: "... אם אתם מתכננים במודע להיות פחות ממה שאתם מסוגלים להיות, אני מזהירכם כי תהיו אומללים למשך שארית חייכם. אתם מסוגלים להשיג כל שתוצו, כל זמן שאתם מוכנים להשקיע את הזמן הדרוש, את האנרגיה ואת המאמץ".

בספרו "מנהיגות", כותב רודולף ג'וליאני²¹: "חלק ניכר מהיכולת להניע אנשים לעשות מה שהם צריכים לעשות יהיה מותנה במה שהם מבינים כשהם מסתכלים בכם ומקשיבים לכם. הם צריכים לראות לנגד עיניהם מישהו חזק יותר מהם, אבל גם אנושי".

יש לנהוג עפ"י הכלל שהתווה צ'רלס איימס²²:

"היה ער לקיומם של כאלה שאינם מתאימים למסגרת הארגון. אין זה משנה עד כמה קפדני תהליך המיון, הקליטה וההערכה, תמיד יהיו כאלה שהם בלתי מתאימים אך הצליחו לעבור את המסננת הנ"ל. יש צורך בפעולה מהירה והחלטית לסילוקם של אלה האחרונים. האנשים בתוך הארגון יודעים תמיד מי הם אלה שאינם מתאימים, והם נוטים להסיק מסקנות שליליות ביחס למנהלים המאפשרים את הישארותם של אלה במסגרת הארגון. שלושה סוגים של 'בלתי מתאימים', מזיקים במיוחד מנקודת ראותו של הארגון:

- ❖ אלה החסרים את היושר או התבונה הנחוצים לזכיה באמון, אותם אלה שאינם מעניקים את ההכרה המגיעה לכפופים למרותם, בזכות רעיונותיהם או הישגיהם, ואינם מקדמים את רעיון הארגון הפתוח.
- ❖ פוליטיקאים הנועצים תמיד אצבע רטובה באוויר על מנת לגלות לאן נושבת הרוח, והמעוניינים יותר בעשיית הצעד הנכון מאשר בעשיית הדבר הנכון.
- ❖ רודנים זעירים המטילים אימתם על הכפופים להם אך מתרפסים בפני הממונים עליהם."

²¹ רודולף ג'וליאני, "מנהיגות", עמוד 11

²² צ'רלס איימס, Harvard Business Review, גיליון נובמבר – דצמבר 1989

דוגמא לחברה בינלאומית שעשתה והצליחה (מתוך אמנת חברת Levi Strauss) :

“We all want a company that our people are proud of and committed to, where all employees have an opportunity to contribute, learn, grow, and advance, based on merit, not politics or background. We want our people to feel respected, treated fairly, listened to, and involved. Above all, we want satisfaction from accomplishments and friendships, balanced personal and professional lives, and to have fun in our endeavors”.



פרומתאוס ופנדורה

באימוץ טכנולוגיה ורתימתה לצורכי הארגון יכולים להיות יתרונות חיוניים ממש, אך גם סכנות גדולות שיש בהן כדי למוטט ארגון, רחמנא ליצלן.

חתן פרס נובל לכלכלה משנת 1978, הרברט סיימון, מתייחס לדוגמא מאלפת, בהקשר זה. סיימון מביא שתי אגדות מהמיתולוגיה היוונית, בכדי להמחיש את ההשפעה ההתפתחותית הטכנולוגית על החברה (לטוב ולרע) :

- ❖ מיתוס פרומתאוס (הטוב) - מיתוס פרומתאוס אודות האדם שגנב את האש מהאלים ומסרה לאנושות. העונש : נקשר לסלע והוזן ע"י נשרים.
 - ❖ מיתוס פנדורה (הרע) - מיתוס פנדורה אודות הסקרנות הטבועה באנושות. המדובר בפתיחת התיבה (שלא ניתן לסגור) ושחרור רוחות הרשע.
- זה מה שנקרא במקורותינו : "הנה נתתי לפניך את הטוב והרע, את החיים והמות ובחרת בטוב...ובחרת בחיים".

הפן האנושי - "ניסן ורחמים"

אך טבעי, כמו בכל תהליך של שינוי משמעותי ומהיר, עלולים גם בתהליכי שינוי אלה להיות נפגעים, אשר בהעדר תשומת לב ראויה, עלולים ליפול נשכחים בצידי הדרך.

כוונתנו לאותם עובדים מסורים ונאמנים, אשר הקדישו מיטב שנותיהם, מרצם וכישוריהם לארגון ואשר מתקשים כיום לסגל עצמם לעולם החדש, לשינויים המתחוללים בו ולטכנולוגיה החדשה.

אלה "ניסן ורחמים", המכונים - The legacy people. מבחנה החשוב של ההנהלה יהיה בטיפול פרטני בעובדים אלה, מבעוד מועד, הן באמצעות הכשרה מתאימה, הן בויסות פנים ארגוני מתאים, הן בסיוע אמיתי במציאת מקום עבודה חלופי הולם והן בגיבוש תוכניות פרישה.

יודגש כי הגיל הביולוגי אינו בהכרח המאפיין של העובדים כדוגמת "ניסן ורחמים".

הפן הטכנולוגי - "אלעזר ואיתמר"

ראשית יובהר שאין מדובר בשני סגני הכהונה בני אהרון ע"ה. המדובר ב-"אלעזר ואיתמר", הנמנים על אנשי המקצוע בתחום המחשבים, אשר מחפשים בהתמדה אתגרים מקצועיים.

קיימת תופעה של אי שביעות רצון בולטת לבצע פעולות שגרתיות של תחזוקת מערכות מידע קיימות. במקביל, קיימת שאיפה לפתח מערכות חדשות ולהימצא תמיד בשורה הראשונה של הטכנולוגיה (State of the art).

מאידך, קיים הכרח ברור לבצע גם משימות של תחזוקה, המהוות חלק נכבד מהפעילות הכללית ומהקצאת המשאבים בארגונים המיישמים מערכות מידע ממוכנות.

תיאור תמציתי למצב זה הוצג, בצורה קולעת, ע"י P. Parikh

"It's a dirty job, but someone's got to do the maintenance"

על אף ההגיון שבדבר, קיים קושי להעסיק אנשי מקצוע במשימות תחזוקה, לאורך זמן. אולם הבעיה מחריפה עוד יותר כאשר מטילים על העובד לתחזק מערכות שאף לא השתתף בפיתוחן. בהקשר זה, יפים דברי שלמה המלך בשיר השירים: "שמוני נוטרה את הכרמים, כרמי שלי לא נטרתי".

על כן, ארגונים רבים מקבלים החלטה ליזום השבחה - שיכתוב מחדש (Rejuvenate, Rewrite) של מערכות מידע ובלבד שניתן לצמצם את פעילויות התחזוקה המונוטוניות וחסרות האתגר.

מימוש מדיניות כזו תהיה בבחינת הזרמת דם חדש (עירוני דם) לעובד המתוסכל והממורמר מרוב פעילות תחזוקה. אך בל נשכח את התועלת לארגון. זוהי בבחינת הזרמת דם חדש לארגון, אשר במוקדם או במאוחר, יצטרך לבנות מחדש את מערכותיו, תוך ישום גישות טכנולוגיות מתקדמות יותר, אשר יקלו בעתיד על פעילות התחזוקה. זהו היבט שיש לתת עליו את הדעת ולתת לו את המשקל הראוי.

המחשות להתנהלות נבונה שתוביל לנאמנות והזדהות עם הארגון

❖ המחשה מאלפת למשמעות האבחנה בין מנהל למנהיג מובאת בספר "על מנהלים כמנהיגים" מאת מיכה פופר²³:

"לאחר שעות הליכה, הרגשתי "מת העולם, נשרף הים, לא מעניין אותי הצבא, אני נופל פה על האדמה, לא זו אפילו אם יביאו הנה את הרמטכ"ל..."

התחלתי ממש 'להתארגן לנפילה' ושיקפצו לי כולם!

פתאום המ"מ שם עלי את היד ואמר לי: 'מאיר, עכשיו אנחנו מרימים רגליים ועוברים להתחלת הטור!' אני לא יודע איך ואיפה, אבל כשהוא נגע בי ודיבר אלי והתחיל ללכת איתי מהר הרגשתי שיש לי כוחות כאילו שהתחלתי את המסע. התחלתי ללכת מהר והישגתי את כולם. לפני כמה שעות הרגשתי על סף גסיסה. והנה אני מוצא עצמי רץ במלוא המאמץ למחנה. האיש הזה תמיד מצליח להוציא ממני מאמצים שלא האמנתי שאני מסוגל לעשות אותם. רק הוא מצליח להוציא ממני דברים כאלה..."

❖ "הכפפה של ג'סי", מתוך הספר "מרק עוף לנפש בעבודה", מאת ג'ק קנפילד, מארק ויקטור הנסון, מיידה רוז'רסון, מרטין רוט וטים קלוס²⁴: סינתיה סיפרה שבתחילה ראתה במשרה שלה בסירקל קיי עבודה זמנית שתפרנס אותה עד שתמצא משרה טובה יותר. ביומה השני או השלישי מאחורי הדלפק קיבלה שיחת טלפון מבנה בן התשע ג'סי. הוא היה צריך כפפת בייסבול ל"נבחרת הקטנים". היא הוסיפה והסבירה שהיא אם חד הורית, שמצבה הכספי היה בכי רע, וכי המשכורת הראשונה היתה אמורה

²³ מיכה פופר, "על מנהלים כמנהיגים", הוצאת רמות, תשנ"ה 1994, עמוד 54

²⁴ ג'ק קנפילד, מארק ויקטור הנסון, מיידה רוז'רסון, מרטין רוט וטים קלוס, "מרק עוף לנפש בעבודה", הוצאת שלגי, תש"ס – 2000, עמוד 11

לכסות את החשבונות שהגיע זמן פרעונם. היא חשבה שתוכל לקנות את כפפת הבייסבול שבנה רוצה מהמשכורת השנייה או השלישית. כשסינתה הגיעה לעבודה למחרת בבוקר ביקשה ממנה פטרישה, מנהלת החנות, לבוא למשרדה.

סינתה תהתה אם עשתה משהו או לא השלימה מטלה כלשהי ביום הקודם. היא היתה מודאגת ונבוכה. פטרישה הושיטה לה קופסא. "שמעתי אותך מדברת עם הבן שלך אתמול", אמרה, "ואני יודעת שקשה להסביר דברים כאלה לילדים. זו כפפת בייסבול בשביל ג'סי כי אולי הוא לא יבין שאת צריכה לפרוע את החשבונות לפני שתוכלי לקנות כפפות. את יודעת שאנחנו לא יכולים לשלם לעובדים טובים כמוך כמה שהיינו רוצים לשלם; אבל איכפת לנו, ואני רוצה שתדעי שאת חשובה לנו". הדאגה לזולת, ההזדהות הרגשית והאהבה שהביעה אותה מנהלת החנות הן עדות שבני אדם זוכרים יותר כמה המעסיק מתחשב מאשר כמה הוא משלם.

❖ **"הרגשת שותפות"**, מתוך הספר "להצטיין בניהול", מאת פיטרס ו – ווטרמן: הרגשת שותפות – מרכיב חשוב בהניעה "בחופשת חד המולד, כל בני כיתתי באזור שיקגו קיימו פגישה קטנה כדי להחליף רשמים על מישרותינו הראשונות. כל אחד התפאר בחשיבות ובמורכבות של מינויו. אחד סיפר, שהוא מעצב רשת מחשבים עולמית עבור חברה שמחזורה ביליוני דולרים. אחד תיאר, כיצד הוא קונה ומוכר איגרות חוב בשווי של עשרות מיליוני דולרים מדי יום ביומו. כשהגיע תורי, הייתי מעט נבוכה שהיה עלי להסביר, שלאחר שביליתי ארבעה חודשים במחסן של חנות סידקית בשיקאגו, זכיתי סוף סוף לקידום ומוניתי עוזר אחראי למחלקת בובות. אני מפקחת על איצטבת צעצועים, שאורכה מטר וחצי וגובהה מטר וחצי!" מאידך, לאישה צעירה זו מונה "חונך", מנהל רם דרג בחברה, הסועד עמה בקביעות, מתעניין בשלומה וברווחתה, ומראה לה, שלמרות שהיא מפלסת את דרכה מן התחתית, היא זוכה לתשומת לב מן הפסגה.

MBW (Management By Walking) "קום התהלך בארץ"

ולסיום נביא להמחשה את דבריהם של צ'רלס פרקס ופיליפ דה – בקר²⁵ מספרם "סופר מנהל" אודות תפישת הניהול של מייסד חברת המחשבים דל, מייקל דל (MBW – Management By Walking):

דל מקדיש חלק מזמנו לשיטוט בבנייני החברה "אני ניגש אל אנשי המכירות ושואל אותם איך הביקוש, שואל אותם מה הלקוחות אומרים ושואל אותם איך המוצרים שלנו מוצאים חן בעיניהם". אני מסתובב במפעל ואני מבלה זמן לא מבוטל בין העובדים שלנו, ומוודא שהם תופסים היטב מהי האסטרטגיה שלנו ולאן פני החברה מועדות - לאן אנחנו הולכים.

המשמעות היא שמדי שבוע נוהג מייקל דל לסעוד ארוחת צהריים מתוך שקית נייר עם כ-25 מעובדיו שנבחרו באקראי, "שאינם מנהלים איש". הכוונה היא להפיץ את בשורת הלקוח של דל היישר מפי הגבורה, ולהטות אוזן למה שלוחשים יושבי הספסלים האחוריים.

קיימת גם תפיסת ניהול הנקראת "ניהול לפי ערכים" (Management By -MBV) Values כפי שבאה לידי ביטוי בספר "ניהול על פי ערכים" מאת שמעון דול, סלבדור גרסיה, אבישי לנדאו. ביסוד תפיסה זו עומדים הערכים שיוצרים מחויבות משותפת לפרויקטים חדשים ומלהיבים. חשיבותם של המדדים האיכותיים ערכיים כגון אימון, יצירתיות, כנות, שקיפות, יושרה, התלהבות, העזה אינה פחותה מזו של המדדים הכמותיים כמו יעילות והחזר השקעה.

על המנהלים לפתח דינמיקה שתפיק את המיטב מכל פרט, לעודד אותם לחלוק חוכמתם עם אחרים, לרתום אותם לעבודת צוות וליצור בנוסף תרבות של חדשנות והתחדשות. הקטע הבא, פרי עטם של מייקוף ומזרחי, בספר, "הנשק העדין – תפילות לרגעים גדולים ולשעות קטנות", מבטא כמיהה זו:

"למדני, אלי היקר, להתחדש מחדש לשבור את דפוסי האתמול

לא לומר איני יכול – כשיכול אני, לא לומר אינני – כשהנני"

²⁵ צ'רלס פרקס ופיליפ דה – בקר, "סופר מנהל", הוצאת איגוד לשכות המסחר בישראל, 1996, עמוד 43

פרק ז': זהות והזדהות ארגונית

מי האיש (הארגון) החפץ חיים, אוהב ימים לראות טוב
תהילים לד', 13

הכלכלן ג'וליאן סימון, כתב בספרו "The ultimate resource" כי המשאב האולטימטיבי הוא אנוש. אולם, לעתים אנחנו משלמים מס שפתיים בנושא זה, איננו הופכים הצהרות למעשים ואיננו מטפלים בצורה נאותה במשאב זה. בהקשר זה, יפים הדברים בספר תהילים (פרק יב', 3): "שוא ידברו... שפת חלקות בלב ולב ידברו. יכרת ה' כל שפתי חלקות, לשון מדברת גדולות".

העובד חפץ לנוע במהירות לעמדת השפעה, ממנה הוא יכול להטביע חותמו על ההחלטות והאירועים. כך הוא יחוש שייכות ויזדהה עם הארגון ויעדיו.

סקירה זו עוסקת בזהות והזדהות ארגונית ומספקת כללי אצבע ודרכי התמודדות, למימוש הפוטנציאל של העובדים והפניית מרצם לשגשוגו של הארגון.

זהות והזדהות ארגונית הינה מצב בו הפרט והקבוצה עושים הכל, עושים בכל מאדם כדי לקדם ולפתח את הארגון בו הם מועסקים ודואגים לרווחתו. הם גאים במקום עבודתם. עובד התאגיד טויוטה גאה לציין "אני טויוטה". העובד מממש מלוא הפוטנציאל שלו לשגשוגו של הארגון.

בעולם בו הדבר היחיד שהינו ודאי הוא חוסר הוודאות, המקור ליתרון תחרותי בר קיימא, הינו הידע. כאשר מגמות השוק משתנות תדיר, טכנולוגיות זוכות לתפוצה המצליחות הן אלו אשר יוצרות ידע חדש כל הזמן, מפיצות אותו ברחבי הארגון ומממשות אותו במוצרים ובשירותים שלהן.

באופן בסיסי, ניתן לומר כי בחברה כזו, הידע הינו המשאב העיקרי של הפרט ושל הכלכלה בכללותה. יתר המשאבים המסורתיים (קרקע, עבודה, הון ומידע), אינם נעלמים, אלא הופכים למשניים בחשיבותם, זאת מכיוון שמשאבים אלה ניתנים להשגה, בעזרת הידע וההתמחות.

יצירת ידע חדש, משמעותה יצירה מחודשת של הארגון (Rebirth), בתהליך בלתי פוסק של התחדשות אישית וארגונית. בארגון המתקדם, יצירת הידע החדש הינה דרך התנהגות, במסגרתה כל פרט הינו בבחינת יזם אשר מייצר ומיישם ידע.

ארגונים מובילים מצליחים להסתגל לשינוי, מצליחים להיחלץ ממשבר זה של ההזדקנות, תוך נקיטת מספר צעדים עיקריים, המופעלים במשולב:

- ❖ טיפוח, מוכוון ע"י ההנהלה, של מעורבות אמיתית מצד העובדים בפעילות הארגון, בכל הרמות של קבלת ההחלטות. טיפוח מעורבות זו אינו מתמזה בהסברה, ביצירת מוטיבציה ובהצבת יעדים שנקבעו ע"י ההנהלה. משמעותו של טיפוח זה הוא שילוב העובדים בכל תהליכי קבלת ההחלטות הקשורות בהתמודדות הארגון עם אתגריו, לא רק כמבצעים, אלא כשותפים, התורמים את אותה תוספת של חיוניות, המבדילה ארגון אחד ממתחריו.
- ❖ טיפוח סגנון של מנהיגות, המדגישה את האחריות האישית של אחרון העובדים להערכה נכונה של מצב הארגון, על נקודות החוזק והחולשה שבו, לגיבוש דרכי התמודדות, תוך הצבת יעדים קשים ועמידה ללא פשרות על השגתם.
- ❖ דרכי הפעולה מעוצבים במשותף, ולא כדירקטיבה של ההנהלה, שיש לה לכאורה פתרונות מוכנים. באופן זה, משמר הארגון מתח בריא של עשייה ושל תחרות פנימית, הממוקדת להשגת יעדים שהוצבו, ככל האפשר, בהסכמה.
- ❖ צעד ראשון במכלול זה של פעילויות, הוא הסתכלות אמיצה במראה, ראיית ההשתקפות האמיתית, ולא המעוותת. בהעדר ראייה נכוחה זו, של מצב הארגון, לא ניתן לבנות אסטרטגיה ממשית להבראתו, או לשמירה על בריאותו התקינה.
- ❖ עד כמה שיישמע פרדוכסלי, לעתים הטכנולוגיה, הנחשבת בד"כ כקטליזטור לקידום הארגון והתפתחותו, הופכת לרועץ ומעכבת את חיזוק חוסנו של הארגון וסימני החיות שלו. מקרה מאלף מסוג זה, התבטא בצבא ארצות הברית, אשר פיתח יכולות מרשימות של תקשורת מאחרון החיילים בזירה כלשהי בעולם ועד לראש המטות המשולבים ושר ההגנה בפנטגון. דא עקא, יכולת טכנולוגית זו טיפחה את תסמונת "הראש הקטן" בדרגי ההיררכיה, את ההימנעות מנקיטת יוזמה ונטילת אחריות ובאופן זה, יצירת ארגון בעל חשיבה דוגמטית ופתרונות "By the book", למצבים המשתנים, להם בהגדרה לא יכולים להיות פתרונות כאלה.
- ❖ הטמעת משמעת מנטלית, משמרת את אותם סממנים של חיוניות ארגונית, ולא מאפשרת חזרה לתחושה של שביעות רצון עצמית, גם כאשר התוצאות העסקיות משתפרות. אמצעי חשוב בכוון זה, עשוי להיות הנהגת מתכונת קבועה של תחקור אירועים, מצבים וכווני פעולה, באופן שתמשיך להתקיים ביקורת עצמית בונה,

השואלת שאלות נוקבות ומחפשת תשובות יצירתיות, תוך שיתוף שכבות רחבות של עובדים.

האתגר הניהולי

אחת ההגדרות הקלאסיות הקולעות ביותר של תפקידי המנהלים בארגונים, היא זו שניתנה ע"י L.Gulick ו-L.Urwick עוד בסוף שנות השלושים של המאה הקודמת. הגדרה זו ממקדת את תחומי האחריות של המנהל, עפ"י ראשי התיבות POSDCoRB, במישורים של תכנון, ארגון, איוש, הכוונה ובקרה, תיאום, דיווח ותקצוב.

אנחנו רואים את תפקידה של ההכוונה (Directing) ביצירת הזהות וההזדהות. בבניית והעצמת הזהות וההזדהות, עלינו להפנים בקרב עובדינו את הערך "לתת"- לתת את הנשמה והלב לקידומו של הארגון ולהטמיע את החיבה היתרה. בהקשר זה, יפות מילותיה של חמוטל בן זאב בשירה "לתת":

"לתת את הנשמה ואת הלב

לתת כשאתה אוהב..."

כיצד ננחה, נכוון ונוביל ארגונים בעתות של כלכלה לא יציבה ובעידן בו ארגונים מתמוטטים, בעידן בו ארגונים "נבלעים" ע"י אחרים, בעידן בו ארגונים מצויים במצבי משבר? כיצד ניזום שינויים, נייעל ונתייעל, נשפר ונשתפר, נחדש ונתחדש, ננחיל ערכים ותרבות ארגונית וניצור אקלים שמקדם בברכה שינויים, לכוון אל הבלתי אפשרי? כיצד נתעל את השינויים לכוונים הרצויים והדרושים? מהם אבני הלגו, אבני הפינה, אבני היסוד, אדני הפז, הנחוצים כדי שנהיה טובים באמת, כדי שנהיה נחושים וכחושים (Lean and Mean) ונרתום את עובדינו, נסחוף אותם ונפיח בהם רוח יחידה (Esprit de corps), נפיח בהם התלהבות והזדהות ותשוקה, כדי לקדם ולהתקדם בעידן הזה, בעידן של שינויים?

בהיבטים אלה, גורלו של הארגון, לשבט או לחסד, נמצא היום, במידה רבה יותר מבעבר, בידי העובדים, הפוטנציאל המקצועי הטמון בהם, מיומנותם המקצועית ונכונותם לממש פוטנציאל ומיומנות אלה לטובת הארגון והמשך שגשוגו. תיאור קולע לכך אנו מוצאים, בספרו של מיכה פופר "על מנהלים כמנהיגים"²⁶: "איני מסוגל להגיד לעובדים מה לעשות, ובוודאי לא כיצד לעשות... אני חייב להישען על דעתם של העובדים. בעבר היו המנהלים המומחים למשימות והם ניהלו אותן... אני מנהל אנשים המסוגלים לבצע את המשימות הרבה יותר טוב ממני. הם בעלי הידע... מה שאני עושה – אני מספק להם שרותי ניהול, תנאים לעבודה, מנגנוני אינטגרציה, הסתכלות מערכתית וחזון ארגוני".

²⁶ מיכה פופר, "על מנהלים כמנהיגים", עמוד 28

דברי מנכ"ל חברת ליווייס, מתוך הספר "אינטליגנציה רגשית בשירות לקוחות" מאתיד פרמאנטל²⁷:

"אני מאמין, שאם אתה יוצר סביבה שאנשיך מזדהים איתה – כלומר סביבה הקשובה לתחושות הערכים, הצדק, ההגינות, האתיקה, החמלה וההערכה שלהם – הם יסייעו לך להצליח".

הכומר תומס מק'גרת', המכהן כפרופסור לפסיכולוגיה באוניברסיטת פיירפילד, מציין מספר אבני יסוד, להשגתה והעצמתה של הזהות וההזדהות (נציין כמה מהן):

❖ **נאמנות (Loyalty)** - זהו ערך תרבותי ומתפתח. הארגון זקוק לנאמנות מצד אנשיו, אולם אין דבר כזה כמו נאמנות אוטומטית. הדרך היחידה בה ישיג הארגון נאמנות אנשיו היא דרך מנהליו ודרך סגנון הניהול המונהג.

❖ **אמון (Trust)** - אם ברצונך לנהל אנשים כיום, עליך לוודא שהם מאמינים בך. כל מערכת יחסים (עם אלוהים או עם אדם) מתחילה באקט של אמונה ואמון.

❖ **אכפתיות ואהבה (Caring and Love)** - מערכת התנהגותית נוספת שבה עלינו להשתמש היא מימד האהבה והדאגה. אנשיך צריכים להרגיש שאכפת לך מהם: "אם אכפת לך ממני אזי אתה חייב לאמר לי זאת, ולתת לי להרגיש שאכן אכפת לך ממני". מנהל מבריק ומרוחק הוא אסון. רק עבור ואמור: "המשך כך, טום, הלוואי והיו לי עוד כמה כמוך". בהקשר זה, מרק טוויין אומר: "אני יכול לחיות חודשים רבים על מחמאה טובה".

❖ **הודאה בשגיאות (It's OK to say: I'm sorry)** - קיימת מערכת התנהגותית נוספת שעליך לנצל, אם הינך מעוניין שההניעה תפעל ותישמר. אם אתה טועה – ואתה טועה! התנצל. זה הגון ומכובד לומר: "אני מצטער, נכשלתי". לצערנו, זהו רעיון זר עדיין ונתפש כחולשה, או כחוסר גבריות.

²⁷דייויד פרמאנטל, "אינטליגנציה רגשית בשירות לקוחות", הוצאת הספריה הבינלאומית לאנשי עסקים, 2000, עמוד 75

ארגונים "נצחיים"

גיימס קולינס וג'רי פוראס, בספרם "לנצח נבנו- 18 חברות מופת", מתארים ארגונים כאלה בהם העובדים קמים בבוקר, מזנקים ממיטתם כדי להגיע לעבודה ולהשיג הישגים עבור הארגון בו הם נמצאים. לדעתם זה אינו בלתי אפשרי ואינו קסם, כמו בשירה של נעמי שמר "מחר":

"... כל זה אינו משל ולא חלום זה נכון כאור בצהרים..."

דורותי ב- "הקוסם מארץ עוץ": לאחר המסע הארוך שבמהלכו חיפשה את הקוסם, היא מפשילה את הוילון ומגלה כי הקוסם אינו בכלל קוסם, אלא איש ככל האדם. כך גם המנהלים המצליחים. הם אינם בהכרח יותר מבריקים או הוגים מעמיקים יותר. מה שהם עושים מצוי בהישג ידינו... הם נוהגים בפשטות... אך הפשוט אינו בהכרח קל... תחילתה של משימה קשה, רצופה אתגרים ועם זאת ראויה ביותר.

"תנו לה מפרי ידיה ויהללוה בשערים מעשיה" (משלי לא', 31)

- ❖ להלן מספר דוגמאות שהתפרסמו בספרות, אשר ממחישות את פירות הזהות וההזדהות הארגונית:
 - ❖ חברת הנפט "של" מדווחת על יישום 5,000 הצעות שיפור בשבעה חודשים (הצעה אחת לכל עובד).
 - ❖ טויוטה בוחנת 46 הצעות לעובד בשנה.
 - ❖ מילקין מדווחת על הצעה לעובד לשבוע.
 - ❖ אינלנד סטיל הורידה כמות פגמים במוצריה מ-13% ל-0.01%.
 - ❖ התאגיד GE בהנהגת ג'ק וולש (מתוך "ג'ק- הדברים החשובים באמת" הוצאת מטר):
 - מאמין בכוחם של אנשיו (יותר ממחצית זמנו מוקדש לנושא "בני אדם").
 - עוסק בטווח הקצר וגם בטווח הארוך.
 - חוסר רשמיות.

- הפיכת החברה ל"בלתי רשמית", תוך עקיפת שרשרת הניהול, כדי לתקשר בין רבדים.
- עריכת ביקורים בלתי צפויים (ערכה של ההפתעה).
- שילוב כוחה של חברה גדולה, עם זריזותה של חברה קטנה.
- קבלת מידע בלתי מסונן, ישירות מאנשי השטח.
- אמונה שאין גבולות ליצירתיות האנושית (זרם הרעיונות מנפש האדם הוא בלתי נדלה וכל שצריך הוא לשאוב מהבאר הזאת)

סיכום

בכלכלה המבוססת על ידע, העובד המומחה הופך להיות, יותר מאי פעם בעבר, הנכס החשוב ביותר של הארגון, אשר יעניק לו יתרון תחרותי. לכן, הארגון יימצא בתחרות מתמדת מול ארגונים אחרים, על המשאב החשוב הזה, של העובד המוכשר, היצירתי והמסור.

המנהלים חייבים להיות מודעים היטב לכך כי קיים מתח בסיסי בין עובדי ידע אלה לבין הארגון בו הם עובדים. עובדים אלה הינם ברובם עצמאיים ואינדיבידואליסטיים באופיים, אולם הם מחזיקים בידיהם (במוחותיהם) את מהות הארגון, קרי הידע והם יכולים לקחתו עימם החוצה בכל רגע. על כן, תפקיד מרכזי של המנהלים הוא ליצור עבור עובדי הידע גורמי הנעה, לתגמל אותם נכון, לחנך ולשפר אותם כל העת. בעיה נוספת שקשורה בעובדים אלה היא שכמעט ולא ניתן להכריח אותם להיות פרודוקטיביים ואף קשה למדי להפעיל עליהם בקרה.

בניגוד לארגונים המסורתיים, התקשורת בין העובדים ועצם השיחה, אחד עם השני, אשר נתפשו בעבר כבזבוז זמן, במידה רבה, הופכים בארגון החדש לכלי חשוב, אשר מאפשר קיצור תהליכים, השגת יעילות בתהליכי עבודה שונים, ובסופו של דבר יצירת יכולת לתגובה מהירה יותר של הארגון לתנאי השוק המשתנים.

אם נתאמץ, נשתדל ונהיה ראויים וטובים, ניצור ארגון "נצחי", ארגון אשר שורשיו מרובים, שאפילו כל הרוחות שבעולם באות ונושבות בו, אין מזיזין אותו ממקומו (כפי שמלמד אותנו רבי אלעזר בן עזריה, בפרקי אבות, פרק ג', משנה יז').

בנייתה והעצמתה של הזהות והזהדות הארגונית חשובה לארגון ומביאה לו ברכה. היא מניעה את העובד לעשייה גדולה, הוא שואל עצמו, יום יום ושעה שעה: "מה לעשות עוד ולא עשיתי" (עפ"י מטאפורת "משל הכרם" של הנביא ישעיה "מה לעשות עוד לכרמי ולא עשיתי בו"). העובד מזנק ממיטתו כל בוקר כדי להגיע לעבודה ולממש את הפוטנציאל שלו. זו תקופה טובה בחייו. בתפילת "אל אדון על כל המעשים", מתוארים המאורות "...שמחים בצאתם, ששים בבואם...". כך גם העובד בו הוטמעה והופנמה זהות ארגונית והזהדות ארגונית, הוא שמח בצאתו, בתום יום הפעילות על שהגשים ומימש, ושש בבואו, ביום המחרת, כדי להוסיף רבדים, לחדש ו"להמציא" את הארגון מחדש.

תקוותנו היא שנבין, נשכיל, נשמע, נלמד ונלמד, נשמור, נעשה ונקיים (באנלוגיה לתפילת "אהבת עולם") ונהיה טובים יותר. כך תתקיים בנו משאלתה של המשוררת רחל, בשירה "משאלה":

**"רק זאת: להיות טובה בעיניך
זכה ופשוטה... טובה בעיניך- רק זאת!"**



פרק ח' : גורמי הצלחה קריטיים לתפקוד המנהל/המנמ"ר

בפרק זה כללנו אוסף רעיונות, כוונים, הגיגים ומחשבות אשר עשויים לשפר מיצובו של המנמ"ר, אשר חפץ חיים לראות טוב, להצטיין בניהול, להביא ערך (Value) ממשי לארגונו ולהיות מוערך. חלק מהדברים מוגשים בסגנון עשרת הדברות (Decalog, Ten Commandments), ובמתכונת של גורמי הצלחה קריטיים (Critical success Factors) ונסמכים על מקורותינו ודברי חז"ל.



הדברה הראשונה: "עשה לך רב..." (יהושע בן פרחיה, אבות א' 6)

המנהל / המנמ"ר חייב להישען על עצות ושירותים שיקבל ממנהל טכנולוגיות ראשי (CTO).

לא כל ארגון יכול וצריך להעסיק CTO, אך הוא יכול לקבל שירות זה מחומרים המסופקים ע"י משרד החשכ"ל, מניירות עמדה, מתובנות שניתן ללקט ולהפנים מימי העיון למנמ"רים, מפגישות ושיחות עם חברות הייעוץ משיחות ופגישות עם CTOs של חברות וספקים.

הדבר חשוב מאוד, כי המנהל/המנמ"ר יכול ליישם לקחים ותובנות בארגונו, לשלב טכנולוגיות מתאימות ובכך יתכן ויוכל לחסוך הוצאות תחזוקה וטיפול, להסיר מורכבות וקשיים, להפוך את המערכות לידידותיות יותר ע"י אימוץ ממשקים נאותים, לעשות "מתיחות פנים" (Face Lifting) ולשפר תפקוד מערכות ועוד.

הדברה השנייה: "...קנה לך חבר..." (יהושע בן פרחיה, אבות א', 6)

על המנהל/ המנמ"ר להיות מחובר לארגון שלו, מחובר לאנשים שלו, מטפח אותם, מסייע בפתרון מצוקות ודואג לרווחת אנשיו. זהו גורם הנעה ממדרגה ראשונה, כי באופן זה ניתן להשיג תוצאות אמיתיות. יש חשיבות מכרעת בהכרת האנשים ומאפייניהם, לשמוע דעותיהם ומאוייהם, להקשיב להם ולשתף אותם בהכנת תוכניות. בהקשר זה, יפים דבריו של לי איאקוקה, בספרו רב המכר "איאקוקה":

"במרוצת השנים שאלתי באורח סדיר את אנשי המפתח שלי וכן וידאתי שהם ישאלו את אנשי המפתח שלהם וכן הלאה, לאורך כל הקו, מספר שאלות בסיסיות – מהן מטרותיך, תוכניותיך, עדיפויותיך, תקוותיך וכיצד הינך מתכוון לפעול כדי לממשן".

הדברה השלישית: "קום התהלך בארץ.."

על המנהל/ המנמ"ר לאמץ תפישות ניהול (ניהול לפי חריגים, ניהול לפי יעדים ועוד). אך חשוב מכל לאמץ גם תפישת MBW – Management By Walking, בבחינת "קום התהלך בארץ". בהקשר זה, יפה המטאפורה של גלילת האבן (ע"י יעקב אבינו ע"ה), כמתואר ע"י המשוררת רחל, בשירה "כאן על פני האדמה":

בטרם אתא הליל – בואו, בואו הכל! מאמץ מאוחד, עקשני וער של אלף זרועות, האומנם יבצר לגול - את האבן מפי הבאר?

הדברה הרביעית: "איזהו חכם? הלומד מכל אדם, שנאמר מכל מלמדי השכלתי..." (בן זומא, אבות ד')

אנחנו עוסקים בתחום דינמי, דברים משתנים בקצב מהיר ועלינו לחדש כדי להתחדש. צריך ללמוד ללא הרף וגם לוודא כי אנשינו לומדים ומביאים עימם תובנות כדי ליישם בארגון ומנחילים את הידע ומשתפים כפיפים ועמיתים. כך אנו עושים גם לארגון וגם לביתנו, כך נעשה טרנספורמציה לארגון ונהפוך אותו לארגון מתקדם, ארגון לומד, ארגון אשר לומד את הידע, מפנים ומממש במוצרים ובשירותים של הארגון.

חשוב לדעת הרבה על מעט (בדברים שאנו עוסקים בהם) וגם מעט על הרבה (בדברים הנלווים), חשוב שנהייה רב תחומיים, כדברי התנא יהודה בן תימא: **"הוי עז כנמר וקל כנשר ורץ כצבי וגיבור כארי..."**. ולהמחשה, נביא את דבריו של פיליפ הולדן, כפי שבאו לידי ביטוי בספרו "הצלחה מרבית":

"אנשים מצליחים אינם מפסיקים לעולם ללמוד, להאזין ולחתור להיות יצירתיים. במובן זה, הרדיפה אחר שיפור עצמי היא מתמדת – מרוץ ללא קו סיום..."

הדברה החמישית: "...אמור מעט ועשה הרבה..." (שמאי, אבות א', 15).

חשובים המעשים, חשוב המימוש וההגשמה, חשוב להיות אמיתיים, כדברי דוד המלך ע"ה במזמור יב' בספר תהילים: **"שווא ידברו איש את רעהו, שפת חלקות בלב ולב ידברו..."**. בהקשר זה, יפים דברי דן מילמן, בספרו "אין רגעים שגורתיים": **"להפוך את הכוונות למעשים, את האתגרים לעוצמה ואת ניסיון החיים לחוכמה."**

הזירה היא חיי היומיום, השיטה היא פשוט לעשות, הזמן הוא כרגע". ועוד דבר – לעשות היום, לא מחר ("מחרכך"), כי שחרו של יום זה לא יחזור לעולם! לכן, עלינו לתכנן וליישם, ולשפר תפקוד ולעשות סקרי שביעות רצון ולהפיק מהם לקחים, לעשות סקרים הנוגעים לרמת הניהול ולנסות להציב יעדים כדי לעלות בסולם מעלה מעלה, לשפר את המדדים. **"דע כי היום קצר והמלאכה מרובה..."**, "אין טוב מאשר ישמח האדם במעשיו" (קוהלת ג', 22).

הדברה השישית: "...ואל תתיאש מן הפורענות" (נתאי הארכלי, אבות א' 7)

בעולמנו, יש הרבה אי ודאויות. עלינו להבין כי זה דבר טבעי ועלינו לדעת להתמודד עם אי ודאויות. להמחשה, מתוך הספר "100 דרכים לעורר את עצמך לחיים" מאת מדריק ומרי אן ברוסאט:

"אי הוודאות הינה ברכה סמויה. אם הייתי בטוח ללא כל ספק בכל הדברים,

הייתי מבלה את חיי בדכדוך וחרד מאיבוד דרכי..."

ועוד המחשב מאת המשורר יל"ג:

"הקיצה עמי? עד מתי תישנה? הקיצה, שא עינך אנה ואנה וזמנך ומקומך אנה הכירה".

הדברה השביעית: "יפה שעה אחת בתשובה ומעשים טובים בעולם הזה, מכל חיי העולם הבא. ויפה שעה אחת של קורת רוח בעולם הבא, מכל חיי העולם הזה"
(אבות ד', 16)

יש לעסוק במשימות הטווח הקצר וגם בהכנות לטווח הארוך. שניהם חשובים ואין לזנוח האחד על חשבון השני, כי אלה דברים משלימים, במידה רבה. יש לעסוק בשני הצירים, ציר ההעצמה ומיצוי היכולות וכן בציר השוטף – ציר הייצוב:

❖ **ציר ההעצמה (הטווח הארוך, חיי עולם) -**

ציר זה מתמקד בהרחבת השירותים ואיכותם, השבחת והעצמת היכולות, שיפור שירותי המשכיות הפעילות העסקית, הרחבת מעגל המשתמשים, ניצול המיומנויות הייחודיות והניסיון המעשי שנצברו ומיצוי היכולות, תוך אספקת ערך אמיתי ומשמעותי ללקוחות, שימוש אפקטיבי ויעיל בתשתיות, תכנון מערכות הדור הבא, חיזוק העוצמות, כפי שביטא זאת א.ד. גורדון:

"...במקום להילחם בחושך, יש להגביר את האור."

❖ **ציר הייצוב (הטווח הקצר, חיי שעה) -**

ייצוב הקיים, ייצוב השוטף, שיפור עלות הבעלות (TCO) והחזר ההשקעה (ROI), העצמת המידע במערכות, שיפור המדדים וכלי הבקרה והדיווח, מיסוד וחיזוק בסיס הפלטפורמות והתמיכה ועוד.

הדברה השמינית: שירות, שירות, שירות.

נעשה הכל כדי לספק שירות אמין וזמין, ואיכותי שמאחוריו יש בסיס מקצועי איתן, נעשה תיאום ציפיות עם הלקוחות, הכפיפים והממונים. אנחנו נחושים להצליח ונחושים להוסיף ולהשתפר, כדי לספק ערך אמיתי לצרכנינו. בהקשר למתן שירות, יפים דבריו של סטיבן קובי²⁸:

"השירות הוא מעלה המציינת את גדולי כל הזמנים ובזכותו ייזכרו. הוא מטביע חותם של אצילות על ההולכים בדרכו. השירות הוא הקו המפריד בין שתי הקבוצות הגדולות בעולם -

בין העוזרים לבין העורמים קשיים, בין הנושאים בעול לבין הנשענים, בין התורמים לבין מי שרק צורכים. טוב שבעתיים לתת מלקבל השירות, יהיה אשר יהיה, יאה הוא ונאה. להעניק עידוד, לבטא רגש של השתתפות, לגלות עניין, לסלק כל פחד, לבנות ביטחון עצמי ולעורר תקווה בלבם של אחרים, ובקיצור - לאהוב אותם ולהראות זאת - פירושו לתת שירות שאין יקר ממנו."

²⁸ סטיבן קובי, "העיקר להתחיל בעיקר", הוצאת אור - עם, 1996, עמוד 401

**הדברה התשיעית: "אל תתאוה לשולחנם של מלכים, ששולחנך גדול משולחנם
וכתריך גדול מכתרם" (אבות ו' 5).**

אם נעשה את הדברים בצורה הטובה, נתור כל העת אחר פתרונות, נשפר את היכולות, נציב יעדים ונממש, או אז נזכה מאליו בהערכה ונהייה ראויים. עלינו להפנים את העובדה כי תפקידנו משתנה, אנחנו תלויים באנשינו, הם אנשי הקו, הם שעושים את העבודה ויש לתת להם את הקרדיט הראוי בכל עת. תיאור קולע לכך אנו מוצאים, בספרו של מיכה פופר "על מנהלים כמנהיגים"²⁹: "איני מסוגל להגיד לעובדים מה לעשות, ובוודאי לא כיצד לעשות...אני חייב להישען על דעתם של העובדים. בעבר היו המנהלים המומחים למשימות והם ניהלו אותן... אני מנהל אנשים המסוגלים לבצע את המשימות הרבה יותר טוב ממני. הם בעלי הידע...מה שאני עושה – אני מספק להם שירותי ניהול, תנאים לעבודה, מנגנוני אינטגרציה, הסתכלות מערכתית וחזון ארגוני". אבל לבל נאמין כי הגענו אל המנוחה והנחלה, כי הקידמה תיעצר. בהקשר זה, יפה שירה של נעמי שמר "סימן שעוד לא הגענו": "סימן שעוד לא הגענו והאופק עוד רחוק... וצריך להמשיך ללכת וצריך לצעוד והדרך עוד מושכת – ארוכה..." ונתברך בברכה: "אין הברכה שורה אלא במעשה ידיו של אדם" (תוספת א').

הדברה העשירית: - (Reliability, Availability Serviceability, Security - RASS)

בשנות השבעים של המאה הקודמת, טבעה חברת יבם את הסיסמית RAS. סיסמית זו יאה ונחוצה גם כיום, אך עם עליית חשיבות בטחון המידע והמיתקנים, יש להוסיף לסיסמית זו את האות S בנגד בטחון מידע ולהופכה ל-RASS, כלומר לספק שירותים אמינים, זמינים, שירותיות ובטיחות.

²⁹ מיכה פופר, "על מנהלים כמנהיגים", עמוד 28

כיצד נפעל כדי לשפר את התפקוד?

נפנים בקרב אנשינו את המסר כי מיצוי מלוא הפוטנציאל מיטיב עימם. בהקשר זה, הפסיכולוג אברהם מאסלו מייצע: "... אם אתם מתכננים במודע להיות פחות ממה שאתם מסוגלים להיות, אני מזהירכם כי תהיו אומללים למשך שארית חייכם. אתם מסוגלים להשיג כל שתוצו, כל זמן שאתם מוכנים להשקיע את הזמן הדרוש, את האנרגיה ואת המאמץ".

בספרו "מנהיגות", כותב רודולף ג'וליאני³⁰:

"חלק ניכר מהיכולת להניע אנשים לעשות מה שהם צריכים לעשות יהיה מותנה במה שהם מבינים כשהם מסתכלים בכם ומקשיבים לכם. הם צריכים לראות לנגד עיניהם מישהו חזק יותר מהם, אבל גם אנושי".

ובהקשר זה, נצטט את דבריו של ג'ון לובוק, מתוך ספרו "ישר מהלב – רגשות בחיי היומיום":

"אל תפחד להראות את חובתך. היה חם, עדין, מתחשב ורגיש. קל יותר לעזור לאנשים באמצעות גילוי אהדה, מאשר באמצעות מתן חסד. אהבה היא יותר מכסף ומילה טובה מהנה יותר ממתנה"

סיכום

הגשנו לכם בזה מספר עצות ודרכי פעולה, אשר בוודאי רובן ידועות ואנחנו מתנצלים אם אנחנו מביאים תבן לעופרים (To bring coal to the castles). אך מצאנו לנכון לרכז תובנות אלו, כדי להנחיל אותן ולרתום אותן לעשייה ולמצוינות, בבחינת "ושיננתם לבניך ודיברת בם, בשבתך בביתך, ובלכתך בדרך ובשכבך ובקומך", כדי לפעול עפ"י העצה "יהי ביתך בית ועד חכמים..." וגם כדי לחוש נשיאה באחריות, בבחינת "והיה כי ישאלך בנך מחר לאמור מה זאת...".

³⁰ רודולף ג'וליאני, "מנהיגות", עמוד 11

פרק ט': עולם של שינויים

"אין אפשרות להתקדם ללא שינוי, ואלה שאינם יכולים להשתנות,
אינם יכולים לשנות דבר"

ברנרד שואו

יל"ג בשירתו "שירי היגיון" חרז את השיר "הקיצה עמי", שהולם עולם זה, מעין "מה
לך נרדם": "הקיצה עמי! עד מתי תישנה? הקיצה, שא עינך אנה ואנה וזמנך ומקומך
אנא הכירה".

כאמור, עוד במאה החמישית לפני הספירה, הרקליטוס קבע כי התנועה והשינוי הם
יסוד הכרחי של העולם: "אתה יורד לתוך מימיו של אותו זרם ובכל רגע מים חדשים
שוטפים ובאים כנגדך".

אם כך, עלינו להפסיק לראות את העתיד כהמשך וכהרחבה של העבר, באופן בלעדי.

בספרו "אתגרי הניהול במאה ה-21", כותב גורו הניהול, פיטר דרוקר: "כל ארגון
צריך להיות מתוכנן לשינויים כנורמה בסיסית וליזום שינוי, במקום רק להגיב
לשינוי שמתרחש".

לעתים קרובות, ההיצמדות לעבר הינה בבחינת מלכודת. אנדריו גרוב³¹:
"כאשר הסביבה משתנה בצורה שהכישורים ונקודות העוצמה הישנות מאבדים
מחשיבותם, אנו משתדלים להיצמד לעברנו, כמעט אינסטינקטיבית... אנחנו
מסרבים להודות בשינויים המתרחשים סביבנו, כמעט כמו ילד שאינו אוהב מה
שהוא רואה ולכן הוא עוצם את עיניו וסופר עד מאה, ומקווה שמה שהציק לו ייעלם.
גם אנחנו עוצמים את עינינו ומוכנים לעבוד קשה יותר ולהתמסר לכישורים
המסורתיים שלנו, בתקווה שהם והעבודה הקשה יביאו אותנו לחוף מבטחים, עד
שנגמור לספור עד מאה".

³¹ אנדריו גרוב, רק הפרנואידיים שורדים, 129 (הוצאת מטר, תשנ"ז-1997)

אולם, עלינו להיזהר מעשיית שינויים תכופים, או "שינוי לצורך שינוי", כדברי הפילוסוף ויליאם גיימס: *"A difference that makes no difference is no difference"*.

ואף זאת עלינו לשנן, כי לעיתים אין דרך אחת ויחידה שהיא "נכונה", וגם אם יש, הרי מובטח שתשתנה עם הזמן, עם בוא לחצים עסקיים, תמורות "פוליטיות" ושינויים טכנולוגיים. באופן זה, הכיוון הנכון של שינוי הוא זה שיהלום את דרך ניהול העסקים שלנו.

גם המבנים הארגוניים, על תרשימי המלבנים שלהם, אינם אומרים הרבה על הדרך בה הארגון פועל. לעתים, סכנה רבה טמונה בשינוי, מכיוון שהוא יכול לחסום גדילה ע"י עצם שינוי כוונים, סדרי עדיפויות והתמקדות של מנהלים חדשים, ולו רק כדי שיוכלו "להטביע חותמים".

הנה אנו רואים כי נערמים לפנינו קשיים רבים, אך אמרתו של אלברט איינשטיין מפיחה בנו תקוות "בלב הקושי שוכנת ההזדמנות" ועלינו לקבל אי – ודאות כברכה סמויה.

ראיה נכוחה של המציאות

"Auld Lang Syne" בשפה סקוטית עתיקה, זהו "טעם של פעם", הערגה לעבר, לדברים טובים באמת, שהרי יש מחזוריות בחיים, כפי שאומרים *"The pendulum swings back"*. ולעתים האופנה חוזרת, לעתים "בשינוי אדרת". כאנקדוטה לערגה לעבר ולדברים הטובים, Don Tapscott, בספרו *"The Digital Economy"*, מתאר פגישה, שהתקיימה, בתחילת שנות התשעים של המאה הקודמת, בין הגנרל קולין פאואל והנשיא גורבצ'וב, בסיומה של המלחמה הקרה.

גורבצ'וב אמר לפאואל: *"General, you will have to find yourself another enemy"* והגנרל פאואל משיב: *"I don't want to find another enemy...you are a good enemy. You can't just kick out all of the assumptions, rules, trading systems, political structures, that have held the world for the last 40 years"*

אדריכל שינוי

צ'רלס פרקס ופיליפ דה-בקר³² טבעו את המונח "אדריכל שינוי" והפליגו בשבחו :
"שינוי הוא דבר מלהיב. שינוי הוא דבר מפחיד.

כל החברות מדברות על הצורך בשינוי אבל רק מעטות מהן הופכות את הקמת
המערכות

העסקיות ואת הערכים העסקיים המעודדים שינוי לכלי המגדיר תוספת ערך...
אם אינך אדריכל שינוי, תהיה לכל היותר שרת של משהו ההולך ונשחק..."

להלן נביא שתי התייחסויות לצעדי שינוי :

❖ הסכנה הטמונה בשינוי³³

** Change in top management can inhibit growth, as the companies change directions and go through the politics of reorganization, reprioritization and refocus, as the new leaders want to put their "stamp".*

** Such management changes may slow development, because every project gets re-reviewed and potentially adjusted to address the new strategy.*

❖ חיוניות עריכת שינויים כפי שביטא זאת Raymond Perry³⁴

"Change is a natural and important part of the process. If I found a system where the user didn't want to make changes, I'd worry because it says to me that the project isn't really critical to his business"

³² צ'רלס פרקס ופיליפ דה-בקר, "סופר מנהל", הוצאת איגוד לשכות המסחר בישראל, 1996, עמ' 22
³³ קומפיוטר וורלד, 20, (12 יולי 2002)
³⁴ קומפיוטר וורלד (24 מאי 1993)

שינויים ארגוניים - למה ומדוע?

ספרי ניהול רבים עוסקים בסוגיה זו של שינוי ארגוני. הטענה היא ששינוי הינו דבר מלהיב, אך באותה מידה גם מפחיד. הרבה ארגונים מדברים על הצורך בשינוי, במיוחד בעתות של תהפוכות, תחרות עזה ואיומים נרחבים.

לפני שניגשים לבצע שינוי כלשהו, עלינו לשאול שאלה בסיסית ויסודית: למה ומדוע ?

(First ask why) ? מדוע זה נחוץ ? באיזה עומק ? האם לבצע שינוי קוסמטי, כדי להימנע מזעזועים, או לבצע שינוי מקיף ויסודי ?

יש הרואים ברכה בעצם מימוש שינוי. השינוי מחייב את ההנהלה והעובדים לשבור שגרת המשימות הקבועה, לשנות, לרענן את השורות, להגדיר מחדש את המטרות וסדרי העדיפויות ולגזור מהן את המשימות ושיטות הפעולה. ניתן לראות זאת לעתים קרובות בארגונים אשר משנים את המבנה שלהם: למבנה תלוי אזורים גיאוגרפיים, למבנה סביב משפחות מוצרים/שירותים, למבנה סביב התמחויות מקצועיות וכו'.

מאפייני הארגון טעון שינוי ומניעיו

מייקל המר וג'יימס צ'מפי, בספרם "עיצוב מחדש של התאגיד", מציגים מאפיינים של ארגונים שמעצבים את עצמם מחדש ויוצרים שינוי ארגוני:

- ❖ ארגונים נואשים ושקועים עמוק בבוץ (חברת פורד של שנות השמונים במאה הקודמת).
- ❖ הנהלה מרחיקת ראות, אשר חוזה בעיות מתקרבות (חברת הביטוח אתנה).
- ❖ ארגונים ללא קשיים נראים לעין, לא כעת ולא באופק (Hallmark).



השבועון Computer World מביא מספר מניעים נפוצים :

- ❖ מנהלים חדשים אשר חפצים להטביע חותם.
- ❖ תקלה רצינית שמתרחשת (Catastrophic event).
- ❖ רכישות ומיזוגים, קונסולידציה.
- ❖ תמורות תחיקתיות.
- ❖ מנהלים אשר סבורים כי זה עשוי להצמיד את הארגון קדימה.

ביצוע השינוי - נקודות למחשבה

❖ רמת השינוי - שינוי מבטא חשיבה מחדש, במטרה להשיג שיפורים. להלן שלוש רמות עיקריות :

- שינוי ממעלה ראשונה (עפ"י מיכה פופר) - זהו שינוי קוסמטי (More of the same) נועד ל"כיבוי שרפות", ללא ראייה מערכתית.
- שינוי ממעלה שנייה (עפ"י ש' פוקס) - זהו שינוי פרדיגמטי תוך אימוץ דרכי חשיבה חדשות ותוך מטרה להתאים את הארגון לשינויים מהותיים בתוכו, בסביבתו, בהגדרת יעדיו, או בפישוט מורכבותו.
- שינוי ממעלה שלישית (עפ"י אנדי גרוב) - "שינוי פי 10", "שינוי רב שכבתי", במסגרתו עוברים משיווי משקל ישן, לשיווי משקל חדש ("שינוי במרכיב כלשהו של ניהול העסק שנעשה גדול פי כמה וכמה ממה שהעסק מורגל לו")³⁵

³⁵ אנדריו גרוב בספרו, "רק פרנואידיים שורדים", הוצאת מטר תשנ"ז - 1997 עמ' 38

⁶ רונלד חפץ ומרטי לינסקי, "מנהיגות במבחן - להוביל שינוי ולהישאר בחיים", הוצאת ידיעות אחרונות וספרי חמד, 2007, עמוד 92

❖ האם יש גישה נכונה ואחידה? - לדעת המומחים אין גישה אחידה ונכונה. הגישה הנכונה היא זו שמתאימה לארגון הספציפי בעת ובנסיבות שלו. זהו עיקר המסר.

❖ הסיכון והסיכוי בביצוע שינויים - תמיד קיימים סיכונים, אך גם סיכויים והזדמנויות. תומס אקוינס (שחי בשנים 1225 עד 1274), גורס: **"ללא סיכון אין הצלחה ואין כשלון. לו היתה משימתו הראשונה במעלה של רב חובל לשמור על האוניה, לא היה מפליג לעולם מן הנמל"**. אך לעיתים, טמונה סכנה רבה בביצוע שינוי, מכיוון שהוא יכול לחסום גדילה, ע"י עצם שינוי כיוון, סדרי עדיפויות והתמקדות מנהלים חדשים, מקרוב באו, ולו רק כדי שיוכלו "להטביע חותמם".

❖ המבנה הפורמאלי והאפורמלי - כמעט בכל ארגון מתקיים במקביל למבנה הפורמלי, מבנה אפורמלי (למשל לעיתים, שלישי בהיררכיה "מושך בחוטים"). ככלל, התרשימים הארגוניים (תרשימי המלבנים) אינם אומרים הכל באשר לדרך בה פועל הארגון ועלינו להכיר בכך.

❖ עקרונות מנחים לביצוע שינויים - על השינוי לתמוך ביעדי הארגון, להניע תהליכי חדשנות ויצירתיות, לפשט קשרי גומלין וזיקות, שהרי כל מחלקה בארגון עוסקת בד"כ בעולם תוכן אחר, בדיסציפלינה אחרת. לכן, השילוב, הסינרגיה והאינטגרציה חשובים מאוד. חשוב ליצור קשר הדוק בין המחלקות, קשר אשר מזכיר את תפישת הסרט הנע, בו כל עובד (תחנה) מוסיף ערך ומהווה נקודת בקרה לעומת העובד (התחנה) אשר לפניו בשרשרת הערך.

❖ פעולה מקדימה והסרת חששות - שלב מקדים בביצוע שינוי הינו שיתוף דרגים ונציגים בחשיבה ובתהליך. חייבים להיכנס לנעליהם של "הרקדנים", להבין רחשיהם ותחושותיהם ולהקשיב היטב ל"מנגינות" שמאחורי המילים. אלה צעדים חיוניים ומתכון להצלחת השינוי.

בספרם "מנהיגות במבחן - להוביל שינוי ולהישאר בחיים", רונלד חפץ ומרטי לינסקי⁶ מביאים סיפור מעניין הנוגע לשינויים ותוכניות:

"הגנרל דווייט אייזנהאואר, שעמד בראש הפלישה לחופי נורמנדיה, תיאר את יום הפלישה וסיפר שהדבר הראשון שהיה עליו לעשות לאחר שהחיילים הגיעו לחוף היה לזרוק את התוכנית לפח. אבל הוא אמר גם שהם לעולם לא היו מצליחים להגיע לחוף בלי תוכנית. תוכנית אינה אלא הניחוש הטוב ביותר של היום הזה. למחרת מגלים את ההשפעות הבלתי צפויות של הפעולות שבוצעו מתוקף התוכנית ומתחילים להסתגל לאירועים הבלתי צפויים".

על כן, צריך להבטיח וגם לקיים וגם לבצע שלב של תחקור ובדיקה מחדש, לאחר מעשה ומעקב צמוד ולאחר תקופת הסתגלות, מה שקרוי Post implementation review ובעקבותיו לעשות את ההתאמות הנכונות. בהקשר להבטחה וקיום הבטחות, יפים דבריו של סם וולטון:

"וכעת אני רוצה שתרימו את ידכם הימנית וזכרו כי הבטחה שאנו מבטיחים היא הבטחה שאנו מקיימים"

פרק י': תכנון אסטרטגי

In strategy, it is important to see distant things as if they were close and to take a distanced view of close things

Miyamoto Musashi - Japanese philosopher

שתי פעילויות מרכזיות בניהולו של ארגון ומיושמות בהקפדה: התכנון הכולל והתקצוב.

להן השפעה מכרעת על שרידותו של הארגון והמשך הצלחתו. בפרק זה נדון בנושא התכנון הכולל.

נוהגים לעשות הבחנה בין המונח אסטרטגיה (אשר מקובל לכנותה: תורת החוכמה), מושג שאול מהעולם הצבאי, לבין המונח טקטיקה (אשר מקובל לכנותה: תורת העורמה). טווח הזמן של אסטרטגיה הוא טווח הרחוק (ברמה הלאומית, טווח הזמן הוא עשרות שנים, מכיוון שזה מביא לידי ביטוי שינויים אתניים, דמוגרפיים, גיאופוליטיים, גיאופיזיים, ועוד). לעומתה, טקטיקה מקיפה טווח זמן קרוב (סוברים כי מקורה מהמילה *touch*).

"Say goodbye to strategic planning"

האם התכנון האסטרטגי פשט את הרגל, ואת מקומו מחליפה כיום חשיבה יצירתית נועזת, המשוחררת מכבלי התכנון? האם הצלחת המתחרים החדשים מתבססת על שבירת כללי המשחק ולא רק על לקחי העבר? האם לאמץ תכנון מזן חדש - ספונטני: מתכננים בזמן שמבצעים, מבצעים בזמן שמתכננים? או להשאר שמרניים - סוף מעשה במחשבה תחילה (רבי שלמה הלוי אלקבץ)?

בהקשר לחשיבות התכנון האסטרטגי נצטט מספר קטעים קצרים מספרו האוטוביוגרפי, רב המכר, של **איאקוקה**, אשר בשנות השלושים לחייו שימש כנשיא חטיבת המכונות בחברת פורד והנהיג שיטות ניהול אשר הביאו את החברה להצלחה. כמו כן, אחרי שעבר לשמש כנשיא חברת קרייזלר, הצליח איאקוקה לחלצה ממשבר - גם בזכות אותן שיטות ניהול:

❖ בין הסיבות לכישלון: **"תמיד עסקנו בשוטף, דאגנו כיצד תהיה הרווחיות שלנו ברבעון הקרוב ולא היה לנו זמן לעסוק באסטרטגיה"**.

בין הגורמים להצלחה: "במרוצת השנים, שאלתי באורח סדיר את אנשי המפתח שלי וכן וידאתי שהם ישאלו את אנשי המפתח שלהם לאורך כל הקו, מספר שאלות בסיסיות: מהן מטרותיך, תוכניותיך, עדיפויותיך, תקוותיך וכיצד הינך מתכוון לפעול לממשן?"

תכנון האסטרטגי של הארגון מגדיר את יחסי הארגון עם הסביבה. הסביבה, למעשה מכתיבה מה חייב הארגון לעשות על מנת שיוכל להמשיך ולפעול, המשאבים העומדים לרשות הארגון קובעים מה הארגון יכול לעשות, במסגרת ניצול נכון של משאביו, ואילו ערכי הצמרת הניהולית שלו יקבעו מה הארגון רוצה לעשות ויעשה בפועל, וכפי שנוהגים לומר: *The future belongs to "those who prepare for it"*.



המציאות מוכיחה כי חברות מצליחות ובעלות חזון מבצעות לעתים את הפעולות המוצלחות ביותר שלהן בדרך של ניסוי וטעייה, ולעתים אף בדרך מקרה ממש. לעתים קרובות, פעולות אשר בהערכה בדיעבד נראות כתוצאה של תכנון מוקדם ומחושב היטב, אינן אלא תוצאה של ניסיונות ושגיאות רבים והמשכן של הפעולות המצליחות בלבד.

דעתנו היא כי קיים, בכל זאת, ערך חשוב לתכנון אסטרטגי המציב את היעדים הראשיים, אותם הארגון חפץ להשיג, את השלבים העיקריים להשגתם, את המשאבים שיוקצו למימוש התוכנית והחשוב מכל, יוצר את המחויבות הארגונית ההכרחית למימוש היעדים שהוצבו. אותם שינויים מהירים בסביבה בכלל ובתחומים הטכנולוגיים בפרט, מחייבים רמה גבוהה של גמישות בתכנונים האסטרטגיים.

בהקשר זה, יפים דבריו של מייסד חברת אינטל, אנדי גרוב, כפי שהובאו בספרו "רק פרנואידיים שורדים": "אם אתם מנהלים עסק, אתם חייבים להבין ששום תכנון פורמלי, רחב ככל שיהיה, אינו מסוגל לחזות מראש שינויים יסודיים. האם זה אומר שלא צריך לתכנן? כלל וכלל לא. צריך לתכנן, כמו שמכבי אש מתכננים: הם אינם יכולים לצפות היכן תפרוץ השרפה הבאה, ולכן הם מכינים צוותים נמרצים ויעילים, שיוכלו להגיב על אירועים בלתי צפויים ועל אירועים רגילים כאחד".³⁶

עקרונות מנחים

נדגיש שלושה עקרונות מנחים, אשר להם השלכה על הכנת אסטרטגיה:

- **Remember to forget** - לעתים עלינו להפסיק לראות בעתיד כהרחבה וכהמשך של העבר וההווה.
- **חשיבות הטכנולוגיה** - מן הראוי שלא נגזים בחשיבות הטכנולוגיה. תמיד יהיה קיים קלף בלתי צפוי בחפיסת הקלפים (*Wild card*), המכריע את השפעת טכנולוגיית המידע, והוא אופיו של האדם.
- **חשיבות המימוש** - תכנית אסטרטגית היא מעין תעודת זהות של הארגון, אשר מביאה בחשבון את עוצמתו ויכולתו לנוע לשיאים חדשים. אבל מימוש התוכנית חשוב שבעתיים. כמובן גם חשובה הבקרה של המימוש באבני הדרך, שינויי כוון והתאמות בעת הצורך.

הנחות יסוד

מהותו של תכנון אסטרטגי - בראש ובראשונה, תכנון אסטרטגי הינו הצבעה על צורכי הארגון, מדורגים עפ"י סדרי קדימויות, תוך תאימות מירבית ליעדים הבסיסיים של הארגון ותוך התחשבות באילוצי המסגרות התקציביות. התכנון האסטרטגי כמסגרת חשיבה כוללת - למרות קשיים ומכשולים אינהרנטיים, ולמרות תנאי אי ודאות קשים, לעיתים בלתי אפשריים, יש הכרח בהכנת תכנון אסטרטגי, כמסגרת חשיבה כוללת, המנחה את הפעילות השנתית השוטפת בתחום זה. יש להחיל על כן את הכנת תכניות אסטרטגיות כחובה, הן ברמה הכוללת של הארגון והן ברמה המקומית יותר של מסגרות המשנה בארגון.

³⁶ אנדריו גרוב בספרו "רק פרנואידיים שורדים", הוצאת מטר, תשנ"ז 1997-עמ' 15.

תכנון והביצוע של התוכנית האסטרטגית - מובן מאליו כי יש תוחלת בתוכנית אסטרטגית, בתנאי שהתוכנית ישימה לביצוע (בעיקר בהיבטי המשאבים), אף כי היא צריכה להיות אתגרית וכזו שמצעידה את הארגון צעד משמעותי קדימה. אם מאחורי תוכנית אסטרטגית אין כוונה ממשית של הארגון ומחויבות לממשה, הרי שאין בתוכנית כזו כל תוחלת והיא בבחינת בזבוז משאבים לא מבוטלים הכרוכים בהכנתה. תוכנית אסטרטגית טובה כוללת גם את מנגנוני המעקב והבקרה אחר מימושה.

תכנון אסטרטגי בראייה כוללת - הנחת יסוד חשובה טמונה בצורך להכין תוכנית אסטרטגית בראייה כוללת, המקיפה את מכלול הפעילויות בארגון, סדרי העדיפויות, יבטאו כמובן את הדגשים של הארגון והעדפותיו בין הנושאים השונים.

פרקטיקה טובה תהיה לשלב בתכנון האסטרטגי של מערכות המידע גם יסודות של עיצוב ארגוני מחודש (*BPR*), במסגרתו נשאלות שאלות היסוד של זכות הקיום של הארגון, יעדיו, ארגונו, תהליכים ופעילויות ועוד.

קווים מנחים והצעת מדיניות

דגשים בתהליכי הכנת התוכנית האסטרטגיות :

- ❖ שיתוף כל הגורמים המשפיעים והמשתתפים, לפי העניין : גורמי הנהלה, גופי מטה, העובדים, נציגי משתמשים ומוקדים טכנולוגיים.
- ❖ התכנסות למסגרת ריאלית של זמן ומשאבים. בהיעדר התכנסות כזו, התוכנית הופכת לחסרת ערך, עוד בטרם הוחל במימושה.
- ❖ בדיקה ועדכון "מתגלגל" (שוטף, שנתי, תקופתי). זהו תהליך הכרחי, ע"מ לשמור על חיות ותקפות מתמשכת של התוכנית.
- ❖ הכנת תוכנית ישום והטמעה, המאושרת אף היא ע"י הרמות השונות בארגון.

גורמים קריטיים להצלחה :

- ❖ תיאום ציפיות עם המשתמשים, והבטחת תמיכתם.
- ❖ העמדת משאבים בהיקפים הנדרשים, אשר בהיעדרם, התוכנית ריקה מכל ממשות.
- ❖ הכנת התוכנית ע"י מנהלים בעלי אופק שירות בארגון, ע"מ להבטיח ישימותה והמחויבות למימוש.
- ❖ גיבוש הסכמה תוך ארגונית, בכל שלבי תהליך הכנת התוכנית.
- ❖ ניצול ההתקדמות הטכנולוגית בתהליכי מימוש התוכנית.

מודל אפשרי לתכנון ברמות השונות

להלן מובא תיאור כללי של המודל לתכנון. בעקרון מחולק המודל לארבעה שלבים :

- ❖ התכנון האסטרטגי.
 - ❖ התכנון האופרטיבי (תכניות פעולה).
 - ❖ תכניות משאבים.
 - ❖ תכניות מסוכמות.
- שלב התכנון האסטרטגי כולל :
- ❖ המחויבות לתכנון - שלב זה בתכנון יפרט את המטרות (כוונות) של הדרג המינהלי הבכיר.
 - ❖ הערכת מצב פנימית - שלב זה הינו מרכזי בתכנון האסטרטגי, בו מסוכמת ההערכה הפנימית בכל הגופים הרלוונטיים. שלב זה כולל בין היתר התיחסות לנושאים הבאים :
- המבנה הארגוני ומצבת כח-אדם (בחלוקה לפי מקצועות עיקריים).
 - ציוד ותשתיות בתחום המחשבים ותקשורת הנתונים.
 - ידע קיים (התמחויות בתחומים יחודיים).
 - צורת הניהול (אופי ההתארגנות הפונקציונלית).
 - המצב התקציבי בהווה והצפוי בתקופת התכנית.
 - היסטוריית הביקוש מערכות פועלות (סקירה כללית של המערכות הפועלות).

❖ הערכת מצב חיצונית - שלב זה יכלול סקירה של המצב הקיים והחזוי בסביבה המשפיעה על המערכת :

- תנאי השוק.
- משאבים במשק.
- מתחרים פוטנציאליים.
- מיומנויות.
- חוקים ותקנים.
- טכנולוגיה.

❖ זיהוי חוסנים וחולשות - זיהוי החוסנים והחולשות יבוצע על בסיס ההערכה הפנימית . נתונים משלב זה, יהיו קלט לשלב הגדרת היעדים.

❖ זיהוי סיכויים וסיכונים - שלב זה יבוצע על בסיס ההערכה החיצונית. סיכום שלב זה ישמש גם הוא לצורך הגדרת היעדים.

❖ הנחות התכנון - הנחות התכנון יתבססו על נתונים שנאספו בשלב ההערכה הפנימית והחיצונית, ויהיו בסיס עיקרי למעבר לשלב הגדרת היעדים. נתונים אלה יבחנו על ידי ההנהלה, ויבדקו יחסית למטרות שהוגדרו בתחילת העבודה. רק לאחר אישור הנחות התכנון יתאפשר המשך העבודה.

הגדרת יעדים

שלב הגדרת היעדים הינו למעשה השלב בו מתורגמות המטרות הכלליות למונחים כמותיים ברורים, המבוססים על הנתונים שנאספו ונותחו ועל הנחות התכנון המאושרות. במסגרת זו יוגדרו יעדי הדרג הממונה הבכיר בתחומים כמו :

❖ שרידות ורמת שירות במתקני מחשב.

❖ איכות המוצרים והשירותים המסופקים על ידי הארגון.

❖ רמת הספקת השירותים לצרכני הקצה.

גם שלב זה בתכנון דורש את אישור הדרג הממונה. הצוות לא ימשיך לשלב הבא בטרם יאושרו היעדים ותיבדק התאמתם למטרות שהוגדרו. היעדים שהוגדרו בשלב זה, יהיו בסיס להכנת התכניות בשלבים הבאים.

תוכניות פעולה (תוכניות עבודה) - בשלב הכנת תוכניות הפעולה, מתורגמת המדיניות הכוללת לתוכניות אופרטיביות בתחומים השונים.

תוכניות משאבים

תוכניות המשאבים תיגזרנה ממכלול תוכניות הפעולה שבשלב הקודם ותחולקנה לשני מרכיבים עיקריים :

❖ תוכניות פיתוח כח-אדם (גיוס והדרכה).

❖ התוכנית התקציבית.

שתי תוכניות אלו תספקנה לממונים את היקף ההשקעות שתידרשנה לצורך מימוש תוכניות הפעולה והשגת המטרות והיעדים שהוגדרו.

תוכניות מסוכמות

המוצר הסופי של התכנון בשלבים השונים, יקיף את התוכניות שתכלולנה את הנושאים הבאים :

❖ התוכנית האסטרטגית - שתכלול תמצית מטרות ויעדים אסטרטגיים.

❖ תוכנית עבודה - שתכלול את תוכניות כל הגורמים, בהתבסס על המדיניות הכוללת והיעדים שהוגדרו.

❖ תוכניות משאבים - אשר יסכמו את התוכניות הכוללות בתחום כ"א ותקציבים.

סיכום תוצרי התכנון האסטרטגי

תוכנית מתואמת ומאושרת בכל הרמות, הכוללת התייחסות לתחומים הבאים :

❖ הגדרת הסביבה הארגונית-הפנימית והחיצונית.

❖ קביעת היעדים האסטרטגיים בטווח זמן מוגדר.

❖ -צגת סדרי הקדימויות בין היעדים המוגדרים.

❖ הגדרת שלבי ביניים למימוש התוכנית.

❖ קביעת המדדים אשר ישמשו בסיס להערכת השגת יעדי התוכנית.

❖ עיקרי תוכנית הפעולה :

- ❖ תוכניות פעולה בכל אחד משלבי הביניים שנקבעו.
- ❖ תוכנית השקעות עקרונית.
- ❖ קווים מנחים להיערכות הארגונית, התפקודית התשתיתית/טכנולוגית והישימות.

תכנון אסטרטגי ותכנון ארוך טווח- מאפיינים

כאן המקום לעשות הבחנה ברורה בין התכנון ארוך הטווח לעומת התכנון האסטרטגי כפי שנפרט להלן :

תכנון אסטרטגי	תכנון ארוך טווח
▪ גישת תכנון גמישה ודינמית. ▪ דגש על בחינת הסביבה המשתנה של הארגון, ניצול הזדמנויות ואיתור בעיות. ▪ התיחסות מעמיקה לבעיות מעשיות של יישום והיבטים פוליטיים ואנושיים. ▪ משלב דרגים בכירים וזוטרים כאחד מיחידות הקו של הארגון. ▪ בעיקרו עם המבט מהארגון "החוצה" לסביבה.	▪ הכנתו נעשית בצורה ריכוזית ע"י יחידה מרכזית מקצועית. ▪ מפורט ומבוסס על איסוף נתונים רבים ותחזיות. ▪ מתבסס על בדיקות מעמיקות וטכניקות ניתוח מתוחכמות. ▪ נעדר התיחסות מעמיקה של יחידות הקו בארגון. ▪ סטטי, עם מבט "פנימה" ולעתים מבטא רק המשך וחיוץ של מגמות ותכניות קיימות.

בהכנת התכנון האסטרטגי, יש לתת את הדעת על ארבעת המרכיבים (SWOT) כמפורט להלן.³⁷

❖ **חוזקות הארגון – Strengths**

- מה הן פעילויות הארגון המבוצעות היטב
- חוזקות הארגון בשווקים הרלוונטיים
- האם לארגון יש כיוון אסטרטגי ברור
- האם התרבות הארגונית יוצרת סביבת עבודה הולמת, המעודדת חדשנות ויצירתיות.

❖ **חולשות הארגון – Weaknesses**

- מה הם התחומים טעוני שיפור
- מה הן הפעילויות שצריך להימנע מביצוען
- האם הארגון מסוגל לממן את הטכנולוגיות הקיימות והמתפתחות
- האם יש לארגון קשיים בתזרים המזומנים

❖ **איומים (פנימיים וחיצוניים) Threats**

- המכשולים העומדים בפני הארגון
- כיצד פועלים הארגונים המתחרים
- האם שינויים טכנולוגיים מאיימים על מעמד הארגון
- מה הם קווי המדיניות של המחוקקים במדינה וכיצד הם משפיעים על הארגון

❖ **הזדמנויות Opportunities**

- אילו התפתחויות נסיבתיות עומדות בפני הארגון
- מגמות מעניינות מסתמנות בעתיד והאם הארגון בנוי לניצול מיטבי שלהן
- האם הארגון עתיד להיכנס לשווקים חדשים
- מעמדו של הארגון בתחומים הטכנולוגיים הרלוונטיים.

³⁷ מבוסס על CW מיום 19 ליולי 1999 עמ' 58

פרק יא': שיטות תקצוב

במובן החשבונאי הצר, תקציב הינו תחזית התקבולים, ההכנסות וההוצאות בתקופת זמן נתונה שהיא בדרך כלל שנה. באופן מוכלל יותר, ניתן לראות בתקציב ביטוי של האסטרטגיה העסקית של הארגון ותוכנית פעולה מפורטת, המהווה מורה דרך לפעולות הארגון בתקופה הרלוונטית וכבסיס להערכת הביצועים בשלב מאוחר יותר.

שיטות תקצוב

כבר באמצע המאה הקודמת הבינו הארגונים את חשיבות מכשיר התקצוב כביטוי לאסטרטגיה העסקית וכתוכנית פעולה מפורטת, המהווה מעין מורה דרך לפעולות הארגון בתקופה הרלוונטית וכבסיס להערכת הביצועים בשלב מאוחר יותר. Lee&Johnson, בספרם Public Budgeting Systems, מתארים את התקצוב כמכניזם אשר באמצעותו מציבים יעדים, מזהים חולשות בארגון, שולטים על הפעולות במחלקות השונות ומקיימים תיאום ביניהם. חשוב לציין כי התקציב מהווה גם מכניזם לביטוי העדפות ומכשיר דומיננטי בהיבט של הפעלת השליטה בארגון בתחום מדיניות הניהול, המבנה הארגוני, האצלת סמכויות ואחריות, תקשורת יעילה והקצאת משאבים.

בפרק זה נתמקד בשתי שיטות תקצוב חשובות, אשר מעמידות את ההוצאה מול התוצאה, התשומה מול התפוקה, התמורה מול התרומה, והעלות מול התועלת. השיטות הן תקצוב פעולות (performance budgeting) ותקצוב על בסיס אפס (Zero Based- Budgeting).

תקצוב הפעולות (Performance budgeting)

ההגדרה הידועה ביותר של תקציב הפעולות ניתנה על ידי "וועדת הובר" בשנת 1949. אותה וועדה המליצה על החלת השיטה לכל מערכות המינהל הפדראלי בארה"ב והוגדרה כמערכת תקציבית המבוססת על פונקציות, פעילויות ופרויקטים. קיימות ארבע טכניקות ליישום תקציב הפעולות:

- זיהוי פעילויות ויחידות ביצוע משמעותיות (Performance units), כאשר הכוונה להגדרן במונחים של יחידות ביצוע הניתנות למדידה.
- שימוש במדדי עומס (Workload) והיקף תפוקות והערכת מספר יחידות הביצוע שיבוצעו על ידי היחידות הארגוניות.

- תחשיבי עלות ליחידת ביצוע (Unit Cost)
- שימוש בדברי הסבר מפורטים.

תרומתו העיקרית של תקציב הפעולות בכך שהוא שינה את העקרונות ודפוסי הפיקוח של תהליך התקצוב בכיוון של התייחסות לקשר בין ההוצאות לתוצאות ובהיותו אחד הכלים העיקריים להגברת תודעת הפרודוקטיביות. בגלל אופיו ומהות האינפורמציה שלו, הפך תקצוב הפעולות להיות כלי ניהולי מרכזי והגביר את השילוב בין תהליך התקצוב לתהליכי הניהול.

שיטת התקצוב ע"ב אפס (ZBB – Zero Base Budgeting)

השיטה פותחה בתחילת שנות השבעים של המאה הקודמת ויושמה לראשונה ע"י נשיא ארה"ב לשעבר, ג'ימי קרטר, בעת שכיהן כמושל מדינת ג'ורג'יה (ובעקבותיו הלכו עשרות מדינות וארגונים).

בשיטות התקצוב המסורתיות, התקצוב הוא תוספתי, כאשר תקציב השנה הקודמת הופך לבסיס, אליו מתווספות התייקרויות ורק פעילויות חדשות עשויות לזכות לבחינה מעמיקה.

שיטת ZBB מתמקדת בבחינת הצעת התקציב בשלמותה, ולא רק בפעילויות השוטפות וברמת ההוצאות הקיימת. השיטה אינה מקנה שום עדיפות לתוכניות הקיימות לגבי החדשות וכל המשאבים המוקצים לפעילויות השונות מחייבים הצדקה וביסוס, כאשר הדגש הינו על דרכים אלטרנטיביות לביצוע.

לדוגמא, כאשר דנים בתקצוב "ניקוי אתר": משמעות הימנעות מפעולה, משמעות ניקוי בתדירות נמוכה יותר, משמעות ניקוי ממוכן וכד'.

להלן טבלה מסכמת של מאפייני השיטות :

השיטה /המאפיין	תקצוב פעולות	תקצוב על בסיס אפס ZBB
גישה	רציונליות כוללנית אנכית	כוללנית אנכית
דגש/ מוקד השיטה	פעילויות פונקציות פרויקטים	יחידות החלטה
טווח התקציב	שנתי	שנתי
גישת ההכנה	מלמטה למעלה	מלמטה למעלה
מעורבות דרגי הניהול	אופרטיבי	כל הדרגים
השקעה בהכנה	בינונית, בדרג הקיים	בינונית, הדרג הקיים
בקרת מימוש	בקרה התוצאות. אין מיקוד על האיכות.	בקרת ההוצאות והתוצאות

לסיכום פרק זה, יש חשיבות רבה לשיטות התקצוב אשר מדגישות את מרכיבי התקציב: תקציב ההוצאות (התקציב השוטף), שכולל בתוכו הוצאות מנגנון (כוח אדם), הוצאות תפעוליות, הוצאות אחזקה והוצאות הכשרת כוח האדם ותחזוקתו וכן תקציב הפיתוח וההתעצמות (תב"ר – תקציב בלתי רגיל). למעשה יש לנו שני צירים: ציר הייצוב וציר ההעצמה והפיתוח.

- **ציר הייצוב** – מתייחס לייצוב הקיים, אשר יניב תוצאות ממשיות עם היבטי החזר ההשקעה (ROI) ועלות הבעלות (TCO), שיפור המדדים, כלי הבקרה וכלי הדיווח ובניית כלים אוטומטיים ואוטונומיים ותמיכה טובה והיקפית.
- **ציר ההעצמה ומיצוי היכולות** לעומתו, יתמקד בהאצת החדשנות ופיתוח המוצרים והשירותים החדשים והחדשניים.



Innovation&Creativity פרק יב' : חדשנות ויצירתיות

במטרה למנוע אי הבנות בין שני המושגים חדשנות ויצירתיות, נפתח פרק זה בהגדרתם והצגת משמעויותיהן (מבוסס על סקירות ב-ויקיפדיה).

❖ נפתח במונח ה**חדשנות** הכוונה היא ביצירת ערך מוסף באמצעות פתרונות חדשים לצרכים קיימים, או באמצעות יצירת פתרונות לצרכים חדשים. פתרונות אלו מושגים על ידי פיתוח או שימוש במוצרים, תהליכים, שירותים, או טכנולוגיות יעילים יותר מאשר בעבר, או על ידי רעיונות בשלים, שמתאימים לשווקים/מדינות/ חברות, שמוכנים ומעוניינים לקלוט אותם. חדשנות שונה מיצירתיות בכך שחדשנות מתייחסת לשימוש בשיטה או ברעיון טובים יותר, בעוד שיצירתיות מתייחסת לתהליך ולאופן היצירה של הרעיון או התהליך.

❖ באשר למונח **יצירתיות** הרי שהיא מתייחסת לתוצר של חשיבה מקורית ובעלת ערך בהקשר נתון. התוצר של החשיבה היצירתית יכול להיות אינטלקטואלי (כתבה, שיר, מאמר) או מוחשי (פטנט, מוצר כלשהו) או תהליך (שינוי מבנה ארגוני או תהליכי). היצירתיות נשענת על גמישות מחשבתית שמאפשרת חשיבה רב ממדית. להבדיל מדפוסי חשיבה נוקשים ומקובעים, הגמישות המחשבתית יכולה להוביל לרעיונות חדשים, או להמצאת דרכים חדשות להתמודדות עם סיטואציות שונות. היצירתיות יכולה לבוא לידי ביטוי בכל אחד מתחומי העשייה של האדם. התוצרים של העבודה היצירתית הם פתרון לבעיה וחשיבה. בהתאם לכך, התוצר של היצירתיות יכול להיות רעיון, המשגה, צורה אומנותית, תיאוריה וכו'.

התהליכים היצירתיים כוללים ארבעה שלבים: הכנה, דגירה, הארה ואימות.

❖ **הכנה** - משמעותה הבהרת המצב, כולל ניסוח הבעיה, מחשבה על דרישות לפתרון טוב, איסוף וסקירת נתונים רלוונטיים.

❖ **דגירה** - מתייחסת לתקופת פעילות מנטלית תת הכרתית, המתרחשת בזמן שהחושב עסוק בפעילות אחרת כלשהי.

❖ **הארה -** מתייחסת לגילוי פתאומי, שינוי פתאומי התפישה, שילוב של רעיון חדש המתאים לדרישות הבעיה. בהקשר זה, מפורסמת האמרה "אאורקה" של ארכימדס בעת שהוא רחץ בבית מרחץ ציבורי. הוא הבין שגופו השקוע באמבט דוחה כמות מים השווה לנפח גופו. בדרך זו הוא למד כיצד למדוד נפח גוף כלשהו.

❖ **אימות -** מתייחס לבדיקת ההיתכנות של הפתרון.

האדם היצירתי

הליבה של היצירתיות היא היכולת להגיע לפתרון בתחום כלשהו, בדרך חדשה ומקורית. האדם היצירתי הינו בעל גישה פעילה ויוזמת. הוא פתוח למידע חדש, ניחן בסקרנות רבה והוא שואף להיחשף לאתגרים והזדמנויות חדשים, שהחיים מזמנים לו. הוא נהנה לחקור ולארגן מחדש אפשרויות שונות, ללא חשש מכישלון ולהשתמש בפתרונות לא צפויים. עוד מאופיינים האנשים היצירתיים ברצון לקרוא תיגר על המוסכמות. הם גם מוכיחים יכולת גבוהה בבדיקת היתכנות של חלופות לפתרון לצורך שינוי מיטבי של התוכנית המקורית והתאמתה למציאות המשתנה.

האדם היצירתי נשען על היסטוריה אישית שבה הוא כבר פתר מספר בעיות בצורה יצירתית וטיפח בעצמו תחושת מסוגלות גבוהה בתחום היצירתיות.

היצירתיות ניתנת ללמידה ולשכלול כאשר היא מוגדרת כמטרה מרכזית של תכנית הלימודים. ניתן לפתח יצירתיות על ידי הכוונה ועידוד להעלאת רעיונות, תוך הגדרת הלגיטימיות של תשובות שגויות, כחלק מתהליך של ניסוי וטעיה.

מכיוון שמושג היצירתיות הוא רחב למדי, ניתן להתייחס אליו בהקשרים תיאורטיים שונים, נוצרו עבורו כלי מדידה מגוונים. מטרת מבחני אבחון היצירתיות היא בדרך כלל לצרכי סינון וסיווג בקבלה לעבודות שונות, או קבלה לפקולטות.

הכישורים הרלוונטיים ביותר לחשיבה היצירתית, הניתנים למדידה, הם כישורי היצירה הרב כיוונית, הנוגעים בהעלאת רעיונות, כשיש חשיבות בגיוון. אחת הדרכים להעריך יצירתיות היא למדוד את יכולת החשיבה המסתעפת, המערבת הפקה של תגובות מרובות, חדשניות ומשמעותיות לשאלות פתוחות. מטלה של חשיבה מסתעפת דורשת מהמשתתפים לספק פתרונות מרובים לבעיה נתונה.

דוגמאות לבעיות מסוג זה הן: מתן שמות לסיפורים, חשיבה על שימושים שונים לחפצים, בניית תהליכים שונים ועוד.

מאפייני הארגון המודרני

נדמה שהמאפיין הבולט ביותר של הארגון המודרני ושל עולמנו בכלל הוא השינוי. מאפיין זה מתבטא בכל התחומים האפשריים: שינויים בהרגלי הצריכה של הלקוחות, הדרישה למוצרים חדשים, העלייה ברמת החיים, התחרות הגוברת, שלעתים נראה שאין לה מעצורים, פיתוחים מדעיים וטכנולוגיים ועוד.

כדי להתמודד עם שינויים אלה, על הארגונים להשתנות ללא הרף בכל התחומים. שינויים אלה מתבטאים בכל המישורים: המבנים הארגוניים, היכולת להיות כלכליים בפתרונות המוצעים, לאמץ ולהטמיע טכנולוגיות חדשות, לשפר את איכויות כוח האדם המועסק בארגונים, לשמר את כוח האדם האיכותי בתוך הארגונים, לייצר מוצרים ושירותים חדשים ובסופו של דבר לשרוד בעולמנו התזזיתי, המציב בפני הארגונים דרישות חדשות, מידי יום ביומו.

כאן נכנסות לתמונה החדשנות והיצירתיות כדרישות סף, לזכותם יש סיכוי לארגונים להתקיים ולהתפתח.

כאמור, החדשנות עוסקת בעיקר במתן פתרונות חדשים לצרכים קיימים ומתחדשים, ואילו היצירתיות עוסקת בהמצאת מוצרים, תהליכים ושיטות חדשים לגמרי ומתן פתרונות להם. הדברים מגיעים, לעתים קרובות, עד כדי צורך "המצאה מחדש" של הארגון, בכל תחומי פעילותו: בניית מוצרים ושירותים חדשים, תהליכי עבודה חדשים, מבנים ארגוניים מותאמים לדרישות הלקוחות ולצורך לעמוד בתחרות רצחנית עם ארגונים מתחרים.

חז"ל העריכו מאוד את מאפיין החדשנות ונושא תכונה זו, ר' אלעזר בן ערך, כונה **"המעין המתגבר"**. זאת בהשוואה לנושא תכונת הידע ושימורו, ר' אליעזר בן הורקנוס שכונה **"בור סוד שאינו מאבד טיפה"**.

חז"ל תארו עוצמתו של נושא מאפיין החדשנות אלעזר בן ערך, באופן הבא: **"אם יהיו כל חכמי ישראל בכף מאזניים ואליעזר בן הורקנוס אף עמהם ואלעזר בן ערך בכף שניה, מכריע את כולם"** (ר' פרקי אבות ב', 8)



"אם תמשיכו לעשות את אשר אתם עושים היום תמשיכו לקבל את אשר אתם מקבלים תמיד".

(מתוך הספר: "42 מתנות ממני אליך" בעריכת דאגלס ריצ'רדס³⁸)

ההתמקדות החדשה של ארגוני התקשוב עוברת מהשגת ערך לארגון לאמצעי להשגתו. אמצעי זה הוא יצירתיות וחדשנות (Creativity & Innovation)
Frank Hayes גורס: ***"You standardize to cut costs, you Innovate to add capabilities"***

אפלטון בספרו "הפוליטיקאי" טבע את המטאפורה "אריגת העתיד" וללא ספק, החדשנות הינה אריגת עתיד חדש. יפה קביעתו של מרשל מקלוהן³⁹:
"We shape our tools, and thereafter our tools shape us"

על כן חשוב שנשכיל ללמוד ולהתחדש ולממש את הידע החדש במוצרים שהארגון מייצר ובשירותים שהוא מספק, וכך נבנה את מרכזיותו והתקדמותו. יפה שירה של המשוררת לאה גולדברג:

" למדני אלוהיי... למד שפתותי ברכה ושיר הלל, בהתחדש יומך עם בוקר ועם ליל, לבל יהיה יומי היום כתמול שלשום, לבל יהיה יומי עלי הרגל".

עלינו לזכור כי הישגי האתמול אינם ערובה להצלחה במשימות העתיד. לבל נהיה שאננים ולבל נחוש כי הגענו אל המנוחה והנחלה, כי פסגתו של ההר אליו העפלנו היא רק מרגלותיו של ההר הבא. בהקשר זה יש אומרים:

"The very moment we think that we have reached our destination-progress stops"

מקור החדשנות- "יש מאין" או "יש מיש"

מקור החדשנות אינו בהכרח בריאת המצאה חדשה, אלא בעיקר "יש מיש". הציטוט, מתוך הספר "שביל הזהב – שיחות וזיכרונות" מאת נתן שפיגל (הוצאת ספרים מאגנס תש"ן עמ' 60), משקף היטב גישה זו:

"שום איש מדע אינו עובד בחלל ריק. היו לפניו מלומדים שעסקו בנושא מסוים. העובדה שהוא ניצל את התוצאה של מחקרים אחרים, דבר שהוא בדרך כלל הכרחי- אינה גורעת מערך עבודתו".

גם כתב העת Harvard Business Review⁴⁰ התייחס להיבט הזה:

"The best innovators aren't lone geniuses. They're people who can take an idea that's obvious in one context and apply it in not-so-obvious ways to a different context."

³⁸ דאגלס ריצ'רדס, "42 מתנות ממני אליך, הוצאת ש. פרידמן

³⁹ מרשל מקלוהן, "Understanding Media", 1964,

⁴⁰ Harvard Business Review, גיליון מאי-יוני 2000, עמ' 157

"The best companies have learned to systematize that process"

לעומת החדשנות, היצירתיות בעיקרה נוצרת מ- יש מאין, כדוגמת המקרה של ארכימדס

ד"ר יצחק קנינגסברג במאמרו: "איש אשר רוח אלוקים בו"⁴¹ המדובר בתגלית אשר באה עקב עיסוק במחקר מסוים ובדרך מקרה נחשפים לתגלית חשובה יותר מנושא המחקר. סוג זה של תגלית נקרא "תגלית סרנדיפ", על שם שלושה נסיכים ממקום שקרא סרנדיפ שתחביבם היה למצוא דברים שלא חיפשו, בדומה לשאול המלך שחיפש אתונות ומצא מלוכה.

דוגמא מובהקת לסוג זה של תגלית היא המצאת הפניצילין כחומר הקוטל חיידקים. אלכסנדר פלמינג גידל חיידקים במעבדה ומצא זיהום. כאשר ראה שחיידקים אינם גדלים בקרבת הזיהום, החל פלמינג לחקור את השפעת הפטרייה על החיידקים. גילוי הפניצילין הוא דוגמא. אחת מיני רבות, לתגלית שככל הנראה התגלתה גם קודם בידי מדענים אחרים, אולם היא לא הובנה כראוי על ידם. פלמינג היה בעל שאר הרוח שהבין את גודל התגלית שאליה הוא נחשף באקראי.

פילוסוף המדע תומס קון שהיה יהודי אמריקאי, טען כי "למקריות יש תפקיד מכריע בגילוי המדעי, משום שהתפתחות המדע כולה מושפעת ממכלול גורמים חוץ מדעיים התלויים בנסיבות מסוימות."

האדם המאמין תולה את "הנסיבות המסוימות" בבורא העולם השולח מסרים "בנסיבות מסוימות" להצלחת התגלית.

לסיכום פרק זה, נאמץ את הפסוק "**חדש ימינו כקדם**" (איכה, ה', 21) שהינה, בין היתר, התחדשות, לעתים תוך התבססות על יסודות קודמים וכפי שביטא זו הראי"ה קוק זצ"ל "הישן יתחדש והחדש יתקדש ויהיו יחד לאבוקת אורים"

⁴¹ התפרסם בגיליון "שבתון" 750 (ד' כסלו התשע"ו), עמ' 24

פרק יג': תמורות בניהול בעולם החדש

בפרקים הקודמים סקרנו תפישות ניהול והתנהלות שמהווים עקרונות יסוד בסיסיים שיישארו עמנו שנים רבות. העקרונות שביקשנו לפתח בחיבור זה, הם כאמור עקרונות על זמניים אשר מתאימים לכל זמן ותקופה. אולם, אי אפשר להתעלם מהחידושים הטכנולוגיים שיחייבו את המנהלים להיערך למציאות המשתנה. בפרק זה נבקש להציג בקליפת אגוז תוספות בעקבות התמורות הטכנולוגיות של העשורים האחרונים.

אנו נמצאים בעידן מכונן נוסף שלא היה כמותו מאז המהפכה התעשייתית.⁴² המהפכה הדיגיטלית הביאה לשינוי משמעותי בכל תחומי חיינו. היא הביאה לגידול אקספוננטי בכוח העיבוד שהופך להיות זול, כך ארגונים כיום יכולים לאחסן ולעבד יותר מידע מאשר בימים עברו. כך, לפתחם של מנהלים וארגונים ניצב אתגר של ניהול ידע ומידע.

המידע מאוחסן בצורה דיגיטלית ויש אומרים שתם עידן הנייר. האינטרנט שינה את חיינו והביא לתמורות מרחיקות לכת. באמצעות רשתות מקוונות ומחשוב הענן המידע זמין לנו בכל עת וזמן ואינו חייב להימצא על גבי שרתים בארגון עצמו. האקולוגיה של המידע בארגון שונה, יותר מידע נאסף, מקיף אותנו, מאפשר זיכרון דיגיטלי נרחב וזרימות מידע מהירות יותר בארגון.

אולם, להסתמכות הגוברת על מידע ותשתיות סיכונים במקרה של תקלות בחברות מחשוב הענן. כמו כן, המידע עשוי להיות חשוף להתקפה ופגיעה.⁴³ התפתחויות אלו מחייבות חשיבה מחודשת על הגנה ואבטחת מידע ופרטיות. כאשר הארגון אוסף ומעבד או יש לו מחויבות מוסרית, מקצועית ומשפטית להגן על המידע מגניבה, פריצה, גישה לא מאושרת למידע ושימוש לרעה, לפיכך הארגון אחראי להטמעת מערכות לאבטחה וטכנולוגיות להגנת הפרטיות. הטמעת פתרונות כרוכה בהבנת הדרכים השונות בהן אפשר לזהות מידע, לזהות סיכונים פרטיות הקשורים בטכנולוגיות ולהטמיע אמות מידה להקל על הסיכונים הללו בלי להתפשר על ניצול יעיל של המידע למטרות הארגון.⁴⁴

⁴² ראו ERIK BRYNJOLFSSON ANDREW MCAFEE: THE SECOND MACHINE AGE (2014)

⁴³ LEE RAINIE AND BARRY WELLMAN: NETWORKED-THE NEW SOCIAL OPERATING SYSTEM 94(2012)

⁴⁴ COURTNEY BOWMAN, ARI GESHER, JOHN L. GRANT & DANIEL: THE ARCHITECTURE OF PRIVACY- ON ENGINEERING TECHNOLOGIES THAT CAN DELIVER TRUSTWORTHY SAFEGUARDS (introduction)(2015),

המהפכה הטכנולוגית הובילה ליכולות איסוף כמויות עצומות של מידע ועיבוד וניתוח יעיל שלו. עידן ה-"ביג דאטא" מאפשר לארגון לרתום מידע בדרכים חדשניות, להפיק תובנות חדשות או לפתח מודלים עסקיים שלא היו כמותם ויש בהם להביא לשינוי בשווקים.⁴⁵ כאשר יכולות אחסון ועיבוד ידע ומידע הן חסרות תקדים, אפשר לעשות עם המידע דברים שאי אפשר היה לעשות בעבר, לזהות מגמות, לחזות תחזיות, לשפר את מוצרים, שירותים ולפתח מודלים חדשים לשיווק ופרסום.

מהפכת המידע הביאה אף לשינוי הכלכלה והצרכים הארגוניים. כיום, במאה ה-21 טכנולוגיות מאפשרות עליה במעלה הזרם של שרשרת האספקה והשירותים תוך הסתמכות על ספקים ברחבי העולם. לנוכח האפשרויות הנרחבות למיקור חוץ פירמה יכולה להיות קטנה יותר והשוק אליו היא פונה יכול להיות גדול יותר, כך מתאפשרת אף התמקדות, התמקצעות ומומחיות.⁴⁶

הטכנולוגיה אינה משפיעה על כל התוצרים הארגוניים במידה שווה. טכנולוגיות כמו ביג דאטא הגבירו את התרומה של המידע ואת הערך של עובדים בעלי כישורים של הנדסה יצירתית תוך ירידה בדרישה לעובדים פחות מיומנים ולביצוע משימות רוטיניות אותן החליפה הטכנולוגיה במקרים רבים.⁴⁷ לרובוטים ומערכות אוטומטיות יש יתרונות על פני מערכות שבאו לפנייהם. הם מבוססים על תוכנה ומרוויחים הטבות מהתקדמות מהירות מעבדים, אלגוריתם ואחסון. בעבר, בשנות החמישים רובוטים עמדו בשער המפעל ובאו במקום עובדי ייצור. לאחרונה הם נכנסו למשרדים, לחנויות ולבתים. המנהל פעמים רבות מפקח על מחשבים החולשים על התנועות בארגון. אולם, יש להישאר בשליטה ועל המנהל מוטל האתגר להתוות בעצמו את מסלול הבחירה, לא לסבול מהטיית האוטומציה, להישאר ערני לסביבתו ולא לאפשר לטכנולוגיה לעצב את הראש והגוף שמשמש בהם.⁴⁸ זאת מאחר וטכנולוגיה חשובה, אך לגורם האנושי חשיבות עליונה.

המהפכה האינטרנטית הינה חלק בלתי נפרד ממהפכת המידע ומהווה תמורה חשובה נוספת. האינטרנט מאפשר לאתר מידע בנקל ולפתח מוצרים חדשים הבנויים על גבי קודמיהם במהירות רבה יותר. הוא אף מאפשר ביצוע חלק מהמשימות הארגוניות

VICTOR MAYER SCHONBERGER AND KENNETH CUKIER: BIG DATA-A REVOLUTION THAT WILL TRANSFORM HOW WE LIVE, WORK AND THINK 6-7(2013)⁴⁵

ANUPAN CHANDER : THE ELECTRONIC SILVER SILK ROAD 18-30(2013)⁴⁶

ERIK BRYNJOLFSSON ANDREW MCAFEE: THE SECOND MACHINE AGE 134-142(2014)⁴⁷ האבטלה כתוצאה מהטכנולוגיה הפכה לאמיתית. אמנם משכורות ופרודוקטיביות עלו כתוצאה מהטכנולוגיה אך מספר המשרות בקושי עלה.

NICHOLAS CAR: THE GLASS CAGE-AUTOMATION AND US 29-30 (2014)

NICHOLAS CAR: THE GLASS CAGE-AUTOMATION AND US 43 (2014)⁴⁸

ללא מפגש פנים אל פנים. כך, מתאפשרת עצמאות בארגון, תוך הקפדה על תיאום בשלבים הראשונים.⁴⁹

מעבר לכך, האינטרנט מאפשר תקשורת מהירה ויעילה בין עובדים בארגון ובין הארגון לארגונים אחרים. יישומים חדשניים אף אפשרו תקשורת פשוטה מרחוק. טכנולוגיה זו, שכיום היא מובנת מאליה, מביאה להוזלה בעלויות ארגון ותיאום. לדוגמא היא מאפשרת לקיים ישיבות וועידות באמצעות סקיפ, לייעל את הארגון ומביאה לפריחתם של ארגונים גלובליים חוצי מדינות ותרבויות. כך, למרות שאנו מתרחקים מקבוצות הכפר המקומיות השפע של הטכנולוגיות מאפשר גלוקליזציה(גלובלי+לוקאלי). אסטרטגיה זו דורשת כי שירותים גלובליים יתאימו לכללים הלוקאליים.⁵⁰ התפתחויות אלו יידרשו התאמות לשווקים הרבים והחדשים.

מהפכה נוספת שמשפיעה ועוד תשפיע רבות על הניהול בעולם החדש היא הרשתות החברתיות אשר מאפשרות להרחיב את רשת הקשרים העסקיים, לבנות קשרים עם שותפים עסקיים, לקוחות וצרכנים אשר משפיעים על אפשרויות. רשתות חברתיות מאפשרות לגשר בין אנשים דורשות מהעובדים והמנהלים בארגון לפתח כישורים חדשים ואסטרטגיות להתמודדות וניהול מגוון אינטראקציות וקשרים, לשמר אותם ולעבוד עם כלים אלו באופן מיטבי.

מהפכת הרשתות החברתיות הביאה גם לעליית הארגון המרושת והגבירה יחסים בין עובדים במחלקות שונות. כך, המבנה הארגוני הפך לגמיש יותר ועובדים יכולים לקבל עידוד ומשוב בזמן אמת, להביא לפיתוח קבוצות עבודה לזמן קצר שמשתנות ומתמקדות מחדש וחולקות מידע ביניהן. הארגון המרושת הוביל ליתרונות רבים במיקום עובדים ומשאבים בפרויקטים והביא לגמישות ושליטה מבוזרת. התפתחות זו אפשרה לפירמות להתאסף בקבוצות אד-הוק עם כישרונות מגוונים ופרספקטיבות שונות אשר מובילות להטבות⁵¹ ולפיתוח רשתות גדולות יותר של מומחיות תוך שיתוף פעולה עם עובדים מחוץ לרשת הארגונית הקרובה.⁵² המבנה הארגוני בארגונים המרושתים יכול להיות שטוח יותר ביחס לארגונים המסורתיים. כך, היחסים פחות היררכיים ותרבות העבודה לא פורמלית. בנוסף, כאשר מתקיים קשר לרשתות שונות

CASS SUNSTEIN, REID HASTIE: WISER-GETTING BEYOND GROUPTHINK TO MAKE GROUPS SMARTER⁴⁹212(2015)

ANUPAN CHANDER : THE ELECTRONIC SILVER SILK ROAD⁵⁰166(2013)

SCOTT PAGE: THE DIFFERENCE-HOW THE POWER OF DIVERSITY CREATES BETTER GROUPS, FIRMS⁵¹70(2007)

SCHOOLS AND SOCIETIES(מציינים כי מגוון מוביל להטבות ולראייה שונה של הדברים שעשויה להביא לפתרון בעיות)
LEE RAINIE AND BARRY WELLMAN: NETWORKED-THE NEW SOCIAL OPERATING SYSTEM⁵²181(2012)

הקבוצות מספקות מידע מגוון יותר. עבודה בין קבוצתית עוזרת למצוא אנשים שהם מעניינים וחושבים באופן שונה.

מכשירי קצה ניידים (טלפונים חכמים, טאבלטים) אף הם השפיעו על העובד המרושת. המהפכה הניידת אפשרה ליצור תקשורת מכל מקום ואף הגבירה את הפרודוקטיביות. העובד והמנהלים בארגון משתמשים במכשירי קצה ניידים כדי להישאר בקשר ולהתארגן לפני ישיבה פרונטלית או לאחריה. גם היכולות ליצור "נטוורק" ולשתף במידע הולכת וגוברת ומגבירה את היצירתיות בארגון אשר פועל היום באופן יעיל יותר ביחס לארגון הבירוקרטי ההיררכי שהתקיים בעבר.

אולם, הארגון המרושת מעורר אתגרים, סיכונים, ומחירים, תשומת הלב והנאמנות עשויה להיות מחולקת ומתקיים אתגר בתיאום ושליטה. כאשר התקשורת פעמים רבות חוצה קבוצות עבודה וגבולות ארגונים. בנוסף, תהליך של מעבר לארגונים מרושתים דורש שינויים באופן בו העבודה נקבעת ומאורגנת והאופן בו שהעובדים מאורגנים ודורש מהדרג הניהולי לסייע ביצירת תיאום ומיקוד המשימות.⁵³ זאת מאחר והטכנולוגיה לא יוצרת ולא מארגנת את יחסי העבודה בעצמה אלא יוצרת אפשרויות ומגבלות. כך, למנהל אתגר לשמור על האיזון בין המקוון ל"לא מקוון" ולקבוע גם פגישות פנים אל פנים, לבנות אמון ולהעביר אותות חברתיים שאינם מתאפשרים "אופליין".⁵⁴

ניידות העובדים לעתים באה על חשבון הסולידריות ביניהם, משחררת את העובדים מפיקוח בינאישי אך מביאה לפיקוח דיגיטלי מתמיד. כדי לנהל את הארגון ביעילות ראוי למצוא את האיזון המתאים, לא לוותר על פגישות פרונטליות ולדאוג גם לקיום אירועים חברתיים לשמירה על הלכידות המחלקתית.

מהפכה נוספת שתצריך ערנות היא עידן ה"אינטרנט של הדברים" (IoT). ערפול הדיכוטומיה בין הרשתות המקוונות לרשתות ה"לא מקוונות" והתמזגותן דרך קישוריות אינטרנטית יוצרת למעשה את העולם "אונליין".⁵⁵ האינטרנט של הדברים מאפשר ועוד יאפשר לחיישנים בכל מקום ללמוד עלינו רבות, להתאים עצמן אלינו

LEE RAINIE AND BARRY WELLMAN: NETWORKED-THE NEW SOCIAL OPERATING SYSTEM⁵³ 126,182(2012)

LEE RAINIE AND BARRY WELLMAN: NETWORKED-THE NEW SOCIAL OPERATING SYSTEM 126,194⁵⁴ (2012)

"The Onlife World" הוא ביטוי חדש שטבעה פרופ' הילדברנד לתיאור ביטול הדיכוטומיה בין רשתות מקוונות ללא מקוונות. ראו MIREILLE HILDEBRANDT: SMART TECHNOLOGIES AND THE END(S) OF LAW 41(2015) וראו JACOB SILVERMAN: TERMS OF SERVICE : SOCIAL MEDIA AND THE PRICE OF CONSTANT CONNECTION 303 (2015)

ואף להשפיע עלינו ועל התנהלותו. אנו נכנסים לעולם התשתיות אשר יוצרות סטטיסטיקות בזמן אמת.

אפשר למנף יתרונות טכנולוגיות אלו רבות לטובת פרודוקטיביות הארגון. זאת מאחר שהמכשירים האלקטרוניים ינתחו דפוסים ויחזו את העדפויות בזמן אמת. סביבה חכמה יכולה להעריך אלו התערבויות יתבצעו בשם מנהלים בארגון בלי להפריע להם והם עשויים לייעל את העבודה ולהביא לכך שתתבצע בצורה טובה יותר.⁵⁶

אולם, בעיות של שליטה עשויות להתעורר. כך, ראוי להטמיע טכנולוגיות שיאפשרו לעובדים ומנהלים להשתתף בתהליך עיצוב סביבתם. שכן התשתית עשוי להדחיק מידע שאינו נתפס רלוונטי לאור הניתוח שביצעה ללא הסבר או סיבה, אלא לאור התאמה אלגוריתמית.⁵⁷ לעתים המידע עשוי להיות חשוב עבורנו והדחקתו תפגע בהזדמנויות.⁵⁸

אתגר חשוב הניצב לפתחם של המנהלים בעידן הדיגיטלי הוא שמירה על שליטה ואוטונומיה לנוכח טכנולוגיות מתפתחות ואיזון סיכונים מול ההטבות הרצויות והערך המוסף של "ביג דאטא", "האינטרנט של הדברים", למידת מכונה ובינה מלאכותית. טכנולוגיות פועלות על פי מתכניהן ומעצביהן ואף שאלגוריתמים כיום מתאפיינים בלמידת מכונה מעצביהם יכולים להגדיר את גבולותיהם.⁵⁹ על המנהלים מוטלת משימה להיות ערניים ולהפעיל שיקול דעת באשר לטכנולוגיות אותן מאמצים בארגון, גבולות פעולתם ושמירה משימוש לרעה במידע הבהיורלי שהן אוספות. הגנה בעולם "אוניליף" אינה מסתכמת במידע עצמו אלא כוללת את הידיעה מי מחזיק איזה מידע ולאיזו מטרה. האינטרנט של הדברים והבינה המלאכותית הם כאן כדי להישאר ויכולים לשפר ארגונים ללא היכר, אך על המנהלים לפתח הבנה טובה יותר של ברירות המחדל של הטכנולוגיה והתשתית ולהישמר מהסיכונים.⁶⁰

בחלק זה סקרנו בקליפת אגוז התפתחויות טכנולוגיות עדכניות המשפיעות על הארגון, דורשות היערכות לסיכונים והזדמנויות והתאמה ופיתוח של תפיסות קיימות. אולם, טכנולוגיות הן אמצעי ולא מטרה ולגורם האנושי והאישי חשיבות

MIREILLE HILDEBRANDT: SMART TECHNOLOGIES AND THE END(S) OF LAW⁵⁶ (2015)
VICTOR MAYER SCHONBERGER AND KENNETH CUKIER: BIG DATA-A REVOLUTION THAT WILL

TRANSFORM HOW WE LIVE, WORK AND THINK⁵⁷ 17-19 (2013)

Pauline T. Kim, *Manipulating Opportunity*, 106 VA. L. REV. 867 (2020).⁵⁸

Matthew U. Scherer, *Regulating Artificial Intelligence Systems: Risks, Challenges, Competencies, and Strategies*, 29 HARV. J.L. & TECH. 353, 367 (2016) ("Even if that initial programming permits or encourages the AI to alter its objectives based on subsequent experiences, those alterations will occur in accordance with the dictates of the initial programming.").

MIREILLE HILDEBRANDT: SMART TECHNOLOGIES AND THE END(S) OF LAW⁵⁹ 226 (2015)⁶⁰

מכרעת. נסכם כי עקרונות הניהול הקלאסיים שהוצעו כאן יכולים להתאים למציאות משתנה ולהביא למצוינות ארגונית גם לנוכח התפתחויות טכנולוגיות של שפע המידע.

פרק יד': הערות סיכום

"... להבין, להשכיל, לשמוע, ללמוד וללמד, לשמור ולעשות ולקיים"

מתוך תפילת "אהבת עולם..."

בפרקים הקודמים כללנו נדבכים שונים של תכנון אסטרטגי וחזון אירגוני, תקצוב ושיטות ניהול וכן הלקחים מחברות מצליחות (**"כי לקח טוב נתתי לכם..."** – עצות טובות (**"לו עמי שומע לי"**))

אך לא די בכך. נחוץ לממש ולהגשים. דן מילמן, בספרו **"אין רגעים שגרתיים"** עומד על היבט זה:

"להפוך את הכוונות למעשים, את האתגרים לעוצמה ואת ניסיון החיים לחוכמה. הזירה היא חיי היומיום, השיטה היא פשוט לעשות הזמן הוא כרגע. זה מתחיל בנקודה שבה אנו נמצאים, זה עובר בכל הרמות, אם נחולל שינוי זה בתוכנו – ישתנה גם עולמנו"

להיות קטן וגם גדול, בו זמנית (גם וגם)

היה זמן בו הדינזאורים היו החיות הגדולות והחזקות בעולם. אולם, כאשר חל שינוי, הדינזאורים לא השתנו ועל כן נכחדו.

כאשר ארגונים נעשים גדולים מאוד, הרי הם נוטים לאבד את הדינמיות שלהם, כי מנהיגיהם אינם מצליחים להתאים עצמם לתנאים החדשים. חלק מהצלחתו של ארגון היא יכולתו להיות גם גדול וגם קטן, בו זמנית. לארגונים גדולים אין כושר הסתגלות, הם איטיים, בירוקרטיים ואינם מסוגלים להשתנות. לעומתם, ארגונים קטנים הם מהירים בדרך כלל, קלי תנועה ומשתנים במהירות.

כיצד ניתן להחזיק במקל בשני קצותיו? כיצד ניתן לרבע את העיגול? התשובה היא תשתית גמישה, התחברות ליכולות של אחרים ובקיצור: תכנון מזן חדש – תכנון כדי לשנות, תכנון אמצעי יצור שכבר מוכנים מראש לשינויים, בניית "פלטפורמת מוצרים" המתוכננת מראש גם להכנסת חידושים גדולים וגם לסדרת מוצרים חדשים, שיתפתחו כנגזרת של המוצרים המקוריים.

סעיף זה מעובד עפ"י הספר "ניהול בעידן הערפול", פרי עטם של סטן דיוויס וכריסטופר מאייר, בהוצאת הספריה הבינלאומית לאנשי עסקים בע"מ.

אנחנו מתמקדים רק בחולשות שלנו. חשוב גם להכיר את עוצמותינו ולחזקן. א.ד. גורדון כותב:

"לא ניצחון לאור על החושך כל עוד לא נעמוד באמת הפשוטה שבמקום להילחם בחושך, יש להגביר את האור"

המירוץ : "משכני אחר כך נרוצה..." (שיר השירים א', 3)

ונסיים בציטוט מתוך הספר "רגעים קטנים של השראה", מאת מאיר לירז⁶¹ :

"התמד! כי עם רעיון, נחישות, והכלים המתאימים, אתה יכול לחולל דברים גדולים. תן לאינסטינקטים שלך, לשכל, וללב, להדריך אותך. ההתחלה של משהו חדש, מביאה את התקווה למשהו גדול, אין דבר שאינו אפשרי"

כל יום צופן בחובו הבטחה חדשה. יפים דבריה של סוזן פוליס שוץ, בספרה: "החיים מזמינים לא מעט אכזבות, אך עוד יהיה טוב אם נמשיך לקוות"⁶² :

"את העבר איננו יכולים לשנות וכל שנותר בידינו לעשות הוא לשמור על הזיכרונות היפים ולרכוש חוכמה וניסיון חיים.

את העתיד איננו יכולים לחזות וכל שנותר בידינו לעשות הוא לקוות, לשאוף ולייחל לטוב, לצדק, לאמת ולהאמין שכל יהיה.

בינתיים נזכור שכל יום צופן בחובו הבטחה חדשה, לכן נשמח בהווה ונשאף תמיד להיות בני אדם טובים יותר ואוהבים יותר."

והחשוב, לנצל את המתנה (Present), מתנת היום, מתנת ההווה (Present) :

Yesterday is history

Tomorrow is mystery

Today is the present (24 hours)

⁶¹ מאיר לירז, הוצאת לירז, 1998, עמוד 87

⁶² סוזן פוליס שוץ, "החיים מזמינים לא מעט אכזבות, אך עוד יהיה טוב אם נמשיך לקוות" הוצאת ש. פרידמן בע"מ, 1994, עמ' 60

וגם לעשות מאמץ בכוחות משותפים. ובהקשר זה, יפה מטאפורת גלילת האבן (ע"י יעקב אבינו ע"ה), כמתואר בשירה של המשוררת רחל, בשירה "כאן על פני האדמה":

**בטרם אתא הליל – בואו, בואו הכל!
מאמץ מאוחד, עקשני וער –
של אלף זרועות, האמנם יבצר לגול –
את האבן מפי הבאר?**

פרק טו': אחרית דבר

"הישן יתחדש והחדש יתקדש ויחדיו יהיו לאבוקת אורים" (הראי"ה קוק זצ"ל)

אתם המעיינים, הוזמנתם למסע לאורך חיבורנו זה, סיירתם בין פרקיו והגעתם לאחריתו.

קיבלתם דורון אמיתי ואתם בוודאי חשים בזה.

למדתם על אומנות הניהול, על ניהול כוח אדם וטיפוח הראויים, אשר תורמים להנצחת הארגון, חדשנותו ורווחתו, המהווים תשתית יכולותיו ועוצמתו של הארגון. התמקדנו בארגון ובאנשיו, כי הכל מתחיל ונגמר באנשים, זהו הכוח המניע. חלקם בעלי הדמיון, שהוא **"העיניים של הנפש"**, חלקם בעלי החלום, שהוא **"נבואה קטנה"** והם אשר לוקחים חלק ביצירה הגדולה, בהצלחה ללא תקדים, המורכבת מפרטים רבים שמרכיבים את התמונה הגדולה.

יש האומרים כי הארגון הדינמי של ימינו יכול לשגשג אך ורק עם צמיחתם של אנשיו. לכן יש לוודא שהם לומדים, יש לוודא שהם מרוצים, יש לוודא שהם גאים וכך יוצרים את היתרון התחרותי וכך יוצרים מכונה משומנת.

יש כאן מעין הדדיות- הארגון מזין את האנשים והאנשים מזינים את הארגון, זהו המוח שמנצח את הכוח וכפי שנאמר במקורותינו במדרש תנחומא, על שלושה שמות שנקראו לו לאדם: **" אחד מה שקוראים לו אביו ואמו ואחד מה שקוראים לו בני האדם ואחד מה שקונה הוא לעצמו. טוב מכולם מה שקונה הוא לעצמו"**.

לכן, שומה עלינו לבסס את אשר הושג ולחזק את התשתית התומכת. שומה עלינו להוסיף ולטפח את האנשים בכל מדרג ההיררכיה וגם להיות קשובים למאוייהם ומצוקותיהם, כי בזכותם אנחנו מצליחים ונצליח לקיים את המערכת המפוארת, את המותג, את השם הטוב.

כך נוסיף לעשות שימוש בכוחה האדיר של ההתלהבות. נתבע תוצאות נאותות וגם נשכיל להביע דברי הערכה ושבח לראויים. נקיים את שאנחנו מבטיחים וכך נגיע לפסגות גבוהות יותר של הישגים.

עלינו לזכור כי הישגי האתמול אינם ערובה להצלחה במשימות העתיד. לבל נהיה שאננים ולבל נחוש כי הגענו אל המנוחה והנחלה. עלינו לנוע אל מעבר לאפשרי, אל המדומיין ולהוסיף לחדש ולהתחדש.

בהקשר זה יפה שירה של לאה גולדברג:

**" בהתחדש יומי עם בוקר ועם ליל,
לבל יהיה יומי היום כתמול שלשום,
לבל יהיה יומי עליי הרגל"**

"אש תמיד תוקד על המזבח לא תכבה" (ויקרא ו' 6)

מקורות

מקורות (מים חיים) – רשימה חלקית

- ✓ איאקוקה, ל. – איאקוקה – הצלחה, נוסח אמריקה, הוצאת מטר, תשמ"ה – 1985.
- ✓ ויקטור ח' בוגנים: "חוק המחשבים והתמודדות המשפט עם האתגר הטכנולוגי" שערי משפט ד' (2005)
- ✓ בקינגהם, מ. קופמן, ק. – לפני הכל – שוברים את הכללים – כיצד המנהלים הגדולים ביותר בעולם עובדים אחרת, הוצאת מטר, תש"ס – 2000.
- ✓ ג'וליאני, ר. – מנהיגות, הוצאת מטר, תשס"ג – 2002.
- ✓ גורדר יוסטיין, עולמה של סופי, הוצאת שוקן, תשנ"ו-1996
- ✓ גרוב, א. – רק פרנואידיים שורדים, הוצאת מטר, תשנ"ז – 1997.
- ✓ דיוויס, ס., מאייר, כ. – ניהול בעידן הערפל, הספריה הבינלאומית לאנשי העסקים, 1998.
- ✓ דרוקר, פ. – אתגרי הניהול במאה ה-21, הוצאת מטר, תש"ס – 2000.
- ✓ המר, מ. ; צ'מפי, ג'. – עיצוב מחדש של התאגיד, הוצאת מטר, תשנ"ד – 1994.
- ✓ וולץ', ג'. – ג'ק – הדברים החשובים באמת, מטר, תשס"ב – 2002.
- ✓ כפיר, א. – ניהול ארגונים – הלכה ומעשה, צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ, 1998.
- ✓ פופר, מ. – על מנהלים כמנהיגים, הוצאת רמות, 1996.
- ✓ פרקס צ', דה-פקר פ' – סופר מנהל, איגוד לשכות המסחר בישראל, 1996.
- ✓ קולינס, ג., פוראס, ג'. – לנצח נבנו, פקר, 1995.
- ✓ שנהב, י'. – מכונת הארגון, הוצאת שוקן, תשנ"ה – 1995.
- ✓ Davis, S.etal – 2020 Vision, Simon & Schuster, 1991
- ✓ Wang, C – TechnoVision, MC Graw Hill, 1997
- ✓ Tapscott, D. – The Digital Economy, MC Graw Hill, 1996
- ✓ Defence News, IDR Jane's
- ✓ BRYNJOLFSSON ANDREW MCAFEE: THE SECOND MACHINE AGE (2014)
- ✓ LEE RAINIE AND BARRY WELLMAN: NETWORKED-THE NEW SOCIAL OPERATING SYSTEM (2012)
- ✓ COURTNEY BOWMAN, ARI GESHER, JOHN L GRANT & DANIEL: THE ARCHITECTURE OF PRIVACY- ON ENGINEERING TECHNOLOGIES THAT CAN DELIVER TRUSTWORTHY SAFEGUARDS (2015),
- ✓ VICTOR MAYER SCHONBERGER AND KENNETH CUKIER: BIG DATA-A REVOLUTION THAT WILL TRANSFORM HOW WE LIVE, WORK AND THINK (2013)
- ✓ ANUPAN CHANDER : THE ELECTRONIC SILVER SILK ROAD (2013)
- ✓ NICHOLAS CAR: THE GLASS CAGE-AUTOMATION AND US (2014)
- ✓ CASS SUNSTEIN, REID HASTIE: WISER-GETTING BEYOND GROUPTHINK TO MAKE GROUPS SMARTER (2015)
- ✓ SCOTT PAGE: THE DIFFERENCE-HOW THE POWER OF DIVERSITY CREATES BETTER GROUPS, FIRMS SCHOOLS AND SOCIETIES (2007)
- ✓ MIREILLE HILDEBRANDT: SMART TECHNOLOGIES AND THE END(S) OF LAW (2015)
- ✓ JACOB SILVERMAN: TERMS OF SERVICE : SOCIAL MEDIA AND THE PRICE OF CONSTANT CONNECTION (2015)
- ✓ Matthew U. Scherer, *Regulating Artificial Intelligence Systems: Risks, Challenges, Competencies, and Strategies*, 29 HARV. J.L. & TECH. 353 (2016)

על המחברים

שמואל שטינמץ	שאול לביא
שמואל נולד ברומניה בשנת 1947 ועלה לארץ בשנת 1964. שמואל הגיע לממ"ס כעתודאי והמשיך שירותו עד שנת 1991. במהלך שירותו פיתח, בין היתר, את מערך התקשוב המנהלתי עבור המנהל האזרחי ביהודה, שומרון וחבל עזה. בהמשך פיקד שמואל, בדרגת אלוף משנה, על גוף התקשוב המבצעי ופיתח אותו, כמעט מראשיתו. עם שחרורו מצה"ל בשנת 1991, ניהל את מערך התקשוב העירוני בעיריית ירושלים. החל משנת 1998 שימש כמנהל תחום התקשוב באוניברסיטה הפתוחה עד שנת 2012. באותה מסגרת, פיתח והרחיב את מערך ההדרכה והלימוד הסינכרוני והא-סינכרוני המקוון באוניברסיטה הפתוחה. שמואל מוערך מאוד בקהילת התקשוב והניהול, לנוכח תרומתו וניסיונו העשיר במגזר הביטחוני, במגזר השלטון המקומי ובמגזר האוניברסיטאי.	שאול נולד בעירק בשנת 1936 ועלה לארץ בשנת 1951. שאול הגיע לממ"ס בשנת 1962 כעובד משרד הביטחון והמשיך פעילותו למעלה מחמישה עשורים, מהם עשור מלא(מינואר 2002 עד ינואר 2012) בהתנדבות. שאול הוא ממקימי ממר"ם ומלווה את מערך התקשוב של מדינת ישראל. שאול שימש במרוצת השנים כטכנולוג הראשי והכלכלי (CTO), לימינם של תריסר מפקדי ממר"ם. במקביל, שימש באותו תפקיד כעוזרם לטכנולוגיה של ראשי חטיבת המחשוב בשנים 1994 עד 1999. שאול חתום על מספר רב של עבודות מטה וניירות עמדה בתחומים מרכזיים והתווה את המגמות הארגוניות והטכנולוגיות העולמיות. לנוכח פעילותו המקצועית ותרומתו רבת השנים זכה שאול בחמישה פרסי מפעל חיים ממערכת הביטחון וגופים אחרים.

ניהול והתנהלות מזן חדש כאורה חיים

"אורה חיים" הוא שם החלק הראשון של שולחן ערוך, העוסק בפעילות היום יומית של היהודי.

פרסום זה הינו פרי "עמל הנמלים", אשר הופק, בין היתר, במסגרת חוג "שניים שיושבין", ובמסגרת חוג "שלושה שאכלו על שולחן אחד", אשר מתקיימים ע"י המחברים ומתנהלים מזה מספר עשורים.

פרסום זה, המונח לפניכם, עוסק בגישות ניהול והתנהלות נאותות, אשר סוחפות לעשייה ברוכה.

המדובר בניהול מזן חדש, אשר מתמקד בחדשנות ויצירתיות, יוצר הניעה לעובדים, השותפים ליצירה, רותם אותם כפעילים להנצחת הארגון וקידומו, תוך דאגה כנה לרווחתם, הקשבה למצוקותיהם ("יקראני ואענהו, עמו אנוכי בצרה"), חתירה מתמדת להשתלמותם והרחבת בסיס הידע שלהם.

הכל מתחיל ונגמר באנשים ובניהולם, עם עיניים פקוחות ואזניים כרויות להתרחשויות ותרחישים וקשובות לרחשי הלב של העובדים, לסביבה ולצרכנים, וזה תואם את בקשת שלמה המלך מאת השי"ת: "ונתת לעבדך לב שומע..." וכן ניצול חכמת ההמון, ניצול מיטבי של הכלים והטכניקות, קיום תהליכי עשיית החלטות מושכלים והוגנים וביצוע שינויים הולמים ובעתם ובמינונים הנכונים.