תהליך יצירת אסטרטגיה ארגונית[1] : תכלית, כוונה (deliberate) והתהוות (emergence) בבניית האסטרטגיה בארגון

גירסה אוגוסט 2020

להוסיף פרק על תסריטים ככלי למצבי אי-ודאות קיצוניים

מאת: דר' יובל דרור[2]

מילות מפתח: אסטרטגיה , תכלית, פרדיגמה, שינוי ממעלה שניה, שינויי כלל- מערכתי, פריצת דרך;

"imagine someone *crafting* strategy. […].Craft evokes traditional skills, dedication, perfection, through the mastery of detail. What spring to mind [is] involvement, a feeling of intimacy, and harmony with the materials at hand, developed through long experience and commitment"

Henri Mintzberg[3]

“I recall going to see Gordon and asking him what a new management would do if we were replaced. The answer was clear: Get out of DRAMs. So I suggested to Gordon that we go through the revolving door, come back in, and just do it ourselves.”

Andy Grove[4]

"The future will not happen if one wishes hard enough. It requires decision – now. It imposes risk – now. It requires action – now. It demands allocation of resources, and above all, of human resources – now. It requires work – now."

Peter Drucker[5]

"the capacity to control a policy involving the military is greatest before the policy is initiated, but once started, no matter how small the initial step, a policy has a life and a thrust of its own, it is an organic thing"

---

[1] המונח מתייחס לאסטרטגיה הארגונית הכוללת. לפעמים נקראת גם אסטרטגיה עסקית, שמכילה בחובה ומכוונת את אסטרטגיות המשנה – התפעולית, השיווקית, אסטרטגיה השירות, אסטרטגיה משאבי אנוש וכד'.

[2] תודה ל דר איווה חגי ניב ולדר' איתן אור על הערותיהם לגירסות קודמות של המאמר.

[3] Mintzberg. H. (1988): "Crafting Strategy", The McKinsey Quarterly p. 71

[4] אנדי גרוב, המנהל של אינטל בדיווח על שיחה שהייתה לו עם גורדון מור באשר להחלטה על זניחת שבבי ה – DRAM
Grove, A. S (1996): **Only the Paranoid Survive** .New York: Doubleday .

[5] Drucker, P. (1973): Management tasks, responsibilities, practice Harper & Row Pub. P.122

David Halberstam[6]

"plans by their very nature are designed to promote inflexibility – they are meant to establish clear direction, to impose stability on an organisation"

Henri Mintzberg[7]

[6] HALBERSTAM, D.(1972): **The Best and the Brightest,** Random House, New York, P.209
עתונאי אמריקאי זוכה פרס פוליצר שהתמחה במלחמת וייטנאם ככתב מטעם הניו-יורק טיימס.

[7] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998): **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management** Free Press, New York p. 64

Contents

הפרדיגמה של החשיבה האסטרטגית 6
הצורך באסטרטגיה בעולם משתנה במהירות 8
תהליכי היווצרות של אסטרטגיה עסקית כוללת 11
אסטרטגיה כסדרה של כללי אצבע 12
תקלות רווחות בתהליכי יצירת אסטרטגיה 14
התהוות אסטרטגיה כתהליך תבוני וכתהליך ארגוני 15
איך מתפתחת אסטרטגיה בפועל? 18
מאפייני החושב האסטרטגי הארגוני (strategic planning champion): 19
תהליכי התפתחות של אסטרטגיה 21
הערכת האסטרטגיה הקיימת 23
איך משנים אסטרטגיה? 26
איך מטמיעים אסטרטגיה: התערבויות פורצות דרך 28
פרויקטים פורצי דרך מהם? 30
אסטרטגיה ומה עוד? 34
התאמת האסטרטגיה לתת המערכות האחרות 44
נספח: שאלות על תהליך היווצרות האסטרטגיה שכדאי לחקור בארגון 39
רשימת מקורות 41

כבר בסוף שנות השבעים למאה הקודמת ניסח מינצברג מחדש את הגדרת המושג אסטרטגיה כ"תבנית בזרם של החלטות" (Minzberg, 1978) ובכך פתח מרחב מחקרי חדש – העוקב אחר האופן שבו אסטרטגיות נוצרות בפועל בנוסף לתהליך הזיהוי של מהי האסטרטגיה. בראיתו, אסטרטגיה יכולה להיות רצף של החלטות שמוכוונות מראש ע"י כוונה מוגדרת - כלומר בהתאם לאסטרטגיה מוצהרת, אך גם כזו שמזוהה בדיעבד כרצף של החלטות שניתן לזהות בהן עקביות – כלומר אסטרטגיה שמתפתחת מהחלטה להחלטה בצורה הדרגתית. לטעמו, שתיהן קיימות ושתיהן יכולות להביא תועלת.

אנשים שונים וחוקרים שונים מבינים את המושג בדרכים רבות בהן הבנת האסטרטגיה כתבנית התנהגותית של ארגון; אסטרטגיה כקו פעולה שמוביל ארגון ממקום שהוא נמצא בו למקום רצוי אחר; אסטרטגיה כהתמקמות של מוצר מסויים בשוק מסויים; אסטרטגיה כפרספקטיבה או כפילוסופיה של העסק (במילים של פיטר דרוקר) באשר ליחסים עם לקוחות או באשר לאופי אספקת שירותים ומוצרים; או אסטרטגיה כתמרון להפלתו של יריב עסקי או מתחרה. לא חשוב מהי התפיסה המובילה – העובדה היא שבארגונים רבים תהליך אסטרטגי נחשב מאמץ ראוי שמוקדשים לו משאבים לא מעטים באופן מחזורי. תחולת האסטרטגיה (כפי שתמדד על ידי מספר ומגוון ההחלטות שמתקבלות בהכנתה) וקצב השינויים שחלים בה עשויים להיות נגזרת של תהליך היוצרותה והגורמים המשתתפים בעיצובה. מחקרים מראים כי שימוש עיקבי במערכות הערכת ביצועים מרחיבה ומעשירה את תחומי הדיון האסטרטגי, מגוונת את ההחלטות האסטרטגיות ואולי אף מקצרת את הזמן בין עידכונים של אסטרטגיה (Gimbert et al.2010). בדרך אגב יודגש כי מסקנה זאת מחזקת את הטענה שלא כדאי להתיחס לתהליך האסטרטגי כבעל שני חלקים נפרדים, יצירת האסטרטגיה ומימוש האסטרטגיה. שני החלקים קשורים האחד לשני בתהליך רציף.

היבט אחר של עשיית אסטרטגיה הינו היבט קבלת ההחלטות ובהקשר זה תהליך החלטה אסטרטגית הוא כמו כל החלטה אחרת שמתקבלת בארגון. הטיות בקבלת החלטות בגלל הטיי לאי-רציונאליות ולהסתמכות יתר על אינטואיציה ידועה במחקר (ראה למשל, דן אריאלי, 2009 ,2012; Kahaneman, 2011). היחיד העומד בפני החלטה אסטרטגית – שהיא החלטה מהותית ומשמעותית לו ולארגונו, יכול להיתקל בהטיות ושגיאות שונות שהשלכותיהן עשויות להיות קשות (לפירוט מקיף ראה למשל Vermeulen, 2010). מכאן שזיהוי סגנון ההחלטה של מקבל ההחלטות הראשי מחד, וזיהוי המנגנונים הארגוניים המאזנים את השגיאות האפשרויות מאידך, חשובים ביותר. מקובל להניח כי החלטה אסטרטגית צריכה להיות אובייקטיבית, מבוססת נתונים ונטולת רגשנות מיותרת. כדי שזה ייקרה צריך שיתקיימו מנגנונים ארגוניים שיבטיחו זאת. מאחר והמחקר מראה כי בעיות השיפוט של היחיד רווחות בקרב מגוון רחב מאד של אנשים, ומנהלים – גם הבכירים שבהם, אינם מחוסנים מהן, הן התהליך האבחוני והן הדרך לעיצוב מנגנונים להימנעות מהטיות כאלו מצריכים פעולה ארגונית יותר מאשר אישית. לכן טיפול בתהליך המניעה של הטיות בקבלת החלטות אסטרטגיות טוב שיהיה בראייה ארגונית. יש לשים לב כי הבנייה של התהליך והפקעתו מתחום ההחלטה של היחיד כשלעצמה עשויה שלא להספיק בשל הטיות של קבלת החלטות שישנן גם בצוותים (למשל, תופעת ה – groupthink).

מטרת הפרק הזה איננה להכנס לעובי הקורה של מושג האסטרטגיה אלא רק לטפל בסוגיה של איך מבינים את תהליך יצירת האסטרטגיה. נבהיר רק כי אסטרטגיה שרוצים לשנות אותה – בהיותה מערך התנהגות ארגונית שמיועד להשיג מטרה ארגונית כוללנית, משקפת בדרך כלל גם פרדיגמה ארגונית[8], תפיסה של שינוי ממעלה שנייה[9], וגם צורך לפעולה מנקודת מבט כלל- מערכתית. שינוי אסטרטגי מצריך אם-כך עיסוק בכל המרכיבים הללו ובכך יעסוק פרק השינוי האסטרטגי שבסוף חלק זה. הפרק יעסוק אם כך בשאלות כגון:

- התכלית הארגונית והאסטרטגיה
- איך חושבים אסטרטגיה?
- מדוע ארגונים צריכים אסטרטגיה?
- איך נוצרת אסטרטגיה?
- איך האסטרטגיה מתפתחת?
- איך מעריכים אסטרטגיה קיימת?
- איך משנים אסטרטגיה?
- איך מתערבים באסטרטגיה?

התכלית הארגונית

התכלית הארגונית (purpose) היא סיבת הקיום של הארגון ולכן היא הפנס שקרנו מכוונת את האסטרטגיה. תכליתה של האסטרטגיה היא לממש את התכלית הארגונית לאור מציאות הסביבה והשינויים בה. היא הכוח שמאחורי הפעולה, הדלק והמנוע המניע, המלכד והמדריך את פעילויות הארגון להשגת יעדיו.

Robert E. Quinn and Anjan V. Thakor (2018) : "Creating a Purpose-Driven Organization"; HBR, July–August Issue; pp.78–85

תכלית ארגונית איננה חזון לעשייה כלכלית-פיננסית עבור בעלי המניות, היא משקפת משהו יותר יומרני – היא מסבירה איך אנשי הארגון 'עושים את ההבדל', נותנת לעשייתם משמעות ומכוונת אותם ליצירת ערך לכלל מחזיקי העניין, והשפעה על החיים של קהילות מוגדרות ועל ה'טוב הכללי' (greater good). אבל כדי שזה יקרה, נוסח התכלית צריך להיות כן, הוא לא יכול להיות מהשפה ולחוץ. הוא צריך לכוון את האסטרטגיה בפועל, ואת מנגנוני הניהול בחיי היום-יום, הוא לא יכול להיות תלוי כפלקט על הקיר (אז הוא מביא בעיקר נזק).

איך אנחנו נדע אם התכלית מנוסחת היטב?

---

[8] פרדיגמה הינה מערכת של אמונות ,דמויים, תובנות והכללות לוגיות שמכוונות את ההתנהגות. בראייה ארגונית הן בדרך כלל ההסכמות לגבי הקשר הסיבתי בין משאבים, תהליכים ותוצאות. להרחבה ראה:
Burrell, G., & Morgan, G. (1979): **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann .

[9] על שינויי ממעלה שנייה ראה, ואצלאויק, ויקלנד ופיש (1979): **שינוי**, הוצאת ספריית הפועלים

- כשחברי הארגון יאמצו אותה ויראו בה כשלהם (ownership),
- כשמחזיקי העניין יראו בה תשובה כנה ואמיתית לצרכים שלהם
- כשבעלי המניות לא יראו בה תחרות לרווח אלא מנוף לרווחיות

תהליך ניסוח התכלית הינו תהליך של גילוי – לא של המצאה. ניתן לגלות אותו ע"י שיח אמפטי עם מחזיקי העניין – וראשית לכולם עם העובדים. דיאלוג עם מחזיקי העניין על הצרכים המשותפים שלהם יגלה – על בסיס הקשבה סדורה, רפלקציה אוטנטית, והזנה חזרה של רעיונות, מהו המשותף לצרכים שלהם. אם הנוסח לא מתחבר ללבבות, לא מפעיל את האנשים בארגון ומעורר ציניות – הוא מיותר. תכלית אוטנטית שמועברת כמסר ארגוני עיקבי ומתמשך עושה את ההבדל – היא משליכה הן על האסטרטגיה והם על ההחלטות היום-יומיות של כל מקבלי ההחלטות בארגון. כך הופך הארגון להיות מוכוון תכלית. לכן, הטיפול בהטמעת התכלית הינה תהליך מתמשך אין-סופי. נסכם כי הדיאלוג בין אסטרטגיה לתכלית ארגונית הוא דיאלוג מתמשך שבו רוב הזמן התכלית מובילה את האסטרטגיה עד שנוצר מצב ייחודי (משבר, שינוי דרמטי) שמזמין שינוי תכלית.

הפרדיגמה של החשיבה האסטרטגית

חשיבה אסטרטגית נשענת על פרדיגמה מודעת או סמויה באשר לארגון, לשוק שבו הוא פועל, ובאשר למנגנוני ההצלחה האפשריים. ההסתכלות על התהליך האסטרטגי דרך הפריזמה של הגישה המערכתית יכול לייצר תובנות שונות מאלו שיווצרו מנקודת המבט של המדעים החדשים. הטבלה להלן (בהתבסס ובהרחבה Sanders, 1998; Ch.6) מאפשר לחקור אילו מהמאפיינים של החשיבה האסטרטגית בארגון מתקיימים ובאיזה אופן הם מתאימים למורכבות הסביבה שבה פועל הארגון.

<u>טבלה מס'. ??? פרדיגמות של חשיבה אסטרטגית</u>

גישת המערכות	גישת המדעים החדשים
מכניקה של חלקים: יחסי סיבה - תוצאה יציבים חשיבה על המרכיבים ניתוח עיסוקים פתרון בעיות קיטוב	דינאמיקה של השלם: שינוי תמידי במערכות יחסים זוית רחבה – גלובאליות משובים מערכתיים והסתכלות על המכלול התארגנות עצמית, הסתגלות מיפוי וסקירת סביבה מתמשכת
מבנה: מבנה מעצב תהליך התמקדות בפטולוגיות	תהליך: תהליכים סמויים מן העין ואינטראקציות בין משתנים

תרשים ארגוני פורמאלי כמייצג מציאות מדיניות ותהליכים קבועים ולא גמישים פוליטיקה ארגונית	מיקוד בפוטנציאל ארגוני, אנרגיות ארגוניות ויצירתיות תלות במצבי התחלה, אירועים מתפתחים ומידע מתחדש קבוצות עבודה אד-הוק ורשתות למידה
תכנון כאירוע: אירוע שנתי תכנון באמצעות קבוצת מטה ייחודית או יועצים חיצוניים תהליך אישור מבוסס הירככיה	חשיבה אסטורטגית כתהליך מתמשך חשיבה אסטרטגית היא אחריותו של כל אחד תרומה של מכלול הארגון ובאיית המכלול הארגוני תכנית יישום גמישה ומשתנה כאשר נוצרים תנאים חדשים
העתיד הוא מחר בניית תסריטים, עתיד רצוי תלות במרשמים וב'מומחים' תהליכי החלטה מבוססי הסכמה	העתיד מתהווה היום: זיהוי השפעות של מידע מצטבר ותנאי התחלה הבנה של ההקשר הרחב מנהיגות ממוקדת ובונה הסכמות
חיזוי על בסיס ניתוח מידע ניתוח כמותי ושאלות מחקר תובנות אינטלקטואליות המיספרה שמאלית מצגות	ראית הנולד באמצעות סינטזה הנחות, השערות, פתוח רעיונות על בסיס "התמונה הגדולה" סינטזה של מידע איכותני ו'מספרים' ידיעה אינטואיטיבית משולבת תובנות אינטלקטואליות שילוב כל חלקי המוח
בקרה, ייצוב וניהול שינוי כבדות ("נושאת מטוסים") שינוי כאיום חרדה, פחד, בילבול, וזהירות מיקוד בערך למחזיקי שליטה מיקוד בנכסים כלכליים והוניים איטיות בפתוח מוצרים ושירותים חדשים האחריות להצלחה היא על המנהיגות	תגובה והשפעה על שינוי תוך כדי התרחשותו שינוי כהזדמנות הובלה לחדשנות וצמיחה רוח של חקרנות, למידה, פתיחות לשינוי, גאווה, ותמיכה הדדית שימוש תבוני ברשתות להשגת מידע חדש מיקוד בתגובה לשינויים בסביבה ובהשפעה עליה מגוון מיומנויות וניסיון שניתן להגדרה מחדש

	ולחידוש הבנה איך להשתמש בשינויים וחדשנות לצורכי לקוחות ושירותים כל-אחד אחראי להצלחה

אין הכוונה לטעון כי גישה אחת עדיפה על פני השנייה אלא כי כל אחת מהן עשוייה להביא למיקוד במידע אחר ולהביא לפרשנות אחרת. מהטבלה הזאת ניתן ללמוד כי ניתן להסתכל על התפתחות אסטרטגית של ארגון בשתי משקפות (פרדיגמות, מטאפורות) שונות ולראות דרכן את התופעות באופן אחר. השונות הזאת תזמין פעמים רבות תגובות אחרות באשר לעצם הצורך בשינוי אסטרטגי, ולאופן שבו כדאי לתכנן שינוי כזה.

הצורך באסטרטגיה בעולם משתנה במהירות

מהו היעד של האסטרטגיה?

מקובל לומר שארגונים צריכים אסטרטגיה כדי לזכות ביתרון תחרותי ויחד עם זאת להשאיר מספיק כסף על השולחן של אלו שמממנים אותם, עובדים בהם או מספקים להם שירותים (בוסידי וצ'אראן, 2003).

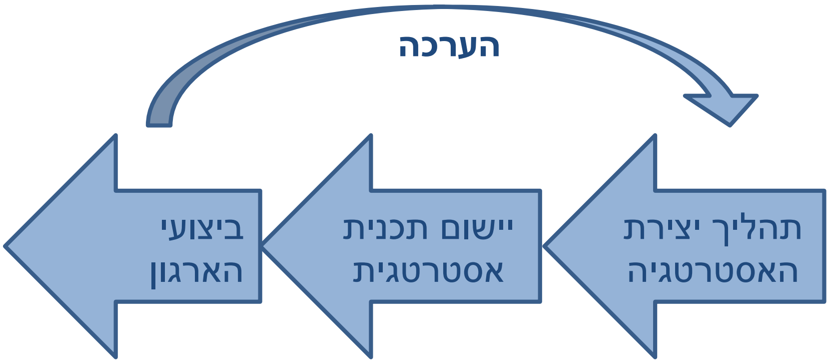
מכאן שמבחן האסטרטגיה הוא ההצלחה שלה ותהליך עשייתה נבחן לאור הצלחתה או כשלונה.

אסטרטגיה עדכנית היא כזאת שמנהלי העסק יוכלו להסתמך עליה להשגת המטרות העיסקיות ולכן עליה להיות מציאותית – בהקשר למה שניתן להשיג באמצעות המשאבים הזמינים או האפשריים לארגון.

בנוסף, היא צריכה להיות כזאת הניתנת לתרגום לתכנית אופרטיבית – כזאת הניתנת להוצאה לפועל ע"י יחידות הארגון ומנהליו.

לפיכך, הנחת העבודה של פרק זה הינה כי תהליך יצירת האסטרטגיה מטרתו ליצר אסטרטגיה, שתיושם בפועל בארגון כך שאיכותו של תהליך יצירת האסטרטגיה נמדדת על בסיס תוצאות ביצועה, כפי שמתואר באיור להלן.

איור מס' ??? ההיגיון הלוגי של תהליך יצירת אסטרטגיה ארגונית



כך, הערכת תהליך היווצרות האסטרטגיה כולל את הערכת ביצועי הארגון אל מול התכנית האסטרטגית. רק אז יהיה ניתן להעריך את איכות תהליך יצירתה של אסטרטגיה. הקושי המעשי של תהליך לוגי זה הוא פער הזמן שקיים בין העיתוי שבו ניתן להעריך הצלחתה של אסטרטגיה למועד שבו היא נוצרה. בארגונים רבים, ייזום תהליך הערכה אסטרטגית חדשה איננו נגזרת של איכות התכנון אלא נגזרת של השינויים בסביבה העיסקית או בשינוי מאגר המשאבים שהארגון יכול לנצל. התוצאה בדרך כלל הינה שלא ייעשה תהליך סדור של הערכת היכולות הארגוניות לבצע תכנון אסטרטגי איכותי, זאת משום שכשל אסטרטגי לא בקלות ייחשב ככשל תכנוני אלא כנגזר מהשתנות התנאים החיצוניים.

תכנית אסטרטגית כיעד להתקפה

במשך שנים רבות עצם הרעיון של צורך בתכנית אסטרטגית הייה (ואלי עדיין) תחת התקפה מצד חוקרים רבים (Mintzberg, 1994). הביקורת נגזרה מכמה היבטים בהם, קצב השינוי בסביבה שמוציא את העוקץ מתכנית כלשהי, תלות בתמונת עתיד שלא עשויה להתגשם כמו שצוירה, רמת השקעה מיותרת בפירוט יתר של תכנית, משך ארוך מידי של תהליך התכנון עצמו, חוסר קשר בין התכנית לביצועי החברה, משיכת תשומת הלב מהניהול השוטף ומהשגת ביצועים, והפרעה לתהליך יצירתי ולחדשנות. כלומר, הביקורת הינה על תהליך התכנון ולא על תוצאותיו. ככל שתהליך יצירת האסטרטגיה ייתן מענה לליקויים אלו כך הוא יהפוך לרלוונטי ויעיל. כדי לענות על כך נדרש שינוי פרדיגמה – באופן התפיסה של מהו תהליך אסטרטגי. נציג אם כן כמה דרכים לראות אסטרטגיה.

אסטרטגיה ככלי זהותי

המושג של זהות מתקשר לאסטרטגיה בצד היישומי, התיאורטי והמטודולוגי (Pratt and Rafaeli, 1997). בצד המעשי,ארגונים ואנשים בתוכם צריכים לתחושת זהות בבואם להחליט על כיוונים ויעדים ופעמים אף משתמשים בהגדרת הזהות ככלי לקבלת החלטות באשר למה על הארגון לעשות ומה לא. פעמים רבות ישמש החזון ככלי כזה. כך, החזון והאסטרגיה עסקית יכולים להוות מרכיב בשיח הארגוני, לסייע בהפנמת תמונת העתיד של הארגון ובכך לחזק את התחושת השייכות בקרב חברי הארגון, להשפיע על תפיסת הלקוחות והסביבה העסקית (גם דרך מיתוג). מנקודת מבט תיאורטית, הסיפור החברתי המשותף נוצר מתוך אינטראקציה תקשורתית. הסיפור האסטרטגי הוא אחד הסיפורים הבולטים והמשמעותיים הקיימים בארגון ומתיחס למה שחברי הארגון רוצים להשיג ביחד או להיות בסופו של דבר. כלומר האסטרטגיה והזהות מתווכים ע"י היחסים בין חברי הארגון. בצד המטודולוגי, אם תופסים זהות כהבנייה משותפת של משמעות הרי הבניית מטאפורות (כחלק מניסוח האסטרטגיה) יכולה לקדם שיח על הזהות המשותפת (Heracleous and Jacobs, 2008).

בנוסף, מנקודת מבט סימבולית אפשר לראות את תפקידה של תכנית בעיקר כמכשיר לשליטה, תיקשור והכוונה (Grant, 2003). בארגונים ישנם כלים רבים להשגת שליטה ותקשור ומכאן שיתכן שתכנית ככלי ניהולי היא מיותרת אם היא מסובבת לעשייה או שכדאי להפוך אותה לכלי השמיש למטרות נוספות כמו חינוך, השראה ועידוד לחדשנות. בצבא אומרים ש"תכנית היא בסיס לשינויים" – האם כך כדאי להתייחס אליה, ככלי ליצירת תובנות והסכמות, מעוררת דיון ומראה דרך שהשותפים לתכנון יכולים להשתמש בו כשפה משותפת אך לא כמגבלה?

תכנון כסימולציה לאסטרטגיה

ברצף המושגי והתהליכי שבין חזון, אסטרגיה ,תכנית עסקית ובקרת ביצועה מהווה תהליך התכנון האסטרטגי את החלק המעשי. ככל שהבקורת על עצם הצורך בתכנון אסטרטגי מכילה רכיבים ראויים לבקורת (על כך בהמשך) כן ניתן גם לראות את הערך של תהליך התכנון ככלי ארגוני כוללני. מסמך התכנית אסטרטגית (בשונה מספר התקציב) נתפס פעמים רבות כמכשיר נוקשה, מגביל ומצמצם. ככזה הוא נתפס כבלתי יעיל לניהול ארגון בסביבה מורכבת, אי-ודאית והחווה שינויים מהירים. אולם, ניתן להתייחס אל המסמך בצורה אחרת ולראות בו כלי ניהולי אפקטיבי. זאת, אם נתייחס אל התכנית כפי שמתיחסים בצבאות לוחמים לתכנית – כ"בסיס לשינויים". אין הכוונה לשינויים אסטרטגיים דחופים – כי אז אין מדובר באסטרטגיה. אבל, אפשר לבנות את מסמך התכנית ככלי סימולטיבי לאסטרטגיה.
הנחת העבודה הינה כי התכנית הינה ביטוי של הכוונות האסטרטגיות. התכנית יכולה להימצא כלא מממשת את הכוונה האסטרטגית משתי סיבות ראשיות, שינויים בסביבה ושינויים בתוך הארגון עצמו.
כדאי אם כן לראות את התכנית כ"תכנית פתוחה" (Giraudeau, 2008) המהווה כלי דינאמי להתאמה בין המעשה הארגוני לכוונה האסטרטגית.
בראייה זאת, מסמך התכנית הינו מסמך "ארעי" – שאיננו מקודש, המשקף את מיטב החשיבה הארגונית נכון למועד כתיבתו בלבד. האירעיות של המסמך יכולה להשתקף בכך שהוא יכלול תסריטים לעתיד, אינדקציות מודיעיניות המשקפות שינוי צפוי ותסריטי שינוי בהקצאת המשאבים. ככל שתהליך בנייתו של מסמך כזה תיעשה במעורבות של קבוצה רחבה של מנהלים או לחליפין מרכיביו יהפכו מוכרים באמצעות "משחקי שולחן חול" כך יכולת התגובה הארגונית לשינויים במשאבים או בתחרות תהיה מהירה ומדויקת יותר. בדרך הזאת – מסמך התכנית מהווה המחשה של סדרת חלופות למימוש האסטרטגיה יחד עם היותו תוצר של הבנה משותפת ושפה משותפת לניהול הארגון ביום-יום. ככזה, הוא מאפשר לכלול גם תסריטים בעלי הסתברות נמוכה, המקדמים יצירתיות מחשבתית ומכינים את הארגון ל"ברבורים שחורים"[10]. גישה כזאת לאסטרטגיה מבטיחה תהליך למידה פעיל המונע קפיאה לכיוון שאיננו רלוונטי יותר.

אסטרטגיה כתהליך וכתשתית ארגונית

---

[10] מושג שהוחדר לשיח הניהולי ע"י ניסים טאלב. ברבור שחור הינו תופעה בעלת הסתברות נמוכה ביותר אך בעלת השלכה אפשרית משמעותית ביותר על הארגון.

עשייה אסטרטגית עקבית מצריכה עיצוב של תשתית ארגונית תומכת. תשתית זאת, לא יכולה להיות חד-פעמית מכיון שסוגיות אסטרטגיות עולות כל הזמן על שולחן ההנהלה. לכן אחד המבחנים של הצלחת תהליך אסטרטגי בארגון קשורה גם בתשתית שהוא משאיר אחריו. התשתית יכולה לכלול כלים, מידע היסטורי ומודיעין עסקי, יכולות אנושיות, מבנה ארגוני, רשת קשרים ועוד. שימורם ופיתוחם של אלו עשויים לסייע בביסוס ושימור יכולתו של הארגון לעצב אסטרטגיה עקבית, שנשענת על הצלחות וכשלונות העבר, שמבוססת על ידע ומיומנויות ולמנוע חזרה על טעויות וכשלים. בארגונים גדולים קיימת פעמים רבות מסגרת ארגונית לחשיבה אסטרטגית ופיתוח עסקי. מסגרת כזאת משמת פעמים רבות לא רק לניסוחה ולעדכונה של אסטרטגיה עסקית אלא גם לסינכרוניזציה ארגונית שתביא להטמעת ההבנה של הרעיונות האסטרטגיים בארגון וליישומה האפקטיבי של האסטרטגיה.

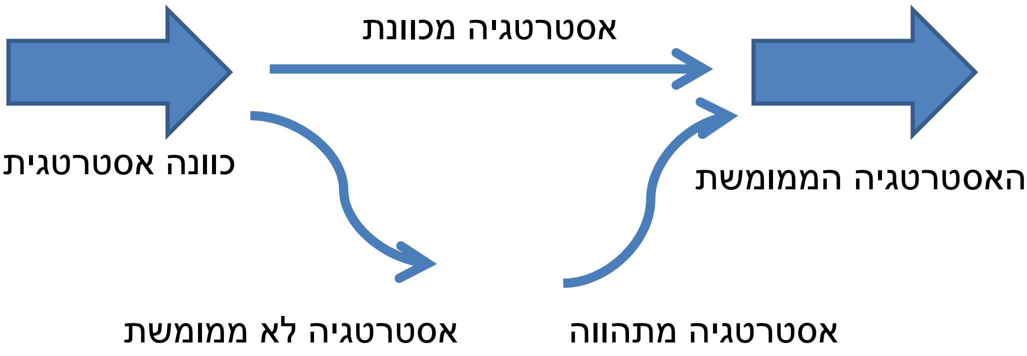
נסכם כי אסטרטגיה יכולה לשמש במגוון תפקידים ארגוניים בהם יצירת זהות ארגונית והגעה לסינכרוניזציה ארגונית ולא רק ככלי לתכנון חלוקת המשאבים.

תהליכי היווצרות של אסטרטגיה עסקית כוללת

ניתוחי מקרים של התפתחות האסטרטגיה של ארגונים הביאו למסקנה כי התהליך האסטרטגי כולל מערכת יחסי גומלין בין שלושה מושגי מפתח:
הסביבה, שמשתנה בצורה מוכרת ולפעמים לא מוכרת ולא ברורה ולפעמים קופצנית
הבירוקרטיה הפנים ארגונית: הצורה שבה הארגון מייצב את עצמו לפעול בצורה יעילה למרות השינויים בסביבה.
המנהיגות: כגורם מתווך שפועל למציאת ההתאמה בין היציבות הארגונית להשתנות של סביבתו.

נגזר מכך שיצירת אסטרטגיה לא יכולה להיות תהליך סדור בעל שלבים מוגדרים ולוחות זמנים ידועים מראש. ובכל זאת, ארגונים רבים ומנהלים רבים – גם בימנו אנו, טוענים לתהליך יצירת אסטרטגיה רהוט. בפועל, ניתן לזהות כמה שלבים גנריים בתבנית היווצרות האסטרטגיה שבתוכם יכולים לחול שינויים לא מעטים. התבנית תכלול מעגל חיים שכולל גבוש רעיון ראשוני (conception), הרחבה ושכלול, דעיכה, ומוות. כאמור, כל אחד משלבי החיים של האסטרטגיה יכול להכיל שינויים בתוכו המאריכים או מקצרים אותו.
צורה אחרת להסתכל על תהליך היווצרות האסטרטגיה מוצגת ע"י מינצברג (מינצברג , 1978) ומתוארת באיור הבא. לפי נקודת מבט זו האסטרטגיה הממומשת בפועל יכולה להיות הן תוצר של כוונה אסטרטגית שנוסחה היטב והן תוצאה של התהוות מתוך פעולות לא מאורגנות אסטרטגית מצדו של הארגון.

איור מס' ???: סוגים של אסטרטגיות (לפי מינצברג , 1978)



אף כי האיור נראה סדור ושיטתי, נמצא כי התהליך יכול להיות מורכב יותר ממה שניראה. כך, כוונה אסטרטגית יכולה להשתנות בתהליך של היווצרות ולהתגבש בסופו של דבר למימוש שונה משנחשב בתחילה, או אסטרטגיה בהתהוות שהופכת למתוכננת בצורה פורמאלית, וגם תהליך פורמלי של תכנון אסטרטגי שהופך להיות מעגלי על בסיס ניתוח יצירתי של מידע שמתווסף בדרך.

אסטרטגיה כסדרה של כללי אצבע

בשנים האחרונות רואים יותר ויותר תהליכים אסטרטגיים מבוססי למידה . מחקרים מראים (BINGHAM and EISENHARDT, 2010) כי חברות מעצבות אסטרטגיה גם באמצעות גיבוש של "כללי אצבע" (היוריסטיקות) רציונאליים הניסמכים על הצלחות וכישלונות של מהלכים עסקיים. כללי האצבע הללו הופכים פעמים רבות למנחי דרך מבלי שהם נחקרים לעומק או שתקפותם נבחנת גם למצבים אחרים. באופן זה נוצרת אמירה אסטרטגית מוכללת , הנשענת על מספר כללי אצבע (פורטפוליו) שהוכיחו את עצמם בעברה של הפירמה. זה קורה משום היתרון הגדול של כללי אצבע - הם חוסכים מאמץ חשיבתי. סיבה נוספת לאימוץ הדרך הזאת היא שפעמים רבות כללי האצבע הם נכונים ((Gigerenzer and Brighton, 2009; Goldstein and Gigerenzer, 2009)) משום שהם נשענים על הניסיון המצטבר של הפועלים בשטח, הם מתאימים לקונטקסט (בשונה מהחלטות של קבוצות חשיבה במטה החברה שמתקבלות בתנאי מעבדה) והם קלים לישום ולזכירה. מאידך, אם מסתבר שהם מוטעים אפשר לאמץ אחרים במקומם במהירות מבלי להיזקק לתהליכי קבלת החלטות ארוכים ומסובכים. הגדרת אסטרטגיה בצורה כזאת היא אפקטיבית בעיקר במצבים שבהם ישנו זמן קצר למימוש, אין מספיק מידע, והמצב הוא חדש. כללי האצבע בדרך כלל מתארגנים בקבוצות (פורטפוליו), יש להם מבנה דומה

המתייחס לאיזה ואיך יוצרים ומנצלים הזדמנויות עסקיות, הם מתפתחים בצורה הדרגתית על בסיס הניסין המצטבר, וכדי שהם לא יהפכו מורכבים מידי, יש תהליך של פישוט באמצעות זניחת כללים או הכללת מספר כללים לכלל -על.

כללי האצבע הללו יכולים להכיל מספר סוגים של כללים (בהסתמך על BINGHAM and EISENHARDT, 2010):

כללי בחירה (Selection Heuristics): כללי אצבע שעוזרים לבחור אילו מוצרים או שווקים או לקוחות כדאי לאמץ או לדחות.

כללים תהליכיים – פונקציונאליים (Procedural Heuristics): מכוונים לאימוץ או לרכש של תהליכי עבודה, טכנולוגיות מכירה או תהליכי תמחור, מיזוגים ורכישות, ניהול משאבי אנוש, מערכות מידע וכד'.

כללים לגבי עתוי (Temporal Heuristics): מתייחסים לשאלות של זמן כמו מתי? באיזה סדר? ובאיזה קצב לבצע פעילויות.

כללים לגבי סדרי עדיפויות (Priorities Heuristics): מתיחסים לדרכים שבהם נקבעים סדרי העדיפויות על בסיס חשיבות לארגון (רווחיות גבוהה או נתח שוק), זמינות הפתרונות או הצורך לפתח אותם.

סדרת כללים אלו ניתנים לארגון במתכונת של משפט מיפוי אותו המאבחן של האסטרטגיה עיסקית צריך להשלים בשביל לעזור לארגון להבין את האסטרטגיה הנוכחית שלו. משפט המיפוי עשוי להראות כך:
על בסיס הניסיון המצטבר של הארגון שלנו אנחנו : בוחרים את ה (שווקים, מוצרים, שירותים, לקוחות) ואת התהליכים (טכנולוגיים, ארגוניים) בעיתוי (מתי, בסדר ובקצב) על בסיס עדיפויות ההזדמנויות (חשובות, זמינות, מתפתחות)

לדוגמא, "אנחנו בוחרים להיכנס בעצמנו לארצות מפותחות על בסיס מוצרים מתקדמים מבחינה טכנולגית ויכולות שירות מפותחות, ולצורך כך מפתחים את כוח האדם השירותי והניהולי שלנו להתאמה רב-תרבותית. אנחנו עושים זאת לפני שאנחנו נכנסים לארצות מתפתחות, על בסיס מוצרים טכנולוגיים שסיימו את חייהם בשווקים המפותחים, המתומחרים במחיר נמוך, שם נישען על רכישת סוכנויות הפצה והטמעה מקומיות."

דוגמא נוספת, "אנחנו מתמקדים במוצרי ניקיון ממותגים למכולות שכונתיות בערי הפריפריה באמצעות מערכת הפצה מהירה (נגישות יומית) המבוססת על כלי רכב קטנים הנהוגים ע"י מפיצים שגרים בעצמם בישובי הפריפריה, ללא מחסנים אזוריים (מלאי מינימאלי) ועם מרכז הזמנות ארצי".

יש לשים לב כמובן לאפשרות שכללי האצבע משתנים ככל שהפעילות העיסקית משלבת ניסיון חדש וכך חלק מהכללים מתעצמים בעוד אחרים נזנחים עבור מתאימים מהם.

תקלות רווחות בתהליכי יצירת אסטרטגיה

מיכאל רוברט (Robert, 2006; Ch. 3) מונה בספרו עשרה סוגים של כשלים בעשיית אסטרטגיה:

אוסמוזה: האסטרטגיה נמצאת בראשו של המנהל הכללי או בראשה של קבוצה קטנה של מנהלים בכירים המתקשים לתקשר אותה לחלקי הארגון השונים בשפה שתהייה מובנת להם. לכן, אנשי הארגון צריכים לנחש מהי האסטרטגיה והניחוש שלהם עשוי להיות מוטעה. באופן אחר, הם לומדים את האסטרגיה מתוך תהליך קבלת ההחלטות שמבהיר אילו מההצעות שלהם מתקבלות ואילו מסורבות. בצורה זאת האסטרטגיה נהיית מובנת רק לאחר זמן ארוך ובדרך מבוזבזת אנרגיה ארגונית רבה.

בידוד: האסטרטגיה מגובשת ע"י קבוצה קטנה של אנשים מבלי לשתף אחרים. באופן טבעי התפקיד של ההנהלה הוא לחשוב אסטרטגית בעוד הדרגים שלמטה צריכים לחשוב אופרטיבית – ולכן אין להם ניסיון בחשיבה אסטרטגית. התוצאה היא שאין לרבים תחושת בעלות על האסטרטגיה, הם לא מבינים את הרציונאל שעומד מאחוריה ולכן יעסקו רבות בעירעור עליה. יש בכך מתכון לקונפליקט מיותר בין הרמות ההיררכיות בארגון ולעיכוב במימושה של האסטרטגיה.

מיקור חוץ: אסטרטגיה המפותחת ע"י חברת יעוץ חיצונית סובלת מבעיה כפולה. קביעת כיוון של חברה הוא האחריות של ההנהלה ואי-אפשר להאציל אותה לגורם חיצוני. שנית, קביעת הכיוון מצריכה היכרות אינטימית הן של החברה והן של הסביבה העיסקית, דבר שחברה חיצונית לא יכולה לספק. התוצאה היא שכל הצעה של חברה חיצונית נדונה להיתפס כ"לא מחוברת", ניתן בקלות לפרום את ההנחות שבבסיסה וקשה מאד ליצור מחוייבות של ההנהלה לביצועה משום שזו איננה האסטרטגיה שלה. מספיק שמספר קטן של חברי הנהלה יבחרו שלא לשתף פעולה כדי שהיישום יתקע בדרך.

דרג הניהול התיכון אינו מיומן בחשיבה אסטרטגית: מנהלים שצומחים מלמטה צריכים לעשות קפיצה משמעותית כשהם מגיעים לדרג האסטרטגי, כי רוב דרכם הם עסקו בהחלטות אופרטיביות. לראות את התמונה הרחבה – הארגון בתוך הסביבה שלו, ולדעת לכלול אותה בתהליכי חשיבה מופשטת הן מיומנויות שצריך להשקיע זמן ברכישתן- זמן הכשרה שאיננו מוקצה.

עודף במספרים: מנהלים מתקשים להבדיל בין תכנון ארוך טווח וחשיבה אסטרטגית. הסתכלות אל העתיד ובחירת הדרך לא יכולה להשען רק על טבלאות מספרים ותסריטי עתיד מבוססי תוכנות חיזוץ. זהו תהליך של חשיבה משותפת איכותנית – יותר מאשר כמותנית.

משפטי חזון חסרי משמעות: משפטי חזון אמורים לנסח בצורה מניעה לפעולה את סיבת הקיום של הארגון ואת המיקום שלו בחברה ובענף. בגלל תהליך לא מקצועי מספיק ולא מובנה מספיק, פעמים רבות משפטי החזון הארגוניים הם סטנדרטיים , שמרניים, אינם מעוררי השראה ואינם מכוונים את ההחלטות בארגון.

תלות במשבר: בזמנים טובים לא עוסקים בניסוח אסטרטגיה וכאשר המגמות חיוביות וההצלחה ניראית יציבה אין עידוד לחשיבה לאן אנחנו הולכים. הצורך עולה כאשר חשים במשבר מתקרב אבל אז ישנו לחץ משאבים שמקשה לייצב אסטרטגיה.

זיהוי גורמי המפתח הקריטיים: תהליך עיצוב האסטרטגיה אמור לנתח גם את ההשלכות של חלופות שונות. כאשר לא צופים את ההשלכות התגובה להתרחשותן איננה מתוכננת ומנוהלת כתגובה תחת לחץ. אם לא מצליחים לנטרל השלכות (על המוצר, הלקוחות, המבנה הארגוני, תהליכי העבודה והניהול והתרבות הארגונית) או לנצל הזדמנויות (בשוק, בתגובת המתחרים, תגובת הספקים) קשה לממש את המקסימום מהתכנית העיסקית.

הבחנה בין תוכן לתהליך: השילוב בין המידע והידע הנדרש לחשיבה אסטרטגית לבין היכולות האנליטיות שנדרשות לחשיבה אסטרטגית הם שיביאו לתוצאה טובה. הידע שישנו בארגון העיסקי נצבר לאורך שנים ויוצר תבניות חשיבה מקובעות על אופן עשיית העסקים. בתהליך האסטרטגי – יכולות אלו אינן מספיקות ולפעמים אף יכולות להפריע כיון שהן מבוססות על תהליכי חשיבה אנליטיים מבוססי מספרים וקצרי טווח עם תחושת וודאות. לעומתם, תהליך חשיבה אסטרטגי מצריך יכולות של סינתזה מבוססת חשיבה מופשטת איכותנית. התהליך האסטרטגי מצריך יכולת להתמודד עם מידע סובייקטיבי, ודעות של מגוון אנשים, ולתרגמו לתהליך רציונאלי שיביא להחלטות באשר לעתיד עתיר אי-וודאויות.

שימוש במומחי תוכן: שימוש ביועצים חיצונים מוסיף עוד אתגר – במי להתייעץ? דרך אחת היא להשתמש בחברות יעוץ חיצוניות המתיימרות להעמיד מומחים בעלי ידע בעולמו של הארגון. מאחר והתוכן הוא תחום מומחיות של הארגון אפשר והדבר מיותר – או שהם עושים את העבודה במקום אנשי הארגון עצמם (וכאמור, התוכן הוא עניין אופרטיבי יותר מאשר אסטרטגי). הסכנה היא שחברות היעוץ מוכרות את הידע שלהן לכל החברות בענף באותה מידה. מה שהארגון צריך הינו עזרה בהיבטים שבהם אין לו יתרון יחסי – הובלת תהליך חשיבה תבוני – ארגוני להגעה לאסטרטגיה שלו ובאמצעות אנשיו. כלומר, מה שחסר יותר לארגון הינם יועצי תהליך ולא יועצי תוכן.

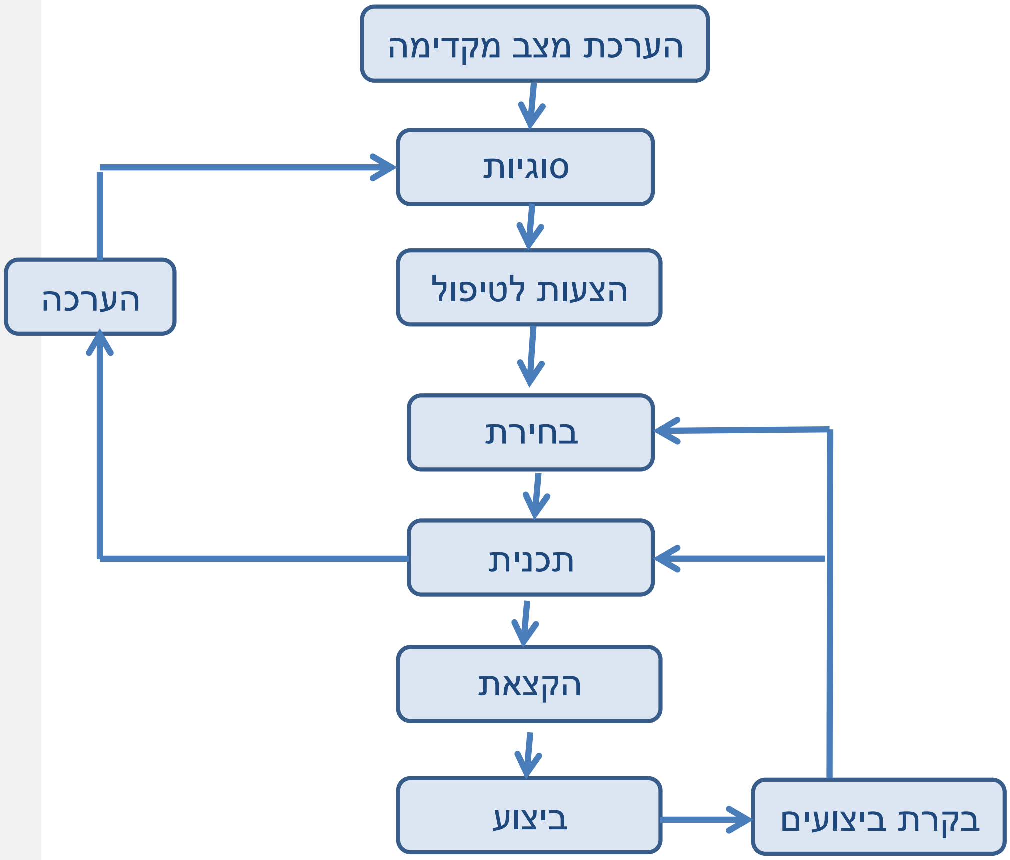
התהוות אסטרטגיה כתהליך תבוני וכתהליך ארגוני

אפשר להסתכל על תהליך היווצרות האסטרגיה משתי נקודות מבט, אסטרטגיה כתהליך קבלת החלטות סדור \ רציונאלי או מתהווה, ואסטרטגיה כתהליך ארגוני של הסכמות בין בעלי ברית ויריבים.

יצירת אסטרטגיה כתהליך אינטלקטואלי \ חשיבתי מכוונת לזיהוי ולניהול של מודל קבלת ההחלטות ופתרון הבעיות שממומש בפועל. תהליך זה יכלול מרכיבים כמו הגדרת הסוגיות המרכזיות שצריך לטפל

בהן, גיבוש הצעות לטיפול, בחירת הפתרונות, תכנון היישום, הקצאת המשאבים והביצוע. התהליך יכלול לפחות שני מעגלי משוב פנימיים, האחד הערכת המידה שבה התכנית עונה על הסוגיות שנבחרו ותיקונה בהתאם, ובקרת הביצוע באופן שמאפשר לעדכן את התכנית. כל אלו מתוארים בתרשים להלן.

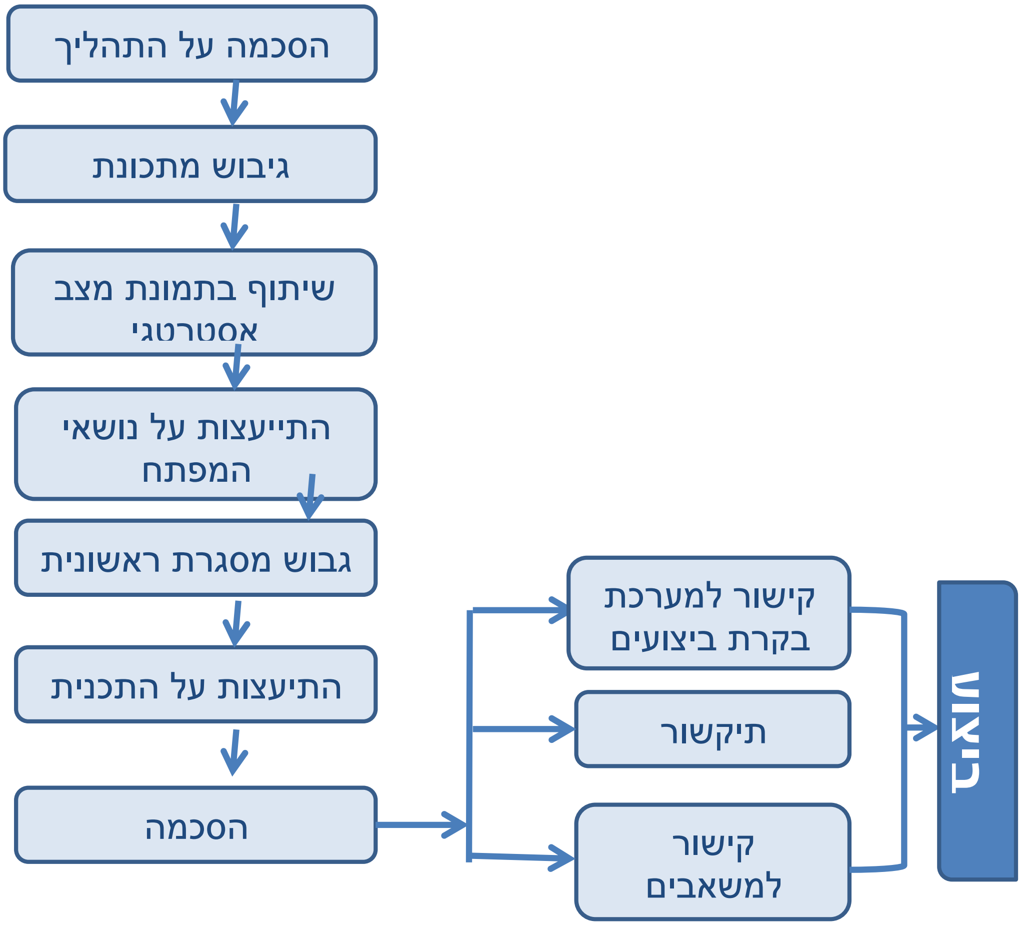
איור מס ???: עיצוב אסטרטגיה כתהליך אינטלקטואלי



בשונה מהתהליך החשיבתי, התהליך הארגוני מחייב שיתוף והגעה להסכמות עם מגוון של בעלי עניין. ככל שהכמות גדולה, מגוון האינטרסים גדול יותר ותפיסות העולם שונות, התהליך הופך להיות מורכב

יותר. לכן, תהליך ההגעה לביצועה של תכנית פעולה יקבל פנים נוספות, שהחלק החשיבתי הוא רק מרכיב אחד בתוכו כפי שמשקף האיור הבא.

<u>איור מס'???: גיבוש אסטרטגיה כתהליך ארגוני</u>



איך מתפתחת אסטרטגיה בפועל?

בספרם "ספארי אסטרטגיות" מתארים מינצברג ושותפיו (Mintzberg, at.al.1998) עשרה תהליכים שונים של היווצרות אסטרטגיות המקובצים תחת שלוש גישות מרכזיות, הגישות המירשמיות (prescriptive), הגישות המתארות (descriptive) והגישה התצורתית (configuration). נזכיר אותן כאן לא לצורך הטענה כי תהליך הלמידה של הארגון מצריך לאתר את הגישה המתאימה ביותר לאותו ארגון אלא כדי לגלות אילו מאפיינים של יצירת אסטרטגיה מתקיימים בארגון ובאיזו מידה הם תואמים את האתגרים האסטרטגיים של הארגון. כלומר, לפנינו מעין מפה תפיסתית שעשויה להקל על המיפוי.

הגישות המרשמיות מגדירות איך צריך לקבוע את האסטרטגיה. מינצברג ושותפיו מצאו שלוש גישות כאלו:

אסכולת העיצוב (Design): האסטרטגיה הינה תהליך תפיסתי של התאמה בין המצב הפנימי למצב הסביבה ומביאה להתאמה המקסימאלית ביניהם.

אסכולת התכנון : בתהליך פורמלי המשלים צעדים מדויקים של ניתוח המצב ושל יצירה ופיתוח של תסריטים חלופיים

אסכולת המיצוב: מבוססת בעיקר על התפיסות של מייקל פורטר מקדמת תהליך אנליטי למיקום הארגון בהקשר של הענף שבו הוא פועל ובחיפוש דרכים שבהם הארגון יכול לשפר את היתרון התחרותי שלו בתוך התעשיה

הגישות המתארות ממחישות איך נבנית אסטרטגיה בפועל.

הגישה היזמית: פיתוח של חזון ע"י המנהיגות העיסקית בראיה ערכית שמובילה את ההחלטות המעשיות.

הגישה השכלתנית: פתוח אסטרטגיה הוא תהליך מנטלי שבוחן איך נוצרות התבניות המחשבתיות שמובילות את ההתנהגות של מנהלי הארגון

גישת הלמידה: התליך היווצרות האסטרטגיה באמצעות מתן תשומת לב ממוקדת למה שעובד ולמה שאיננו עובד ומפתח כיוון פעולה על בסיס תהליך הפקת הלקחים הזה.

גישת העוצמה: אסטרטגיה היא תוצר של משא ומתן בין מחזיקי הכוח בתוך הארגון ו\או בעלי העניין החזקים שמחוצה לו

גישת התרבות: האסטרטגיה נוצרת מתוך תהליך משותף של מגוון גופים וקבוצות בתוך הארגון המפתחות תובנות לגבי התרבות הארגונית מול תרבות החברה שמסביב.

גישת הסביבה: גישה תגובתית שבה האתגרים של הסביבה הם שמשפיעים על צורתה של האסטרטגיה

ולבסוף, גישת התצורה (configuration school): רואה באסטרטגיה תהליך טרספורמטיבי של הובלת שינוי ומיצרת אסטרטגיה ע"י שינוי בתצורת תהליכי קבלת ההחלטות בארגון.

הגישות לעיל מתייחסות בדרך כלל לתהליך יצירה או היווצרות חד-פעמית של אסטרטגיה. כידוע ארגונים נדרשים או יוזמים שינויי אסטרטגיה מפעם לפעם ולכן כדאי לפעמים להסתכל על רצף של שינויים

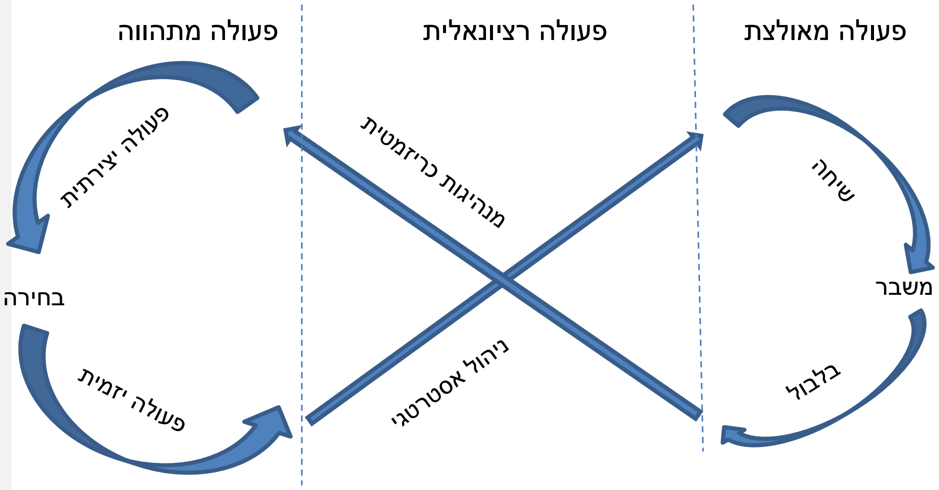
אסטרגיים כמאפיין יותר מדויק של התנהגות הארגון. הגישה האחרונה של מינצברג (גישת התצורה) וגישות מעולם המורכבות והכאוס יכולות לספק פרספקטיבה משלימה לגישות הליניאריות לתהליכי יצירה והתהוות של אסטרטגיות. גישות אלו משלבות בין האפשרויות שמציעות הגישות השונות ש מתוארות ע"י מינצברג וחבריו לחיבור הספר. כך, ניתן לראות את תהליכי היווצרות האסטרטגיה הארגונית כרצף שכולל שלבים של התחדשות וכליה (או הרס עצמי). תהליכים אלו ניתנים להצגה באמצעות לולאה מסוג של אטרטקור מוזר כדלקמן:

לולאה כפולה (מוזרה)

לולאה כפולה (מוזרה)

דיוויד הרסט (Hurst, 1995; וראה גם, Crossan and Hurst, 2006) מציג את המבט הזה באנלוגיה להתפתחויות בטבע –דוגמת התפתחות היער בין שריפות להתחדשות טבעית. תצפית על התפתחות יערות מראה כי יער המגיע לבגרות יציבה יתחדש באמצעות 'הרס יצירתי' - שריפה הנגרמת כתוצאה מהצטברות עודפת של חומרי דליקה (לדוגמא, גזעים מתים). השריפה תביא לחשיפה של האדמה לשמש ולצמיחה מחודשת של צמחים שלא הצליחו לגדול תחת העצים חוסמי האור. בארגונים עשוייה להתרחש מחזוריות דומה שבה ארגון יציב וממוסד שלא מצליח להגיב להשתנות סביבתית בקצב המתאים לה, חווה בילבול ומשברים המביאים לשבירת תהליכים ממוסדים שמעכבים תחדשות, ומאפשרים ליוזמות חדשות לפרוח, יוזמות שיביאו למחזור חדש של פריחה. גישה מחזורית זו מתוארת באיור הבא.

איור מס': PPP מחזוריות אסטרטגית ע"פ הרסט



בניגוד למחזור החיים הקווי, מבנה השמיניה השוכבת האין-סופי מתאר מעברי חיים בעלי סדר שונה שאף מאפשר התפרקות למרכיבים או התהוות של שלם חדש מחלק ממרכיבי העבר, לפעמים בשילוב של מרכיבים חדשים (לדוגמא, באמצעות רכישות ומיזוגים). כלומר המודל מאפשר ראייה אסטרטגית שמעבר לארגון יחיד והכוללת מרחב ארגונים רחב יותר כמו שוק או גיאוגרפיה.

מאפייני החושב האסטרטגי הארגוני (strategic planning champion):

בכל ארגון נוכל לזהות תמהיל חלקי מעשרת התיאורים הללו. כלומר, נוכל לבנות פרופיל מאפיין לתהליך יצירת האסטרטגיה בארגון ולהעריך עד כמה הוא יעיל ומה ואיך ראוי לשנות בו ואותו. לדוגמא, נוכל לראות ארגון שפרופיל יצירת האסטרטגיה שלו משלב גישה יזמית – כוחנית – סביבתית; ארגון אחר יכול להיות בעל פרופיל משלב של הגישות שכלתנית -למידה – תרבות. יש להניח כי שני מקבצי המאפיינים הללו יביאו לתהליכי תכנון שונים ולאסטרטגיות שונות – אפילו כאשר ארגונים אלו פועלים בתוך אותו ענף במשק.

הניסיון בארגונים מראה כי במפגש עם מנהלים בדרג האסטרטגי נמצא בדרך כלל אחת מהגישות המובילות הבאות:

האחת, אין לנו אסטרטגיה ואנחנו לא צריכים כזאת,

השנייה, כשאנחנו רוצים בחינה אסטרטגית אנחנו פונים לחברת יעוץ חיצונית
השלישית, יש לנו יחידת פתוח עיסקי שעוסקת בכך
הרביעית, אנחנו עושים הערכה אסטרטגית בסוף כל שנה לקראת תכנית העבודה של השנה הבאה.

כל ארבע התשובות הללו מחביאות את המסר המשותף - למנהלים הבכירים בארגונים אין הפניית קשב פורמאלית לעשייה אסטרטגית. הם מטילים את המשימה על מישהו אחר (פנימי או חיצוני) או שמגבילים את העיסוק בנושא לתקופת זמן מוגדרת. ובכל זאת, לרוב הארגונים ישנה אסטרגיה כלשהי. הפער מוסבר בזה שהחשיבה על האסטרטגיה של הארגון נעשית לרוב לא בדרך פורמאלית, לא במפגשים יעודיים ולא עם בעלי תפקידים מוגדרים. מכאן, שחלק מהשינוי לכיוון של הבטחת קיומה של אסטרטגיה אפקטיבית נעוץ בהגדרת התפקיד של 'החושב האסטרטגי' ובהבניית דרך מתאימהלארגון לעיצוב האסטרטגיה שלו.

כאשר בוחנים תהליכי יצירה של אסטרטגיה טוב לדעת לזהות את השותפים ואת התפקידים שהם לוקחים או מבצעים. הדבר חשוב בעיקר אם תופסים את עשיית האסטרטגיה כתהליך מתמשך לאורך חייו של הארגון שלשותפים בו יש חשיבות מיוחדת. Nordqvist and Melin (2008) מציעים לראות כנדרשים ארבעה תפקידים, הראשון המקובל - מתכנן אנליטי, ועוד שלושה שהיו חסרים עד עכשיו - אומן חברתי (*social craftsperson*), מתורגמן (*artful interpreter*) וחייזר (*known stranger*).

המתכנן האנליטי – מומחה לחשיבה אסטרטגית השולט במודלים של תכנון ומיומן בניהול תהליכי תכנון ובהפעלת כלי ניתוח אנליטיים וכמותיים. הוא מתפקד גם כחונך של מנהלים וגופי מטה אחרים בחשיבה מערכתית שיטתית ומקדם תהליכים כאלו ביחידות ארגוניות.

אומן חברתי – משקלל ומאזן בין ציפיות של בעלי עניין שונים ומנהל את הקונפליקטים ביניהם, מקדם דיאלוג פתוח וחיובי ובונה מחוייבות ושיתופי פעולה להסכמה על שפה משותפת ועל תפיסות עולם.

מתורגמן – מחבר בין מהלכים אסטרגיים לבין שגרת הניהול ונורמות ההתנהגות המקובלות, מחזק ידיעה ותחושת בעלות על הכיוונים האסטרטגיים החדשים ומחבר אותם ללוגיקה ההתנהגותית הקיימת, ומאזן בין הבטחון של היכרות עם הקיים והחשש לגבי השוני המבוקש.

חייזר – מחבר בין רחוק לקרוב בדיאלוג עם מנהלים, בעלים וחברי הדירקטוריון, מהווה גורם אובייקטיבי, מנוסה ועצמאי שאיננו מייצג אינטרסים וקבוצות כוח, ונודד בחופשיות בין היבטים פורמליים ולא-פורמאליים של החשיבה האסטרטגית.

תהליכי התפתחות של אסטרטגיה

מהם מנועי הצמיחה של ארגונים בשלבי החיים השונים? בראיית המדעים החדשים מנועי הצמיחה אינם מתחלפים אלא מתקיימים במקביל ברמות שונות לאורך חייו של הארגון ולא תמיד הם מתאימים לצרכיו של הארגון. (ראה גם, Gharajedaghi, 1999; Ch.1) אלו הם:

אנרגיית הייחודיות: ארגון יוקם בד"כ על בסיס תפיסה ייחודית של מציאות, נישה ענפית או תפקיד בחברה הכללית. הפעילות הראשונית שלו תהייה למצות את הייחודיות שלו באופן תחרותי ולהביאו לידי יציבות עסקית. בהמשך הדרך ייחודיות (אף כי זו עשויה להשתנות) תמשיך לשחק משחק בתחרות ובצמיחה.

אנרגיית החיקוי: לעשות כמו אחרים ולעשות כמו שעשינו עד עכשיו, יכולת החיקוי השתפרה מאד בעשורים האחרונים כך שהיכולת לזהות ולהשתמש בשיטות , כלים, תהליכי ייצור ושירות שהומצאו ופותחו ע"י אחרים קלה היום יותר מאשר בעבר (באמצעות טכנולוגיות מידע מתקדמות, הנדסה הופכית, תקשורת פתוחה ומודיעין עסקי מפותח). גם בתוך הארגון, בשלב מסויים של חייו הדרך הקלה היא להעתיק את מה שכבר נלמד בארגון לאגפים אחרים של פעילותו – לא תמיד תוך בחינה אמיתית של התאמה.

אנרגיית האינרציה: אחראית לרוב העיכובים בתגובה לטכנולוגיות פורצות דרך (דוגמא בת זמננו לכך היא העיכוב של נוקיה בהבנת הרעיון של הסמארטפון). באופן אירוני ניתן לטעון כי חברות מצליחות מגיבות לאט יותר בגלל תחושת ההצלחה שלהן. התגובה הראשונית היא לרוב הכחשה אולם הסיכון הגדול הוא כאשר הארגון מחליט להגיב על ידי תיקוני דרך קלים. תיקונים כאלו גורמים לירידה באיכות המוצר, הוא הופך יותר יקר לייצור ואובדן הזמן הכרוך בכך משאיר פחות זמן ומשאבים לתגובה יסודית ומשמעותית.

אנרגיית תת-האופטימיזציה: התגובה הארגונית להצלחה היא הגזמה: "אם משהו מצליח לנו – בואו נעשה ממנו יותר". הנטייה כאן היא ללחוץ למקסימום את היכולות המוכחות וזאת עשויה להפוך את הארגון למוחלש בשל מיצוי יתר של משאביו (הדוגמא המוכרת הינה ניסיונו של איקארוס לעוף עד קרוב לשמש למרות אזהרותיו של אביו מה שגרם לכנפיו לנשור). המלכודת של מיצוי למקסימום של יכולות טכנולגיות עשויה גם להביא לאובדן היתרון היחסי בהיבטים אחרים של יכולות ייחודיות של הארגון. דוגמא מוכרת לתופעה זו הינה חברת 'פולאריוד' ששיפרה עד לאין-סוף את יכולות הצילום וההדפסה המיידית של תמונות מבלי לשים לב שהעולם עובר לדיגיטל שיכול לספק פתרון דומה בטכנולוגיה יותר מתקדמת וזמינה.

אנרגית שינוי כללי המשחק: שינוי סוג הבעיות שאיתן מתמודדים הוא הליבה של תהליך קאונטר-אינטואיטיבי שבו הופכים הצלחה לכישלון. כאשר משחקים את המשחק היטב כללי המשחק משתנים בעצמם. כאשר לא שמים לב לכך ולא מעריכים את המשמעויות של הצלחה, ממשיכים לשחק את המשחק הישן כאשר אחרים כבר משחקים משחק חדש. פותרים את הבעיה החדשה אך נשארים במסגרת אותם כללי משחק. אולם, הפתרון החדש משפיע גם הוא על שינוי כללי המשחק ועד ששמים לב לכך יתכן מאד שמישהו אחר כבר כבש שטח משמעותי. לדוגמא, בארגון צעיר, המשכיות בפתרונות לבעיות טכנולוגיות מסיטה את התובנה שעל הארגון לעבור למיקוד בשיווק ומכירות. הכישלון של תעשיית הרכב האמריקאית

לזהות את השינוי בתהליכי הייצור היפניים, בשל הסתמכותה על הצלחתה המוכחת באותו זמן לשווק ולמכור מכוניות בכל העולם, אפשרה ליפנים לשפר את מערכות הייצור שלהם באופן כזה שגרם לקריסת מערכת הייצור האמריקאית.

אנרגיית שינוי פרדיגמה: ההצטברות של הכוחות הקודמים תביא בסופו של דבר לשינוי פרדיגמתי. השינוי יכול להתרחש באמצעות תהליך אקטיבי של למידה והכחדת למידה קודמת. אבל לרוב הוא יבוא כתוצאה מתיסכול מכך שהתובנות הקיימות מפסיקות להיראות כמביאות תועלת. כאשר לא ניתן יותר להכחיש את המציאות ואת חוסר היכולת להתמודד איתה וכאשר הדילמות מתרבות ולא נפתרות במסגרת המודלים המנטאליים הקיימים, נוצרת ההבנה שלפרדיגמה הקיימת אבדו הכוחות. אך השינוי יתרחש רק ככל שיהיו מספיק אנשים אמיצים שיחברו בין המצב לבין התפיסות הקיימות וימצאו דרכים להציע פרדיגמות חדשות שמוכנים לנסות אותן. שינוי פרדיגמאטי יכול להתרחש בשתי רמות, באופן הבנת המציאות, באופן החקירה של המציאות או בשתיהן ביחד. השינוי הראשון יתרחש ביתר קלות כי הוא עשוי להיות מבוסס על אורח חשיבה קיים (האופרטיבי –האנליטי שבו דנים בחבורת משתנים בלתי תלויה). שינוי מרחיק לכת יותר יתרחש כאשר אורח החשיבה ישתנה לסינרגטי- הוליסטי (שבו דנים בתלות ההדדית בין משתנים). באופן הזה ניתן לגלות לא רק את מה שמשתנה אלא גם את הכוחות שמעצבים את השינוי.

הערכת האסטרטגיה הקיימת

ישנם ארגונים לא מעטים שבפגישה ראשונית עימהם התשובה לשאלה "מהי האסטרטגיה שלכם?" תענה ב"אין לנו אסטרטגיה!". כדאי לראות בתשובה זו הודאה כי האסטרטגיה לא מנוסחת, יותר מאשר להאמין שלארגון אין אסטרטגיה – כלומר ישנו פער בין המוצהר לנעשה. במצב כזה, דרך יפה לעזור לארגון ולמנהליו הינה לעזור להם להבין מהי האסטרטגיה שלהם בפועל – למרות שלא הצהירו עליה באופן גלוי. לא מעט כלים ושיטות להערכת אסטרטגיה של ארגון פותחו בעבר (Acur and Englyst, 2006). ניתן לחלק אותם לארבע קבוצות עיקריות:

גישות ממוקדות יעדים: מטרתה היא להעריך את המידה שבה האסטרטגיה מתממשת בהשוואה למטרות שנקבעו לארגון. כך תבורר המידה שבה כוונות עיקריות מומשו, תסריטי עתיד התממשו, התחוללה למידה ארגונית או התפתחה יכולת המנהלים לפתח אסטרטגיות וכד'.

גישות השוואתיות: השוואת ביצועי ארגון לארגון בר- השוואה. כך יוערכו מרכיבים כמו צמיחה יחסית במכירות, ברווחיות, בחלק השוק, ובהחזר על ההשקעה.

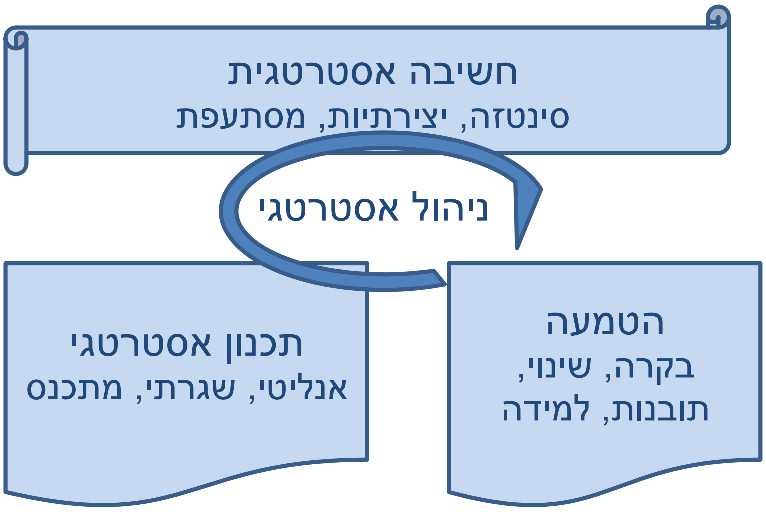
גישות נורמטיביות: השוואה לסטנדרט המקובל בתעשייה או ל-benchmark - (כנ"ל).

גישור שיפור: הערכת תהליך ההשתנות של האסטרטגיה לאורך זמן. כאן המיקוד הוא בהערכת איכות תהליכי החשיבה, התכנון, בקרת הביצוע וכד'.

המגבלה של גישות אלו הינה שהן בעיקרן הערכה בדיעבד. לא שאין בכך תועלת אבל גישה פרו אקטיבית יכולה להביא ערך נוסף. כך, הערכת מצב אסטרטגית יכולה להיות חלק מתהליך פתוח ארגוני כמעט בכל נקודת זמן בחייו של ארגון ואין צורך לחכות לעיתוי ספציפי. בנוסף, ההפרדה בין הגישות איננה הכרחית וניתן להפעילן במקביל וכגישה אינטגרטיבית לפי העניין הארגוני.

בראייה אינטגרטיבית ניתן לגלות כל השיטות מעריכות שלושה משתנים מרכזיים, צורת החשיבה, צורת התכנון וצורת היישום של האסטרטגיה

איור מס"""" מודל להערכת תהליכי אסטרטגיה בארגונים ע"פ Acur and Englyst, 2006



לגישתנו, הגישה הממוקדת ביעדים אמורה להיות משולבת בכל שלושת המרכיבים של מעגל ניהול האסטרטגיה. זאת ועוד, ליצור אסטרטגיה בעיקר על בסיס יכולות הליבה של הארגון בעת הנוכחי עשויה לגרום לפספוס בהבנה של השינויים החברתיים, הטכנולוגיים ובתחרות הענפית ומכאן שהגישות המשוות גם הן צריכות לשמש לאורך כל מעגל הניהול האסטרטגי. ולבסוף, גישות השיפור המעריכות את איכות התהליך התכנוני במטרה ליצור תהליך ניהול שינוי אפקטיבי צריכות לשרת הן את מרכיב החשיבה האסטרטגית והן את מרכיב ההטמעה של האסטרטגיה.

ולבסוף מהם הקריטריונים להצלחת הניהול של המעגל המלא של האסטרטגיה?

- פתוח ערנות, ביקורת עצמית ותהליכי למידה מניסיון מצטבר שישפרו תהליך קבלת החלטות מסתגל למציאות משתנה

- עיצובם של יעדים, השגת הסכמה רחבה ככל האפשר על היעדים ושל סדרי העדיפויות, חיזוק המוטיבציה למימוש האסטרטגיה והבטחון שהארגון יהיה חזק יותר בעיקבות מימוש האסטרטגיה.
- חלוקת אחריות, ביסוס הבנה משותפת לאורך שדרות הארגון ובמורד ההיררכיה, ומערכת תיאום של חלוקת משימות מדידה והערכת ביצועים.
- שימוש בערוצי תקשורת פתוחים, עירוב של המטה בקבלת ההחלטות, והימנעות מיצירת קונפליקטים וחפיפות מיותרות שיביאו לביצוע אופטימלי.

הכחשה אסטרטגית והונאה עצמית

אחת הסיבות לקושי בהערכת האסטרטגיה הקיימת כרוכה בחיבור הפסיכולוגי אליה. המונחים 'הכחשה' ו'הונאה' בתחום האסטרטגי מופיעים בדרך כלל בהקשר צבאי ושל יחסים בין מדינות. הכחשה או הסתרה (denial) מקובלות כפעולות באמצעותן נעשה מאמץ להסתיר מעיניי המחפש את המידע החשוב להחלטות. ההונאה (deception) היא המהלך באמצעותו מנסים להוביל את השני לעצב לעצמו תמונה מציאות אחרת מזו הקיימת בפועל. גם בארגונים לא מעטים קיימת תופעה של 'הכחשה אסטרטגית'. במקרים שהיא מתרחשת, היא לרוב איננה תוצאה של הטעייה מכוונת ע"י יריבים אלא תוצאה של הונאה עצמית.
הכחשה אסטרטגית בארגונים יכולה ללבוש כמה צורות ברמת חומרה שונה:

- עיצוב אסטרטגיה בהתעלמות מממצב מבני בסיסי של החברה והתרבות שבה פועלת הפירמה (הונאה בסיסית)
- עיצוב אסטרטגיה המבוססת על קריאת מעוותת של מציאות השוק שבה הארגון פעול (wishful thinking)
- דבקות באסטרטגיה ישנה תוך התעלמות ממידע קיים המזמין חשיבה מחדש על האסטרטגיה (דוגמאות מפורסמות: נוקייה מול הסמרטפון, בטר-פלייס והמכונית החשמלית,
- התעלמות מכך שהאסטרטגיה לא ידועה לדרגי התפעול בארגון ולכן לא מתבצעת בדרך המצופה ולא מביאה את התועלת הצפויה

בתהליך הייעוץ האסטרטגי יכולים להיות מצבים שבהם העיסוק בהונאה עצמית ובהכחשתו של המצב האסטרטגי וראיית המנהלים אותו, הוא מרכז הפעולה הייעוצית.

איך משנים אסטרטגיה?

בפסקאות הקודמות דנו בשאלת יצירת האסטרטגיה ובמגוון התקלות שיכולות להתרחש בתהליך עיצובה. אולם, ארגונים בכל נקודת זמן פועלים על בסיס תכנית כלשהי – מוצהרת או לא. ארגון במצבו הטבעי חותר למימוש תכנית עסקית מסויימת מול תחרות ושוק משתנים. לכן, ברוב המקרים טיפול באסטרטגיה של ארגון הוא במהותו שינוי ולא יצירה מאפס. כאן המקום להזכיר כי אסטרטגיה קיימת מבוססת בדרך כלל על תפיסות מבוססות של ההנהלה לגבי איך עושים עסקים, איך מנהלים ארגון בשוק המסויים שבו הוא פועל, איך מנהלים תחרות – כלומר הוא פועל בתוך פרדיגמה מסויימת, גם אם לפעמים לא מנוסחת בבהירות. מאידך, שינוי פרדיגמתי הוא מהלך אנושי קשה. זאת ועוד, שינוי אסטרטגי הוא למעשה שינוי ממעלה שנייה – המצריך שבירת צורות חשיבה , יציאה מתקיעות והסתכלות חדשה על המציאות.
ולבסוף, שינוי אסטרטגי נחשב לרוב כשינוי כלל- מערכתי המשנה גם את צורת ההנהגה של הארגון (פעמים רבות שינוי אסטרטגי כרוך בשינוי חברי הנהלה), בשינוי מבני (שינוי כפיפויות ותחומי אחריות, יצירת ממשקים חדשים בין יחידות והקמת יחידות חדשות) ובשינוי התרבות הארגונית (ערכי הארגון וצורת ניהול היחסים בו).
מדוע כל-כך קשה לשנות אסטרטגיה של ארגון[11]?

<u>הצורך בהסכמה</u>. שינוי אסטרטגי מצריך בחינה של ערכי היסוד והתאמתם למציאות המשתנה. בארגונים גדולים ומורכבים קשה לגבש הסכמות כאלה. למשל, הטכניקות של איכות כוללת מושתתות על מערכת ערכים המדגישה אחריות ויוזמה אישיים, יותר שיתוף פעולה ופחות תחרותיות ביחסים הפנימיים בארגון וביחסים עם ספקים ולקוחות חיצוניים, חדשנות ולקיחת סיכונים בפיתוח שיטות. זוהי מערכת ערכים שונה לחלוטין מזו המונחת ביסוד ארגונים היררכיים הפועלים במסגרת של ניהול סמכותי.

<u>המחויבות לשינוי.</u> צריך גם לזכור שהמבחן האמיתי של נכונות ויכולת הארגון לעשות את השינוי הערכי הנדרש אינו במה שאומרים אנשיו אלא בדרך בה הם מתנהגים. העדר מחויבות מלאה לשינוי, בעיקר אצל המנהלים הבכירים, קובעת את מידת ההצלחה שלו. גם אם אלה אינם מודעים לכך, בהתנהגותם הם מסמלים את השינוי הנדרש (או את העדרו). בארגונים רבים בהם מוכרז שינוי ארגוני מתלווה אליו במרוצת הזמן מידה רבה של ציניות בקרב העובדים מהשורה, תגובה שנובעת מההשוואה בין המוצהר לבין ההתנהגות בפועל של המנהלים הבכירים.

<u>דילמות בלתי פתירות.</u> מעצם טבעו, שינוי אסטרטגי מכיל בתוכו דילמות בלתי פתירות. השינוי הנדרש הוא, לכן, מצב של בחירה (בלתי אפשרית) של 'בין-לבין' או של 'או-או'. אלה הניצבים בפני הדילמה אינם רשאים לעשות את הבחירה ונתבעים לספק את כל הרצונות בבחינת 'גם וגם'. ללא הכלים

[11] חלק זה נתרם ע"י דר' איווה חגי ניב. מאמרים נוספים משלה בתחומים קרובים ניתן למצוא ב http://www.niv.co.il

התפישתיים להתמודדות עם האתגר הזה ובהעדר נכונות לקחת סיכונים בניסוי פתרונות יצירתיים, 'תוקעות' דילמות כאלה את תהליך השינוי כבר בתחילתו.

משך הזמן הנדרש לעריכת השינוי. שינוי אסטרטגיה הוא שינוי גורף של הארגון: מערכת הערכים, הנהלים ודפוסי הפעולה וההתנהגות בפועל, כל אלה אמורים לעבור שינוי רדיקלי. כדי לנהל את המעבר בצורה נכונה נדרשת תכנית מפורטת ותהליך בו מוקנים הכלים ומופנמת ההתנהגות הרצויה. זהו תהליך ארוך שבמקביל לו מתרחשים אירועים רבים אחרים, בהם קריטיים לארגון שגוזלים תשומת לב. מה עוד שלפעמים ההפתעה הראשונה (אירוע שלא נלקח בחשבון בבניית תכנית השינוי) מתרחשת פחות משבוע לאחר ההשקה החגיגית של תהליך השינוי. לא רק שהמהלכים משתבשים לאורך תקופה כה ארוכה אלא גם הרוח יוצאת מהמפרשים והארגון הולך ומאבד את האנרגיה הדרושה לניהול השינוי. לעובדה הזו חשיבות מכרעת בייזום ובניהול שינויים כלל-מערכתיים, בעיקר אלה מהמעלה השנייה (דוגמא קלאסית: צבא שנמצא במהלך של שינוי דוקטרינארי נדרש לצאת למלחמה לפני השלמתו. התוצאה היא לחימה לא מוצלחת שכתוצאה ממנה מתחלף מפקד הצבא וניזנח השינוי הדוקטרינארי).

הנטייה לחזור למצב הישן. זהו המכשול הבסיסי בכל מהלך של שינוי: נטייתם של כל האורגניזמים החיים לקיים מצב של שיווי משקל. שינוי מוצלח מתבסס על אנרגיות בעוצמה מספקת כדי להתגבר על הנטייה הזו לחזרה לשיווי משקל. בעבר הייתה הסמכות הפורמאלית אמורה לספק את האנרגיה (הממונה פשוט דרש זאת). במציאות המורכבת של היום אין די בכך ומקור ההנעה העיקרי בתהליכים כאלה היא ההצלחה שחווים בפועל. תהליך מוצלח של שינוי צריך להבטיח את התנאים האלה. הוא חייב להיות מכוון להצלחה. כאשר זו מצופה רק לאחר מאמצים של חמש שנים, עד שבאה הגאולה פורחת הנשמה.

קשה לעצור את הרכבת. שינוי אסטרטגי כרוך בשינויים בתת- מערכות אחרות, בהם התרבות הארגונית, המבנה הארגוני וסגנון המנהיגות. מבנית הוא מחייב טיפול בשלושת הרמות של המערכת: התפעול וההתנהגות המידיים; השגרות הנהלים והכללים; וערכי היסוד והמשמעות של הארגון. זהו שינוי מערכתי מקיף. מצד שני, בארגונים מורכבים בסביבה דינמית נדרשים תנאים מאד מיוחדים לעריכת שיפוץ כה יסודי לרכבת הדוהרת.

איך מטמיעים אסטרטגיה: התערבויות פורצות דרך[12]

איך מלמדים את הארגון מהי האסטרטגיה שלו?
תכנית אסטרטגית וכוונה אסטרטגית עשויים להוות מסר מורכב. מחקרים לאורך שנים מראים שרבים בארגון לא מכירים את האסטרטגיה שלו ושמנהלים רבים חשים כי אחד הקשיים המרכזיים שלהם הוא לתקשר אסטרטגיה (Hunter & O'Shannasy, 2007). אסטרטגיה היא קשה לתיקשור ובכל זאת לרוב נמצא כי היא מועברת ברחבי הארגון באמצעות מצגות של שקפים (Angwin, Cummings and 2011). נראה כי כדי להעביר את המסר בהצלחה צריך להפעיל שלושה מנגנונים לפחות, מנגנון פעולה - שבו האסטרטגיה נלמדת מתוך עשייה, מנגנון ויזואלי - שמחדד את יכולת הבנת העקרונות, ורק האחרון, מנגנון מילולי ומספרי – המופשט והסימבולי. האחרון לבדו הוא לא מאד יעיל בהעברת המסר האסטרטגי. נתמקד להלן ברעיון מרכזי לקידום המנגנון הראשון, לימוד האסטרטגיה מתוך עשייתה.

שינוי אסטרטגי לא חייב להיות, ולפעמים, לא יכול להיות שינוי כלל ארגוני מקיף. במגוון מצבים רחב ארגונים אינם בשלים מספיק להתערבות מקיפה וכוללנית. התערבות לשינוי אסטרטגי מחייבת מוכנות ארגונית רחבה לשינוי, המבוססת על הבנה כי המצב האסטרטגי דורש שינוי - כל זאת לפני שהארגון מאבד נכסים ואנרגיות הנדרשות לכדי ליצור כיוון חדש ולצאת לדרך. לכן, פעמים רבות התערבות מקומית וקטנה היא הפתרון האסטרטגי המחולל שינוי מהותי.
לדוגמא, חברה למתן שירותי דואר חבילות שנוצרה ממיזוג של ארבע חברות נמצאה במצב שבו כל החברות התחברו לפעולה ממרכז פיזי מאוחד אך המשיכה לפעול בארבעה ערוצי פעילות מקבילים המנוהלים ע"י ארבעת המנהלים המקוריים של החברות. במשך שנתיים לא הצליחו ארבעת המנהלים לאחד את החברה לאחת ממוזגת. אפילו מעבר לתלבושת אחידה של נותני השירות לא צלח. אפיון מהיר של מצב של החברה הביא לתובנה כי שינוי יתרחש כאשר מנהלי החברה יהפכו לצוות מנהלים משותפים. לכך הוצעה התערבות פותחת של מעבר לעבודה בבגדים ייצוגיים אחידים (ניסיון שכאמור נחשל בעבר). תהליך המעבר חייב הפיכת צוות המנהלים לצוות פרויקט שמנהל את פרויקט המעבר לביגוד אחיד. הפרויקט הפך את צוות המנהלים לצוות מנהל של הארגון בכללו, איפשר מיסוד של מנגנוני ניהול חדשים (כמו ישיבת הנהלה עיתית), חלוקת תפקידים בין המנהלים להצלחת הפרויקט וכלי תשתית לניהול משותף (כמו לוח תכניות עבודה משותף ומשלב). הפרויקט הקצר הזה (חודשיים מהחלטה 'ללכת על זה' ועד סיום המימוש) יצר אמונה בקרב מנהלי הארגון כי הם יכולים לעבוד ביחד, כי ביכולתם לחולל שינוי משמעותי בחברה בכיוון האסטרטגי הרצוי, ואיפשר להם ללמוד ואח"כ להוביל באופן עצמאי פרויקטים כלל-חברתיים אחרים.

---

[12] המונח 'פורץ דרך' מובן לפעמים כמהפכני וחדשן. כאן הכוונה לפרויקט שפותח פתח לשינוי במקום שבו יש תקיעות.

כדי לתכנן מהלך פורץ דרך כדאי לחשוב על ההיבטים הבאים:

כמעט בלתי אפשרי לתכנן. שינוי הוא תהליך פתלתול. אפשר להתוות לו כיוונים ודרך אבל תכניות אינן מתגשמות בהתאם למה שמצפים המתכננים. לאחר שמוגדר הכיוון הכללי לשינוי צריך לבנות מאמצים קצרי טווח (לא יותר מ - 3-4 חודשים) ולהשיג באמצעותם תוצאות מיידיות שהצטברותן מביאה לשינוי כיוון.

לכבד את עקשנותן של פרדיגמות. שינוי ממעלה שניה, בשונה משינויים יותר 'פשוטים' חייב להתגבר על קשיים בסיסיים הנובעים מהלחץ שיוצר המצב הנוכחי על תפישתו העצמית של הארגון, על ערכיו הבסיסיים, על דפוסי החשיבה והפעולה שלו -- 'הפרדיגמה הארגונית', בעגה המקצועית. בזכות עצמתה של הפרדיגמה (שהיא זו המקנה לארגון את יציבותו)—אי אפשר לשנות אותה בהבל פה של מנכ"ל או בהחלטה חד-פעמית של מועצת המנהלים. לכן, זהו תהליך מתמשך ולא מאמץ חד-פעמי. שינוי מהמעלה השניה הוא, בדרך כלל, תוצאה מצטברת של שינויים רבים, קטנים בהיקפם, המהווים פריצות מוגדרות של הדילמות העיקריות ה'תוקעות' את הארגון במקומו. זהו גם תהליך של למידה: לפעם השניה יש תוצאה יותר משמעותית מזו של הראשונה. הדחף ביציאה לדרך הוא הרצון הכן לעשות שינוי. בהמשך מתבלטים הקשיים והאכזבות. כדי להמשיך ולהניע את התהליך נדרשות הצלחות -- קטנות, ברורות ומשמעותיות. זהו מקור האנרגיה לתהליך כולו. הצלחה אחת אמורה להוביל לבאה אחריה.

להחליף דילמות של 'או-או' בפתרונות של 'גם-גם'. עיקר הקושי בשינוי של פרדיגמה נובע מהצורך להתמודד עם דילמות בסיסיות המעסיקות את הארגון ו'תוקעות' אותו במצבו הנוכחי. במפעלים קבוציים, הבחירה הבלתי אפשרית בין הלחץ לאפקטיביות כלכלית לבין שימור הערכים המסורתיים של תעסוקה בטוחה לכל העובדים, פיזור הפעילות בכל אזורי הארץ ובעיקר, תפישת המערכת כמיקשה אחת המקיימת אחריות הדדית בין כל מרכיביה. בתעשייה הביטחונית (דוגמת תעש בתהליך הפרטתה) זה הניגוד בין 'תרומה לביטחון מדינת ישראל' לבין פעילות העומדת במבחן השוק החופשי. בשני המקרים, כמו גם במצבים דומים בארגונים אחרים המצויים בשינוי ממעלה שניה, זו הבחירה ההכרחית (והבלתי אפשרית מבחינתו של הארגון) בין שתי חלופות המנוסחות במונחים של 'או-או'. שינוי ממעלה שניה מחייב היפוך גישה וניסוח מחודש של הדילמות האלה במונחים של 'גם-וגם'.

לפרוץ דרך דילמות. הקושי הכרוך בהתמודדות עם דילמות כאלה מספק גם את ההזדמנות לפרוץ אותן. במרבית המקרים אין אפשרות לגבש הסכמות בדבר השינוי הנחוץ ולגייס את הכוח והמחויבות הדרושים להשלמתו. נדרש, לכן, תהליך הדרגתי שעיקרו 'פריצות' נקודתיות של הפרדיגמות האלה. הפריצה היא מאמץ מתוכנן וקצר טווח לשנות בפועל (לפתור שאלה קונקרטית וליישם את הפתרון) פן מסוים של אחת הדילמות המרכזיות. להצלחה של מאמץ כזה שלש תוצאות מיידיות: התחלה, צנועה אמנם, של

תהליך השינוי; הבנה טובה יותר של הקושי לעשות את השינוי ושל דרכים להתמודד אתו; ואנרגיה חיובית להמשך, אנרגיה אופיינית למאמץ שהצליח.

ללמוד תוך כדי תנועה. בהעדר מתכונת בדוקה לעשיית שינוי ממעלה שניה, כל מאמץ שיטתי בכיוון הזה הוא, מעצם טבעו, תהליך של למידה. הלמידה היא סביב השאלות הקונקרטיות הקשות ותוך כדי תנועה, מתוך ההסתכלות על מאמצי הפריצה. דרכם עולות הבנות חדשות לגבי המערכת, חזקותיה וחולשותיה, נקודות ההתקעות שלה, ובעיקר, על מה ניתן להשפיע כאשר מנסים לשנות אותה. הלומדים הם היחידים העוסקים בשינוי, אך בזכות הגישה והדרך היא הופכת לנחלת הארגון כולו. קשה להתוות מראש תכנית פעולה ברורה ומפורטת לשינוי. אפשר להגדיר את התכנים הכלליים ולבנות בדקדקנות את הפעילות לטווח הקצר (3-4 חודשים בכל פעם). צריך להגדיר בבהירות את טווח הפעולה, את התפקידים והאחריות ולהקפיד על השיטות והתהליכים שבאמצעותם תתבצע העבודה.

לייצר עצמה של השינוי. זו אינה למידה של 'יחידים גאונים' אלא של מספר גדול ככל האפשר של אנשי הארגון. ריבוי המשתתפים (צוותים שונים העוסקים במאמצי פריצה בנקודות נבחרות) אמנם הופך את הפעילות למורכבת, אך הוא הכרחי כדי לגייס את כמות המוח והניסיון המרביים לניתוח הקושי, להתוויית הדרך ומספר גדול ככל האפשר של ידיים ולבבות כדי לאפשר יישום השינויים הנדרשים והטמעתם בארגון. אכן, כמספר הלומדים, עומק השינוי אותו אפשר לתכנן ולהטמיע. בצד מבנה ברור נדרשת גם הסכמה והבהרה של 'כללי המשחק', הנורמות ועקרונות הפעולה. אלה אמורים לשלב מידה רבה של חופש ליזום ולהפעיל פתרונות חדשים תוך אפשרות של כישלונות יחד עם אחריות אישית לתוצאות.

פרויקטים פורצי דרך מהם?

בין העקרונות של תורות הכאוס מופיע הרעיון ששינוי קטן עשוי להשפיע לתוצאה בעלת משמעות מרחיקת לכת ("אפקט הפרפר"). רעיון מכוון זה ניתן ליישום באמצעות הפעלת פרויקטים פורצי דרך. הפרויוקט שהודגם לעיל הוא דוגמא לפרויקט פותח דרך על בסיס המרכיבים הבאים:

- הפרויקט קשור באופן הדוק לכיוון האסטרטגי שעל החברה ללכת בו
- הפרויקט מהווה הדגמה למה שאפשרי
- הפרויקט ממוקד, תוצאותיו מהירות ומדידות, ואינו מצריך משאבים משמעותיים מן הארגון
- הפרויקט מראה תועלת מהירה של סוכן השינוי

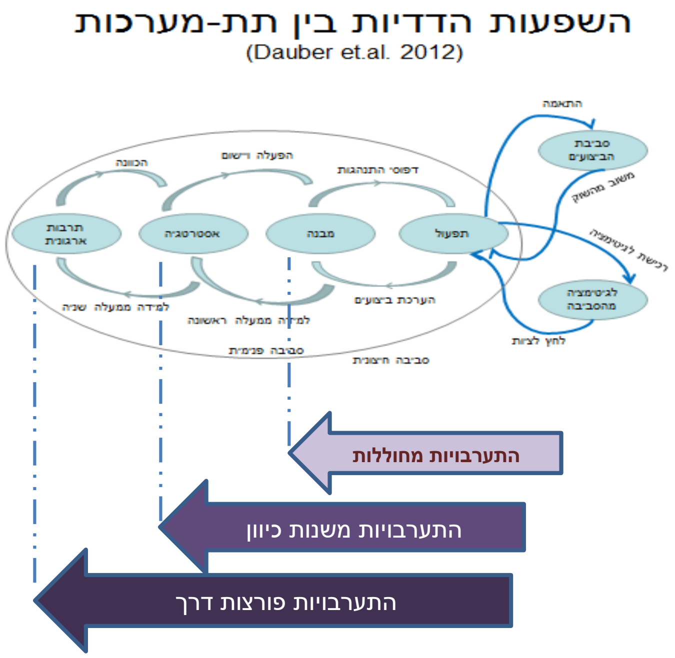
ניתן להבחין בין שלוש רמות של פרויקטי שינוי פורצי דרך כפי שמתואר באיור שבעמוד הבא. התערבויות מחוללות שינוי: התערבויות שמוציעות ארגונים מתקיעות. בדרך כלל יאופיינו בשינוי מקומי שמדגים לארגון כי ניתן להשתנות וכי סטגנציה איננה האפשרות היחידה. הצלחה של התערבות כזאת

תפתח את האמון כי שינויים אפשריים ועשויה לפתוח את הדרך לשינויים משמעותיים יותר. התערבויות אלו יתמודדו בדרך כלל עם המרכיב הראשוני של השרשרת הסיבתית בלבד (שינויים תפעוליים ומבניים).

התערבויות משנות כיוון: התערבויות עמוקות יותר שנוגעות במרכיבי סיבתיות רחבים יותר ועמוקים יותר ובכללם גם נגיעה בגורמי סיבה סמויים מן העין. שינויים אלו לוקחים בחשבון גם את (שינוי) האסטרטגיה הארגונית שמשליכה על שינויים מבניים ותפעוליים.

התערבויות פורצות דרך (breakthrough): התערבויות שמטפלות בכל השרשרת הסיבתית בבת-אחת ונוגעות גם בהיבטים של סגנון אישי, נורמות של עבודה צוות תרבות ארגונית ופרדיגמות ארגוניות.

<u>איור מס' <<<: פרויקטים פורצי דרך</u>



אם כך, איך מייצרים שינוי פורץ דרך?

פרויקטים של פריצה יתחילו גם הם באיבחון, אך ברמת מעורבות גבוהה של המנהלים. זאת במטרה לזהות פרדיגמות חשיבה שלהם (בעיקר, אלו שתוקעות אותם ואת הארגון) יחד עם הזדמנויות לשינוי

שהם יסכימו לאמץ. הדרך המרכזית לזהות פריצות אפשריות הן ע"י איתור של דילמות ניהוליות לא פתורות שמתקיימות בארגון לאורך זמן – שלפעמים מתיחסים אליהן כאל מציאות ללא תחליף ("אי-אפשר אחרת"). דילמות אלו צריכות להיות קשורות באופן הדוק לביצועי הארגון הנוכחיים.

[U1] עם הערות: דוגמאות

מהו הפרויקט?

בשיתוף עם הנועץ המרכזי יבחר, כתוצאה מהאבחון הראשוני, פרויקט בר ביצוע שהארגון יכול לעמוד מאחריו ולבצעו עד תומו בזמן קצר. הפרויקט צפוי להיות בעל תוצאות ברורות (כלומר, להצליח בוודאות גבוהה), ניראות לעין וקשורות באופן מהותי להדגמת השינוי האסטרטגי המבוקש. ישנם מצבים שבהם מתאפשר יותר מפרויקט יחיד – אך אז צריך להיות תיאום ביניהם כך שההצלחה המשותפת שלהם תביא להשפעה דרמטית על אמונתו של הארגון ביכולתו להשתנות.

מבנה הפרויקט יכלול בדרך כלל כמה מרכיבים:

- מטרה אתגרית ומלהיבה אך ברת השגה
- תכולה הקשורה לאסטרטגיה החדשה ולפרדיגמה שתוקעת את הארגון
- תכנית מוגדרת לשינוי עם מדדים ברורים להצלחה
- זמן קצר יחד עם מפה להמשכיות
- צוות מוביל מחוייב ואחראי
- תהליך מובנה של למידה והפקת לקחים
- תכנית שיווק והפצה של הצלחות

התפקידים העיקריים של השותפים בפרויקט הם:

של ***המעורבים ישירות בתהליך:*** אנשי הארגון ויועצים מהחוץ אשר לוקחים חלק פעיל בתכנון המהלכים השונים ובהוצאתם אל הפועל;

של ***מציב הדרישה:*** מנהל בכיר בארגון השותף לתהליך ומצפה לתוצאות ממנו. הוא שותף לקביעת הנושא (במה הולכים לטפל?), להערכת התפוקה הצפויה (איך נדע שהצלחנו?) ולעיקרי התכנית והמשאבים הדרושים למימושה;

חונך או חונכים אשר התנסו בעבר במצבים דומים ומתגייסים למאמץ הנוכחי, בעיקר כדי לעזור למעורבים ישירות להצליח ולהפיק את מירב הלמידה מהתהליך.

'צוות היגוי' האמור ללוות את התהליך לאורך כל שלביו ומהווה **מסגרת המארגנת את הלמידה** ברמת הארגון: מה מתוך האירועים והמאמצים הספציפיים, רלבנטי לארגון כולו. זו החוליה האחרונה, אולי החשובה ביותר, בשרשרת הלמידה של הארגון.

הגדרה כזו של תפקידים מבטיחה לא רק פעולה 'מסודרת' בתנאים של אי בהירות וחוסר ודאות אלא רותמת גם את הדרגים הבכירים לאורך ההירכיה הארגונית כבעלי-עניין וכמשתתפים פעילים בתהליך הלמידה.

מהלך של פרויקט פורץ דרך:

- אפיון של פעולה שאם תצליח היא תחולל שינוי משמעותי בארגון
- תכנון משותף עם השותפים המשמעותיים לחוללותה של הפעולה.
- ביצוע הפעלה והגעה להצלחות מהירות במודל פיילוט
- למידה ושינויי תוך כדי הביצוע
- שימוש בידע החדש לצורך פעולות המשך
- ביסוס פרדיגמה חדשה אפקטיבית יותר

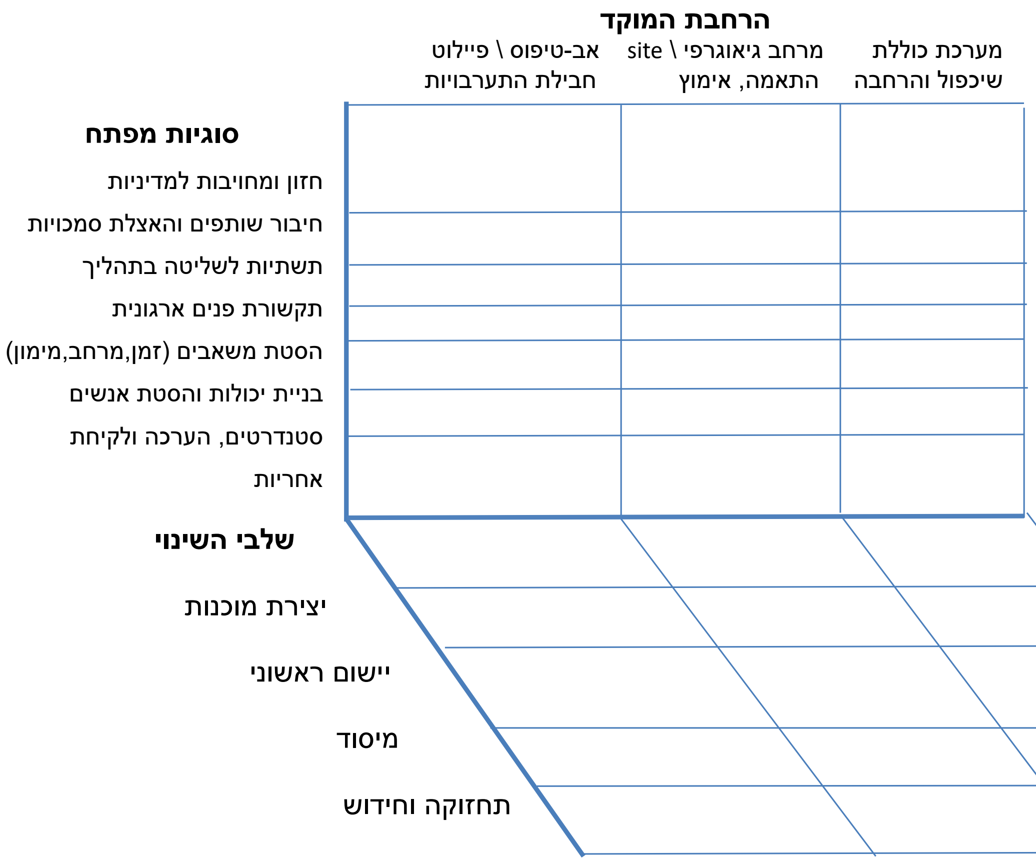
הערך האבחוני של פרויקט פורץ דרך

אומרים שקורט לוין אמר פעם שאם אתה רוצה להבין ארגון – תשנה אותו. פרויקט שינוי בארגון יכול ללמד רבות על הארגון ובעיקר על האופן שבו הוא מתמודד עם ומנהל שינויים. תהליך למידה על הארגון יכול על כן לשרת את המשך ההבנה של הארגון, זיהוי רובדים חדשים של התנהגות וחלקים שהיו סמויים מן העין עד כה, ובכך מאפשר לברר איזו התערבות נוספת רצוייה כדי לבסס את השינוי וליצור ריכוז של אנרגיות להמשיך בו. כך, פרויקט פורץ דרך יכול להפוך חלק מתהליך של Action Research.

תהליך הפיכת פרויקט פורץ דרך לשינוי ארגוני רחב היקף

עם שפרויקט פיילוט הצליח כדאי לבחון איך להמשיך להרחיבו או לשכפלו לחלקים אחרים של הארגון. הצלחתו עשויה כשלעצמה להיות מנוע לשינוי ואכן טוב ייעשה אם התהליך ימשך ברצף. למטה מוצגת טבלה (למעשה קוביה) שבאמצעותה אפשר לתכנן את הפיכותו של פרויקט ראשוני לפרויקט כוללני. בטבלה שלושה צירים, ציר הרחבת המיקוד הארגוני, ציר ההיבטים המרכזים שצריך לעסוק בהם, וציר שלבי השינוי. שלושת הצירים חשובים אך המרכיבים שלהם יכולים להיות שונים בהתאמה לארגון ולסוג השינוי.

איור מס' XX: שקולים להרחבת פריצת דרך אסטרטגית[13]



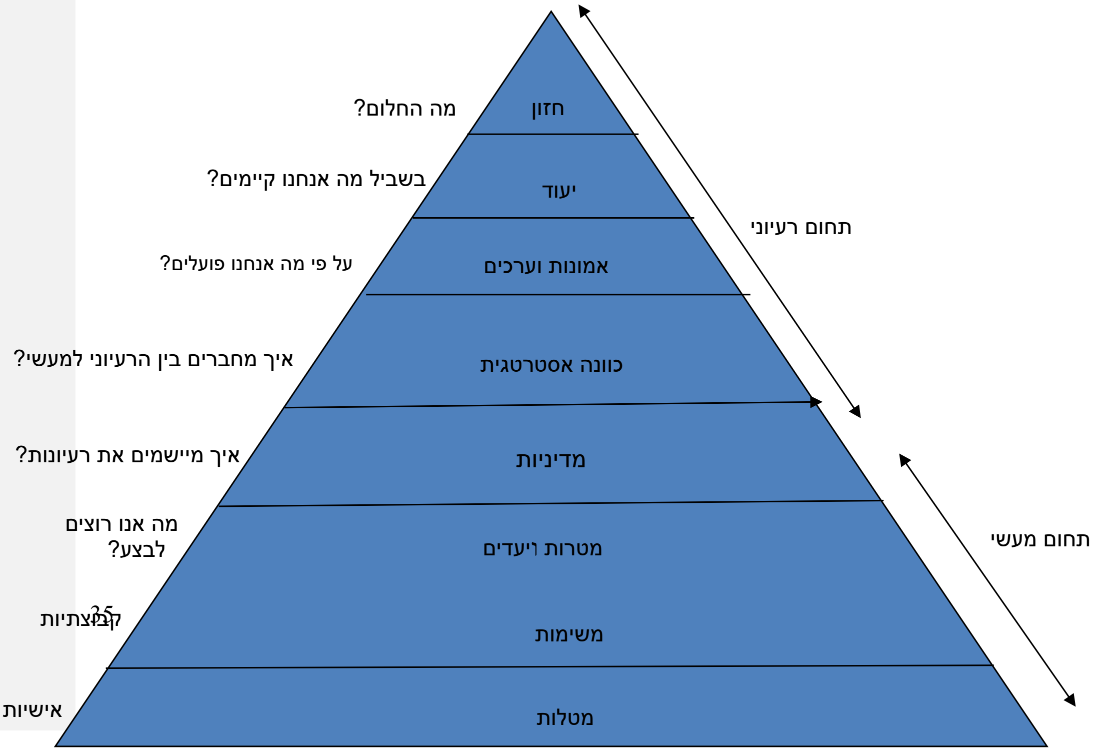
תפקידי היועץ עשויים להשתנות בהתאם לתהליך ההעברה וההרחבה. בתחילת הדרך תפקידו יכול להיות יותר מדריך, מעורב ושותף לעשייה. מאוחר יותר – ככל שמדובר בהרחבה להיקפים רחבים יותר ולמקומות נוספים בארגון משימתו עשויה להפוך לפחות דירקטיבית ויותר של מנחה – facilitator.

[13]מותאם מתוך דו"ח:
Howard Adelman and Linda Taylor : "Bringing New Prototypes into Practice: Dissemination, Implementation, and Facilitating Transformation", Center for Mental Health in Schools; Department of Psychology, UCLA

אסטרטגיה ומנהיגות: עמוד השדרה האסטרטגי

אחד מיסודות המנהיגות הינה היכולות לקבוע כיוון ודרך, ולרתום את האנשים ללכת ביחד עם המנהיג בדרך שטווה. בראייה מנהיגותית, אסטרטגיה היא צרוף הדרכים למימוש החזון המנהיגותי. בעוד המסר האסטרטגי הוא ברובו ראציונאלי,המסר החזוני מניע אנשים דרך רגשות, עקרונות וערכים. לכן, עיצוב האסטרטגיה ילבש פעמים רבות צורה של תהליך חשיבה המוביל מהגדרת חזון אל תירגמו למעשה באופן שיאפשר לאנשים להזדהות עם הכיוון ולאמץ לעצמם את דרכי מימושו כפי שהותוו בתהליך האסטרטגי. ניהול אסטרטגי מבוסס על מרכיב מרכזי בתהליך זה, הוא בנייתה של תכנית כוללת וארוכת טווח שחלקים מנה ניתנים ליישום מיידי וחלקים ממנה צופים פני עתיד. הדרך שבה ארגונים ממשיגים לעצמם את תהליך הניהול האסטרטגי היא מגוונת מאד בהתאמה הן למיצוב האסטרטגי והענף במשק שבו הם פועלים והן בהתאמה לסגנון הניהולי ולתרבות הארגונית. בדרך כלל יהיו בתהליך חלקים שמערבים חשיבה מופשטת המבוססת על רעיונות וחלק המבוסס על תרגומם של הרעיונות לתכנית מעשית ויישומית. עמוד השדרה האסטרטגי (strategic skeleton) של ארגון היא מטאפורה למכלול של המרכביבים המופשטים של הירכיית התכנון האסטרטגי. הוא מלכד בתוכו את הרעיון המרכזי המעצב את הכיוון הארגוני וכולל את החזון, היעוד, האמונות והערכים, האסטרגיה עצמה והמדיניות למימושה (חמשת השלבים הגבוהים בפרמידה האסטרטגית-ראה איור מס' XXX). האיור שלהן מציג לכאורה את הפרמידה כמבנה הירכי אך בהמשך נראה כי תהליך התהוות האסטרטגיה באופן מעשי הוא סוג של דיאלוג איטרטיבי בין השכבות של הפרמידה.

איור מס XXX: <u>הפרמידה האסטרטגית</u>



להלן הסבר קצר על כל אחד מרכיבי עמוד השדרה האסטרטגי:

חזון (vision) מייצג את התמונה העתידית של הארגון המיטבו ואת מטרת העל ארוכת הטווח (שאיפות שרוצים לממש) שלמענה הארגון קיים. הוא בדרך כלל מנוסח במונחים כללים מאד ומופשטים באופן שמספק את המשעות לקיומו של הארגון. לדוגמא, מטרת על של בתי המשפט היא עשיית צדק באמצעות פרשנות של חוקים. בדרך כלל כדאי לנסח את מטרת העל בשפה ייחודית לארגון והמחוברת ישירות אליו. לדוגמא, לכל הבנקים יכולה להיות אותה מטרת על אבל לצורך בניית היחוד הארגוני כל בנק יכול לנסח לעצמו את מטרת העל שלו. למשל, בנק א' יכול לנסח את החזון שלו במונחים של 'ליווי פיננסי מלידה ועד זקנה' ובנק אחר כ'בנקאות אנושית'.

היעוד (mission statement) מכוון אל סיבת הקיום והכוונה הסופית אליה חותר הארגון (riason d'tre') ואת התועלת הכוללת שהוא אמור להביא למחזיקי העניין בו (כלומר הוא משרת את המשימה). היעוד יכול להקבע ע"י מייסדי הארגון אך לפעמים (בייחוד בארגונים מדינתיים) היעוד נקבע ע"י המחוקק או הדרג השילטוני שמעל. לרוב, בוודאי בארגונים פרטיים, היעוד הוא נגזרת של החזון.

אמונות וערכים: מכוונים אל האופן שבו אנחנו רוצים לממש את היעוד ומה אנחנו מוכנים ולא מוכנים לעשות כדי לממש אותו. חבילת הערכים מייצגת את הפילוסופיה הניהולית השלטת בארגון.

כוונה אסטרטגית (strategic intent): הצהרה על קוים כללים של כוונה, עקרונות וראשי פרקים של תכנית אינטגרטיבית שתניע את פעולת הארגון להתמודדות עם אי- התאמה מסויימת בין הארגון לסביבה, במסגרת זמן מסויימת. היא מקשרת בין היתרונות היחסים של הארגון (היכולות שלו) לבין הסביבה העיסקית (איומים והזדמנויות) באופן שיאפשרו לממש את היעוד במסגרת הערכים המוסכמים.

מדיניות (policy): קובץ של ניסוחים כללים והבנות אשר מכוונים ומתעלים את תהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות של מקבלי ההחלטות בכל הרמות הארגוניות. המדיניות מסחת במפורש את התפיסות והערכים של הצמרת הניהולית ביחס לאופן שבו צריך לפעול במצבי התלבטות. המדיניות תקטין את הצורך בבדיקות עם דרגים עליונים ובכל זאת תאפשר מצב שמירב ההחלטות בדרגים השונים מתישרות עם הכוונות האסטרטגיות של הארגון, עומדות בהתאמה למערכת הערכים שנקבעה ומקדמות את הארגון להשגת מטרותיו.

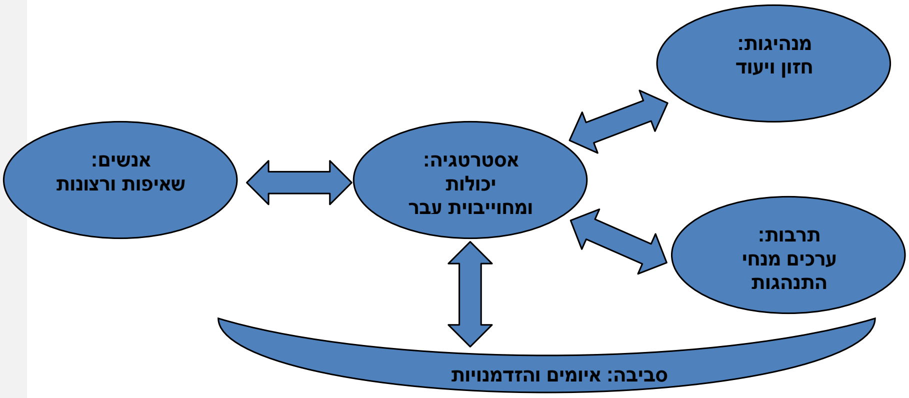
הפרמידה מציגה את המבנה ההירכי לכאורה של המושגים אולם בארגונים שונים אפשר לראות הסדרה אחרת של היחסים בין המושגים הללו (לדוגמא, יעדים יבואו לפני אסטרטגיה וכך מטרתה של האסטרטגיה היא להראות את הדרך להשגת היעדים) או אפילו הגדרות אחרות למושגים. כלומר, אין שפה אחידה מקובלת למערכת המושגים לעיל ולמערכת הקשרים שיכולים להיות ביניהם.

רשימת שאלות טיפוסית שעמוד שדרה אסטרטגי יכול להתייחס אליהן הן:

- מהו הארגון שלנו ביחס לארגונים אחרים שסביבנו?
- מהי סיבת הקיום שלנו?
- מי הם הלקוחות שלנו ומה המחוייבות שלנו אליהם?
- לאיזה סוג צרכים אנחנו רוצים לתת מענה?
- אילו תמורות בסביבה אנחנו רוצים להוביל?
- איפה אנחנו שואפים להיות בעוד 20 שנה?
- על אילו יכולות ייחודיות לנו אנחנו בונים את עצמנו?
- מהי מערכת הערכים שאנחנו רוצים לפעול לאורה?
- מה הסיכונים שאנחנו מוכנים לקחת על עצמנו?

כך, הסיפור השלם יכלול שילוב של מרכיבים כפי שמראה האיור להלן.

איור מס' 2: <u>עמוד השדרה האסטרטגי</u>



החלק המנהיגותי בניסוח של עמוד השדרה האסטרטגי הוא בתקשורה, ביצירת סדרת משפטים קצרה או בתצורת הצגה אחרת שמאפשרת לרתום את האנרגיות של חברי הארגון ליישמה בפועל. לרוב מערכת הניסוחים הסופית נוצרת מתוך מספר חזרות (איטרציות) בין נוסחים שונים של חזון, יעוד, ערכים ואסטרטגיה. יש גם לקחת בחשבון שעמוד השדרה האסטרטגי צריך להוביל באופן ברור אל התכנית המפורטת והמעשית (המתורגמת ליעדים וממדי ביצוע, חלוקת משימות ותהליכי בקרה לעל ביצוען וכד'). הנוסח הסופי גם יכול לשמש ככלי תקשורתי במסגרת מפגשים תוך ארגוניים.

מאסטרטגיה למטרות ויעדים

כפי שנרמז לעיל, אסטרטגיה היא תוצר של דיאלוג איטרטיבי עם חזון (המנהיגות) מחד ועם יעדים ומטרות ברי- השגה. הדיאלוג מתרחש מתוך התחשבות בצרכי הסביבה (מחזיקי העניין), יכולות השגת המשאבים ומתוך התחשבות ביכולות הליבה והערכים (הנקבעים ע"י המנהיגות).

כך,

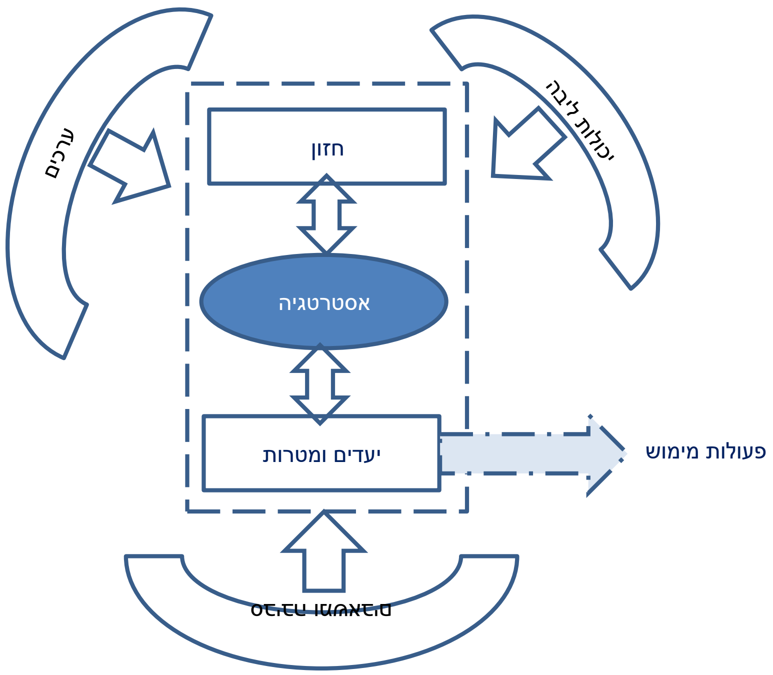
חזון הוא השאיפה ארוכת הטווח – הוא הדבר היציב יחסית בתהליך העימוב של הארגון.

האסטרטגיה היא הדרך העקרונית למימוש החזון והיא מתאימה את עצמה מידי פעם

והיעדים והמטרות הן התירגום של האסטרטגיה למעשים בטווח הזמן שניתן לתיכנון (מוגדרים באחריות ביצוע, בזמן ובמשאבים וביכולת מדידה) ויש לשנותם עם השתנות האסטרטגיה והחזון.

העשייה משפיעה בתורה על התגבשות של האסטרטגיה על בסיס הערכת ההצלחה במימוש האסטרטגיה וההתקרבות אל מימוש החזון

איור מס ::: מאסטרטגיה למטרות ויעדים



נספח: שאלות על תהליך היווצרות האסטרטגיה שכדאי לחקור בארגון

שאלות היסוד:

כמה התהליך פתוח – למגוון משתתפים ודעות.

כמה התהליך גמיש – לשינויים במצב?

מהי תפיסת העולם הארגונית ביחס לתכנון בכלל ותכנון אסטרטגי בפרט?

מהן הפרדיגמות, תפיסות היסוד והאמונות שבבסיס האסטרטגיה הקיימת?

מהו פרופיל הגישות ליצירת אסטרטגיה שמפעילות את התהליך?

שאלות האבחון:

מי מכין את האסטרטגיה? מי השותפים?

אילו שאלות אסטרטגיות נשאלות? כמה מהן חדשות?

מה החלק של תובנות פנימה על הארגון בעיצוב האסטרטגיה? מהו החלק של תובנות על הסביבה בתהליך יצירת האסטרטגיה? איזה תהליך ניתוח של עוצמות חולשות וזיהוי מנופים לשינוי מתקיים?

מהי רמת החיבור למציאות מול wishful thinking?

מתי מעדכנים אסטרגיה? מהו קצב העדכון ועד כמה הוא תואם את קצב ההשתנות של הסביבה?

אילו היבטים בחשיבה ובתכנון נעשים ע"י כוחות פנימיים ואילו ע"י חיצוניים?

איך מפיצים את האסטרטגיה בארגון? איך מייצרים מחוייבות למימושה בדרגים השונים?

באיזה אופן האסטרטגיה מכוונת ביצועים? באיזה אופן נמדדת \ מוערכת הצלחתה?

תהליכי בקרת מימוש האסטרטגיה ושיתוף הפעולה של בעלי תפקידים משמעותיהם בהשלמתה.

איך מזהים את האסטרטגיה הנוכחית של הארגון?

איך הארגון עיצב את האסטרטגיה שלו בעבר?

מהי האסטרטגיה העכשווית שלו?

מי מעורב בתכנון האסטרטגי וכיצד?

איך מטמיעים את האסטרטגיה?

כיצד מתעדכנות החלטות אסטרטגיות, לאחר קבלתן?

מה באסטרטגיה הוא תולדה של ניתוח, ומה נובע מרצונות אישיים של המובילים בארגון?

כיצד מתוקשרת האסטרטגיה בארגון?

איך מבחינים בין תוכנית אסטרטגית לטווח זמן (בינוני/ארוך) לבין הצורך להשיג "הצלחות מהירות" וכיצד מקשרים יעדים קצרי טווח לאסטרטגיה?

איך האסטרטגיה עסקית מכוונת את אסטרטגיות המשנה – התפעולית, השיווקית, אסטרטגיה השירות, אסטרטגיה משאבי אנוש וכד'? האם האסטרטגיות הללו נגזרות ממנה? מתואמות איתה? משלימות \ נוגדות אותה?

רשימת מקורות

בוסידי, ל. וצ'אראן, ר. (2003): **מבחן הניהול- הביצוע.**הוצאת מטר

ואצלאויק, ויקלנד ופיש (1979): **שינוי,** הוצאת ספריית הפועלים

Acur, Nuran and Englyst, Linda (2006): "Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome" International Journal of Operations & Production Management; 26, 1/2; pp. 69-91

CHRISTOPHER B. BINGHAM and KATHLEEN M. EISENHARDT (2011):" RATIONAL HEURISTICS: THE 'SIMPLE RULES' THAT STRATEGISTS LEARN FROM PROCESS EXPERIENCE." *Strategic Management Journal* 32: 1437–1464

Burrell, G., & Morgan, G. (1979): **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann .

Mary M. Crossan and David K. Hurst (2006): STRATEGIC RENEWAL AS IMPROVISATION: RECONCILING THE TENSION BETWEEN EXPLORATION AND EXPLOITATION Ecology and Strategy Advances in Strategic Management, Volume 23, 273–298

Stephen Cummings and Duncan Angwin (2011): **"Stratography: The art of conceptualizing and communicating strategy"** Business Horizons Volume 54, Issue 5, September–October, Pages 435–446

Drucker, P. (1973): **Management, tasks, responsibilities, practice** Harper & Row Pub. P.122

Gharajedaghi, J. (1999): **System Thinking, Managing Chaos and Complexity** Butterworth - Heinemann

Gimbert, X, Bisbe, J and Mendoza, X. (2010): "The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes" Long Range Planning 43 pp. 477-497

Hurst, D. K. (1995): **Crisis and renewal: Meeting the challenge of organizational change**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kahaneman. D/ (2011): Thinking, Fast and Slow Farrar, Straus and Giroux. NY

Gigerenzer G, Brighton H.(2009): "Homo heuristicus: why biased minds make better inferences." *Topics in Cognitive Science* **1**(1): 107–143.

Goldstein DG, Gigerenzer G. (2009): "Fast and frugal forecasting". *International Journal of Forecasting* **25**: 760–772.
Martin Giraudeau (June 2008):"The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses " Long Range Planning Volume 41, Issue 3, Pages 291–308
R. Grant (2003): "Strategic planning in turbulent environments: evidence from the oil majors" Strategic Management Journal, 24 (6) pp. 491–518
Grove, A. S (1996): **Only the Paranoid Survive** .New York: Doubleday .
HALBERSTAM, D.(1972): **The Best and the Brightest,** Random House, New York, P.209
Loizos Heracleous, and Claus D. Jacobs (June 2008): "Crafting Strategy: The Role of Embodied Metaphors" Long Range Planning Volume 41, Issue 3, , Pages 309–325
P. Hunter, T. O'Shannasy (2007): "Contemporary strategic management practice in Australia: 'Back to the Future' in the 2000s" Singapore Management Review, 29 (2), pp. 21–36
Mintzberg, H. (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning" Harvard Business Review, pp. 107 - 114
Mintzberg, H. (May, 1978): "Patterns in Strategy Formation" Management Science, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948
Mintzberg. H. (1988): "Crafting Strategy", The McKinsey Quarterly p. 71
H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998): **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management** Free Press, New York p. 64
Mattias Nordqvist, and Leif Melin (2008): "Strategic Planning Champions: Social Craftspersons, Artful Interpreters and Known Strangers: Long Range Planning Volume 41, Issue 3, June 2008, Pages 326–344
M. Pratt, A. Rafaeli (1997): "Organizational dress as a symbol of multilayered social identities" Academy of Management Journal, 40 , pp. 862–898
Robert, M. (2006): **The New Strategic Thinking, Pure & Simple** McGraw-Hill
Sanders, T. I. (1998): **Strategic Thinking and the New Science** the Free Press
Vermeulen, F. (2010): **Business Exposed: The Naked Truth About What really goes on in the world of business** Prentice Hall

אסטרטגיה ומה עוד?

החיים הארגונים מראים כי אסטרטגיה נוצרת ומוחלטת ע"י מנהיגי הארגון וביטויה הראשוני והמרכזי הינו שינוי מבנה הכפיפויות בהנהלה ומכך, שינוי המבנה הארגוני. מכך נובע ששלוש תת- המערכות הקשורות באופן ההדוק ביותר לאסטרטגיה תתי המערכות של מנגנונים מסייעים (תהליכי קבלת ההחלטות), המנהיגות והמבנה הארגוני.

[יושלם בהמשך]

התאמת האסטרטגיה לתת המערכות האחרות

בהיותה של האסטרטגיה תהליך כלל-מערכתי היא קשורה בעבותות חזקים לתת- מערכות אחרות בהן בעיקר המבנה הארגוני והמנהיגות.

<u>הקשר לסגנון המנהיגות: סגנון ניהולי ליצירת אסטרטגיה ומימושה:</u>

מנהל צריך גגנון שיותר מחויבות יותר מאשר יכולת אנליטית לניתוח מספרים ומגמות

יכולת לשתף בחשיבה ולהעביר מסרים יותר מאשר יכולת להנחות או להורות

הקשר למבנה ותהליכי עבודה (מנגנונים מסייעים)

הקשר למשאבי אנוש

בדרך כלל מלמדים לאתר את האסטרטגיה הנוכחית של הארגון מול זאת הרצויה – למעשה מישהו אחר בונה לכאורה את האסטרטגיה

בפועל – האסט היא סה"כ הביצועים של הארגון לצורך התאמתו לסביבה

איך הוא עושה את זה? מי שותף? במה הוא לא אפקטיבי בתהליך?

איך יודעים שהחשיבה והעשייה האסטרטגית הינה אפקטיבית?

שאלות משנה \ יסוד:

מה הארגון עושה כדי להתחדש?

איך צומחת האסטרטגיה הארגונית (על בסיס מנצברג)?

מודל החיישנות של הארגון

מודל קבלת ההחלטות בארגון?

הקשר בין יישום אסטרטגיה לשינוי האסטרטגיה (מעגל אפיון פערים-תכנון אסטרטגי-ניהול שינוי- מדידת התאמה מחדש)?

ניהול משאבים, ניהול שיווק, ניהול כ"א – זה לא אסטרטגיה

תהליך השיפור – הוספת דרך שלא קיימת כיום שנראית כהשלמה טובה למה שישנו

שיפור דרך קיימת

שימוש בחברת יעוץ חיצונית יעזור לפיתוח חד-פעמי של אסטרטגיה אבל לא את היכולות של הארגון

לשמר התאמה דינאמית לסביבה וצמיחה מתמשכת