

מנגנונים מסייעים: מערכת העצבים המרכזית

[גירסה מאי 2015]

תת- המערכת מנגנונים מסייעים מייצגת את המרחב המתאם בין תת- המערכות האחרות שבמודל המערכתי השלם. הראשון להציע תת- מערכת מסוג זה היה מרווין וייסבורד. לפי Weisbord (1978) מנגנוני סיוע מסייעים כאשר הם:

- עוזרים בתאום ובסינכרוניזציה של פעילות הארגון כאשר נדרשת פעולה משותפת להשגת יעד ארגוני;
- עוזרים לעקוב אחרי התפתחויות בארגון, לדעת אם תכניות ומהלכים ארגוניים מתקדמים לכיוון המבוקש ולהניע מהלכי תיקון;
- מאפשרים לזהות תופעות חדשות בסביבה ולעורר את הארגון לטפל בהן גם כאשר לא קיימים בארגון כלים או נהלים מתאימים.

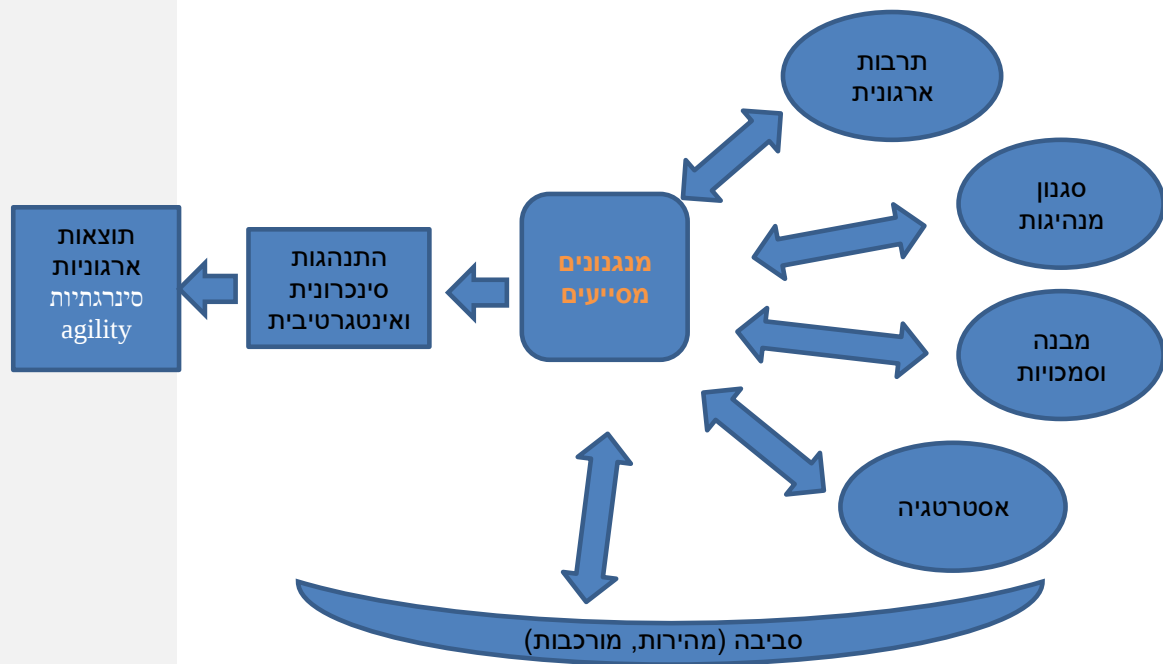
כך, מנגנונים אלו כוללים תהליכים וכלים המחברים בין מרכיבי המערכת השונים (האסטרטגיה, המנהיגות, התרבות וכו') בכדי לגרום לארגון לפעול באופן אינטגרטיבי (ראה למשל, Zheng, et.al., 2010). מדובר במנגנונים כמו תכנון, בקרה, תקצוב, ניהול מידע וכל תהליך תיאום ושילוב שמאפשר לאנשי הארגון לממש את מטרותיהם במסגרת מטרותיו של הארגון. המנגנונים המסייעים מאפשרים אם כך את האינטגרציה (הבטחת השלמות הכוללת) ואת הסינכרוניזציה (במשמעות הן של תיאום והן של ניהול החדשנות) בין תת- המערכות האחרות¹ באופן שמייצר סינרגיה. סנרגיה זו תושג כאשר כלל משאבי הארגון (הנכסים הפיזיים, הטכנולוגיים, המשאבים הכספיים, הידע והמוטיבציה האנושית) יפעלו כמכלול שמייצר תועלות משלימות בהתאמה לסביבה. כאשר תושג שלמות זו עמיד יותר (agile) באופן שיוכל להשיג תוצאות עודפות על פני ארגונים דומים לו בענף שבו הוא פועל. מתפקידיו של מנהל ושל יועץ לבחון אלו מן המנגנונים הללו אכן מסייעים ואלו מהם מופעלים באופן שדווקא גורם להפרעות או עיכובים במימוש מטרות הארגון כלומר, מונעים סינרגיה.

המונח agility משמש לצורך ציון היכולת המשולבת של ארגון לחוש את הסביבה (sense ability) ולהגיב לה (response ability) בהתאמה. מוצע כי תפקידם של המנגנונים המסייעים הינו להביא לכך שהארגון יהנה מהיותו agile. כלומר, המבחן של המנגנונים המסייעים הינו מנקודת המבט של ה- agility הארגוני. מהותו המרכזית של תהליך ה- agility הוא לאזן בין סדר לשינוי (Ambrose and Morello, 2004) בראייה כלל ארגונית ולאורך זמן, באופן שמגיב קוהרנטית למגוון סוגי השינוי המתרחשים

¹ יש להבדיל אותם מתהליכי תיאום המהווים חלק ממבנה ארגוני (למשל, ע"פ מינצברג).

במקביל. כך, ניתן לראות את המבחן של פעולת המנגנונים המסייעים כהפיכתו של הארגון ל-agile.

איור מס' NN: תפקיד המנגנונים המסייעים באינטגרציה הארגונית



המנגנונים המסייעים מיועדים אם כן לשלושה תפקידים:

האינטגרציה, היכולת להביא לידי ביטוי את כלל מרכיבי הארגון הרלוונטיים למשימה,

הסינכרוניזציה: בלוחות זמנים מתאימים לקצב העשייה הנדרש,

הסינרגיה הארגונית: באופן שיביא ערך \ תוצאה יתרה מעבר לתרומתו האפשרית של כל מרכיב ארגוני בנפרד.

Agility: התפוקה של המנגנונים המסייעים בהבאת הארגון לתמרון יעיל בין גמישות לסדר, זריזות תגובה על בסיס חישה טוב של תהליכים בסביבה.

אינטגרציה

המונח מתייחס בבסיסו לפעולה של חיבור בין מרכיבים לכדי שלם². בהקשר של ארגונים ידובר בדרך כלל בשלושה רובדים, האחד, החיבור בין מרכיבי האישיות השונים של אדם לכדי שלמות נפשית פנימית; השני, החיבור בין אנשים ליצירת התאמה והרמוניה בתוך קבוצה או בינה לבין יחידים או קבוצות אחרות; השלישי, השילוב בין יחידות ארגוניות שונות לכדי פעולה משותפת להשגת מטרה משותפת.

דרך נוספת להבין אינטגרציה נגזרת מניהול משאבי הארגון. אירגון בעל אינטגרציה גבוה הינו ארגון שבו כלל משאבי הארגון, הנכסים הפיזיים שלו, הטכנולוגיה, הנכסים הפיננסיים, הידע והמוטיבציה האנושית, מתוזמרים באופן שפעולתם המשותפת מביאה לתוצאות ארגוניות באפקטיביות וביעילות³.

בעולם הידע שבו פועלים ארגונים של המאה ה-21 הפיצוליות (differentiation) היא מגמה חזקה ולכן- כדי שארגון יפעל בצורה אינטגרטיבית הוא נדרש להפעיל מנגנונים שיאזנו את הפיצוליות המובנית בו. פתרונות מסוג צוותי פרויקט רב- דיסציפלינאריים, קבוצות עבודה רב- לאומיות ושימוש בכלים טכנולוגיים לגישור על פערי זמן, מקום, ידע וערכים, הם חלק מהמאמצים שארגון עושה כדי להתמודד עם האתגר האינטגרטיבי (ראה אירוע מצורף).

סינכרוניזציה

המונח מתייחס לצורך הארגוני לפעול בתיאום זמנים. הדמיון של מנצח תזמורת הוא מטאפורה טובה לתפקיד הסינכרוני הנדרש בארגונים. המנצח מסמן את הקצב ביד שמאל ובכך מאפשר לכלל הנגנים לנגן באותו מהירות. הוא גם מסמן את הכניסות של קבוצות כלים מסוימות כאשר הללו נדרשות להשתלב בנגינה. המאזין לתזמורת יחוש בקלות כאשר הנגינה איננה סינכרונית. תופעה דומה מתרחשת כאשר אין תיאום מדויק בין קול לתמונה בסרט או בשידור טלביזיה. מכשיר ה- GPS הוא דוגמה לפתרון טכנולוגי המאפשר תיזמון של משתתפים רבים לתנועה זורמת אחודה ללא צרימות. חשיבות התיזמון וניהולו היא מאתגרת במיוחד בפעילות ארגונים הנוגעים למהירויות גבוהות (כמו ניהול פסי רכבת או שדות תעופה, או תהליכי ייצור בעלי זרימה קבועה, או ניהול רשתות חשמל ונתונים) ומצריכה פתרונות תקשורת מהירה. לכן, במקומות רבים סוגיית התיזמון משלבת אתגר תקשורתי

² גם מימדים מערכתיים אחרים כמו מנהיגות (חזון מלכד) ותרבות ארגונית (ערכים מנחים) משפיעים על אינטגרציה – אך הללו מטופלים בפרקים האחרים.

³ כל אלו, בשונה מהתוכן היצוק למושג במנהל עסקים, שבו הוא מייצג שתי תופעות אסטרטגיות –האופן שבו חברות מתמודדות בשוק (אינטגרציה אורכית ואינטגרציה אנכית), כמו גם לתוכן היצוק למושג במתמטיקה – המתייחס בדרך כלל לחישוב השטח שמתחת לגרף או למושג הסוציולוגי, המתייחס לחיבור וקישור בין חברות ותרבויות או שיויון בין גזעים.

משמעותי – הנפתר פעמים באמצעות כלים ממוחשבים אוטומטיים. אחד הכלים המקובל בניהול פרויקטים הינן תוכנות ניהול פרויקטים שתפקידן לארגן את פעולת רכיבי הפרויקט כך שכל פעולה תתחיל בזמן היאות לה ותסתיים באופן שמרכיב אחר של הפרויקט יוכל להמשיך משם הלאה. אחד מהכלים המושגיים הקריטיים בניהול פרויקטים בארגונים הינו ניהול 'הציר הקריטי' – אותן פעולות שאליהן נדרשת תשומת לב ניהולית מיוחדת משום שתזמונם הנכון הוא ליבת ההצלחה של הפרויקט.

סינרגיה ו-agility

המונח סינרגיה מציע תוספת משמעותית למושגי התיאום והתיזמון בכך שהוא מציע את האפשרות ששילוב בין פעולות יביא לתוצאה שהינה יותר מאשר סכימה של כל הפעולות הנפרדות. לדוגמא, האופן שבו מים, קמח, ותבלינים תחת חימום מייצרים לחם. התוספת התוצאתית יכולה להימדד בכל מיני צורות כמו נפח, כמות, טמפרטורה, יעילות, אסטיטיקה, או כל מדד אחר. סינרגיה הינה ערך פוטנציאלי של אינטראקציה, ערך שצריך להתממש והיא נמדדת בסוף התהליך. לדוגמא, צוות סינרגי הוא צוות המפיק יותר תועלת מאשר האיש המוכשר ביותר בו או מאשר התוצאה שכל חברי הצוות היו מפיקים בנפרד (מתגבר על העלויות של הצורך להגיע להסכמות, ולהתמודד עם מאבקי כוח וקונפליקטים). בראייתנו, עבודת מטה שלא תביא לסינרגיה הינה בזבז משאבים (תקורות שלא מביאות ערך) מכיוון שכל יחידה הייתה יכולה לפעול לבדה והתוצאה לא הייתה שונה⁴. לכן, מנגנונים מסייעים ימדדו בהתאם לתוספת הערך שהם מספקים, שצריכה להיות גבוהה יותר מהעלות שלהם במשאבים ובזמן. לכן גם, סינרגיה תתממש כאשר אנרגיות אנושיות, יחסים בין אישיים, נהלים ותהליכי עבודה, תשתיות פיזיות וטכנולוגיות – כולם ביחד יפעלו באינטגרציה ובסינכרוניות. זה יקרה כאשר המורכבות של הקישורים בין כל הרבדים האלה תתממש, דבר המצריך התגברות על היבטים שליליים של הקישוריות כמו אסטרטגיה לא בהירה או לא משותפת, ערכים סותרים, כשלים בקבלת החלטות, מנגנונים לא אפקטיביים לטיפול בתקלות טכניות, באי זמינות של משאבים וכד'. לפיכך, אחד מתפקידי המטה בארגון הינו לפשט תהליכים, למנוע חיבור של חלקים מיותרים לתהליך, לנטרל הפרעות, להחליק ניגודים, להאיץ או להאט נדבכים וכד'.

איך נדע אם סינרגיה התממשה?

⁴ Transaction Cost Approach שפותחה ע"י זוכה פרס הנובל אוליבר וייליאמסון בשנת 2009, היא פיתוח רחב היקף של רעיון זה העוסק בהיבטים הכלכליים של מורכבות הארגון והעלויות הכרוכות בתהליכי התכנון, הבקרה והיחסים הבין-אישיים – כולל קונפליקטים, משאים ומתנים וכד'.

התוצר הסינרגטי ימדד ע"י ה – agility – הזריזות והקוהרנטיות של תגובת הארגון לשינויים שהוא ח' בתוכם. המדידה תיעשה באמצעות שאלות כמו:

מידת ניצול ההזדמנויות שבסביבה תוך מציאת דרכים למימושן באמצעות החזקות שלו מהירות יצירת ההתחייבות לשימוש במשאבים רלוונטים להתגברות על אתגר

עבודת המטה כמרכז העצבים הארגוני

מורגן (Morgan; 2006) הציע להשתמש במוח ובשטף זרימה כמטאפורות לארגונים ובחן דרך המטאפורות הללו תהליכים שונים בהם עיבוד מידע, למידה, ושינוי עצמי. אכן, המנגנונים המסייעים יכולים להחשב כמערכת העצבים המרכזית של הארגון ולתפקד כמוח וכמערכת העצבים המרכזית, המניעה את האינטגרציה, הסינכרוניזציה והמאפשרת את הסינרגיה הארגונית. הסתכלות על ארגונים חושפת את התהליכים השונים של זרימה ועיבוד מידע. ברובד הנמוך של ההיררכיה מתקבלות החלטות שגרה על בסיס מידע שנצבר תוך כדי הפעילות בעוד ברמה האסטרטגית מקבלים החלטות על בסיס מידע מעורפל יותר, מרובה, ואשר איננו מוכתב ע"י פרוצדורות ארגוניות. בהתקבל החלטה אסטרטגית היא משפיעה על תהליכי עיבוד המידע הארגוניים ומכוונת תהליכי חיפוש המידע וצורת ארגונו. מחשבים ואפקליקציות מבוססות מחשב מעבדים מידע רב ומגוון הזורם ברשתות פנימיות וחיצוניות. כך ניתן לראות בארגונים כמערכות מקבלות החלטות על בסיס מידע זורם.

גישת קבלת ההחלטות שעוצבה בשנות הארבעים ע"י הרברט סיימון וג'יימס מארץ' הראתה כבר אז שהאנלוגיה של ארגון למערכת לקבלת החלטות היא רלוונטית ותורמת, אך שארגונים אינם יכולים להיות רציונאליים באופן משלם. בעשורים האחרונים, חקר המוח ומערכות העצבים מספק ידע עדכני על פעולתם ותובנות חדשות על תפקידם בניהול של המכלול שנקרא בן-אנוש (כמו ההבחנה בין חשיבת האונה השמאלית לעומת הימנית, ההבחנה בין ריכוזיות וביזוריות, שילוביות בין לוגיות ליצירתיות, חפיפה בין ויתירות של יכולות, ההשלמה שבין ארגון וסדר לאקראיות ותאימות ועוד). החיבור בין שני זרמי מחקר אלו מראה כי צורת ההתארגנות האנושית משפיעה על מבנה תשומת הלב, צורת החיפוש של המידע ופרשנותו וכמובן על תהליכי קבלת ההחלטות בארגונים. ניתן גם ללמוד מן ההקבלה בין המוח לארגון על האופן שבו מנגנונים מסייעים יביאו תועלת מירבית לארגון באמצעות רציונאליזציה של תהליכים לעיבוד, ארגון, הפקת תועלת ממידע והחלטות המתמודדות עם כשלי אי-הרציונאליות (כדאי לשים לב למוגבלות של האנלוגיה בין 'רציונאליות מוגבלת' של אנשים לרציונאליות מוגבלת של ארגונים).

היבט אחר של המטאפורה של מוח, על פי מורגן הוא ההיבט של יכולת הלמידה – המוח יכול לעסוק בשאלה 'איך לומדים?' בנוסף על זה שהוא מרכז הלמידה עצמו. מתוך המודלים הקיברנטיים – שהיו ביסודה של החשיבה שארגונים יכולים להיות גם מערכות לומדות, עולה כי תהליך רצוף של חילופי מידע בין ארגון לסביבתו מאפשר לעקוב אחר שינויים ולנקוט צעדי התאמה, אך גם לבחון אם הנורמות שנקבעו לפעולה עדיין מתאימות או שיש צורך לשנותן (למידה ממעלה שניה או הלמידה על איך לומדים). תהליכים כאלו מצריכים יכולת כמו סריקה אחר מידע לאיתור תמורות משמעותיות ומגמות, יכולת לערער על נורמות והנחות, לפתח חלופות, לנסות אותן ולברור אם הן נותנות מענה, ויכולות לבסס דפוסי פעולה חדשים וליצור 'ארגון לומד'. יכולות התחדשות אלו (גם במשמעות של התגברות על אסונות שבהם מרכיבי ארגון מסויימים נכחדים – בדומה ליכולות ההתחדשות של המוח) מבוססות הן על המוח האנושי (ישנם כאלו רבים בארגונים גם אם לא כולם מנוצלים בשלמותם...), על יכולות המיחשוב (זיכרון, עיבוד ותקשורת), ועל יכולות החיבור בין יכולות המחשוב ליכולות האנושיות.

היבט אחרון שנרצה לדון בפתיחה זאת הוא ההיבט של ארגון כמערכת זורמת וכאוטית. ההיגון של הכאוס והמורכבות מכון בין היתר את תשומת הלב לדפוסי התקשורת המתפתחים והמתמסדים בין הגורמים השונים המעורבים ברשת הקשרים. נזכיר כי גישות אלו מכוונות את תשומת הלב אל מערכות היחסים וההשפעות של סוגי התקשורת בין השחקנים יותר מאשר אל מאפייני השחקנים עצמם. כך, לימוד דפוסי התקשורת מלמד על רמת המורכבות שלה, מידת האקראיות שלה, חוסר היציבות שלה ועל האופן שבו היא מתארגנת (בספונטניות) ויוצרת סדר חדש. בין היתר, גישות אלו מחשיבות את פיצוליות הקשב בין מרחבים שונים (מורגן מראה שכשאדם יושב על מרפסת ביתו הוא יכול או להתמקד בנוף שמחוץ לבית או לרעשים שבתוך הבית – אך לא לשניהם בבת-אחת; עמ' 251 בגירסה העברית), את האטרקטורים – שהם הפוטנציאלים שישנם בארגון – כלומר נקודות שיווי משקל שונות שיכולות להתממש (לדוגמא, שיווי המשקל הקיים מול אחר אפשרי), ואת 'אפקט הפרפר' שמשמעותו הינה ששינוי זעיר יכול להתפתח – בגלל חוסר הליניאריות והאקראיות, לכיוונים מרחיקי לכת. סוגיות אלו מעוררות לחשיבה קצת אחרת על שינוי ועל ניהול ותיקשור בארגון בהיבטים כמו, חשיבותה (הקטנה והולכת) של היררכיה ושליטה; חשיבות ההקשר שבתוכו מתרחשים הדברים; מקומם של שינויים קטנים מול שינויים גדולים; קבלתו של שינוי (לעומת יציבות) כמצב הטבע; חשיבותו של גילוי הדפוס התקשורתי, שימוש בהגיון של סיבתיות מעגלית (במקום לינארית) ושל הדיאלקטיקה (התפתחות דרך ניגודים) והשימוש במטאפורות חדשות ובפרדוקסים ככלים לניהול שינוי.

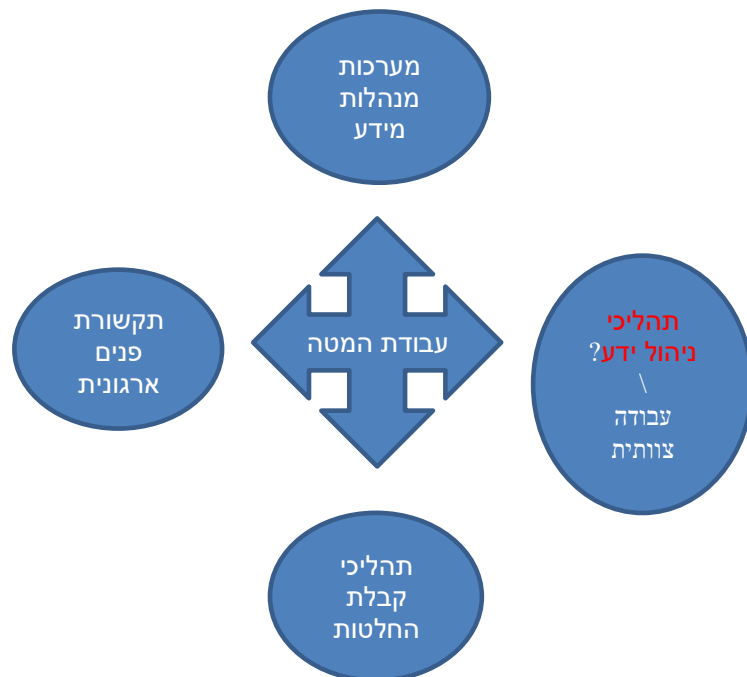
אם כך, בארגון המודרני, כדי להשיג את התוצאה הסינרגית באמצעות תיאום וסינכרוניזציה, ניתן לסמן כמה מהמנגנונים המרכזיים המהווים את צומת העצבים המרכזית, המסייעים לארגון לתפקד באופן אפקטיבי ויעיל:

- תהליכי עבודת המטה: מתכנן לבקרת ביצוע
- תהליכי קבלת ההחלטות ופתרון בעיות
- מערכות ניהול המידע והידע
- תקשורת פנים ארגונית
- גוף המטה: **עבודה צוותית???**

[U1 Comment]: להחליט אם להוסיף

שילוב מתאים בין ארבעת המרכיבים הללו ישלימו מרכז עצבים ארגוני שיקדם סינרגיה, כפי שמתאר האיור להלן

איור מס' KK: מנגנונים מסייעים: צומת העצבים המרכזית



ניהול עבודת מטה אינטגרטיבית בארגון בתנאי משק דינמי

עבודת המטה הינה עבודת הצוות המנהל את הארגון המכילה את ארבעת המרכיבים שהוזכרו לעיל (ניהול המידע, הידע, ההחלטות והתיקשור שלהם) ומהווה אינטגרציה כוללת שלהם. מקובל לראות בתהליכים כמו תכנון, תקצוב, תיזמון, בקרה כתהליכי מטה מרכזיים. בארגונים מורכבים יש לכל אחת המפונקציות הללו גורם ממונה (כמו מנהל הכספים, מנהל הפיתוח העיסקי, מנהל התפעול, מנהל מערכות המידע וכד') אך עדיין צורת עבודתם אינם מבטיחה אינטגרציה, לפעמים ההיפך מזה. לכן, הסתכלות על עבודת אנשי המטה, וניסיון להבין ולשפר את עבודת המטה מחייבת עקרונות - על שכולם פועלים לאורם. עקרונות ניהול, הם מושגים כללים המבטאים צורות חשיבה וכללי התנהגות הנובעים מתופעות שבמציאות הניהולית היום – יומית. תופעות אלו הן חלק מהמתרחש בשוק התחרותי והן מובנות ע"י המנהלים על פי תבונת הניסיון המצטבר מאז הייעוץ הניהולי שנתן ייתרו למשה במהלך מסע היציאה ממצרים ועד "מערכת העצבים הדיגיטלית" של ביל גייטס. ריס וטראוט (RIES 1986) (TROUT, 1997 &) מציעים ללמוד עקרונות ניהול מטה מהצבאות. ספרם – "מלחמת השיווק" מוקדש לאחד האסטרטגיים (השיווקים – לטענתם) הגדולים שידע העולם: קארל פון קלאוזביץ (מחבר הספר "על המלחמה" בשנת 1832). בשבילם "השיווק הוא מלחמה והיעד הוא לנצח ב"קרב" (עמ' 20 במהדורה העברית⁵).

עקרונות הניהול של עבודת המטה

עבודת המטה היא ליבתה של תת-המערכת המנגנונים המסייעים - היא המשלבת בתוכה את ארבעת המרכיבים (שיפורטו בהמשך הפרק) שיאפשרו לארגון להתנהג באופן אינטגרטיבי, וסינכרוני. באומרנו "עבודת מטה" איננו מתכוונים לתהליכי העבודה המבוצעים ע"י הגוף הנקרא "מטה" אלא, לתהליך העבודה השלם, משלב הגדרת המטרה ועד לשלב הפקת הלקחים שלאחר הביצוע. הדבר מודגש משום החשיבות שיש ליישום עקרונות ניהול עבודת המטה לאורך כל השלבים, וע"י כל המשתתפים (מנהלים כלליים, אנשי המטה ודרגי הביניים – שאין להם אנשי מטה משלהם).

בארגונים עסקיים ובארגונים ציבוריים \ ממשליים אפשר לזהות את עקרונות עבודת המטה דרך ספרי הנהלים הארגוניים. ספרים עבי כרס אלו מכילים את הניסיון הארגוני המצטבר באשר לתהליכי הניהול. ניסיון זה כולל הן הצלחות אך יותר מכך עקרונות שנגזרו מניסיון להבין ולמנוע כשלים ארגוניים. לכן, כאשר חוקרים את ספרי הנהלים של ארגונים יש לצפות למגוון רחב של מגבלות והגנות מפני חריגים, מכשלים, ומעבירות משמעת באופן המנסה לגונן על הארגון בפני תקלות ואיומים. מכאן שקשה להסיק מהללו על האופן שבו הארגון מגדיר לעצמו את תפיסת הניהול העיסקי שלו. לרוב, תפיסה זה סמויה בתוך ניסיונם המצטבר של מנהלים – ניסיון שאיננו מנוסח לכדי 'תורה'.

⁵ גירסה מוקדמת יותר של ספרם יצאה בעברית בשנת 1990 בהוצאת מטר

ישנם בכל זאת ארגונים המנסחים באופן ברור את עקרונות הניהול שלהם. יאמר מלכתחילה כי העקרונות עליהם אנחנו מסתמכים בפרק זה, אינם מערכת ציונים שניתנו מטעם של מורמים מעם – גדולי הדור, כהנחיות ביצוע שאי ביצועם מחייב העמדה ל"דין תורה", אלא מצבור של כללי עשה שהתבלטו מתוך צורך מעשי לאורך דורות רבים – כקשורים להצלחה. כפי שכותב י. הרכבי: "...העקרונות לא הוסקו דדוקטיבית משיקול הגיוני במסורת "משפט הטבע" אלא מוצו אינדוקטיבית מההיסטוריה" (הרכבי, 1992; עמ' 489). מאחר ששדה הפעולה של הארגונים העיסיקיים הופך דומה יותר ויותר לשדה הקרב הצבאי הרי שהצצה אל אופן ההתארגנות של הצבאות ללחימה, עשויה לספק כמה רמזים ורעיונות על האופן שבו כדאי לחברה העסקית להיערך כדי להתמודד בכאוס שבסביבה הארגונית. הניסיון שצברו צבאות העולם במלחמות, ראוי להתייחסות מעמיקה, בהיותו הלמידה המצטברת היחידה כמעט להתנהגות מאורגנת ומשימתית במצבי על-גבול-הכאוס. עקרונות הניהול המתבססים על ספרות צבאית, הם עקרונות "אוניברסליים": נכונים באופן כללי לכל סוגי הארגונים, בכל סוגי הענפים התעשייתיים, ובלבד שהם פועלים בשוק דינמי. העקרונות שחוזרים על עצמם לרוב הם אלו (הרחבה על עקרונות אלו, ראה בנספח לפרק זה):

1. דבקות במשימה לאור המטרה
2. מוטיבציה ('רוח הגייסות') ודוגמא אישית
3. יוזמה וגמישות
4. אחדות הניהול
5. מיצוי המשאבים
6. רציפות והמשכיות
7. עמידות
8. מודיעין וחיישנות
9. התחבולה: ההפתעה, ההונאה וההטעה

רשימה מעין זו יכולה לשמש כמקור הן לחקר העקרונות המפעילים עבודת מטה בארגון ספציפי והן לצורך תהליך של גילוי של עקרונות המפעילים ארגון אך אינם מנוסחים על ידיו בצורה מפורשת. הפעלה של כל אחד מהעקרונות יכולה להיות מוצלחת יותר או פחות בכל מצב נתון. החשיבות היא לא למקסם את המימוש של כל עקרון בנפרד אלא, להפעיל מערכת שיקולים של העדפות לגבי עקרונות שצריכים להשפיע יותר או פחות בכל מצב נתון. תהליך הניהול והפקת הלקחים תוך כדי ביצוע ימקדו את תשומת הלב לאופן מימושו של סל העקרונות ויקל על תיקון הדגשים לאור ההתקדמות אל המטרה.

[Comment U2]: דוגמאות

שליבי עבודת המטה

תהליך הניהול של עבודת המטה הסדורה מבוסס על חמישה שלבים עוקבים כדלקמן:

1. קבלת הוראה או הנחיה מדרג ממונה: זו תכלול את המטרה/היעדים שברצונו להשיג לאור האסטרטגיה שלו עצמו, את השיטה שקבע להשגתם ותפקידי הכפופים, ואת ההגבלות, האילוצים ודרכי מדידת ההישג המבוקש.
 2. הערכת מצב ובחירת דרך פעולה נבחרת: הגורמים המשפיעים על הערכת המצב⁶ של מוציא ההוראה, התובנות שלו לגביהם והמסקנות שהוא גזר באשר לתכנית הפעולה שלו (הסברים וסיבות)
 3. תכנון: הפיכת דרך הפעולה הנבחרת לתוכנית והוראה: דרך הפעולה של מוציא ההוראה למימוש המשימה שהגדיר והרעיון המרכזי של שיטת הביצוע ובכלל זה, משימות מקבלי ההוראה, הקצאת משאבים ואמצעי תמיכה אחרים למקבלי ההוראה, הגבלת יוזמתם של מקבלי ההוראה וצורת מדידת ההישג ולבסוף גם סוגיות של תיאום ודיווח
 4. מסירת ההוראה בעל פה והפצתה בכתב בניסוח בהיר, חד משמעי, בלתי ניתן לפרשנויות שמפספסות את כוונת הכותב ואשר יכולות לשמש את מקבל ההוראה בתהליך התכנון והביצוע של חלקו במשימה.
 5. פיקוח על ביצוע ההוראה באמצעות מערכת דיווח ונוכחות בזמן היישום ('בקרה')
- מתוך הרגל או במצבי עומס ולחץ זמן מנהלים מנסים עשויים לפעול בדרכים אינטואיטיביות – במודע או שלא במודע, ומדלגים על שלבים או שלא ממשים אותם במלואם. לפעמים, זו עשויה להיות סיבה לכשל ניהולי. סיבה נוספת לכשל ניהולי יכולה לצמוח מחסרונם של עקרונות ניהול מהותיים להצלחת התהליך, הן של גיבוש התכנית והן של מימושה.
- כנאמר לעיל, עבודת המטה מכילה בתוכה ניהול המידע, ניהול הידע, התקשורת הפנים ארגונית ובעיקר תהליכי קבלת החלטות. כל אלו רלוונטיים לכל אחד מתחומי הידע (גופי המטה) השותפים לתהליך הניהול. בהללו יעסקו הפסקאות הבאות:
- קבלת ההחלטות מאפשרת ביזור (קישור למבנה) ומאפשרת מהירות (קישור לסביבה)

תהליכי קבלת החלטות טבעיים, נורמטיביים ומערכות תומכות החלטה

⁶ על תהליך הערכת המצב ראה נספח מרחיב

מערכות מידע: תהליכי עיבוד והנעת מידע – הזנת המחליט במקום שבו מתרחש תהליך

תקשורת פנים ארגונית – תהליך שמטרתו לאפשר תקשורת דו-כיוונית, הנהלה – עובדים ורוחבית, באופן שמשפר את האפקטיביות הארגונית

קבלת החלטות

תהליך קבלת החלטות הוא מרכיב קבוע בכל פעולה ניהולית. מנהלים מקבלים החלטות כל הזמן, חלקן "החלטות אסטרטגיות", חלקן "החלטות טקטיות" ורובן "כיבוי שרפות". תהליכי קבלת החלטות נחקרים לאורך ההיסטוריה של תחום המחקר הניהולי ועוד לפניו (מחקרי קבלת החלטות צבאיות) ומקובל לחלק אותם לשני זרמים, הזרם הרציונאלי והזרם ה'טבעי' (naturalistic)⁷. אפשר גם לטעון כי המודל הרציונאלי מהווה את חזית הבימה – במשמעות שמנהלים בארגונים היו רוצים ואף מנסים להראות כי החלטותיהם הן רציונליות לחלוטין. אך מול הרושם הזה המודל הנטורליסטי שמאחורי הקלעים – משקף את האופן שבו מתקבלות ההחלטות ב'אמת', על שלל ההטיות וה'תקלות' – המבוססות על אותו מרכיב בטבע האדם שאיננו רציונאלי. המודל הרציונאלי נחשב לאורך שנים רבות כמודל הנורמטיבי – על פיו נשפטת איכות תהליך קבלת ההחלטות בארגונים (לדוגמא, המודל שהנחה את ועדת החקירה לתהליך קבלת ההחלטות במלחמת לבנון השנייה). בעשורים האחרונים מתבלט גם זרם אחר, המנסה להתחקות אחר האופן שבו מתקבלות ההחלטות בפועל וללמוד ממנו, כלומר, המנעות מהשוואת התהליך הנצפה אל נורמה מסויימת (לדוגמא, ספרו של שמואל גורדון על אותה מלחמה).

בה במידה, ברור כי קבלת החלטות של יחיד מתרחשת בצורה שונה מקבלת החלטות של צוות. בארגונים, אנחנו זקוקים הן להחלטות של יחידים והן להחלטות של צוותים. ברור, כנגזר מהתיאור למעלה של עבודת המטה, כי היא מתקיימת מתוך אינטראקציה בין שני היבטים אלו של קבלת החלטות, זה התוך אישי וזה הבין-אישי.

ברור אם כן, שתהליכי החלטה הם תהליכים מרכזיים לקיומו של ארגון ומהווים מרכיב משמעותי בעבודתו של מנהל (Mintzberg, 1973). מקובל להגדיר החלטה כהליך של בחירה בין חלופות שתביא למסלול פעילות מסויים. הגדרה זו מכילה כמה מאפיינים חשובים. הראשון, שקיימת אי-ודאות (לפחות בשני היבטים, מהי התוצאה הרצויה ומהי הדרך להשגתה); השני, ישנה כוונה לפעולה (שלא תמיד תמומש בפועל); ושלישי, ההחלטה מערבת מספק 'שחקנים' (Butler, 1991).

⁷ על פי הגישה הנטורליסטית (Naturalistic decision making). גישה זאת חוקרת קבלת החלטות המאופיינת על ידי בעיות בלתי מובנות, סביבות דינמיות, מטרות משתנות או מסוכסכות, מעגלי פעולה-משוב, דוחק זמן, סיכונים משמעותיים, ריבוי משתתפים והשפעה של נורמות ומטרות ארגוניות.

סוגיית השותפים להליך ההחלטה חשובה בהקשר ארגוני שבו המשתתפים עשויים להיות שונים בהיבטים רבים. צוותי מטה רבים מורכבים מאסופות של בעלי תפקידים המוכשרים בדיסיפלינות מקצועיות שונות. דיסציפלינות אלו לא רק שהן מנציבות את השפה שבה משתמשים, אלא גם את התהליך שבאמצעותו יגיעו להחלטה. כך לדוגמא, משפטן יחליט על דרך התקדים, מהנדס על דרך היעילות, איש השיווק על פי התוצאה ואילו איש משאבי האנוש על בסיס מערכת הערכים. הרציונליות הייחודית של כל אחד מבעלי התפקידים עשויה להגביל ואף לשבש את היכולות שלהם לשתף פעולה בתהליך החלטה ארגוני שלם.

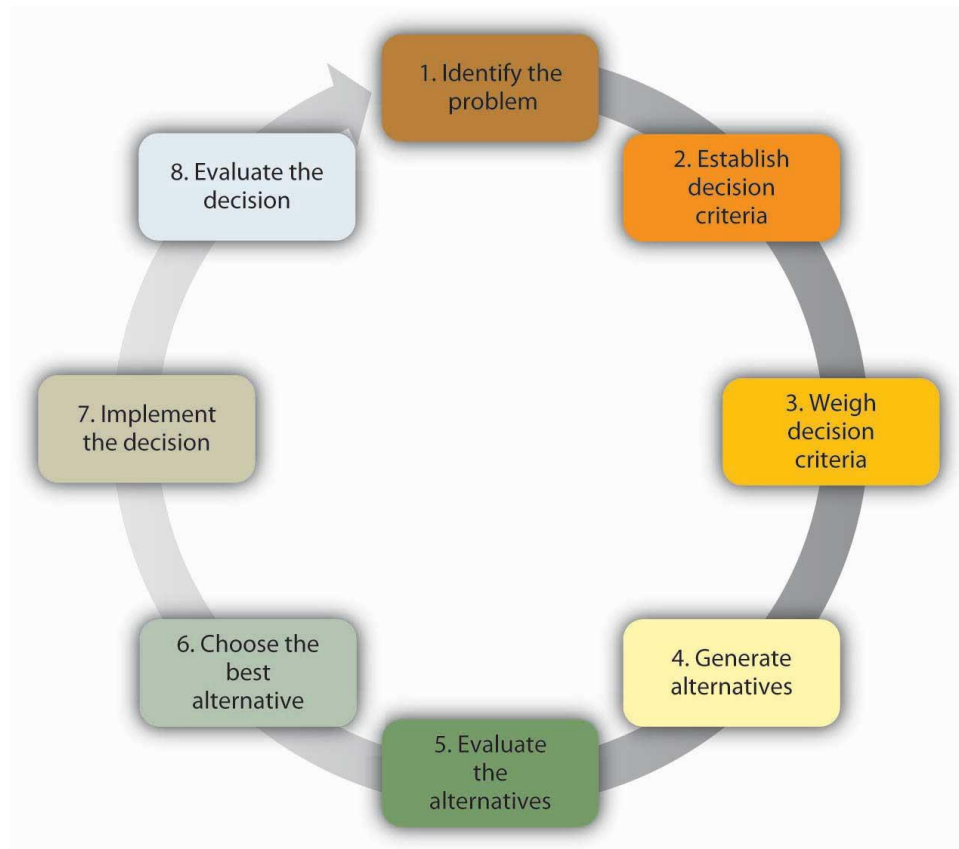
מודלים נורמטיביים ורציונאליים לקבלת חלטות:

רבות הפעמים בהם נציגי הארגון יעדיפו להציג את תהליך קבלת ההחלטות בארגון כעוקב אחרי המודל הרציונאלי. לרוב לא כך הוא, אבל המודל יכול לשמש כנקודת מוצא להבנת הפנטזיה הארגונית.

מטרה הסקירה כאן היא להראות שגם מודלים רציונליים ו'מתכונניים' לתהליכי קבלת החלטות יכולים לשמש כלי עבודה עבור חקירת תהליכי קבלת ההחלטות והמידה שבה הם מסייעים לארגון. כל מודל מספק רעיונות, שאלות, והשערות נוספות היכולות לסייע ביצירת תובנות באשר לאבחון ולהתערבות במימד ארגוני זה.

המודל הרציונאלי הבסיסי נשען על החשיבה הלוגית הרציונאלית⁸ וניראה כך:

⁸ חשיבה רציונאלית מניחה שאדם מקדם את מטרותיו על בסיס ראייה תועלתנית, מניחה את מרכזיות השכלתנות, החשיבה וההיגיון על חשבון הרגש והחושים, מבוססת על חשיבה לוגית מדויקת, שלמות של מידע על המצב ועל חלופות בתהליכי החלטה וכד'

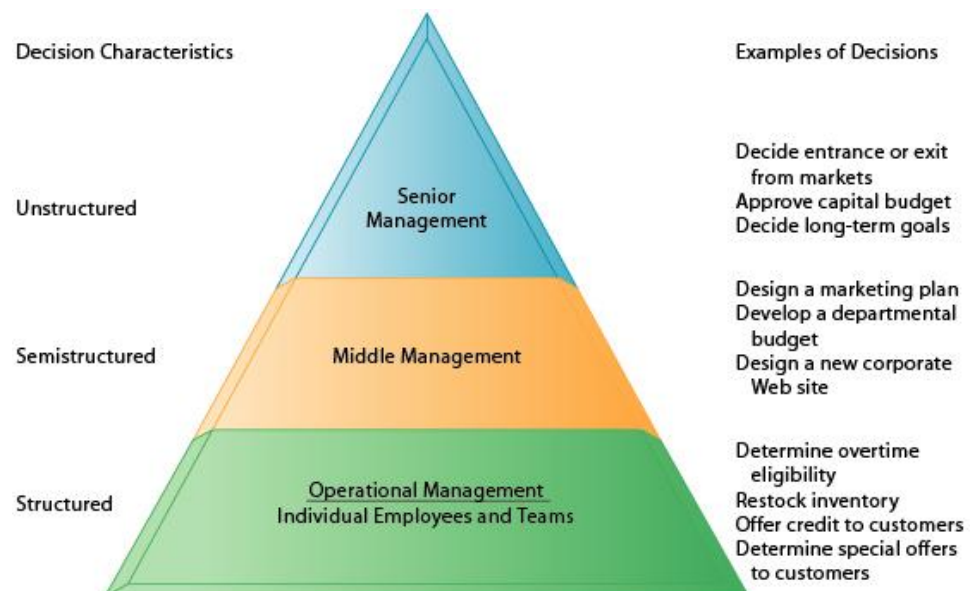


המאפיינים המשותפים למודלים רציונאליים הם בדרך כלל (Lipshitz et al., 2001; p.333):

- תהליך בחירה בין חלופות קיימות,
- אוריינטציה של תשומה-תוצאה: ניסיון לבנא איזו חלופה תביא תוצאה יותר טובה על בסיס העדפות של המחליט,
- שלמות: חתירה להישענות על מידע מלא, כלומר המצריך איסוף מידע מקיף,
- הבנייה פורמלית: מצריכה פיתוח מודל החלטה סדור, מנטרל מהקשר ספציפי המאפשר מדידה כמותית.

כדי להקל במקצת על הפער בין המציאות הארגונית למודלים הפורמאליים הציעו חוקרים שונים לסווג תהליכי קבלת החלטות לסוגים:

- החלטות לא מובנות: הן הללו שבהן המחליט צריך להעריך, לשקול, ולשפוט כדי להגיע להארה בדרך להגדרת מהות ההחלטה הנדרשת. החלטות אלו מאפיינות יותר מצבים המאפיינים דרגים הררכיים גבוהים בארגון.
- החלטות מובנות: הן הללו המתבססות על שגרות חוזרות שבהן המחליט יכול לשחזר תהליך או נוהל החלטה מוכר כדי להיות יעיל. החלטות כאלו מתרחשות יותר בדרגי הארגון הנמוכים.
- החלטות חצי-מובנות: הן הללו שבהן רק חלק מהבעיה הוא מוכר באופן שמאפשר לספק החלטה חד-משמעית בעוד חלק אחר מצריך תהליך יצירתי. מצב זה מאפיין לרוב את דרגי הביניים בארגון.



דוגמא נוספת, מודלים רציונאליים מוסיפים גם שיקולי ביניים לבחירת דרך קבלת החלטות במקרים ספציפיים. לדוגמא, המודל של סיימון מבחין בין מצבים שבהם רמת הידע הנדרשת לקבלת החלטות היא גבוהה או נמוכה ורמת ההסכמה עם היעדים היא גבוהה או נמוכה. ורום ואחרים (Vroom, 1988, 1973) מדגיש היבטים מצביים אחרים והם חשיבות הנושא להחלטה, רמת המחויבות של המשתתפים בהחלטה ואילוץ הזמן.

על בסיס הגישה של סיימון אפשר להפעיל מגוון כלי החלטה בהתאם למצבים שבאים נתקלים, דוגמת הטבלה להלן, הממחישה את הכלים שכדאי להפעיל בכל אחד מארבעת המצבים הגנריים הנוצרים:

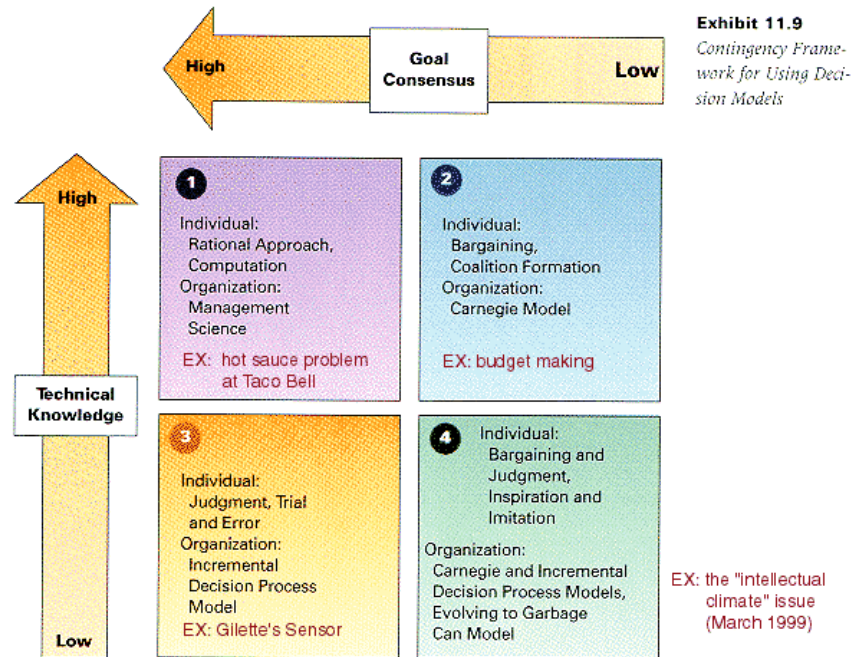
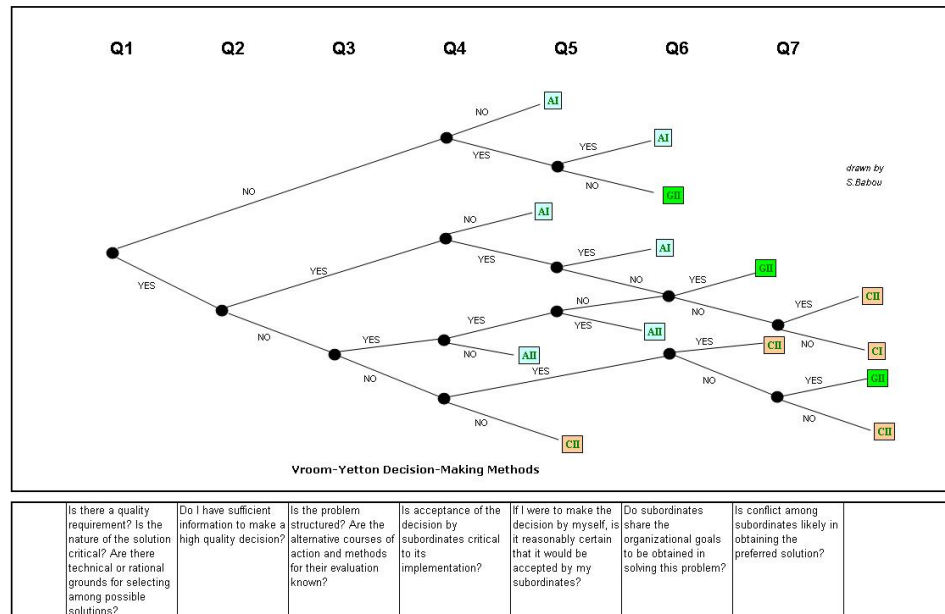


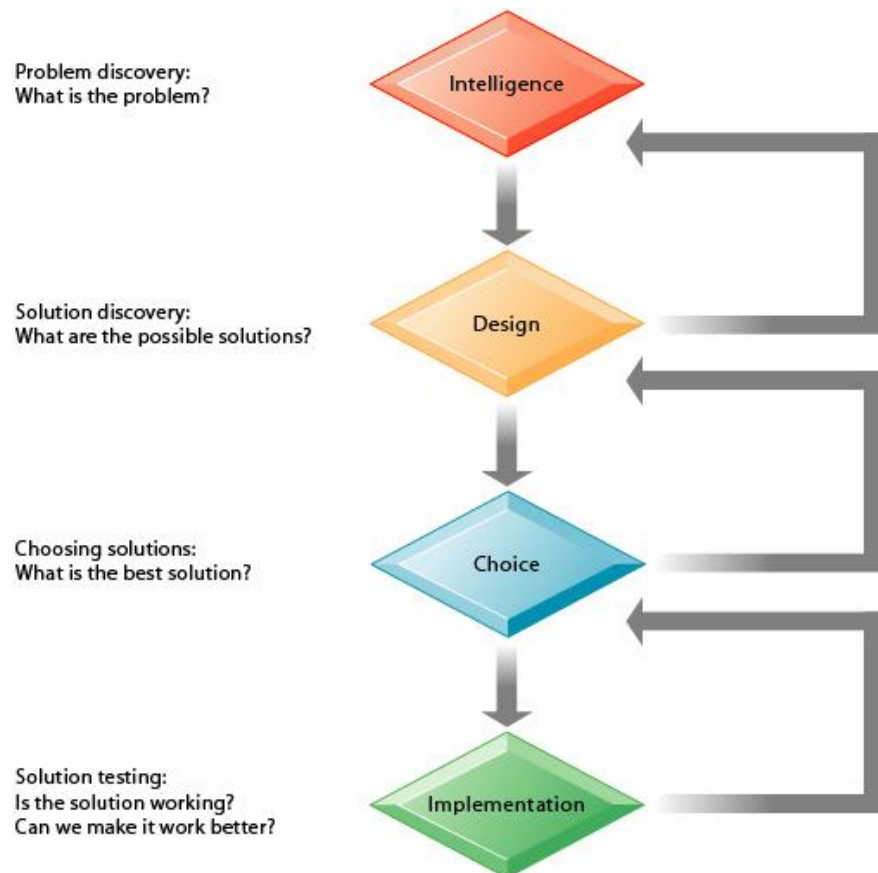
FIGURE 12-1 INFORMATION REQUIREMENTS OF KEY DECISION-MAKING GROUPS IN A FIRM

ורווח ואחרים (Vroom, 1973,1988) מדגיש היבטים מצביים אחרים והם חשיבות הנושא להחלטה, רמת המחוייבות של המשתתפים בהחלטה ואילוץ הזמן כפי שמראה האיור הבא.



המשותף למודלים אלו ולאחרים הוא התהליך הרציונאלי של קבלת ההחלטה שהוא מובנה ויכול בצורה כזאת או אחרת את השלבים הבאים:

- איסוף מידע לצורך איפיון והבנת הבעיה
- עיצוב חלופות לפתרון
- בחירת הדרך
- יישום ההחלטה ובקרת ביצועה.



לסיכום, הפרספקטיבה הרציונאלית לקבלת החלטות נישענת על חשיבה פורמלית באשר לדרך הנורמטיבית – זו אשר תביא בהכרח להחלטה מושכלת, שקולה ועל-כן 'נכונה'.

הגישה הרציונאלית מוגבלת בשימושיות שלה מעוד סיבה והיא הרציונאליות ה'מוגבלת' (bounded rationality; March & Simon, 1958). על פי הגישה הזאת הרציונליות של תהליך קבלת ההחלטות מוגבלת בשל כמה היבטים כמו, המציאות שבה מנהלים אינם 'מחפשים' את הבעיות אלא מגיבים לבעיות ה'מגיעות' אליהם, המגבלות הקוגניטיביות להבנת בעיות והכלת המורכבות שלהן, לחץ הזמנים שבעיתו לא יופעל הליך רציונלי במלואו (החלטה תתקבל בזמן גם במצב של חוסר מידע), תהליך של קבלת החלטה מספקת (satisficing) במקום החלטה אופטימלית, ולבסוף הצורך לקבל החלטות חלקיות וליישם אותן מכיוון שלא ניתן לפתור את הבעיה בבת-אחת. מגבלות אלו פותחות את הצוהר אל מתכונת אחרת להתייחסות לתהליכי קבלת החלטות – הגישה ה'טבעית'.

קבלת החלטות במציאות

מחקר בכיוון החדש הוא תוצר של התחושה שלתוצאות המחקרים המבוססים על הגישות הקלאסיות לעיל, המודלים שהתפתחו מהם והתיאוריות עליהן נסמכו לא היו יכולות להסביר או לנבא תהליכי החלטה המתרחשים בסביבה הטבעית של מקבלי ההחלטות או בגלל שניתקלו בקשיים להנחות מקבלי החלטות איך לשפר את התהליכים הללו (Zsombok & Klein 2014; p.4). המושג קבלת החלטות בעולם המציאות (Naturalistic decision making) הצטרף אל עולם המושגים בתחום קבלת החלטות בסוף שנות ה-80 של המאה ה-20. הוא משקף מאמץ להבין את האופן שבו אנשים מקבלים החלטות בעולם אמיתי שהוא משמעותי ומוכר להם (בשונה ממערכי המחקר המעבדתיים שבהם משתמשים בסטודנטים). הוא מתייחס לחקירת האופן שבו אנשים משתמשים בניסיון שלהם לצורך קבלת החלטות במציאות שבה הם פועלים. תחילת המחקר עסקה בקבלת החלטות של מכבי אש בזמן שריפה, של טייסים ואנשי צוות אויר בתא הטייס, מתקני מכונות אלקטרוניות במקום פעולתן, של מנהלים בחדר הדיונים, מפקדי צבא במערכה, רופאים בחדר הניתוח ודומיהם. הממצא הבולט היה שהאופן שבו מתקבלות החלטות במצבים טבעיים שונה ממה שמתקבל ממחקרי מעבדה. בעיקר נמצא שבמצבים אלו הסטנדרט הרציונאלי והמודל הפורמאלי אינם אלו המובילים את מקבל ההחלטות. המאפיינים של תהליכי קבלת החלטות בסביבה הטבעית שונים מהללו הרציונאליים – פורמאליים בכמה היבטים בהם:

הבעיות לא מוגדרות היטב ולרוב חדשות

סביבה אי-ודאית ומשתנה תוך כדי תהליך ההחלטה

המטרות והיעדים משתנים, לא מוגדרים היטב או קונפליקטואליים

ישנם תהליכי משוב פנימיים בין החלטה לפעולה

לחץ זמן

סיכון אמיתי משמעותי

מספר שחקנים גדול

נורמות ומטרות ארגוניות ברקע ההחלטה

מחקרים החל משנות ה-70 (בעיקר של טברסקי וכהנמן (1974) ושותפיהם לדרך המאוחרים יותר) על היוריסטיקות והטיות בקבלת החלטות הראו שאנשים אינם מנסים

תמיד לפעול על בסיס עקרונות של מיקסום ערך, ביצוע מייטבי או שימוש בתחשיבים מדויקים גם כאשר ברור להם שהתוצאה סוטה מתחשיבי הסתברות או הערכת מצב מדויקת. הם לא יוצרים חלופות ומשווים ביניהם בהתאם לקריטריונים אחידים שנקבעו מראש ולא משתמשים באמת בעצי החלטה. גם התגלה שהכשרה והדרכת מנהלים במודלים רציונאליים כמו גם שימוש במגוון עזרי החלטה לא-דווקא משפרים את איכות ההחלטות בחיי-היום-יום (Patterson et al., 2010; p. 290-291).

מכאן ששאלת העבודה המעניינת את מי שעוסק בלימוד ובהשפעה על תהליכי קבלת החלטות בארגונים היא האופן שבו אנשים מנוסים, העובדים כיחידים או כחלק מצוותים, בסביבה משתנה מהר, מורכבת ועמומה, מזהים ומעריכים את מצבם, מקבלים החלטות (בעיקר כאשר שגרות החלטה אינן מתאימות וישנן מגוון אפשרויות לבחירה), יוצרים מחויבות לכיוון פעולה מסוים ופועלים לאורו כאשר ההשלכות של הפעולה הן משמעותיות לעצמם ולארגון שבו הם פועלים.

הדרך הטובה ביותר להבין היא לעקוב אחר תהליך קבלת ההחלטות כפי שמתרחש בפועל, להבין את הסכמות המנהלות אותו ולברר אם ומתי ראוי להחליפן באחרות כדי לראות אם התוצאות המתקבלות שונות וטובות יותר. כדי לעשות זאת, שאלות כמו הבאות הופכות להיות בעלות משמעות:

מהו השילוב בין הסתמכות על אינטואיציה לבין השענות על תהליכים אנליטיים ואיך השילוב הזה משפיע על איכות ההחלטה, מחויבות לתוצאה וליישומה. באיזו דרך קוצר הזמן והלחץ משפיעים על התמהיל בין שני המרכיבים?

איך ידע ומומחיות, הימצאותם של כללי החלטה מראש ורמת המיומנות בתהליכי החלטה מאפשרים קיצורי דרך ושימוש בכללי אצבע?

איך ניסיון קודם ותבניות חשיבה משפיעים על הבניית מרחב ההחלטה ומגוון האופציות לבחירה? באיזו דרך התבניות הללו כוללות את המורכבות של המצבים ולא מפשטות אותם יתר על המידה?

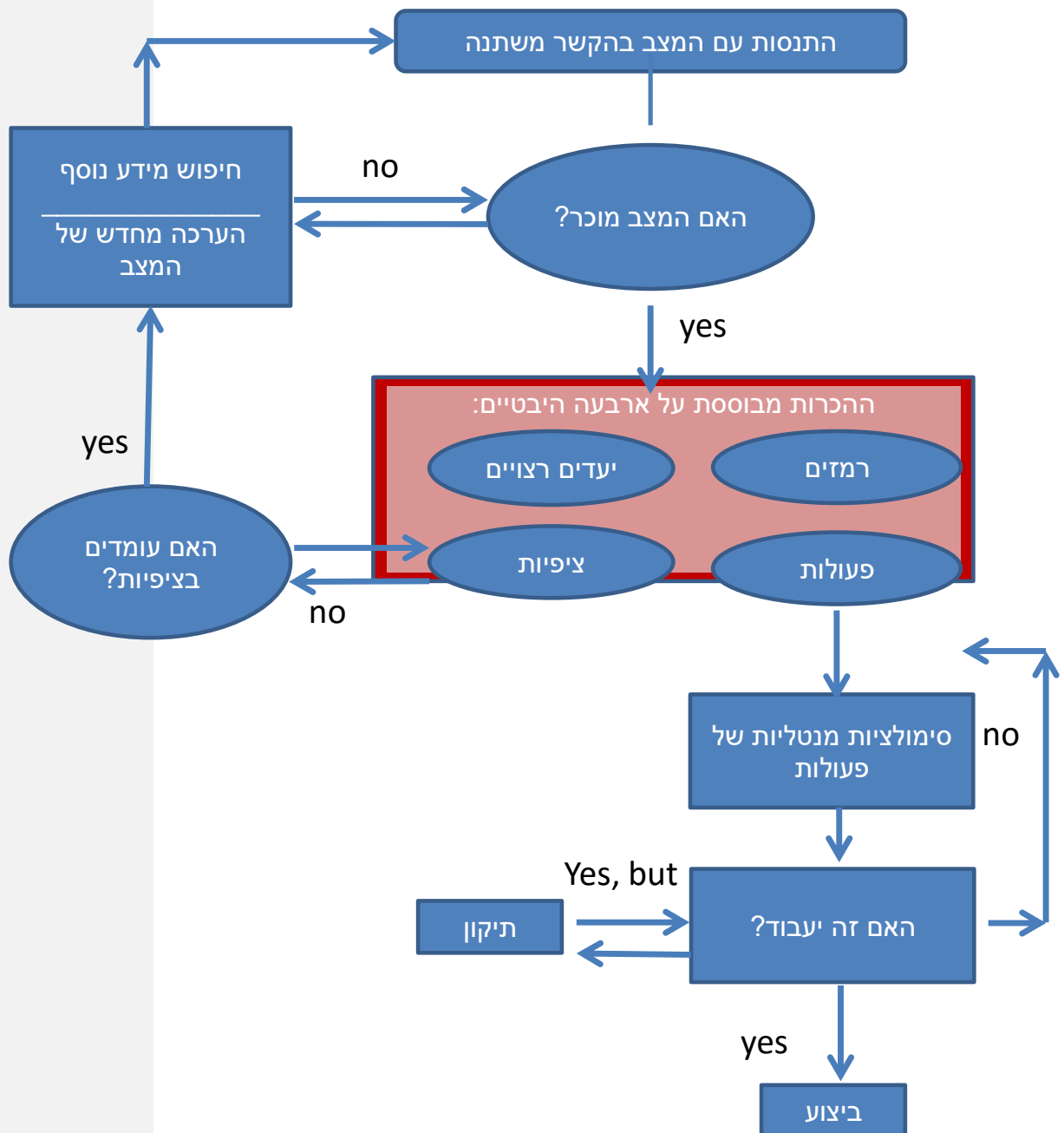
מתי מחכים שההחלטה תיצמח מעצמה ומתי מקצרים או דוחפים תהליכים להיווצרות חלופות?

באיזה אופן ייחודיות המצב וייחודיות הידע והמומחיות משפיעים על קבלת ההחלטה (האם באמת כל מנהל יכול לקבל החלטה טובה ללא מומחיות בתחום)?

המשותף לשאלות הללו הוא ההנחה שאנשים המתמחים בתחומם מקבלים החלטות על בסיס תבניות מוכנות מראש (Klein, 2008). הם מפתחים לעצמם קיצורי דרך באמצעות רפרטואר של תבניות המתארות את קשרי הסיבה תוצאה בין משתנים שנתפסים כחשובים ומרכזיים במצב שבו הם מטפלים. התבניות הללו מדגישות את המידע אליו ראוי להתייחס (ולהתעלם ממידע 'מיותר'), להגדיר מטרות ראויות וברורות השגה, ולברור חלופות רלוונטיות לשקילה ולבחירה. המומחיות מתבטאת בכך שבמצבי החלטה הם מתאימים בין המציאות למה שלמדו בעבר, ומקלים בכך על תהליך הבחירה ומקצרים אותו. הם למעשה מקבלים החלטות ללא השוואה בין חלופות אלא ע"י יצירת סימולציות מחשבתיות בהן הם מדמיינים קווי פעולה שונים תוך בדיקה אם התוצאות שיתקבלו מספקות אותם. אם כן, הם יפעלו בהתאם, אם התוצאה קרובה – הם ישכללו את הפתרון או שהם יחפשו קו פעולה חדש. זהו למעשה שילוב בין תהליך אינטואיטיבי לבין תהליך אנליטי המתאים לגישה שהציע כהנמן (Kahneman, 2011) לגבי שתי מערכות החשיבה (System1 & System 2).

איור מס' VV: מודל קבלת החלטות מבוססת היכרות מוקדמת

[ע"פ: Klein, Orasanu, Calderwood, Zsombok, 1993]



על פי המודל שבאיור מומחה או בעל ניסיון בתחום יחקור את המציאות שבה הוא פועל על פי רמת ההיכרות המוקדמות שלו איתה. אם היא מוכרת לו על בסיס הרמזים שהיא מספקת הוא יעצב לעצמו ציפיות, פעולות ויעדים ואז יפעילת תהליך מחשבתי סימולטיבי כדי לבדוק אם התכנית שלו יכולה להצליח. אם הוא לא מכיר את המצב הוא יחפש מידע נוסף. אם המצב מוכר לו אך לא מתגבשת אצלו תכנית פעולה שעשויה להביא תועלת או שהסימולציה המחשבית לא מביאה את התוצאות המקוות, הוא יבצע הליך מובנה של הערכת מצב במטרה ליצר תכנית אחרת. במקרה שבו הוא מעריך שיישום התכנית יענה על התוצאות הוא עובר לביצוע. אם הוא מעריך שנדרשים שינויים קלים בתכנית הוא ינסה אותם.

קבלת החלטות במציאות מורכבת

השילוב בין הגישות הרציונאליות לגישות הטבעיות מאפשר להתמודד עם שאלת קבלת ההחלטות במציאות מורכבת (Dorner, 1996). המציאות הזו מתאפיינת בשלושה היבטים:

היבטי המצב \ קונטקסט: קושי במתן משמעות למציאות בעת קבלת ההחלטה בשל ערפל מידע וערפל הידע. המציאות מורכבת משום שהקשר בין המופעים השונים של המציאות איננו ברור או ניתן לגילוי בקלות (או בכלל), בגלל שברוב המקרים אין אפשרות לחכות עם ההחלטה עד שמידע יתברר במלואו, בגלל שהדינמיקה של ההשתנות של המצב לא שקופה. למרות זאת, המציאות מחייבת לטפל במקביל במידע רב, ליצור אינטגרציה בין נתונים ולעצב תכנית פעולה קוהרנטית.

היבטי המחליט עצמו: המבנה הקוגניטיבי של המחליט - והסיכון שמחליט מוכן לקחת, והמוטיבציה להחליט החלטה 'נכונה' (המחליט הנורמלי מחפש בטחון). למחליט קשה לקבל החלטה טובה משום שיכולות עיבוד המידע שלו מוגבלות ואיטיות ביחס למהירות השינוי שבחוץ, משום שהוא עשוי לטעות בהבנות שלו את המתרחש, הוא יכול לפעול על פי השאיפות שלו (wishful thinking) או מתוך מרחב חוסר הבטחון שלו. כך, המורכבות של המציאות הינה גם בעלת היבט סובייקטיבי. התוצאה היא שתהליכים כמו פתרון בעיות, קבלת החלטות ותכנון לא יכולים להיות מבוססים על אפיזודה אחת אלא צריכים להיות בנויים מרצף של החלטות מתוזמנות בהתאמה לדינאמיקה של המציאות, למידע שמתקבל, וליכולת ההחלטה של המחליט.

היבטי המטרה שרוצים להשיג מעורפלים (מטרה שאין עבודה קריטריונים שיאפשרו לדעת עד כמה אנחנו קרובים להשגתה), לא מוסכמים וקשה לדעת מתי הושגה באופן מספק ומתי עוד לא. בכל זאת, אין פעולה ואין תכנון מבלי שמובהר משהו שרוצים להשיג (אדם לא נכנס למטבח אם הוא לא רוצה להכין משהו לאכול...). לכל מעשה יכולות להיות מגוון סיבות אבל גם מגוון דרכים להשגתו. ככלל, אנשים רוצים להשיג מטרות חיוביות (שמשומוסויים יתרחש, 'אני רוצה לאכול (מטרה כללית) – אני רוצה לאכול חביתה' (מטרה ספציפית)) ומטרות שליליות (למנוע ממשומוסויים מלהתרחש – 'אני לא רוצה להיות רעב')) – שבאופן טבעי התרגום המעשי שלהן פחות בהיר. ולבסוף, ברוב המקרים המחליט לא מנסה להשיג מטרה יחידה אלא מכלול של יעדים עצמאיים או תלויים אחד בשני – חיובית או שהקשר ביניהם יכול להיות הפוך – התקרבות לאחד מרחיקה מהשני (ככל שרוצים לקנות דירה יותר מהודרת העלויות גדלות ונשאר פחות כסף) או ששניהם תלויים ביעד שלישי (אם אני רוצה דירה עם מיזוג אוויר זה משפיע גם כן על המחיר בלי קשר למחיר הרהיטים).

צורות להתמודדות עם החלטות במציאות מורכבת

סיגנלים: בעלי ניסיון בתחום מסויים צוברים לעצמם ידע באשר לאותות המשקפים בהירות – גם כאשר המציאות לא בהירה, התרחשות של אירוע מסויים יכולה להחשב ע"י בעל ניסיון כמסמנת התפתחות של תסריט מסויים ולא של אחר (טייס מנוסה יודע לזהות אם תהליך הנחיתה מתנהל כסידור ומה קורה כאשר נתון טכני מסויים מתבלט על המסך שלו – למשל כזה המתריע על גובה לא נכון או על קירבת יתר למטוס שלפניו) ובכך מקטינה את מרחב ההתלבטות. הניסיון גם מאפשר לדעת יותר על מגוון הקשרים בין תופעות שונות (קורא מאזן כספי מיומן יודע היכן לחפש הלימה או הלימה בין נתונים, מכיר דרכים שבאמצעותם הנהלות של חברות מסתירות מידע מעיניי הציבור ויודע להעריך את הפער בין התמונה שהמאזן משקף לבין המצב 'האמיתי' של החברה).

התפתחות בלתי תלויה: הדינמיות הטבועה במציאות מכתיבה השתנות שאיננה תלויה במקבל ההחלטה. לכן, ישנה חשיבות ליכולת לפתח כלים להבנת מגמות בהשתנות המציאות ולהתאים את התגובות למגמות הצפויות יותר מאשר לקריאת המצב הנוכחי. יכולת מיוחדת נדרשת בזיהוי התפתחות בעלי מאפיינים לא ליניאריים (המביאים להתפוצצויות). היכולת

לחבר בין קו השינוי העצמאי של המציאות לבין קו ההשפעה של ההחלטה כך שהמפגש ביניהם על ציר הזמן יתרחש כראוי הינה יכולת חשובה.

חיפוש מידע מפריך: הנטייה של המחליט היא לחפש מידע התומך בנכונות ההחלטה שלו. זוהי טעות קוגניטיבית ומוטיבציונית. לאחר שהחלטה התקבלה והתהליך יצא לדרך, מידע מפריך הוא בעל ערך רב יותר ולכן יצירת כלים המספקים מידע המשקף צורך לשנות החלטות הוא לפעמים חשוב יותר מאשר חיפוש מידע המחזק את ההחלטה. הנחת העבודה טובה של מחליט היא שבכל מצב יש בקריאת המציאות של טעויות והמידע שבידיו תמיד חסר.

ניסוח השערות ואיגנורנטיות (ידע סמוי): מידע חשוב הוא סמוי מן העין בעיקר בגלל שאין ידיעה מלאה על איזה מידע צריך בכלל לחפש – ולכן לא מחפשים אחריו. מעבר לכך, ההשפעות של ההחלטה על מרכיבי מציאות שאינם בקשר סיבתי ברור עם המשתנים לגביהם פועלים או שישנם פערי זמן ארוכים עד שההשפעה ההדדית מתרחשת גורמים לחוסר במידע ולפעמים גם בידע רלוונטי להשלכות של ההחלטה. במצבים אלו אנחנו פועלים על בסיס הנחות על קשרים בין משתנים המבוססות על ניסיון החיים שלנו – באופן מודע או לא מודע (לדוגמא, בפשטות: 'אם א' (מחיר) יעלה אז ב' (מכירות) ירד אבל אם א' ירד אז ב' יעלה'; במורכבות: אם א' (מחיר של מוצר יוקרה) יעלה מעבר לרמה מסוימת אז ב' יעלה (מכירות של מותגי עילית) ולהיפך). הנחה טובה של מחליט במצבים מורכבים תהייה שתמיד אפשרי שהנחות העבודה (הגלויות והסמויות) שלו עשויות להוביל אותו לכיוון הלא נכון – לכן הנחת הבורות (ignorance) היא הנחה חכמה. מכאן הצורך לפעול במתכונת של העלאת השערות וחיפוש מידע מאושש ובעיקר מפריך לדוגמא – כאשר פותחים כביש רחב לקישור בין פריפריה למרכז – מה יקרה, אנשים יגורו בפריפריה ויעבדו במרכז או שאכן יתרחש פיזור אוכלוסיה?

טיפול ביעדים מנוגדים: מצבים מורכבים מאופיינים בכך שמטרות מנוגדות הן רווחות. כאשר רוצים לפתח תשתית תחבורה בין מרכז לפריפריה יוצרים הזדמנות לאנשי הפריפריה לקנות יותר דברים במרכז, מה שעשוי לגרום לפגיעה בפעילות הכלכלית בפריפריה. כאשר רוצים שינוי משמעותי נדרשת בד"כ גם השקעה משמעותית וכאשר רוצים לשמר מאזן כספי חיובי יש ניגוד בין גודל ההשקעה למוכנות להשקיע. במקרה השני הניגודיות היא גלויה אך במקרה הראשון היא סמויה ומצריכה מאמץ כדי לחשוף אותה. במקרה הראשון החיבור בין הפריפריה למרכז ידוע כיצור ערך של חיבוריות אך האפשרות של פגיעה בכלכלה המקומית היא ידע סמוי (שבעלי העסקים המקומיים אינם ערים לו) – כלומר כאשר ישנו ניגוד בין מטרה סמויה למטרה גלויה היכולת ליצור מהלך משלים בין שני היעדים (גם קישוריות שמאפשרת קניות במרכז וגם שמירה על רמת פעילות כלכלית בפריפריה) נעשית קשה יותר.

מטרות ויעדים ככלים להתמצאות: ההחלטה מה אנחנו רוצים להשיג – ברמת הפירוט המתאימה למצב, היא כלי מרכזי לניהול החלטות במציאות מורכבת. רמת הפירוט צריכה להיות כזאת שמאפשרת שימוש במדדים לידיעה בזמן עד כמה אנחנו מתקרבים או מתרחקים מהגעה אל היעד. ההגדרה איננה תהליך מובן מאליו בעיקר משום שישנן דרכים מרובות להגעה אל כל יעד. הגדרת היעד והמדדים תיעשה לרוב שלא על בסיס מודל ברור של הפתרון לבעיה (לאור הקשיים שסומנו לעיל). ניסיון בתחום יסייע למחליט לבחור מתי לפעול בהתאם לניסיון קודם (best practice) ומתי ניסיון קודם איננו רלוונטי ונדרש חידוש. ככלל, הנחה טובה היא שבעולם מורכב אי אפשר לפתור בעיה בבת-אחת ולכן עדיף ליצור מודל פתרון המבוסס על יעדי ביניים מתועדפים – אך יש להבחין בין יעדי ביניים לבין יעדים מרודדים (מופחתים).

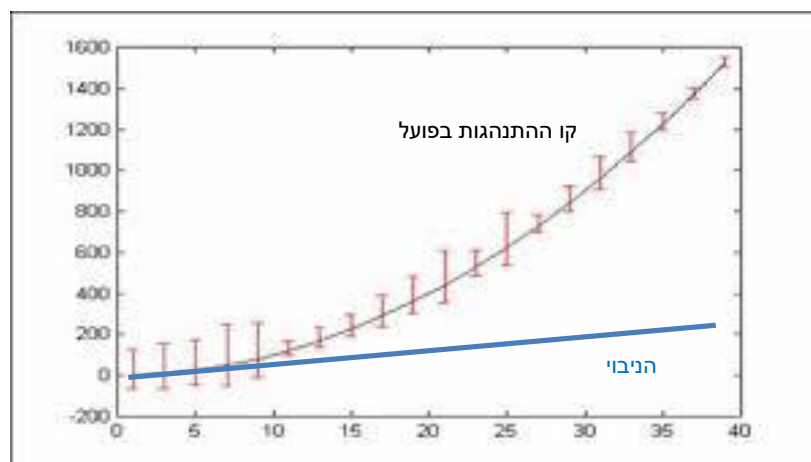
למידת ההשלכות של הפתרון: מה יקרה אם נצליח? לאן זה יוביל את החברה? איזה שינוי יחול במציאות ומה תהיינה ההשלכות החדשות הללו? האם לאור תסריטי ההמשך הללו הפתרון שבחרנו עדיין נכון? מהן תוצאות הלוואי הלא-רצויות הצפויות לפעולות שלנו? על אילו מהן ניתן להשפיע? איך מגלים כי מנסים לפתור את הבעיה הלא-נכונה?

האצלת סמכויות: העברת זכויות החלטה לאחרים - בעיקר כאשר מקרבים בין מיקום ההחלטה למידע ולידע הנדרש לצורך ההחלטה היא לרוב מבורכת. אולם, במצבים מורכבים יש לברר עוד מימד והוא המצידה שבה ההאצלה מתאימה לתלויות בין ההחלטות הושגות. אם נותנים לאנשים להחליט באופן עצמאי כאשר המציאות מרמזת לכך שיש תלויות – קישורים חיוביים ושליליים בין החלטות שונות – עדיף ליצור מנגנון שיתופי שבו ההחלטות יתקבלו באופן שמתאים למורכבות התלות בין משתני ההחלטה השונים. כך, במצב שבו ישנה תחרות בין פתרונות להיבטים שונים של אותה בעיה או להשגת רכיבים שונים של אותה מטרה, המתקבלים במיקומים שונים בארגון, נוספת המורכבות הביצועית של מאבקי אגו, תחרות על משאבים וצורך במנגנוני ניהול קונפליקטים מורכבים – מה שמוסיף מורכבות מיותרת למציאות מורכבת ממילא. חתירה לפתרונות פחות-מאידיאליים היא אחד הפתרונות למצבים כאלו.

טיפול בזמנים וביצירת עתיד: המימד הרביעי – מימד הזמן הינו פחות טריויאלי ממימדי המרחב. בעוד במימדי המרחב אפשר להביט כדי להבין – את ממד הזמן אפשר להבין רק בדיעבד – וגם אז לא תמיד בדיוק (תחשבות הזמן קשורה בכמות הפעילות המתרחשת). החיים מחייבים אותנו להבין תבניות של זמן – מגמות במכירות או בקצב הייצור, או השפעות של אינטראקציות בדיון צוותי על ביצועיו. בדרך כלל קל לנו לשחזר מגמה בזמן אך קשה לנו לזהות מבני זמן תוך כדי התרחשותם. קל לנו לפתור חידות פאזל – שבהן צריך לזהות פריט שמשלים את התמונה (מבנה מרחבי) – כלומר אנחנו יודעים לאפיין את מה שחסר. יותר

קשה לנו לזהות שונות בזמן בין צעדים שונים במהלך התפתחות של אירוע, או לזהות את הקשר בין קצב התפתחות של אירוע אחד על קצב ההתפתחות של אירוע אחר (למשל, הקצב שבו צריך להגדיל את יכולת הייצור בהשפעת קצב הגידול במכירות). המכשיר המרכזי העומד לרשותנו הינו אקסטרפולציה – הכלי שבאמצעותו מנסים להעריך עתיד באמצעות סדרת נתונים על העבר. מצבים מורכבים מתאפיינים בכך שהעבר איננו בסיס נתונים שטוב להסתמך עליו ולכן זהו כלי מוגבל ביותר ואף מטעה לפעמים – בעיקר כאשר מודל הניבוי הינו ליניארי (למשל, ניבוי של צמיחה עתידית נעשה בד"כ תוך שימוש באחוזי שינוי בהשוואה לשנה קודמת הנתפס כחיזוי ליניארי בעוד הוא למעשה – לאורך שנים – חיזוי אקספוננציאלי – ראה איור להלן). המצב נהייה מסובך עוד יותר כאשר נדרש לחזות שינוי מגמה (מעליה לירידה) או במצבים שבהם קיימת נדנדה של כיוונים (רצף שלך עליות וירידות).

איור מס': חיזוי בנקודת ההתחלה מול התנהגות בפועל של תופעה מערכית



התכנון האינטגרטיבי: מה הן האפשרויות?

כאמור, מרכיב מרכזי בתהליך עבודת המטה הוא התכנון (השלב השלישי בתהליך עבודת המטה) שהוא הליך החלטה ייחודי⁹. מעבר לסוגיית חוסר הרציונאליות של מקבלי ההחלטות,

⁹ ההגדרה המילונית המקובלת לתכנון היא: "תכנון הוא קביעת תהליך לפיתוח או לשיפור של מוצר או פרויקט או מצב. התכנון כולל הגדרה של יעדים או תוצאות רצויות, הזמן, הפעולות והמשאבים האנושיים והכלכליים הנדרשים, כולל סדר ותזמון

בעשורים האחרונים הולכת ורבה ביקורת גם על תהליכי התכנון. חלק מהביקורת קשורה לאיכות תהליך קבלת ההחלטות (כמו למשל שוני בסגנונות, כוחניות, ניגודיות, היררכיה, חסימת מידע) וקצבו (Pettigrew, 2001). כמו כן ישנה בקורת לגבי הביצוע: הקשר בין התוכניות למימושה בפועל- ברמת איכות התוכנית, הלו"ז והעלויות שחרגו. מעבר לכך, מתערערת הלגיטימיות של ההנהלה להחליט עבור העובדים (בעיקר עובדי הידע), שלמעשה אינם שותפים לתכנון. המעגל נסגר כאשר מידת הרצון של "העובד הזוטר" להיות מעורב פוחתת, כי איבד את אמונו ביכולתו להשפיע. שאלת השתתפות בקבלת ההחלטות הינה לא רק שאלה של מוסר ודמוקרטיה תעשייתית, אלא גם שאלה של איכות: ההחלטות המתקבלות הינן פחות טובות, כאשר העובדים בעלי הידע, המושפעים מההחלטות, אינם משתתפים בתהליך כי אזי אינם משתפים פעולה ביישום (להרחבה בנושאים של ניהול ידע וניהול המידע בעולם של 'חוכמת המונים' ראה בהמשך).

בארגונים, קבלת החלטות היא אם-כן לא רק מופע של יחיד. אחד ההסברים הרווחים כיום לכשל הניהולי האמור הינו שהמודל הקלאסי לפתרון הבעיות של הארגונים – 'הקודקודים' מחליטים בסיוע יועצים מומחים, אינו מספק. ההיסמכות המוגזמת על "מומחים" יכולה לצאת שכרה בהפסדה, אף כי היא נותנת אשליה של שליטה. כיום בנוסף לפתרונות לבעיות באמצעות מומחים, מתחילים לראות יותר מעורבות של כלל הציבור, כולל המומחים, לשיפור המערכת כולה ('חוכמת ההמון'). מהלך מעין זה מאפשר יותר ידע, יותר שותפות, ליותר הסכמה ויותר אנרגיות זמינות ליישום השינוי.

לסכום, מה שנידרש הוא תהליך תכנון המחובר לביצוע, שיגרום לתזוזה ארגונית¹⁰:

- לבחור במהלך ביצוע על בסיס הבנה של התמונה הכוללת
- לשתף את כל בעלי העניין
- להגיע להסכמות אולי לא אידיאליות, אבל מוסכמות
- לנטרל את ההשפעות השליליות הנובעות מן ההיסטוריה, להתמקד בעתיד ולא רק בבעיות ההווה
- לבצע תהליך שמנוהל באופן עצמאי ומעורר אנרגיה לפעולה מידית
- לבחור פעולות ברות יישום – לאו דווקא את הפתרון האולטימטיבי שאף פעם לא יממשו אותו

הביצוע, תלויות הדדיות ופירוט המשאבים בכל פעולה. תכנון מתבצע בדרך כלל תוך שימוש בידע שנצבר מניסיון קודם, תוך ניסיון לצפות את הצרכים העתידיים השונים ולהיערך אליהם. "כנובע מכך - תהליך התכנון מחייב בחירות בשלביו ובמרכיביו השונים, בחירות שהן למעשה החלטות.
¹⁰ מבוסס על גישת ה- future search. להרחבה ראה:

Weisbord, M. and Jannof, S. (2007): **Don't Just Do Something, Stand There!** Berrett-Koehler Pub.

- להיעזר ביועצים שהם מנחים ("facilitators") את התהליך בלבד, ולא מעורבים בתוך הארגון יותר מידי – לרוב אין צורך במומחים חיצוניים

העקרונות שיובילו, אם כן, לתהליך תכנון אינטגרטיבי הם:

להתמקד בעתיד ובמכנים משותפים על חשבון בעיות ההווה: ההתמקדות בעתיד מאפשרת לנטרל את הקונפליקטים והכעסים לגבי ההווה. התהליך לא ממוקד בפתרון בעיות קיימות, אלא בהתכוונות לעתיד. המיקוד בעתיד מעורר אנרגיות חיוביות. דמיון מודרך מהווה מקור לאנרגיות כאלו. לכן, יש יתרון בזיהוי ה"חלומות" לפני שמגדירים מה ניתן לעשות. מנהלים רבים פוסלים על הסף את השימוש ב"חלומות" כבזבז זמן. אולם, התהליך איננו נישאר ברמת הפנטזיות – אחרי שמזהים "חלומות" משותפים ניתן לדלות מתוכם את הרכיבים, שהם גם משותפים וגם ניתנים למימוש.

לעתים אי הסכמות על חלק מהמהלך גורם לפסילת התהליך כולו. אזי מוצע לוותר, לפחות זמנית על אותם נושאים, שלא ניתן להגיע לגביהם להסכמה ולהתמקד באלו שכן ניתן. לפי חוק "פרטו" בגלל אי-הסכמה על 20% לא מיישמים את ה-80% שיש עליהם הסכמה וכפי שנאמר לעיל התוצאה היא לרוב קיפאון.

לכנס את כל הגורמים לחדר אחד: תהליך תכנון שיכלול את שיתוף כל בעלי העניין בנושא הרלוונטי, יגדיל את הסיכויים הן לתוצר איכותי יותר, והן לתהליך יישום מוצלח. אדם שלא ייטול חלק ביישום יהווה, לאחר מכן, מקור להתנגדות, לדחייה בביצוע ולצורך להוסיף שינויים לא רצויים. לכן יש לשתף כל גורם ובעל עניין היכול לתרום את חלקו בתהליך הארוך. בכך יימנע הצורך לשכנע שוב ושוב. במקביל גם איכות הפתרונות תשופר מלכתחילה.

לברר את התמונה הכללית לפני שבוחרים את הפעילות הספציפית (– Think Globally Act Locally): עולמם של קהילות הוא מורכב ולא כל אחד יכול לראות ולהבין את התמונה כולה. אולם, המערכת הכוללת חייבת להכיל את תמונות המציאות של כולם. ההבנה של המכלול נדרשת לפני בחירתה של פעולה מסוימת. כאשר נבחרת פעולה מתוך הבנה של כל המערכת, יש יותר סיכוי שנבחרה הפעולה הנכונה. שהכוחות המערכתיים לא יגרמו לפעולה המסוימת להיות לא-אפקטיבית, שאינה מחוללת תנועה חדשה במערכת, או שפעולות שונות גורמות לנטרול הדדי. למערכות מורכבות ישנן יכולות נטרול שאותן צריך לקחת בחשבון, כאשר מעצבים תוכנית יישומית.

לעודד לקיחת אחריות על פעולה וניהול עצמי: במידה והתכנון נוהל כפי שתואר לעיל, מומלץ גם להטיל את האחריות למימוש בידי המשתתפים עצמם, ולא על המנחים והיועצים, וגם לא על מי שלא נימצא בחדר, ולא על "הנהלה" אנונימית. כל אחד לוקח את האחריות על

מעשיו – המצליחים יותר והמצליחים פחות, במסגרת דיאלוג שאין בו האשמה. נוצרת אוירה של לקיחת אחריות ונכונות לפעולה הנגזרת מאחריות זו. (ראה מאמרו של אורי גלוסקינס על תפיסת האחריות החברתית ע"י אמיתי עציוני).

התהליך צריך להתקיים במסגרת המאפשרת דיאלוג, שבו ניתן גם להקשיב, לא רק לדבר: מסגרות של דיאלוגים רבי משתתפים מאפשרים לייצר רשתות תקשורת "נקיות", מבוססות על דיאלוגים (ולא על דיונים). הניסיון מלמד שבמצבים מסוג זה המשתתפים מוכנים להיפתח לנקודת מבטו של האחר – במגמה להבינו. לא נידרש שכנוע, לא מבקשים מאיש לשנות את דעתו או לשנות את האינטרסים שלו. אין הוא נידרש לוותר על משהו. הודות לאווירה החיובית שנוצרת בחדר, המשתתף נפתח לנקודת המבט של האחר, באופן המאפשר לו להזדהות, ללא צורך לשנות את עצמו. נוצר מצב שבו "כולם יודעים שכולם יודעים את התמונה הכוללת".

יתר על כן: לכולם ברור שהחלק שלהם בפאזל נראה ומתקבל כמרכיב רלוונטי וחשוב. אין זה אומר שאי ההסכמות נעלמות. הן רק חדלו להיות הנדבך המרכזי. כאשר מתברר שיש סוגיה שלא ניתן להסכים עליה, מסמנים אותה וממשיכים הלאה. לרוב, בסוף הדיון מתברר, שאי ההסכמות אינן מהוות הפרעה כלל.

לסיכום, עקרונות לתהליך ארגוני יעיל לתכנון יכללו:

- (א) נציגים של כל המערכת, המשפיעים והמושפעים, הפנימיים והחיצוניים.
- (ב) המוטו הקובע: "חשיבה גלובאלית קודמת לפעילות מקומית". רק לאחר הבנת התמונה הכוללת בוחרים פעילות ספציפית
- (ג) המשתתפים מנהלים **בעצמם** את עבודת הדיונים ומשתמשים ב**דיאלוג** ולא בפתרון בעיות קיימות ככלי המרכזי.
- (ד) "חיפוש קרקע משותפת" – Common Ground ולא פיתרון קונפליקטים מהווה מרכיב מרכזי בתהליך. משמעות הדבר היא, שחשוב לכבד הבדלים ושונות, ואין הכרח לגישור ופישור בין העמדות השונות.
- (ה) לאחר בחירתה של הסוגיה הנבחרת, על-ידי מקבלי ההחלטות שבאחריותם הנושא, מתמקדים ומטפלים בה, ולא בתכנון אסטרטגי כולל.
- (ו) תרחישים עתידיים לגבי הסוגיה שנבחרה, מנותחים בפרספקטיבה של היסטוריית הארגון ושל מגמות השינוי בסביבה כיום

הערה אחרונה לגבי סוגי חשיבה:

במצבים שבהם נדרשת הסכמה רחבה יכולים להביא תועלת אנשים בעלי נקודת מבט כוללנית (בעלי יכולות של 'חשיבה מערכתית'). חשיבה כוללנית (generalistic) והוליסטית נחשבת יכולת אנושית שקיימת יותר או פחות אצל אנשים שונים. בתהליכי החלטה בארגונים ישנה לפעמים העדפה ליכולות אנליטיות מבוססות ניתוח נתונים המשלימות את היכולות האינטואיטיביות. חשיבה כוללנית (שלפעמים נקראת 'מערכתית') מצריכה אכן יכולת אנליטית (מפרקת) וחשיבה מופשטת. אך היכולת לעכל תמונה רחבה, לראות גוונים אך לא לטבוע בפרטים, להבין קשר בין תופעות ובין משתנים, להבין תופעה בהקשרה ולבחור החלטות מקומיות על בסיס תמונה רחבה, כל אלו חשובות באותה מידה ובעיקר כאשר רוצים לכנס ארגון שלם להתנהלות לכידה. לכן, פיתוח יכולות חשיבה גנרלית והוליסטית חשובות במידה רבה לבסוסה של פעולה ארגונית אינטגרטיבית וסינכרונית.

תקשורת אפקטיבית ותקשורת מגוננת

המונח תקשורת פנים ארגונית מייצג בדרך כלל את המאמץ השוטף של הארגון לשתף את מרכיביו השונים במידע הרלוונטי להם ע"י הזרמת מידע בכלים שונים במעלה ובמורד ההיררכיה הארגונית ולרוחבו של הארגון וע"י מנגנוני אינטראקציה ישירה בין חברי הארגון בנוגע לנושאים ארגוניים. בסקר שנערך ע"י חברת יעוץ¹¹ בשנת 2013 נמצא כי להשקעות של חברות בתקשורת ארגונית יש ערך מוסף לחברה ולערך המנייה שלה ושעובדים מעורבים תורמים יותר ערך לחברה. ממצאים מחקריים אלו תרמו להטיית תחום הפעילות של התקשורת הפנים ארגונית לכיוון של הגברת המחויבות והחייבור הריגשי של העובדים לארגון ולהצלחתו העסקית. דגש זה מכון לחקירת העמדות של העובדים, זיהוי מסרים ובחירת הכלים שיאפשרו להגיע לקהלי היעד השונים בתוך הארגון בצורה שתבטיח את פירוש ע"י מקבל המסר באופן התואם למשגר המסר (בד"כ, ההנהלה).

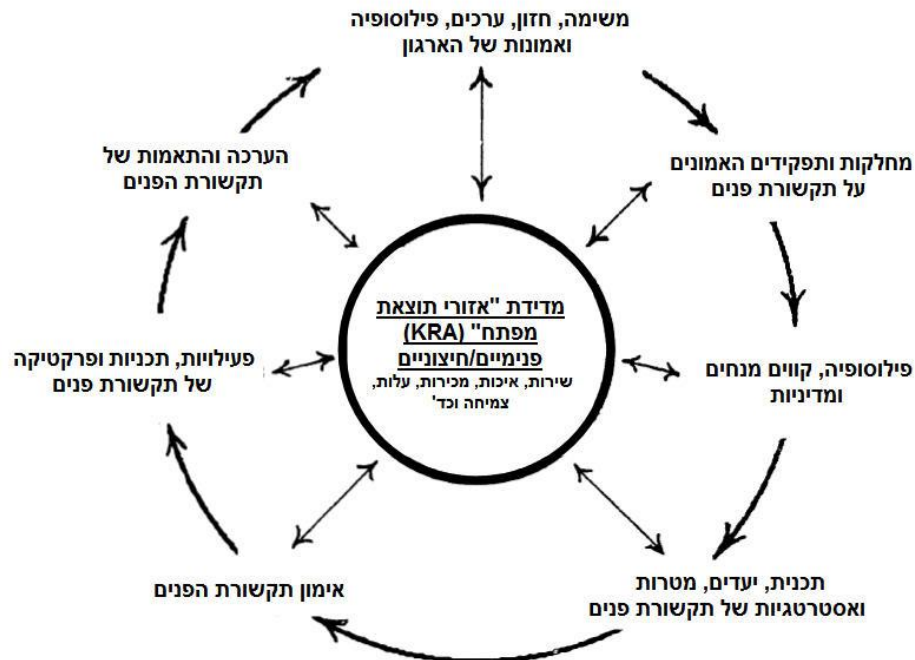
לאחרונה מתפתח ציר מחקר ועיון חדש הרואה ארגונים כרצף של אירועי תקשורת Putnam (& Nicotera, 2009). פרספקטיבה זאת (organizations' communication constitutes perspective), הרואה בארגונים כרשתות של שיחה (Ford, networks of conversations), (1999, p. 485) מתיחסת לכך שהפעילות הארגונית היא שיחות (Weick, 1995, p. 75). וכי פעמים רבות התקשורת היא ה'דבק' שמחזיק את הרשת (Monge and Contractor (2003)). גם אם לא נאמץ את הגישות מרחיקות הלכת הללו אין ספק כי בארגונים מתקיימת תקשורת וכי זהו חלק משמעותי בהתנהלות ארגונית.

בפרק זה נעסוק רק באותם היבטים של תקשורת פנים ארגונית הקשורים בעבודת המטה האינטגרטיבית וחלקה בתמיכה בפעולתו האינטגרטיבית והסינכרונית של הארגון שתוצאתן סינרגיה ארגונית.

תהליך הבנייה וההפעלה של תקשורת פנים ארגונית

צורת הסתכלות גנרית על תהליך בנייה והפעלה של מהלך תקשורת פנים ארגונית מתואר באיור למטה. מהאיור אפשר להבין כי תהליך תקשורת הינו חלק ממהלך חיים שוטף של הארגון והוא נגזרת של שינויים שחלים בהיבטים כמו, חזון, אסטרטגיה, תכנית, מבנה, וכד'. התהליך הוא דו-כיווני כלומר, עליו לאפשר העברת מסרים הן בציר הארגוני האופקי (למעלה ולמטה בהיררכיה) והן בציר הרוחבי (בין גופים מקבילים). אפשר גם לראות כי כדאי שתהליך התיקשור יאפשר למדוד את הצלחתו ובכך לאפשר למידה ושיפור מתמידים.

Model of Internal Communication



לפי התהליך המתואר באיור, תפקידו המרכזי של מנגנון התקשורת הפנים ארגונית הוא להוביל את כלל פעילויות התקשורת בארגון ולהבטיח שפתרונות התקשורת נותנים מענה לצרכיו העסקיים של הארגון:

- גוף (חיצוני, או פנימי בחלק מהארגונים) יועץ תקשורת למנכ"ל ולהנהלת הארגון
- עבודה עם הנהלת הארגון על הגדרת החזון, המשימות והיעדים של גוף התקשורת (לטווח הקצר והארוך) וקביעת מדדי ההצלחה
- הגדרת פתרונות תקשורת (קצרי וארוכי טווח) שיתנו מענה לצרכיו העסקיים של הארגון
- ניהול ממשקי העבודה עם הארגונים המשיקים (משאבי אנוש, שיווק (PR), ועם מנהלי היחידות העסקיות
- ניהול ארגון התקשורת – הנחיית האנשים, פיתוח ומיקצוע של הארגון, ניהול המשאבים, מודל עבודה גלובל-לוקל-פונקציות ועוד
- הגדרת סדרי העדיפויות ותיעדוף משימות
- הבנת מגמות עתידיות שעשויות להשפיע על האינטרקציה בארגון והכנת גוף התקשורת להתמודדות יעילה עם ההשפעות הצפויות של מגמות אלה

דוגמאות לפעילות תקשורת שגרתיות:

- לעודד מנהלים להיפגש באופן קבוע עם העובדים בכדי לדון איתם בנושאים כלליים, על בעיות וכן על הזדמנויות.
- הפעלת שיטות/תהליכים המעודדים עובדים לשאול שאלות ולהעלות רעיונות.
- לבצע ישיבות על בסיס קבוע, לעודד שאילת שאלות ודיונים.
- לבצע סקר כל שנה בכדי לבחון את האפקטיביות של תקשורת הפנים.
- ליצור ערוץ תקשורת כתוב המופץ לכלל העובדים על בסיס תקופתי המעדכן על הנעשה בארגון.
- ליצור פרסום כלשהו המעניק כיסוי מעמיק יותר בנושאים פנימיים או חיצוניים ולפרסמו אחת לתקופה.
- ליצור פרסום דומה למנהלים העונה לצרכיהם המיוחדים.
- לבחון מחדש את כל הנ"ל אחת לשנה על מנת לוודא כי הם עומדים בקנה אחד עם מטרות ויעדי הארגון.

תפקידי התקשורת הארגונית בניהול שינוי

לפי הגישות התקשורתיות לעיל יציבות ושינוי בארגונים מפורשים כדיאלוג ומשא ומתן (לפעמים גלויים, לפעמים סמויים) על משמעויות. כך, אירועים (אפיזודות) תקשורתיים מקומיים שחוזרים על עצמם הופכים לדפוסים תקשורתיים שהם המסדירים את ההווה הארגונית. באותה מידה, מבנה תקשורתי שהתבסס בארגון משפיע על אופי האפיזודות התקשורתיות. כלומר, דפוסי התקשורת בארגון הן תוצר משולב של תהליך ההיווצרות מלטה ותהליך השליטה מלמעלה. ניתן להבין מכך את הקושי של מנהלים לשלוט בתהליכי התקשורת בארגון (Blaschke, at. el., 2012).

התייחסות אל ארגונים כאל רשת של אפיזודות תקשורתיות מאפשר תהליכי אבחון של שינויים בתצורת התקשורת והתכנים שלה ובכך לסייע באפיון תהליכים ארגוניים. באותה מידה ניתן להשפיע על מהות התקשורת באמצעות הטמעת תכנים ומסרים באמצעות הרשת. כך, ניתוח אפיזודות תקשורתיות יכול למשל להבהיר באיזה אופן מתקבלת תכנית שינוי, מתי היא מאומצת ומתי השפה החדשה הנגזרת ממנה הופכת לדומיננטית בארגון. חקירת התפתחות השיח לאורך זמן באמצעות מיפוי של מרכיבי שיחה מובילים, יכולה על-כן להוות כלי בעל ערך לליווי שינויים ארגוניים.

מטרת העל של ניהול התקשורת מצד המנהלים היא על-כן ליצור ולנהל את התנאים, התשתיות והתהליכים שיאפשרו את הדיאלוג המתמשך בתוך הארגון שיחבר ויניע את האנשים למימוש היעדים העסקיים של הארגון. זאת ע"י,

- הפיכת החזון והיעדים העסקיים לברורים ומנחי פעולה
- הנהלה ומנהלים שמיומנים בחיבור ובהנעת אנשיהם
- תשתיות ותהליכי תקשורת שיבטיחו עמידה ביעדי התקשורת
- דיאלוג, שיתוף פעולה ותיאום בין היחידות העסקיות
- מותג ארגוני פנימי חזק שמגביר את תחושת הגאווה והמחויבות של האנשים לארגון

תקשורת מגוננת

לא אחת מתפתחים בארגון מנגנוני תקשורת מגוננים (Argyris, 1990, 2012)

תקשורת מגוננת הינה מנגנון ארגוני שמתמסד לאיטו כתוצאה מרצון לשלוט בתקשורת באופן חד-צדדי בכדי להימנע מרגשות שליליים כמו אכזבה ומבוכה. המנגנונים שמשתלטים על התקשורת בארגון מתאפיינים (ע"פ Argyris & Schon, 1974, 1978) בניסיון לשליטה חד-צדדית, ברצון למיזעור מצבי הפסד ומיקסום מצבי ניצחון, במיעוט ככל שאפשר בהפגנת רגשות שליליים ובשמירה על הופעה רציונאלית. במצבים כאלו התקשורת מתאפיינת בהגנה על העצמי ע"י המנעות משיתוף בהנחות, מחשבות ורגשות. מעבר לכך, כאשר סגנון זה הופך לדפוס התנהגות (על כך ראה גם בפרק על דפוסי התנהגות בארגונים), חברי הארגון מעצבים את מערכות היחסים כך שסוג התקשורת הזה לא רק שלא יתקיים אלא שגם לא יהיה שיח על עצם קיומו.

המאפיינים של מסר מגון יכללו בדרך כלל:

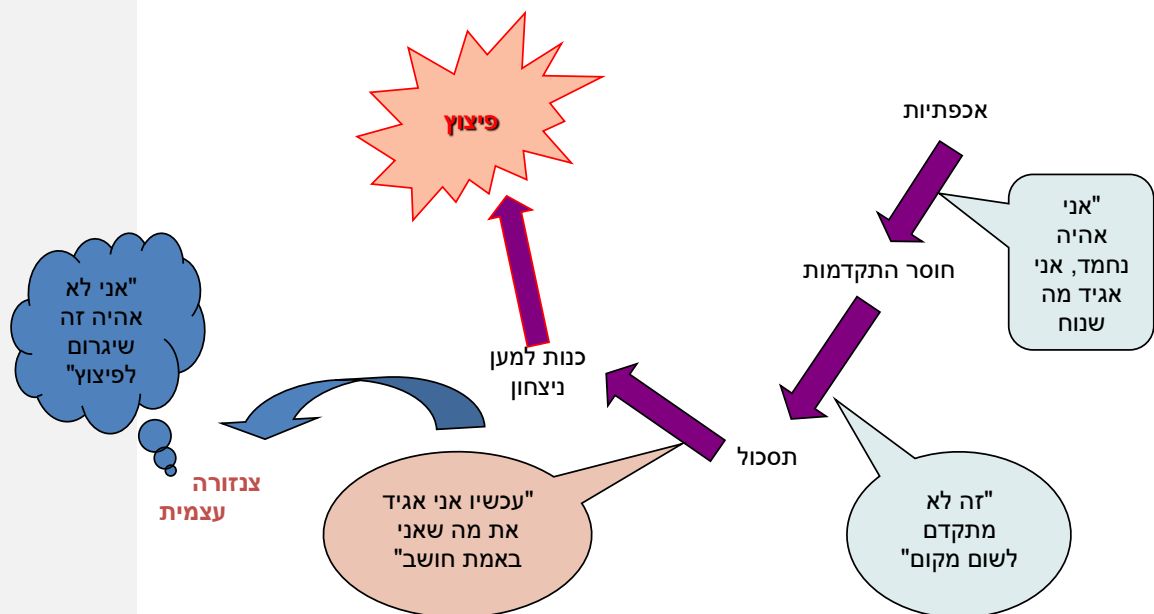
- מסר שיש בו חוסר עקביות פנימית
- התנהגות כאילו חוסר העיקביות הזה איננו קיים
- הפיכת חוסר העיקביות לנושא שאסור לדבר עליו
- הפיכת חוסר האפשרות לדבר על כך לבלתי אפשרית בארגון
- התנהגות כאילו אתה לא עושה את כל הדברים לעיל.

כאשר תנאים כאלו מתקיימים, סוג התקשורת הזה משתרש באופן שידוע לכולם אך באופן שאף אחד לא יטפל בשינויו. חברי הארגון יוכלו לזהות תקשורת מגוננת, כאשר יגלו:

- חוסר ניסיון לבדוק הנחות יסוד
- צנזורה עצמית: חוסר נכונות לשנות צורות התנהגות על בסיס משובים ותגובות למשוב המשקפות חוסר אמון בכנות נותן המשוב.
- ניסיונות לנצח בדיון, המנעות מהפסד בדיון ומנגנוני שיח ללא הקשבה ומוכנות לבחון עמדה
- שימוש רחב במסרים רבי משמעות, מבלבלים, לא מדויקים ולא מחייבים
- חוסר מוכנות לבדוק את סגנון התקשורת באופן כללי ולזהות איזה סוג תקשורת הוא בלתי קביל (טאבו – על מה אסור לדבר בארגון).

במקרים מסויימים יכול להתרחש מצב שארגונים יטפלו בתופעה באמצעות 'פלסטר', ע"י השקטת סכסוכים מקומיים, פתרונות ביניים לחלוקת משימות ומשאבים ותיקונים חלקיים בתהליכים ארגוניים זאת כדי למנוע פיצוצים. מטבעם, מנגנונים כאלו היו אמורים להביא ל'פיצוצים', 'אסקלציה' וצורך של מנהלים בכירים להתערב בהסדרת יחסים בין מנהלים זוטרים יותר או בין עובדים. אולם בפועל המנגנון – כפי שמתואר באיור להלן משכיח אותם לפני הופעתם.

איור מס': תבנית תקשורתית למניעת 'פיצוצים'



ארג'יריס מתאר את המנגנון הזה כדי להבהיר את הצורה שבה אנשים בארגון ימנעו מפיצוצים באמצעות צנזורה עצמית. גם אם בתחילת דרכם הם אכפתיים הרי שהתסכול

הנוצר מחוסר התקדמות מביא למחשבות על כנות וישירות כפתרון אפקטיבי. אולם במצב הארגוני הזה עדיף לא להיות זה שיגרום לפיצוץ. כך אנשים בארגון מפתחים לעצמם דרכים לתאר את אופני התקשורת בארגון באופן חיובי (espoused theory) בשעה שבפועל הם מתנהגים בצורה אחרת (theory in use).

התוצאה של התבססות מגוונים כאלו בארגון היא מניעת זרימה של מידע, פגיעה באיכות קבלת ההחלטות, מניעת למידה, ירידה בלכידות הארגונית, הקטנת המוכנות לקחת אחריות ועד כדי למידת חוסר אונים נרכש (כלומר השתררות של תחושה נוחה כלפי חוסר עשייה).

שינוי דפוסי כאלו – לאחר שהתבססו, הוא תהליך קשה, מסובך ומסוכן. קשה משום שאי-אפשר לדבר עליו, מסובך משום שהוא מצריך שיתוף פעולה, ומסוכן משום שמי שידבר על התופעה מסתכן בהרחקה מהקונצנזוס ועשוי להחשב כפוגעני. כל אלו מבססים עוד יותר את התפיסה כי אין בכוונת הארגון לטפל בסיבות השורש לתופעה.

לכן, ברוב המקרים התמודדות עם מצב כזה תתאפשר בעיקר באמצעות גורם חיצוני (אמיץ – משום שגם הוא יכול למצוא את עצמו בחוץ...) שיתמקד בשיקוף הפער בין הסגנון התקשורתי המוצהר לבין סגנון התקשורת שבשימוש בפועל ועל המחירים שהארגון משלם על הפער הזה. המיקוד המרכזי של מי שמחפש התנהגות לא רציונאלית בארגונים הוא זיהוי תהליכים סמויים מן העין. למרות הנטייה לשים לב לדברים הבולטים (vividly), צריך להתמקד במה שחסר – זה קשה בגלל הנטייה האנושית הטבעית להשלים את החסר. סוגיות נפוצות שלא מדברים עליהם יכולות לכלול, רגשות וצרכים בהקשר לעוצמה, כוח, קירבה, אמון או כעסים; פחדים, עיסקאות פוליטיות ודילים, וקונפליקטים; שאיפות, תקוות, וחלומות. שאלות כמו הללו יכולות לסייע בזיהוי של סוגיות לא מדוברות:

- זיהוי השמטות – דברים שלא מדברים עליהם, דברים שלא מופיעים במסמכים (אפילו שבעבר הופיעו);
- זיהוי הדגשות יתר (למשל עוצמות מהעבר, חוזקות שכבר לא רלוונטיות כיום);
- זיהוי תופעות שהיו אמורות לקרות אך לא קרו (למשל, מנהל שלא הגיע לישיבה קריטית);
- זיהוי הפסקות בשיחה והנושאים שעליהם לא דיברו או לא רצו לדבר;
- זיהוי פערי שיחה (נושאים וסגנונות) בין מזדרונות ופינות קפה לבין נושאי השיחה בחדרי הדיונים;
- מטאפורות ותקשורת סימבולית (תנועת גוף, אינטונציה, גרפיקה) שמשקפות השתקה או רמיזות לנושאים לא מדוברים;

(להרחבה, ראה בפרק האבחון).

מערכות מידע ניהוליות

כאמור, ניהול ועיבוד מידע הוא רכיב מרכזי בתהליכי קבלת החלטות. מערכת מידע ניהולית הינה תשלובת של בסיסי מידע ומערכות תקשורת, בדרך כלל ממוחשבים, המאפשרים איסוף, איחסון, עיבוד, העברה, שימוש, ניתוח ודיווח באופן שוטף של מידע כחלק משגרה ארגונית. בדרך כלל היא בנוייה על חמישה רכיבים, מידע, חומרה, תוכנה, נהלים, ואנשים. בארגונים גדולים ניתן היום למצוא פלטפורמות מידע כוללניות (ERP; CRM), פלטפורמות לשירות של צרכים או חלקים מסויימים בארגון (ניהול סיכונים, עזרים לקבלת החלטות ומערכות מומחה, ניהול ידע וכד') יחד עם מערכות רב-ארגוניות (רשתות).

מערכת מידע ניהולית מבוססת על מאגרי מידע הניתנים לדיגיטציה (מילולי, ספרתי, תמונתי), ולכן יכולים לעזור רק בהיבטים גלויים (explicit) של מידע וידע. מידע סמוי (implicit) איננו יכול להאגר במערכות כאלו לפני שנהפך לגלוי ומבוסס בכלים שפתיים (linguistic).

ישנם מקרים לא מעטים שבהם ארגונים קונים שירותי מערכות מידע מגוף חיצוני איתו יש להם הסכם שירות (outsourcing), זאת מתוך הבנה שניהול מידע הינו יכולת מתפתחת שלא כל ארגון יכול או צריך לדעת לעשות בעצמו. לעומתם ישנם ארגונים שמערכת ניהול המידע היא יכולת ליבה שלא ניתן להפרידה מהניהול השוטף של הארגון (לדוגמא, בנקים, חברות טלפוניה).

תפקידי מערכות המידע בארגונים מרובות ואין רק ממוקדות באופן ישיר בתהליכי קבלת ההחלטות. חלק ממערכות המידע בארגון משמשות כמרכיב בשירות או המוצר שהארגון מוכר וככאלו תפקידן הינו להקל על חיי הלקוחות והספקים העובדים עם הארגון. כשאדם מתקבל לטיפול בבית-חולים הוא נרשם ב'מערכת' – זו מערכת שלא דווקא נבנתה כדי להקל על המטופל את החיים. המצב שונה כשאדם מפקיד צ'ק בבנק באמצעות מכשיר אוטומטי. הבנק מעוניין שהחוייה תהייה כזאת שתקטין את הצורך של הלקוח להיכנס לסניף, לכן ברוב המקרים החויה מול המכשיר תהייה שונה מאשר בקבלה לבית החולים. כך גם רמת השירות בארגונים מבוססי קניות באינטרנט. אבל, ככל שהטכנולוגיה מתקדמת והאזרחים מתרגלים לרמת שירות במקום אחד הם גם דורשים התאמה כזאת בארגונים אחרים. דרישות אלו מעמיסות משתמשים על מערכות המידע הארגוניות וכך, כאשר אנחנו מטפלים במערכות מידע ארגוניות אנחנו מתמודדים עם מגוון המטרות שלהן שחלקן מתחרות עם תפקידן התומך בתהליך הניהול של הארגון ובתמיכה בתהליכי קבלת ההחלטות.

בכל מקרה, מרכזיות זו של מערכות מידע בתהליך העבודה הארגוני ובממשק שלו עם בעלי העניין השונים הופך אותו לכלי מרכזי בסינכרוניזציה ארגונית. פוטנציאל זה לא נעלם מעיני

מנהלי הארגונים כך שבעשורים האחרונים הפך תפקידו של מנהל מערכות המידע למרכזי בארגונים רבים. כך, הפכו התפקיד והמערכת הטכנולוגית כעוד כלי ועוד מערך ארגוני ובמקביל איבדו רכיבים חשובים ממעמדם כאינטגרטור ארגוני. למערכת המידע יש צרכים משלה (למשל אינטגרציה של מערכות טכנולוגיות מדורות שונים שלא מתממשקות היטב), אג'נדות משלה והיא נאבקת על משאבים מול צרכנים ארגוניים אחרים. היא כבר לא מערכת משרתת בלבד.

בהקשר לפרק הזה נדון במערכת המידע אך ורק בהיבטי תפקודה כמנגנון מסייע.

חקר מדעי של מערכות מידע הינו מסגרת אינטרדיסציפלינרית העוסקת בהשפעות של מידע על התנהגויות של יחידים, צוותים וארגונים. בהכללה ניתן לומר כי ישנן שתי תת-חלוקות של התחום, האחת העוסקת בניסיון להבין סיבות והשפעות של מערכות מידע על התנהגות אנושית (התיאורטית) והשנייה על האופן שבו מערכות מידע מעצבות יכולות חדשות באמצעות חדשנות של אפליקציות וגאג'טים (שחלקם מוטמעים בתוך מכשירים שבשימוש המפעילים הסופיים, דוגמת מערכות בינה מלאכותית - היישומית).

מערכת מידע כמערכת תמך בקבלת החלטות

מנקודת המבט של הפסיכולוגיה הקוגניטיבית (והפסיכולוגיה ההתפתחותית) תהליך עיבוד המידע אצל האדם מתקיים ברובו במוח (כאשר חלקו מודע וחלקו לא – מודע) והוא כולל (באנלוגיה למחשב) מנגנון תשומת לב להבאת המידע (sensory registration), זכרון עבודה – שבו מעבדים את המידע, זכרון ארוך טווח – שבו מוחזק המידע באופן פסיבי, ומנגנון דליית מידע שיכול להחזיר מידע אגור לשימוש. גישה זו מביאה לשימוש במושגים כמו, תפיסה, זיהוי, דימוי, היזכרות, חשיבה, שיפוט, המשגה, פתרון בעיות, תכנון ואחרים, מושגים המאפשרים להבין תהליכי שימוש במידע בשלושת הרמות הארגוניות, היחיד, הצוות והארגון כמכלול. לפעמים מקובל לעצב את המושגים הללו לארבעה תהליכים קוגניטיביים עיקריים:

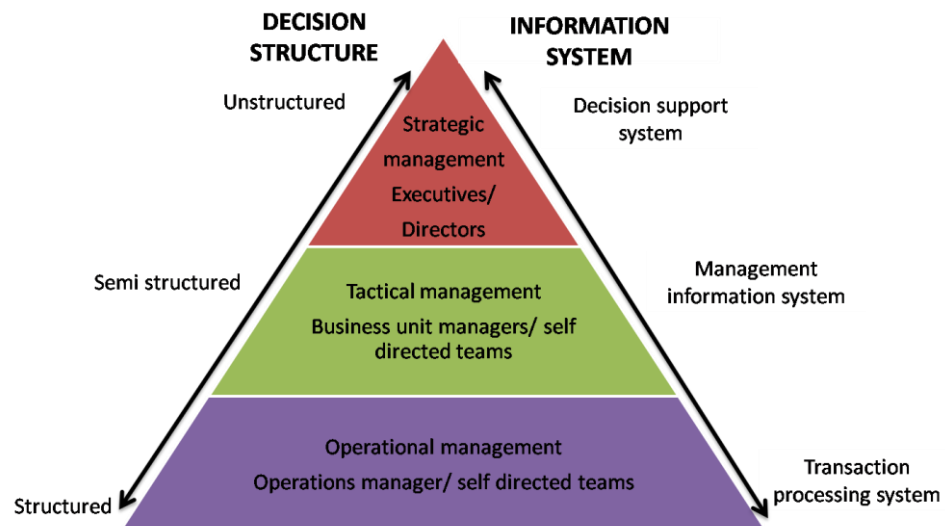
חשיבה: כוללת את התהליך של תפיסה של גירוי חיצוני, תירגומו (קידודו), עיבודו ושימורו בזיכרון לצורך שימוש חוזר ולבחירת התנהגות.

ניתוח של גירויים: שינוי של קוד אגור במוח להתאמה לתהליך החלטה חדש הכולל תת-תהליכים כמו קידוד מחדש, גיבוש אסטרטגיה, הכללה ואוטומציה.

שינויים מצביים: שימוש בניסיון (כלומר צבר של זכרונות שמורים) לנהל מצב דומה בעתיד. כאשר העתיד מתברר כשונה, היחיד משנה את ההחלטות מהעבר כדי שיתאימו למצב החדש.

בעיות בשיפוט והערכה: ברירת מידע רלוונטי ולא רלוונטי, זיהוי הטיות ואי-התאמות מן העבר, התעלמות ממידע לא רלוונטי, ניקוי מידע מבלבל וזיהוי כשלים בתהליך קבלת ההחלטות.

אפשר לתפוס את מערכת המידע בארגון כפרמידה היררכית המהווה את התשתית לקבלת ההחלטות בארגון, כפי שמראה האיור הבא:



בבסיס הפרמידה, מערכות מידע שתומכות בתהליך הייצור \ השירות השוטף, מאפשרות החלטות מובנות ומקשרות בין העובדים לתהליך הטכנולוגי (בכלל זה זיהוי חריגות מהתהליך השוטף ומהנורמה האיכותית שנקבעה) ומספקות דוחות ומעקב (למשל אחר מלאי במחסנים).

במעלה הפרימדה נמצאות מערכות תומכות החלטה, מערכות ניהול ידע, מערכות דיווח ומערכות תיקשור אחרות המיועדות לניהול השוטף של הארגון ועל צבירת מידע היסטורי ולקבלת החלטות יותר מורכבות אך פנים-ארגוניות במהותן – המצריכות שילוב בין מידע וידע לבין ניסיון ואינטואיציה כעזר לפתרון בעיות.

בפסגת הפרמידה נדרשים כלים אנליטיים לתמיכה בתהליכי החלטה מורכבים במצבי אי-ודאות ולצורך שיקלול תסריטי עתיד עשירי מידע פנימי וחיצוני (שצריך איסוף מחוץ למערכת המידע הפנים ארגונית), מערכות מומחה האוגרות ידע וחוכמה מעולמות ידע מגוונים, הכוללות יכולות בינה מאלכותית והיכולות להמליץ על חלופות על בסיס אינטראקציה בין לבין מומחה או המנהל המחליט.

המצב כיום הוא למעשה ששלושת השכבות הללו לא דווקא משרתות רק את הרמה ההיררכית המקבילה להן בפרמידה. כך, ניתן למצוא מערכות בינה מלאכותית בתוך מכשירים המופעלים על רצפת הייצור ובמרכזי השירות שפועלים בממשק שבין הלקוח לארגון.

מערכת מידע כמערכת לאינטגרציה ארגונית

רשתות מידע בארגונים מיועדות להעביר את החוכמה הארגונית למקומות שבהן היא נצרכת לצורך תפקודו המייטבי של הארגון. העלאת הסיכוי לשימוש במידע שימושי מקובלת כמטרה משום שהיא קשורה בהצלחה ארגונית. אולם, רבות מהמערכות לניהול מידע וידע הנרכשות ע"י ארגונים לצורך זה לא ממשות באופן מלא את יעודן. בד"כ מקובל למנות שלוש סיבות מרכזיות לחוסר יעילות של מערכות תומכות החלטות:

איכות לא מספקת של מידע: כדי שמידע יאפשר החלטה איכותית הוא צריך לעמוד בקריטריונים קשים להשגה באמצעות כלים טכנולוגיים (דיוק, שלמות, עקביות, שילוביות, תקפות, עיתוי ונגישות)

סינון: גם אם המידע במערכת יעמוד בכל הדרישות לעיל, מנהלים לא דווקא ירצו להשתמש בו. מנהלים מסננים מידע בתהליעכי החלטה בדרכים שונות כמו אלו המונעות מתפיסות עולם מקדימות-המאפשרות רק לחלק מהמידע להסתכן לתודעה, ומלחץ זמנים – הגורם להצרת הקשב.

אינרציה ארגונית ופוליטיקה: גם כאשר מידע חדש חודר את המסננים השימושי בו לא הופך קל בשל נטייה להמשכיות, ובשל מאבקים כוחניים שמונעים מדרכים חדשות להתממש.

מכך ניראה שגם עם מערכת מידע אפקטיבית לא הכרח הוא שההחלטות הארגוניות תהיינה איכותיות יותר.

דרכים להערכת מערכות מידע בארגונים

כנגזר מן הנאמר לעיל הערכת מערכת המידע צריכה להיעשות על בסיס התבחינים הבאים:

- המידה שבה היא תומכת בתהליכי קבלת ההחלטות
- המידה שבה היא תורמת לאינטגרציה ארגונית

הערכת התרומה של מערכות ניהול מידע ארגוניות היא מהלך מורכב. ניתן לחלק את הכלים למספר קבוצות לפי אסטרטגיות מדידה ולפי נקודת מבט (מפעילים לעומת משתמשים):

בדרך כלל מקובלות שלוש אסטרטגיות:

הערכה מבוססת מטרות: בוחנת את המידה שבה המערכת משיגה מטרות מנוסחות וברורות כלומר מידת עמידתה במטרות שבגללן היא נבנתה או נרכשה (בדגש על מימדים טכניים וכלכליים אך לפעמים גם אישיים וחברתיים). הערכה זאת בדרך כלל תישען על מדדים כמותיים או מדדים איכותניים אך מובנים היטב.

הערכה שלא על בסיס מטרות: שיטת הערכה יותר פרשנית המיועדת להשיג תובנות עמוקות באשר לתרומת המערכת למחזיקי עניין שונים. היא מבוססת על איסוף מידע על מגוון רחב של השפעות קיימות ואפשרויות של המערכת על משתמשים שונים והערכת החשיבות שהם מייחסים לתפקודיה השונים או המידה שבה היא עונה לצרכים שלהם. התועלת הנוספת של דרך ההערכה זו על הקודמת היא בכך שהיא מאפשרת גילוי משתני ערך לא צפויים, מקטינה את המרכיב הביקורתי ומאפשרת יותר אובייקטיביות.

הערכה מבוססת קריטריונים: בדרך כלל מבוססת על רשימות תיגוג של ערכים ואיכויות רצויים מנקודות מבט שונות, המשלבות קריטריונים גנריים (לא ייחודיים לקונטקסט של הארגון המסויים) שנקבעו מראש עם כאלו שמתגלים במהלך הפעלת המערכות.

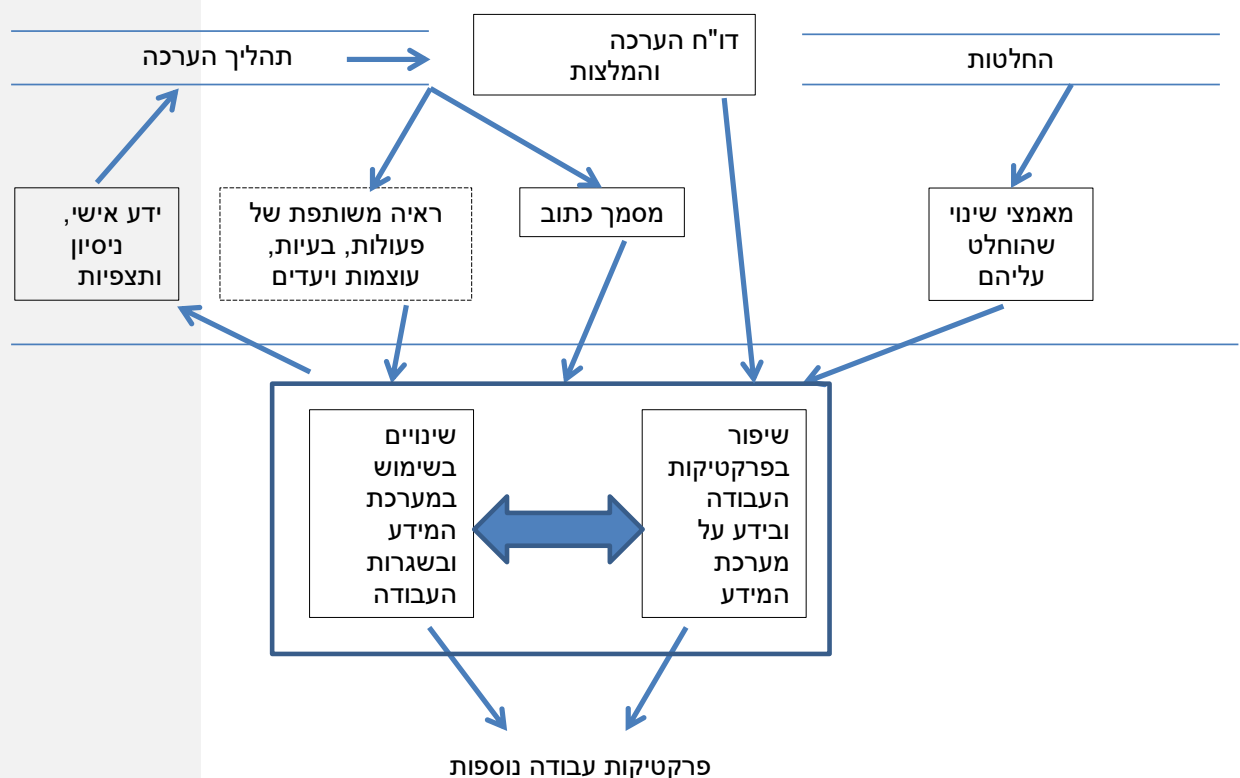
שלוש הערכות אלו ניתנות לחקירה דרך שתי נקודות מבט עיקריות

הערכת המערכת עצמה: כפי שנעשית ע"י המעריך בעצמו (שהוא בד"כ מומחה למערכות מידע) מתוך ממשק עם המערכת והניירת הקשורה בה. הערכה זאת כוללת את ההיבטים הטכניים, הכלכליים והשירותיים של המערכת. תוצר התהליך הוא תובנות המעריך של המידה והאופן בו המערכת משרתת את צרכי הארגון ויתרונה (וגם חסרונה) הוא בכך שהיא מנטרלת את התפיסות של המשתמשים על המידה שבה המערכת משרתת אותם.

הערכת מחזיקי עניין (Lagsten, 2011): מאפשרת הערכת אופן השימוש במערכת ע"י צרכניה השונים ותפיסותיהם לגבי תועלתיה עבורם. מאחורי גישה זו ישנה ההנחה שחשיבות המערכת היא בשימושיות שלה יותר מאשר ביכולות שלה (לרוב ישנן מחד, יכולות בלתי מנוצלות ומאידך, צרכים שהמערכת לא מספקת) ושמנתן ההזדמנות לצרכני המערכת להביע את דעתם משפרת את המערכת בסופו של דבר.

תהליך זה הינו אינטראקטיבי – במשמעות שיש לו שותפים רבים ושעצם תהליך המספק הזדמנויות לשיפור תהליכי העבודה גם מבלי לחכות לסיום תהליך ההערכה או לשיפור טכנולוגי שיבוא בעיקבותיה, כפי שניתן לראות באיור הבא (הלקוח מ Lagsten and Golkuhl, 2008):

איור מס ?? : הערכת שימושיות של מערכת ניהול מידע ארגונית

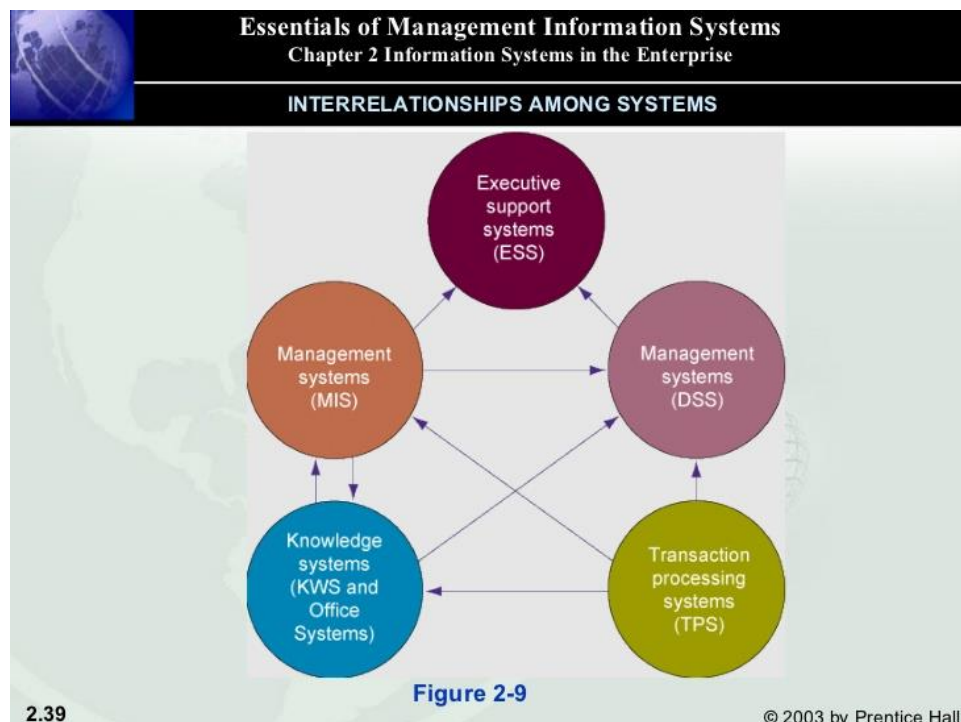


המגבלה של שיטת הערכה זו נעוצה בקושי לעגן את התפיסות וההערכות של המשתמשים השונים במימדים מדידים מוסכמים.

כאמור כל אחת משתי הגישות הללו יכולה להתמקד באחת או בכמה מהאסטרטגיות שהוזכרו בפסקה הקודמת – כך שלמעשה מוצעות כאן שש גישות להערכת של מערכות ניהול מידע (להרחבה ראה: Cronholm and Goldkuhl, 2003).

מערכות מידע לניהול ידע

בארגונים רבים רואים את מערכת ניהול המידע ומערכת ניהול ידע כ'סינונים'. נקודת המבט של פרק זה הינה שמנגנון ניהול הידע הוא שילוב שבין חלק טכנולוגי לבין חלק חברתי. מנקודת מבט של מערכות מידע גרידה, כפי שמתאר האיור בהמשך, שילוב בין מרכיבי מערכת המידע הוא אשר מאפשר לידע להיות במקום הנכון בזמן הנכון. לפי גישה זאת מערכת המידע מורכבת מחמש תת- מערכות משלימות שיחדיו יאפשרו את התוצאה האינטגרטיבית המבוקשת.



בפסקה הבאה נדון בניהול ידע כתהליך חברתי - הנשען גם על מערכות טכנולוגיות לניהול מידע.

ניהול הידע כמנגנון מסייע לצמיחה ארגונית

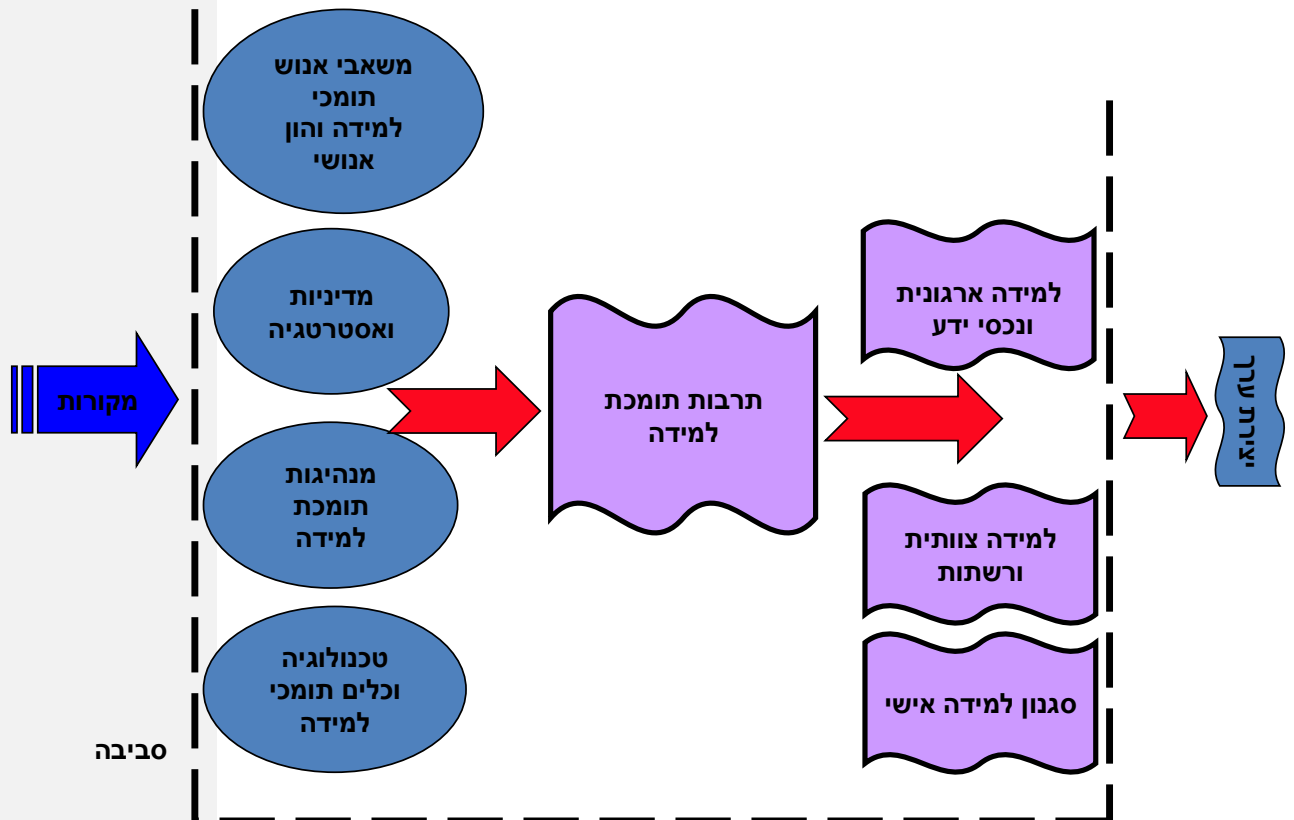
בארגונים רבים הפתרון לסוגית ניהול ידע ניתן בעיקר באמצעות מערכות המידע – המספקות את התשתית שתאפשר את הנוכחות של הידע בכל נקודה בארגון שבו הוא נדרש. מדוע לכאורה? משום שהנחת היסוד של ניהול הידע באמצעות מערכות ממוחשבות וטכנולוגיות

הינה שניתן להפוך את הידע ל'ביטים' של מחשב (ידע גלוי). זה נכון בדרך כלל לרכיבים כמו מילים ותמונות אך יכולת זו היא מוגבלת כאשר רוצים להעביר ולהפעיל ניסיון חיים ויכולות של מומחים שאינם ניתנים לדיגיטציה בקלות (ידע סמוי).

בזמננו מידע וידע הם יתרון תחרותי. ידע הוא בעל עוצמה רבה יותר לפעמים אפילו מאוצרות טבע, מתעשייה כבדה ומחשבוניות בנק שמנים. לארגונים המצליחים (והדבר בולט במיוחד בארגונים פיננסיים, מחשבים ו-hi tech) יש נכס בעל ערך רב יותר מנכסים פיזיים או פיננסיים: יש להם הון אנושי. אולם, רוב הארגונים ממשיכים להתייחס אל ידע כאל משאב אישי (השייך לפרט) במקום כאל משאב ארגוני (השייך לארגון). לכן, ארגונים שהינם בעלי מאפיינים של 'ארגוני ידע' - ארגונים שבהם לידע יש תפקיד ליבתי בהצלחה העיסוקית עוסקים רבות בשאלה איך לגרום לידע הנכון להיות במקום הנכון כדי להשפיע לטובה על התוצאות העיסוקיות, תחום שהוא חלק מרעיון רחב יותר שמקובל לקרוא לו 'למידה ארגונית'. למידה היא התהליך שבאמצעותו ארגונים מיצרים או אוספים ידע, מעבדים אותו לצורכיהם ומשתמשים בו באופן התורם להצלחתם העיסוקית. בעזרת המחשבים למדנו לאסוף נתונים ולהפכם למידע (big data). אנו מוצפים בנתונים ובמידע אולם לא תמיד אנו יודעים כיצד לפתור בעזרתם את הבעיות העומדות לפנינו. הידע הוא היכולת לפתור בעיות בזמן אמת. בארגונים אפשר לדון על ידע בהקשרים אסטרטגיים (מהן יכולות הליבה של העסק?) אך המיקוד כאן הוא בתפקידו כמסייע, כיוון שהשאלה האם ואיך לגרום לידע להשפיע במקום שבו מתקבלות ההחלטות הרלוונטיות לידע הזה, עדיין איננה מקבלת פתרון סדור ויציב. האיור להן מציע את המתווה הרחב להסתכלות על תהליכי למידה ארגונית ובו ניתן לראות כי כדי שתהליך כזה יצליח נדרשות פעולות אפקטיביות בממדים רבים (Mayo & Lank, 1994), שאחת מהן היא מערכת התמך הטכנולוגית.

איור מס' ??? : מנגנוני ניהול למידה וידע בארגונים

ע"ב Mayo & Lank, 1994



האיור משקף את הטענה כי תהליכי ניהול ידע בארגונים הינם תהליכים מערכתיים, בעלי מאפיינים של אינטראקציה חברתית, ושלא כדאי לרדד אותם לתהליכים טכנולוגיים בלבד, כפי שלפעמים מנהלי מערכות מידע מנסים לעשות. כדי להפוך את הידע למנגנון המסייע לארגונים לצמוח, על כל ארגון להתמודד עם כמה שאלות כבדות.

מהם המאפיינים של "התנהגות" הידע בארגונים?

השאלה הראשונה שראוי לעסוק בה בהקשר לידע הינה - האמנם הידע ניתן לניהול? כדי לענות לשאלה זו נידרש להבין את האופן שבו הידע מתנהג:

- הידע "מבולגן": לא ניתן להפריד בין סוגים שונים של ידע, בין מיקומים שונים ובין הקשרים ארגוניים שונים.
- הידע "מתארגן" בעצמו: הוא נוצר מעצמו, מתנייד בעצמו, "מת" בעצמו. אינך יכול לכפות כללים או שיטות - אתה יכול להוריד מחיצות ולתמוך בתהליכים הנוצרים בעצמם.
- הידע מחפש קהילות: אנשים האוחזים בידע משתמשים בו, מעבירים אותו, בלי להתחשב בגבולות וחוקים (ראה קצב ההתפתחות של האינטרנט).
- הידע מועבר באמצעות שפה: ההתנסות שלנו מתורגמת למושגים שהארגון מסוגל "לעכל", אחרת הידע הוא טאבו - לא ניתן לשימוש באין יכולת לבטא אותו. אם השפה של הארגון היא "כוח" - אנשים ייצרו ידע על "פוליטיקה ארגונית", אם הארגון מדגיש שיתוף בלמידה, אנשיו יפתחו כלים לתייעוד ולהתחלקות בידע.
- ככל שתנסה "למסמר" אותו הוא יתחמק: פטנטים, מסמכים, תעודות, מאגרי נתונים, ספריות - עודף פורמליות יגרום לידע להתישן במקום להתחדש. במקרה כזה החידוש יתרחש בארגון אחר!
- רופף כנראה עדיף: ארגונים גמישים אולי נראים "שלומיאלים" יותר, אבל בזבז אנרגיה וביזור קשורים ביצירתיות המשפרת התאמה לסביבה.
- הידע לא צומח לעד - משהו בו מת או הולך לאיבוד: ידע חדש יכול לבוא על חשבון ידע מתישן, צריך להיפטר מידע ישן כדי לאפשר לחדש לבוא במקומו. השתחררות מדרכי חשיבה ישנות היא המאפשרת היוולדותן של דרכי חשיבה חדשות.
- אין מישור שבאמת שולט על הידע: יצירת ידע הינה תהליך חברתי - אנשים ביחד מוציאים ידע חדש. הארגון יכול לתמוך ולעודד תהליכים של יצירת ידע אך איננו יכול לשלוט על כך.
- אין דרך אחת, הדרך הכי טובה, מסלול הצלחה בטוח לקידום הידע: ישנו מגוון דרכים, בכמה רמות, בגישה מערכתית, בחשיבה זרימה, בהתנסות ובהתאמה למצבים משתנים. מכל שלעיל מומחש ש"ניהול ידע" איננו תאור מדויק של האפשרויות העומדת בפני מנהל בארגון: הוא יכול "לטפח", "לעודד", "לקדם", אך הוא יתקשה לנהל אותו.

ניהול ידע - מהלכה למעשה

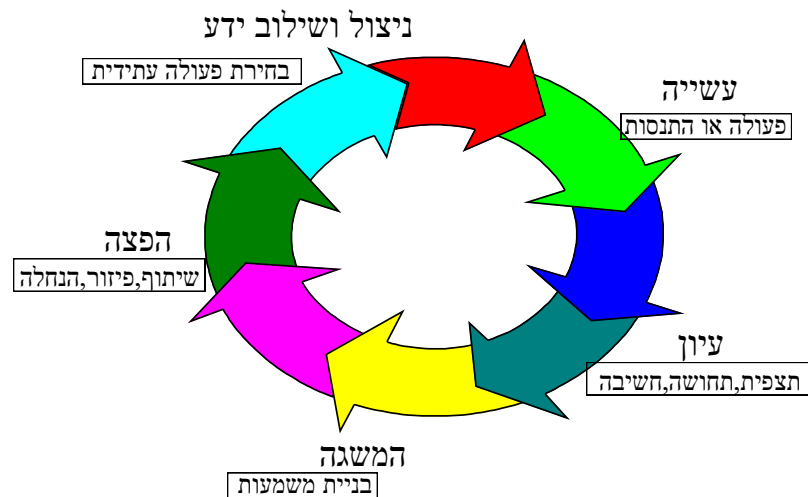
לאור מאפיינים אלו ניהול הידע צריך לקחת בחשבון את כל מאפייניו:

- את מאפייני ההתנהגות שלו
 - את המאפיינים הערכיים - תרבותיים של הארגון
 - את המאפיינים הרגשיים של האנשים
- לכן, טבעית השאלה: "איך, בסופו של דבר, מנהלים את הידע בארגון?"

כדי "לעשות סדר בבלגן" מוצע להתייחס לניהול הידע בארגון כאל תהליך מעגלי של למידה המתרחשת בארגון - תוך כדי פעולתו, הכולל את החלקים הבאים:

- עשייה: הפעולה עצמה, ההתנסות, בארגון מדובר בדרך כלל במעשה מתואם ע"י כמה מעורבים.
 - עיון: הסתכלות על האירועים, העלאה למודעות של ההרגשה כלפיהם, ומחשבה עליהם.
 - המשגה: התהליך של מתן משמעות לאירועים ויצירת מודלים וכללים להתנהגות או להסבר של תופעות.
 - הפצה: שיתוף, פיזור והנחלה של מה שנלמד.
 - ניצול ושילוב הידע: תכנון פעולות חדשות המבוססות על ומותאמות ללמידה החדשה. הביצוע החדש מעורר את המעגל מראשיתו!
- האירור הבא משקף את התפיסה המעגלית של התהליך

איור מס' 222: תהליכי יצירת הידע



מנגנונים לניהול ידע

ארגון הרוצה לנהל את הידע צריך למסד כלים ולא להסתפק בהצהרות. הכלים והמנגנונים צריכים לאפשר קיומם, באופן מעשי, של פעילות בתחומים הבאים:

בחירת אירועים נכונים ללמידה (לא כל אירוע חשוב מספיק כדי להשקיע בלמידה ממנו). השיקולים לבחירת האירוע מתייחסים לעיתוי (לאחר סיום או במהלך התרחשות), לחשיבותו להשגת מטרות הארגון (מול העלות של התהליך), וכן למידת האפשרות לחזות אותו (לאירוע בלתי צפוי לא ניתן להיערך, לאירוע צפוי ניתן להכין מראש תהליך הפקת לקחים).

- איסוף מידע ונתונים ותיעודם כדי להבין את המתרחש מכל זוויות התצפית הרלוונטיות. תהליך "יצירת הידע" מחייב הפעלת מנגנונים של תיעוד, תיחקור, ריאיון של מעורבים, ארגון המידע ועיבודו, חיפוש אחר תעודות ומסמכים.
- הפקת לקחים והפיכתם לידע: גזירה של מסקנות והחלטות לגבי שינויים בהתנהגות הארגונית. השאלה המרכזית היא עד כמה ניתן להכליל מן האירוע הנלמד לפעילויות אחרות: האם ניתן להסיק רק לגבי אירוע דומה? האם מותר להסיק לגבי תהליך עבודה שלם? האם מתאים להעביר את הלמידה לגופים אחרים בארגון?
- הפצת לקחים לגופים שהידע החדש רלוונטי להם. ההפצה צריכה להתבצע כך שגם מי שלא היו מעורבים באירוע או בתחקור יהיו מוכנים לאמץ את המסקנות הנגזרות מן הניתוח שלו. שיטת ההפצה צריכה לאפשר לאנשים ללמוד אחד ממשנהו. הארגון צריך להעמיד לרשות אנשיו מאגרי מידע ידידותיים והזדמנויות למפגש המאפשר התחלקות בידע.
- הטמעת הידע והלקחים במסגרת הפעילות ומיסוד מנגנונים שיבטיחו הישרדות הלמידה והשינויים לאורך זמן. הקושי בהטמעה הוא לב התהליך. כשלים בהטמעה נובעים מהתנגדות לשינוי, מהשקעת משאבים שאינה הולמת, מחוסר בכלים ליישום, ממערכת ערכים שאינה תומכת.

הניסיון המצטבר של ארגונים

ארגונים המתמודדים עם ניהול ידע עושים זאת בשלוש צורות:

- הם שואלים שאלות
- הם קובעים כיוון ויוצרים אוריינטציה
- הם מפעילים מנגנוני תמיכה בתהליכי למידה

השאלות שארגונים דנים בהם:

הניסיון הנצבר בארגונים שכבר עוסקים בפועל בשאלות של ניהול ידע מעורר התלבטויות כמו:

1. היכן מצוי הידע החשוב לארגון?

בתחום זה עוסקים ארגונים במיפוי הידע שלהם. למשל: שאלו עובדים למי הם פונים כשהם נתקלים בבעיה בתחום מסוים, וכך איתרו את מוקדי הידע בתחומים השונים.

2. כיצד נמדוד את נכסי הידע של הארגון? האם יש לנו די ידע בתחומים שהגדרנו כיכולות

ליבה? האם הידע מנוהל כהלכה לטובת היעוד והמטרות של הארגון?

יש ארגונים שכבר מפיקים תוספת למאזן השנתי החשבונאי, שבו מציגים את מאזן ההון האינטלקטואלי של הארגון (מתוך הבנה שהמאזן הכספי מייצג את הנכסים הקיימים בעוד ההון האנושי מייצג את הפוטנציאל של הארגון).

3. כיצד ניצור ידע חדש בארגון?

המעבר מן העידן התעשייתי לעידן המידע והידע, מחייב שינויים בתרבות הניהול. ידע חדש נוצר בעיקר על ידי אנשים, במפגשים שמטרתם לפתור בעיות. השאלה הניהולית היא "כיצד לטפח בארגון אווירה שבה אנשים ירצו לייצר ידע? כיצד ניצור תרבות של שיתוף פעולה שבה אנשים מוכנים להודות שחסר להם ידע לפתור בעיה? שבה אנשים מוכנים לתרום ידע כדי לעזור לאחרים לפתור בעיות?"

4. כיצד ננחיל את הידע בארגון?

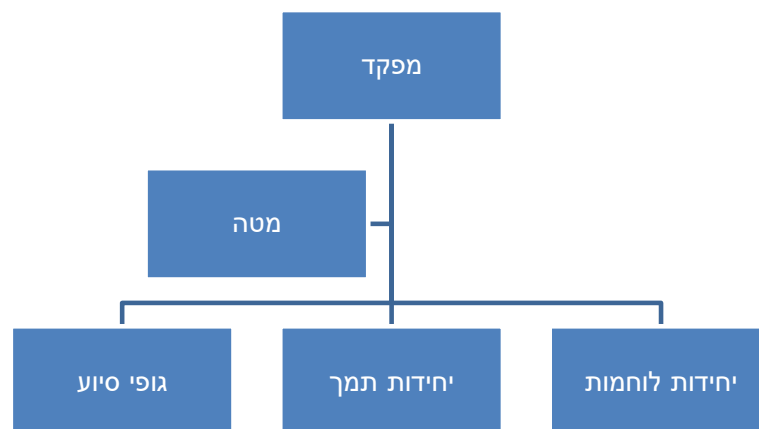
בארגונים שבהם מתמודדים כבר בשיטתיות עם סוגיות ניהול הידע, עוסקים למשל, בשאלה: כיצד ננהל ידע בתהליכי חפיפה? כיצד נשמר בארגון את הידע של הפורש, ידע שקנה אותו תוך כדי פעילותו בארגון שלנו. מאז ומעולם ארגונים ניהלו ידע, אולם הטיפול השיטתי בעניין הוא תופעה של השנים האחרונות בלבד.

להרחבה בנושא תפקידי הידע בארגון ואופן ניהולו – ראה נספח

הבניית תהליכי המטה: גוף המטה וצורת עבודתו

מי שאמור לוודא התקיימות אפקטיבית של כל תהליכי עבודת המטה הוא גוף המטה. ברוב הארגונים העיסוקיים אין גוף מטה מובחן ולכן המנכ"ל הוא למעשה גם ראש המטה. התוצאה הבולטת של הבנייה ארגונית זאת היא חוסר יכולתו של המנהל להתמקד בתפקידי ההובלה שלו, והתעסקות היתר שלו ב'כיבוי שרפות'. הדוגמא הבולטת לארגון שיש בו גוף מטה הינו הצבא. החל מרמת העוצבה הלוחמת מכיל מבנה היחידה גוף עצמאי לניהול עבודת המטה שעליו מפקד ראש אגף המטה (קצין האג"מ)¹². מבנה הניהול של עוצבה צבאית לוחמת יראה באופן כללי כמו באיור להלן. גוף המטה כולל את כל קציני המטה שתפקידיו לסייע למפקד בתהליכי הערכת המצב עד כתיבת הפקודה ואח"כ לתרגם את פקודות המפקד להנחיות מקצועיות עבור הגופים הלוחמים ולסייע להם בלחימה. שני התהליכים המרכזיים שמוביל המטה הקרבי הם 'נוהל הקרב' (התהליך התכנוני) ו'ניהול הקרב' (תהליך הביצוע). למבנה זה אין כמעט בנמצא דמיון לגופי מטה בארגונים לא צבאיים (יוצא מן הכלל הם לפעמים גופים שלטוניים).

איור מס': יחידת המטה במבנה העוצבה הלוחמת



גם אם האנלוגיה ללחימה הינה רחוקה מהאופן שבו תופסים המנהלים את הפעולה שלהם מול התחרות, הרי שבסביבה דינאמית ואי-ודאית איכות התגובה ומהירות התגובה הם משתנים קריטיים להצלחה. לכן, גוף המטה יפעל תמיד בתוך קונפליקט מובנה בין ביזוריות לריכוזיות:

¹² בצהל - בטעות, מפקד הצבא נקרא ראש המטה הכללי. למעשה ראש המטה של הצבא הוא סגן הרמטכ"ל.

ריכוזיות: מאפשרת החלטות אינטגרטיביות וסינכרוניות על בסיס תמונת עולם מקיפה יותר ומעובדת לעומק אך התוצאה היא תגובה איטית.

ביזוריות: מאפשרת תגובה מהירה למתרחש וניצול הזדמנויות אך מצריכה לאפשר לגורמים רבים לקבל החלטות באופן עצמאי ולכן מאיימת על האינטגרציה.

גוף המטה אמור לאזן את יתרונות התגובה המהירה עם יתרונות האינטגרציה המושלמת באמצעות יצירה וניהול של תפיסות עבודה, כלים ותהליכי עבודה, והכשרה מקצועית הרלוונטיים למשימות.

המטה הוא איפוא יחידת העבודה העיקרית של המנהל הכללי והיא רלוונטית בעיקר לרמות הניהול הגבוהות – בהן האתגר המחשבתי הוא מורכב ובעיות השילוב והסנכרוניזציה הן מהותיות.

תפקידי המטה:

בהתאמה למעגל עבודת המטה תפקידי גוף המטה הם:

זיהוי סיגנלים בסביבה ועיבוד מידע

הערכת מצב שוטפת (טקטית) ואינטגרטיבית (אסטרטגית)

עיצוב חלופות והמלצות להחלטה וסיוע למנהל לקבל החלטות

תרגום הנחיות ניהוליות להנחיות מקצועיות

שילוב יחידות הביצוע ורתימתן

מעקב אחר מימוש החלטות ושינויים לפי קריאת המצב השוטפת

ניהול מנגנוני הדיווח

בניה וניהול של מנגנוני בקרה על הביצוע והפקת לקחים

הקצאת זכויות החלטה

קיומו של גוף מטה אפקטיבי מעורר בדרך כלל שאלות לגבי האופן שבו מקצים את זכויות ההחלטה בארגון. לאופן שבו מחלקים יכולות להחליט בארגון יכולה להיות השפעה גדולה על רמת ביצועי הארגון ויש לו גם השלכות כלכליות שרובן סמויות. שינויים בסמכויות החלטה הם לרוב קשים, גורמים לקונפליקטים פנים ארגוניים ומהווים מקור לאי-שקט ארגוני גם ברמות

הבכירות ביותר. למרות הקשיים הללו תהליכים של שינוי סמכות החלטה יהיו לפעמים תוצר משנה של החלטות על שינויים במבנה ארגוני, כלומר, הם עשויים להיעשות ללא מחשבה מעמיקה על השלכותיהם על איכות ההחלטות ועל תזמון בהתאמה לדרישות העיסוקיות. לעלויות של תהליך קבלת ההחלטות ישנם שני היבטים הראויים לתשומת לב:

העלויות של האצלת סמכות ההחלטה למי שמחזיק את המידע הרלוונטי אבל שהמוטיבציה שלו והמחויבות שלו למטרות הארגון ולאסטרטגיה שלו אינן ברורות

העלויות הקשורות בהעברת מדויקת של מידע מן המקור שלו אל מקבל ההחלטה.

מציאת האיזון הנכון בין שתי הדרישות הללו תביא להקטנה של עלויות עבודת המטה ותגדיל את הערך שלו לתוצאות העיסוקיות. תהליך אופטימזציה כזה נדרש באופן שגרתי – ככל שדרישות ההחלטה של הארגון משתנות ותנאי הסביבה והשוק דורשים זאת, אך לרוב אינם מחייבים שינוי מבני. כך, הקצאת יכולת החלטה למנהל של יחידת משנה עצמאית כאשר להחלטותיו אין השפעה רבה על יחידות אחרות בארגון היא יעילה. לעומת זאת, כאשר החלטה משפיעה על כמה יחידות במקביל ישנו צורך לכנס את המחליטים להחלטה מוסכמת, דבר שיכול לגזול זמן. כדי שזה יקרה צריך להתייחס גם לשוני במוטיבציות ובמידת ההזדהות שיש למחליטים עם הארגון כמכלול ועם האסטרטגיה הכוללנית שלו.

הדרכים להבטיח את ההקצאה הנכונה של החלטות לאורך זמן מצריכות בין היתר לקיים מעקב רציף על ההשתנות הסביבתית ואופן השפעתה על היקפי וסוגי ההחלטות שבארגון נדרשים לקבל. מעקב כזה צריך לכלול הבנה טובה של היכן מתקבלות ההחלטות בפועל והאם נוצר פער בין המציאות לבין הצורך לקבל החלטות במעלה או במורד הפרמידה או הסטת סוג מסויים של החלטות לרוחב הארגון. הדבר השני שכדאי לשים לב אליו הוא האיזון שבין ריכוזיות לדמוקרטיה. השילוב בין ריבוי משתתפים בתהליכי החלטה ועומס אינפורמטיבי עשוי להוות כשל משמעותי באותה מידה שהשילוב ההפוך של התבססות על החלטות אינטואיטיביות של יחידים עשוי להיות בעוכרי הארגון. גורם שלישי שיכול להיות משמעותי הוא חוסר הבהירות שיש בסמכויות ההחלטה. אי-בהירות יכולה להביא מחד לכפילויות – אנשים שונים עוסקים בהחלטות באותם תחומים מבלי לדעת או לשתף פעולה, ומצד שני מתגלה כי בתחומים מסויימים לא התקבלה החלטה במועד מכיוון ש"נפלה בין הכיסאות". הרובד הרביעי שיכול להשפיע הינו אי הבחנה בין איכות ההחלטה לאיכות התוצאות. בחלק מהמקרים החלטה טובה מביאה לתוצאות טובות. במקרים אחרים ישנה נטייה מהירה מידי להאשים תוצאה פחות טובה באיכות תהליך ההחלטה או את המחליט. לא תמיד כדאי להקצות מחדש תחומי החלטות על בסיס תוצאות ובוודאי ללא תהליך הפקת לקחים שבוחן את איכות ההחלטה בנפרד מאיכות התוצאה.

אם מתוך תהליך שקילה של הקצאת החלטות מתבקש שינוי בסמכויות ההחלטה כדאי להניח שתהליך השינוי עצמו הוא אתגר ניהולי לא פשוט. העברת סמכויות החלטה בין מנהלים בארגון עשוי להיות תהליך פוליטי, קונפליקטואלי, עמוס באגו ובפגיעות נרציסיסטית ולכן כדאי להתייחס אליו כאל תהליך שינוי מתוכנן לכל דבר ועניין.

Comment [U3]: יושלם

המטה כצוות

התמונה הכוללת

מנגנונים מסייעים במיטבם מהווים את כלי הסיכה (הגריז) הארגוני. הם הכלי באמצעותו ההתארגנות הופכת לקוהרנטית וסינכרונית, לאופן שבו תהליכי ההתאמה ותהליכי היצירתיות (הנגזרים מאי- התאמה בין מרכיבי הארגון השונים) מתרחשים. ככאלו, אופי פעולתם נגזר מאופי המנהיגות, מאפייני התרבות הארגונית (בעיקר הפוליטיקה הארגונית) המבנה (המגדיר סמכויות החלטה וערוצי זרימת המידע) ואילווצי הסביבה (הקשורים בעיקר במהירות השינוי ובמורכבות הקשרים הסיבתיים)

עבודת המטה כתהליך המסייע הליבתי הינה המנגנון באמצעותו הנהלת הארגון מגבשת את האינטגרציה, הסינכרוניזציה ואת הסינרגיה הארגונית, והיא כפי שכתב וויסברוד (Weisbord, 1986) ה"מלט" הארגוני:

"the cement that binds an organization together to make it more than a collection of individuals with separate needs".

במהותה הינה עבודה צוותית של קבלת החלטות המשתפת את בעלי המידע והידע באופן המחובר למטרות הארגוניות ולמגבלות הסביבה שבה העסק פועל. היא מאפשרת את ההוצאה אל הפועל של משימה ארגונית כוללת ותרומה למשימות משנה משלימות לגופי המשנה של הארגון, באופן שמחיש את מימושה בהתאמה לקצב השינויים שבסביבה. במהלכה נלקחים בחשבון היבטים כלל מערכתיים של הארגון בהם המבנה הארגוני, התרבות הארגונית, דפוסי הפעולה של אנשי הארגון וסגנון ההנהגה שלו.

הרובד האינטגרטיבי – הכלל ארגוני של עבודת המטה בא לידי ביטוי כאשר כל הפונקציות הניהוליות משלבות ידיים בצורה מתואמת לקידום החזון, היעדים והאסטרטגיה הארגונית. כדי שזה יקרה צריך כל בעל תפקיד מטה וכל מנהל קו לעשות גם 'עבודה טובה' בתחומו וגם בתיאום ותזמון מושלם עם גורמי מטה וגורמי השטח אחרים. כך, עבודת המטה משרתת את מקבלי ההחלטות בפיסגה האסטרטגית וגם משרתת את הביצועיים הארגוניים באמצעות שירות מעולה לגורמי הביצוע.

ניתן לארגן את ההבנה של תהליכי המטה באמצעות טבלה כמו זו שלהן שבאמצעותה ניתן להבהיר אילו תהליכים עובדים באפקטיביות ואלו פחות.

טבלה מס' PPP: מבט אינטגרטיבי על מנגנונים מסייעים בארגון

Comment [U4]: להחליט אם נשאר

תחום ידע במטה	עבודה צוותית	קבלת החלטות	ניהול מידע וידע	זרימת מידע \ תיקשור
מערכות מידע				
שיווק				
מכירות				
משפטי רגולטיבי				
כספים				
לוגיסטיקה \ שרשרת הערך				
ייצור				
משאבי אנוש				

עבודת המטה היא המרכיב האינטגרטיבי: אינטגרציה בין התאים השונים שבטבלה

שאלות:

איך פועלת האינטגרציה הארגונית? הסינכרוניזציה? בין גופי התכנון השונים?

באיזו היבטים יש סינרגיה בפעילות הארגון? באילו לא?

איך פועלים תהליכי התכנון? התקצוב? הבקרה?

אילו פערים קיימים בין ביצוע לתכנון? איך בודקים את הקשר בין ביצוע לתכנון?

אילו עקרונות של עבודת מטה מכוונים את פעולת הארגון? באיזו מידה של אפקטיביות?

מהי איכות עבודת המטה? אולי גופי מטה אפקטיביים יותר? אולי פחות?

איך ניראים תהליכי קבלת ההחלטות? מי משתתף בתהליכי קבלת החלטות?

מהם הפערים בין תהליך קבלת ההחלטות בארגון לבין המודל הנורמטיבי של קבלת החלטות? לאילו תופעות ארגוניות הפערים הללו גורמים (איך הם קשורים ל'בעיות' של הארגון)?

מהו הפער בין האופן שבו מציגים בארגון את תהליכי קבלת ההחלטות לבין דרכי ההחלטה בפועל?

מתי קורה שחסר מידע לקבלת החלטות? מי חוסם מידע ולמה?

אילו החלטות מתקבלות במקום הראוי ואילו לא? האם בעלי הידע משתתפים בתהליכי ההחלטה הקשורים בידע שלהם? מתי המושפעים מההחלטות שותפים להחלטה הקשורה אליהם?

מן העלויות המיותרות של תהליכי קבלת ההחלטות בארגון? איך ניתן לצמצמן?

מהי רמת האפקטיביות של הדיונים והמפגשים הקבוצתיים האחרים המיועדים לקבל החלטות?

איך משפיע סגנון המנהיגות של המחליטים המובילים על איכות תהליכי ההחלטה?

אילו החלטות מיושמות ואילו לא? מדוע?

באיזה אופן נעשים תהליכי ההכנה של החלטות (ניירות מטה? אג'נדה מקדימה לדיון)?

מתי מנהלים מממשים את סמכויות ההחלטה שלהם ומתי לא? באילו נושאים?

האם ההחלטות בעיקרן הן החלטות מגיבות או החלטות יוזמות (בהשוואה לקצב השינוי בסביבה, לפעילות המתחרים)?

באיזו מידע מאגרי המידע זמינים, משמשים את מקבלי ההחלטות ומכילים את המידע הנדרש?

באיזו דרך התקשורת הפנים ארגונית מאפשרת לפעילים בארגון להתאים את פעולתם לחזון, לאסטרטגיה, ליעדים ולמטרות? האם אנשים יודעים את מה שהם צריכים לדעת במועד הפעולה שלהם?

עד כמה אפקטיבית המערכת לתקשורת פנים ארגונית ועד כמה היא אפקטיבית בהנעה לפעולה ולשינוי?

אולי מנגנונים של תקשורת מגוננת פועלים בארגון? איך משתיקים אותם?

רשימת מקורות:

- שמואל גורדון (2012): מ'חניבעל' למלחמה - החלטות אסטרטגיות במלחמת לבנון השנייה הוצאת משרד הבטחון הרכבי, י. (1992): **מלחמה ואסטרטגיה** הוצאת " מערכות" משרד הבטחון.
- Ambrose, C. and Morello, D (2004): "Designing the Agile organization: Design Principles and Prcticies" Gartner Inc. pp. 1-25
- Argyris, C. (1990): **Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning**
- Argyris, C. (2012): **Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design** Oxford Univercity Press
- Argyris, C. and Schön, D. (1974): **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978): **Organizational learning: A theory of Action Perspective**, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Steffen Blaschke, Dennis Schoeneborn and David Seidl (2012): "Organizations as Networks of Communication Episodes: Turning the Network Perspective Inside Out" *Organization Studies* 33 (7) pp. 879– 906
- Butler, R. (1991): **Designing Organizations: A Decision Making Approach** Routladge
- Stefan Cronholm, Göran Goldkuhl (2003): "Six Generic Types of Information Systems Evaluation" The 10th European Conference on Information Technology Evaluation (ECITE-2003), 25-26 September 2003, Madrid
- Dorner, D. (1996): **The Logic of Failure** Perseus Books
- Ford, J. D. (1999): "Organizational change as shifting conversations". *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480–500.
- Klein, G. (2008): "Naturalistic decision making". *Human Factors*, 50, 456-460
- Klein, G., & Klinger, D. (1991): "Naturalistic decision making". *Human Systems IAC Gateway*, 2(1), 16-19.

Lagsten, J. and G. Goldkuhl (2008). "Interpretive IS Evaluation: Results and Uses." Electronic Journal of Information Systems Evaluation (EJISE) 11(2): 97-108.

Lagsten, J. (2011): "Evaluating Information Systems according to Stakeholders: A Pragmatic Perspective and Method" The Electronic Journal Information Systems Evaluation Volume 14, Issue 1, pp. 73-88.

Lipshitz, R. (1993): "Converging themes in the study of decision making in realistic settings". In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok (Eds.), ***Decision making in action: Models and methods*** (pp. 103–137). Norwood, NJ: Ablex

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001)" "Focus article: Taking stock of naturalistic decision making". Journal of Behavioral Decision Making, 14, 331–352.

March, J.G. and Simon, H.a. (1958): **Organizations** Wiley. NY.

Mayo, A. and Lank, E. (1994): **The Power of Learning** Institute of Personnel and Development; IPD House; London

Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003): **Theories of communication networks**. New York, NY: Oxford University Press.

Morgan, G. (2006): **Images of Organization** Sage. Pub.

Pettigrew, A. (2001): **The Politics of Organizational Decision- Making** Routledge Pub.

Ries, A. and Trout, J. (1997): **Marketing Warfare** McGraw-Hill

Ross, K. G., Klein, G., Thunholm, P., Schmitt, J. F., & Baxter, H. C. (2004): "The recognition-primed decision model". Military Review, LXXIV(4), 6–10.

Robert Earl Patterson, Byron J. Pierce, Herbert H. Bell, Gary Klein (2010): "Implicit Learning, Tacit Knowledge, Expertise Development, and Naturalistic Decision Making" Journal of Cognitive Engineering and Decision Making, Volume 4, Number 4, Winter 2010, pp. 289–303.

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009): ***Building theories of organization: The constitutive role of communication***. New York, NY: Routledge.

Vroom, Victor H. and Yetton, Phillip W. (1973): ***Leadership and Decision-Making***. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vroom, Victor H. and Jago, Arthur G. (1988). ***The New Leadership: Managing Participation in Organizations***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Weick, K. E. (1995): ***Sensemaking in organizations***. Thousand Oaks, CA: SAGE

Weisbord, M. and Jannof, S. (2007): ***Don't Just Do Something, Stand There!*** Berrett-Koehler Pub.

Caroline E. Zsombok, Gary Klein (Ed.)(2014): ***Naturalistic Decision Making*** Psychology Press NY

Wei Zheng , Baiyin Yang , Gary N. McLean(2010): "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management" Journal of Business Research Vol. 63 pp. 763–771