

---

# כשהמציאות פוגשת את המציאות: עקרונות להובלה בסביבה תחרותית

---

צביקה רול, יועץ ארגוני בכיר

## בעצם, למה מציאות?

מה מבדיל בין חברות וארגונים הפועלים באותו תחום? מה ההבדל בין חברות סולריות המציעות באופן בסיסי את אותם מוצרים, במחירים דומים (ואפילו המכשירים זהים)? מה ההבדל בין בנקים שונים המעסיקים עובדים דומים, בעלי ידע והכשרה דומים, משתמשים בטכנולוגיות דומות ומוכרים מוצרים זהים במחירים זהים? מה מבדיל באמת בין מחשב נייד של DELL ומחשב נייד של IBM? (שניהם מכילים רכיבים זהים ומציגים ביצועים זהים). הצורך לבדל את הארגון / המוצר / השירות הפך לקריטי יותר מאי פעם אבל גם קשה יותר להשגה מאי פעם. ההצלחה כיום היא תולדה של ניהול מאות פרטים קטנים, חלקם מוחשיים (עיצוב המוצר או סביבת השירות) וחלקם לא מוחשיים (האווירה, ה"תחושה", המיצוב) המצטרפים יחד לכלל תמונה שלמה על בסיסה הלקוח מקבל את ההחלטה להעדיף מוצר א' על פני מוצר ב', לבצע את רכישותיו בקניון א' ולא קניון ב', לנהוג במכונית כזו ולא אחרת, לצפות בערוץ הזה ולא האחר וכך הלאה והלאה. הלקוחות מוצאים עצמם היום מוצפים במגוון עצום של מוצרים בעלי איכות ומאפיינים דומים, חשופים לידע ומידע המאפשרים להם בחינה מדוקדקת ומעקב צמוד אחר כל יצרן, ארגון, מוצר או שירות, והם בעלי יכולת בחירה והחלטה רבה מאי פעם. מצב זה המהווה את הבסיס לכללי המשחק החדשים מציב אתגרים ניהוליים ואסטרטגיים רבים

מציאות היא "החלטה נחושה לא לתת למציאות להפריע לנו להיפך למה שאנחנו יכולים להיות". "החלטה נחושה" – כיוון שהבחירה במציאות אינה אוטומטית או מובנת מעליה. יחידים, צוותים, מנהלים וארגונים השואפים למציאות צריכים להחליט על כך, להכריז על כך ולהתכוון לכך. אמירות בלבד או "מס שפתיים" לא יספיקו כדי להתחיל את המסע למציאות. ההחלטה צריכה להיות נחושה. הנחישות דרושה משום שהמסע למציאות הוא מפרך, ארוך, מלא כשלונות ואתגרים ומספק לצועד אין ספור הזדמנויות להסתפק בפחות ממציאות. תפקידה של המציאות במסע הזה לספק לנו אינסוף סיבות, "תירוצים" והזדמנויות לפרוש מהמסע. המציאות אינה שייט באגם רגוע ונינוח, מרחק קצר מהחוף, ללא סיכונים ביום בהיר ונעים. המציאות דומה יותר להפלגה בים סוער, כשלא כל מכשירי הניווט פועלים, החוף נמצא איפה שהוא מעבר לאופק והגלים מטלטלים את הספינה ללא הרף. והחלק האחרון של ההגדרה – "להיפך למה שאנחנו יכולים להיות" מתחסל לתגמול הגדול ביותר של המסע – הפרס על המציאות אינו רק הצלחה עסקית, כלכלית או חומרית אלא תחושה מדהימה של הישג, מימוש עצמי וצמיחה אישית מתמדת. היעד של המסע אל המציאות, כמו רבים מהמסעות האחרים נמצא בתוך הצועד.

ומורכבים לכל חברה. במצב הזה מצוינות היא הכרח לארגונים הרוצים לשרוד ולהצליח.

### מצוינות ארגונית

כדי שהלקוח יבחר בארגון מסויים, במוצר מסויים או בספק שירות מסויים – צריכים לתת לו לפחות סיבה אחת טובה. אותה סיבה תהיה התחום בו הארגון מצטיין. חברה המייצרת מכונות כביסה ומציעה אותן במחיר תחרותי מאוד (ובאיכות שאינה נופלת מזו המצופה ממכונת כביסה סבירה) מצטיינת בתחום התמחור. החברה הזו פיתחה יכולות מורכבות המאפשרים לה לייצר את מכונת הכביסה ביעילות גבוהה יותר, לעבוד עם ספקים זולים יותר, לנצל מגמות גלובליות בשוק העבודה ולהעביר את הייצור לאתרים זולים יותר וכו'. החברה הזו לא מצטיינת כנראה בתחומים אחרים (ביצועי מכונת הכביסה, העיצוב שלה) אך גם לא נכשלת באף אחד מהפרמטרים האלה. ההצטיינות הארגונית היא היכולת לייצר ערך בתחום מסויים (החשוב ללקוח) מבלי להכשל באף תחום אחר ועל ידי כך להעניק ללקוח חוויה של תמורה כדאית עבורו. רוב החברות המצטיינות לא מצטיינות בכל תחומי פעילותן אלא בחרו בקפידה תחום ערך אחד או שניים לכל היותר בהם יציגו ביצועים העולים על רמת ביצועי המתחרים. מקדונלד'ס לא מייצרת את ההמבורגרים הטובים בעולם, גם שאר מוצריה אינם מצטיינים באיכויות קולינריות יוצאות דופן. למעשה מקדונלד'ס היא רשת המזון המהיר המובילה בעולם מבלי להצטיין בתחום המזון. לעומת זאת היא כן מצטיינת ביצירת ערכים משמעותיים עבור לקוחותיה (נגישות מעולה, עיצוב וחווית שירות, ודאות גבוהה לגבי טעמו של המזון (זהה בכל הסניפים). טיוטה מייצרת את המכונות הנמכרות

ביותר אבל לא את המכונות הטובות ביותר. לאף מכונות של טיוטה אין את היכולת להעניק חווית נהיגה כמו BMW, מוצקות איכותית של מרצדס, ביצועים של סוברו אימפרזה ספורט או נוחות של סיטרואן. אבל טיוטה מצטיינת ביצירת מכונות אמניות הנמכרות במחיר סביר. את זה היא עושה טוב יותר מכל חברה אחרת המייצרת מכונות, ולקוחות המחפשים אמינות במחיר סביר יבחרו בה.

בספרם The Myth of Excellence המחברים פרד קרופורד וריאן מתיוס מנפצים את האמונה שכדי להצטיין הארגון חייב להיות מצוין בכל תחומי פעילותו. למעשה, הם טוענים, לאף ארגון אין די משאבים כדי להגיע למצוינות בכל תחומי הפעילות שלו. לכן כל ארגון חייב לבחור – להחליט על סמך יכולותיו ויתרוניתיו על התחומים בהם יצטיין, ולהחליט מראש מהם התחומים בהם לא יצטיין. הצד השני של האסטרטגיה הזו היא שלאף ארגון אסור להכשל באף לא אחד מתחומי פעילותו. כישלון במקרה זה מוגדר כירידה מתחת לממוצע המקובל בענף.

ההגדרה של ארגון מצטיין תהיה ארגון שמצליח להביא תוצאות מצוינות ויוצאות דופן לאורך זמן ללקוחותיו ולבעלי העניין שלו בדרכים יעילות והוגנות ותוך כדי כך מפגין יכולות מעוררות קנאה והערצה, הופך למקור השראה, למידה וחיקוי למתחריו ומקור גאווה ומימוש עצמי לעובדיו.

## עקרונות במסע

ולהוביל פרטים וצוותים לביצועים ממוקדים, מלאי אתגר, ברי מדידה ומעוררי מוטיבציה ובכך לתרום ישירות לשיפור ביצועים ושיפור בהשגת התוצאות. עבודה ללא יעדים מוגדרים או עם יעדים המוגדרים בצורה לא נכונה לא רק שאינה מקדמת את איכות העבודה והשגת תוצאות אלא פוגעת באפקטיביות הצוות. מנהלים צריכים לרכוש את המיומנות של עיצוב והגדרת יעדים ולשכללה לדרגה של "אומנות" – שליטה מלאה בכלי לא רק תוביל לשיפור ביצועי הצוות או העובדים אלא גם לשיפור עבודתו הניהולית של המנהל עצמו.

### עקרון שני: חוק השלו"ש

חוק השלו"ש מתייחס ל: **שינוי, למידה ושיפור**. המסע למצוינות הוא מסע שבעצם לעולם לא מסתיים. כל גבעה אליה הגענו הופכת לנקודת המוצא של הטיפוס לנקודה הבאה, וכל טיפוס ליעד חדש ידרוש יכולות חדשות. הסכנה הגדולה היא כמובן לנוח על זרי הדפנה. להכנס לקיבעון ולחשוב שמה שהוביל אותנו לנצחון היום יספיק לנו כדי לנצח גם מחר.

ישנם שלושה טיפוסים תגובה לשינוי והתמודדות עם שינוי:

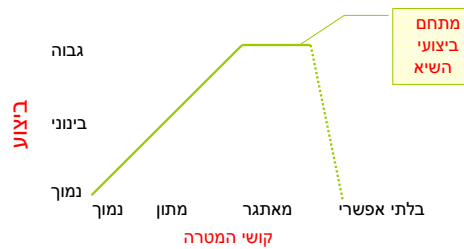
**משמרים**, מעדיפים את המצב הנוכחי על פני המצב הלא ידוע. המטרה של המשמר: לנצל משאבים – אנשים, טכנולוגיה, ידע והון תוך שמירה על המבנה הקיים. הם מייצגים את גישת הניהול האיכותי הטוטאלי לשיפור יעילות. במקרה הטוב, סגנון השינוי המשמר מאופיין בשיפור הדרגתי ומתמשך.

**מחדשים**, מעדיפים גישה מהירה וקיצונית יותר לשינוי. ההעדפה של המחדשים היא שינוי נרחב ומשמעותי שמתרחש במהירות. הם מייצגים את גישת העיצוב מחדש של

### עקרון ראשון: הצבת יעדים

הצעד הראשון במסע למצוינות הוא הצבת יעדים נועזים, מפחידים ומלהיבים: לא מטרות קלות מדי להשגה, לא מטרות חסרות אתגר שאינן מייצרות התלהבות, לא "עוד מאותו דבר". כל המחקרים שבדקו את ההשפעה על ביצועים והישגים מצאו שהצבת מטרות ויעדים היא הכלי האפקטיבי ביותר לשיפור ביצועים ותורמים עד ל 65% מהסבר השונות בין רמות הישגים וביצועים של עובדים וארגונים.

### הקשר בין קושי המטרה ורמת הביצוע



היעדים צריכים להיות מוגדרים בתחום המאתגר. הצבת יעדים מתחת לתחום זה לא תשפיע או תשפיע מעט על שיפור הביצועים, הצבת יעדים מעבר לתחום המאתגר (בתחום הבלתי אפשרי) לא תוביל אף היא לשיפור ביצועים. מאחר ואנחנו בדרך כלל לא יודעים מראש מהו התחום "הבלתי אפשרי" עבורנו, ומאחר ובמקרים כאלה הנטייה תהיה להציב יעדים "הגנתיים" (נמוכים מדי), ההמלצה היא להציב אתגרים מסוכנים ולהעדיף מצב בו הצבנו יעדים גבוהים מדי ולא עמדנו בהם מאשר הצבנו יעדים נמוכים מדי וכן עמדנו בהם.

עיצוב נכון של יעדים הוא כלי ניהולי רב עצמה היכול למקד את פעילות הצוות

השינוי. מטרת המחדשים היא לאתגר את המבנה הקיים, למצוא פתרונות מהירים ולערוך שינויים שיטתיים שונים בקנה מידה גדול.

המשמרים יודעים את החוקים, התקנות והמדיניות שיש לנקוט בה. עבורם, החוקים והתקנות בעלי ערך חשוב. המשמרים מעדיפים לפתור בעיות ולשפר יעילות בצורה שתשמור על היציבות והאחידות של המערכת הקיימת. הם מעדיפים פתרונות שהוכחו ונבחנו בעבר. הם מקבלים את המסורת ותומכים בהנחות קונבנציונליות. היתרונות בסגנון שינוי זה ברור. החסרונות יכולים להיות: ישיבות ארוכות ותדירות ומחסומים ביורוקרטיים. העובדה שהמשמרים שמים דגש על התהליך של השלמת המשימה, עשויה להפריע או לעכב את השלמת המשימה עצמה. המשמרים עשויים לבלבל בין תהליך ותוצאה.

התכליתיים הגיוניים, נעימים וגמישים. הם נוטים לפתור בעיות בצורות המדגישות תוצאות תכליתיות. הם מתמקדים יותר בתוצאות מאשר במבנה הארגוני. הבחירה הראשונה שלהם תהיה להגיע למטרות תוך אימוץ המבנה הקיים. במידה וזה לא עובד, הם יתמכו בשינויים גדולים. הם נכונים ויכולים לראות את שני הצדדים של הויכוח. הגישה התכליתית היא גישת "אמצע הדרך". החיסרון בגישה התכליתית הוא האפשרות "להיתקע". התכליתיים מבינים את שני צדדי הויכוח ודבר זה עשוי להקשות עליהם להחליט ולהתחייב לדרך פעולה מסוימת.

המחדשים עשויים להיראות כלא ממושגעים ולא מאורגנים. הנחות, חוקים ותקנות קיימים, הם בדרך כלל אתגר לאדם המחדש. המחדשים תמיד מתפתים לפתור

בעיות בדרכים המאתגרות מבנים קיימים. מסורת והיסטוריה הם בעלי ערך פחות מאפשרויות העתיד.

בתקופה של שינויים דרמטיים בסביבה הארגונית, תחרותיות גוברת, שינויים טכנולוגיים ושינויים בהתנהגות הצרכנים, ציפיותיהם ותפיסותיהם אין לנו את הפריבילגיה לנוח או לשמר את העבר לאורך זמן. אם אין לכם מספיק "מחדשים" אתם חייבים לדאוג שיהיו לכם.

### **עקרון שלישי: לבד אי אפשר וביחד זה קשה**

המסע למצוינות ארגונית אינו מבוסס על "כוכבים" אלא הוא תוצאה של משחק קבוצתי. במשחק קבוצתי השגת הנקודות חשובה הרבה יותר מהשאלה מי השיג את הנקודות ומי מקבל את הקרדיט על השגתן.

הדבר החשוב ביותר להבין לגבי סוגיית הצוות היא שמימות בונות את הצוות ולא שהצוות בונה משימות. הכוונה היא לכך שהדרך הטובה ביותר לפתח צוות היא להציב לו (או שהצוות יציב לעצמו) אתגרים ומשימות ותוך כדי ביצוען והפעולה להשגתן של משימות אלה הצוות יתפתח, יתגבש וישפר את תהליכי האינטגרציה הפנימיים.

שלושת העקרונות שהובאו במאמר זה אינם כל העקרונות והתהליכים הקשורים בהצלחה במסע אל המצוינות, הם מציגים עקרונות בסיסיים וראשוניים בלבד שהבנתם והפנמתם גם אם אינן מספיקים להשלמת המסע, מספיקים בהחלט לתחילתו. צאו לדרך. לא חושב שיש למישהו היום ברירה אחרת.