

”בתוך המהומה, מצאו פשטות. בתוך הצרימה, מצאו הרמוניה. בליבו של הקושי שוכנת הזדמנות.”
(אלברט איינשטיין)



אפקט הפרפר - ניהול אפקטיבי בסביבה של מורכבות ואי ודאות

מאת: מיכל זיגלמן

ניהול ומנהיגות במאה ה-21 - מפגש בין קלאסי לחדש

ניווט בסביבה הניהולית והעסקית של המאה ה-21 הפך למורכב ומאתגר מאי פעם. מנהלים חווים יומיום את הפער שבין הצורך הטבעי בתכנון, וודאות ושליטה, לבין המציאות הניהולית, הדינאמית והלא-ודאית. מודלים קלאסיים וגישות ניהול מסורתיות, שהתקבעו בעולם הניהול, מתקשים לייצר מענה אפקטיבי במפגשם עם האתגרים שמייצרת סביבת הניהול המורכבת כיום. בפתחה של המאה ה-21 מנהלים מוצאים עצמם בזירה שבה שולטים כללי משחק אחרים מאלו שאליהם הוכשרו. תפיסה רלוונטית והכרות עם חוקי המשחק החדשים הם שיאפשרו למנהל לנווט באפקטיביות, לייצר ערך ולהפוך למנהיג משמעותי בסביבתו.

מיכל זיגלמן, MSc, מייסדת ומנכ"ל Duality, יועצת לפיתוח מנהיגות ופיזיקאית, מאמנת בכירה למנהלים, מתמחה בתהליכי פיתוח ארגוני והכשרת מנהלים, מפתחת תפיסת הניהול © Bimodal Management.

מה נשתנה?

נדון להסתיים שוב ושוב בתחושת משבר לנוכח האתגרים שמייצרת סביבת הניהול החדשה. התבוננות על סביבתנו הרחבה תגלה, שאי ודאות, דינאמיות וגידול בחוסר הסדר הם בלתי נמנעים, זוהי דרך הטבע והחוקיות הפיזיקאלית הבסיסית השלטת בו. ארגונים וסביבות עסקים כפופים לאותה חוקיות בדיק. אלו הן מערכות כאוטיות, מורכבות שאינן מתנהגות כמערכות קלאסיות ולכן אינן בהכרח מצייתות לחוקים הקלאסיים. כדי לנהל ולהתנהל בהצלחה בסביבות אלו נדרשת התבוננות עדכנית והיכרות עם מערכת החוקים החדשה. את העיקרון הזה היטיבו להפנים וליישם בגוגל, למשל. שמירה על מובילות בשוק תחרותי וצמיחה עסקית מרשימה בעיצומו של משבר כלכלי גורף, הופכות את גוגל כמוודל ללימוד ולחיקוי כיצד ניתן לנווט בהצלחה ואף לצאת מחוזקים חרף הטלטלה בשוק הגלובלי. הסוד של גוגל - תפיסת ניהול עדכנית ש"קוראת" את השטח.

ניהול אפקטיבי בסביבה של מורכבות ואי ודאות

תפיסת הניהול הדואלי - Bimodal Management® התפתחה על רקע הפער ההולך ומעמיק בתקופתנו בין התפיסות הקלאסיות בניהול ומנהיגות, לבין האתגרים הפוגשים מנהלים בשטח. זוהי גישה הרואה בארגונים ובסביבות עסקים חלק בלתי נפרד מהטבע, לפיכך אלו הן "מערכות טבעיות". על פי תפיסה זו, סביבתו הטבעית של המנהל הינה מערכת מורכבת, דינאמית, כאוטית, אשר נשלטת על ידי אותן תופעות וחוקים שחלים על כל שאר המערכות בטבע. גישה ניהולית, מיומנויות וכלים שידברו ב"שפה" ובחוקיות השייכים למערכות אלו, יהיו בהלימה למאפייני הסביבה, יצרו הרמוניה בסביבת הניהול ויהיו אפקטיביים למול האתגרים. תפיסת Bimodal Management מתבססת על עקרונות המדעים החדשים: תורת הקוונטים, תיאורית המורכבות (Complexity) ותורת הרשתות. היא עושה שימוש בעקרונות אלו כדי להסביר את העולם הגלובלי, הרשתי, הדינאמי, שארגונים וסביבות עסקים מהווים חלק ממנו וכדי להבין את החוקיות שמנהלת את סביבתו המורכבת של המנהיג. על רקע תפיסה זו נבחנת מחדש הסוגיה: מהי מנהיגות שמייצרת משמעות בעידן החדש?

מבט מהיר על ההיסטוריה של זירות כלכליות ועסקיות מלמד, כי תופעות של בועות, נפילות שווקים ו"ברבורים שחורים" היו איתנו תמיד. כמו: משבר "אוקטובר השחור" 1929, התפוצצות בועת הטכנולוגיה 2000 או - משבר האשראי והמשכנתאות שהחל ב- 2008. עם זאת, מספר תהליכים משמעותיים, המתרחשים באופן מואץ בתקופתנו, תורמים להעצמתם של חוסר הודאות ושל תופעות כאוטיות. תהליכים אלו מתרחשים בו זמנית במספר מרחבים: במרחב הפיזי - נפילת גבולות. בפועל, הגבולות אינם באמת קיימים. כולנו פועלים באותו "שדה". במרחב התקשורת והמידע - עברנו לעולם רשתי בעל קישוריות גבוהה ביותר. במימד הזמן - קצב מואץ של שינויים ופיתוחים בתחומים רבים בו זמנית.

"השדה הניהולי" בעידן החדש הפך לשדה פתוח וחסר גבולות שבו ההתמודדות היומיומית מתרחשת על "סף הכאוס" - במפגש התמידי שבין ודאות לאי ודאות

כך למשל, המהפיכה האדירה שהתחוללה בתחומי התקשורת, המידע והטכנולוגיה הגדילה דרמטית את ההתפתחות בשלושת התחומים במקביל. זו, הקלה על נפילת הגבולות והמעבר לשוק גלובלי, תהליך שעיצב מציאות כלכלית חדשה - הגלובוס הפך לזירה כלכלית אחת. משלב מסוים כבר קשה לאתר מהיכן החל השינוי, כולנו משפיעים ומושפעים. הסביבות העסקיות והארגוניות של היום מתאפיינות בדינאמיות, שונות, קישוריות, תופעות ש"מתהוות מלמטה". זוהי סביבה שנשלטת על ידי "אפקט הפרפר" - בעלת רגישות גבוהה לאירועים נקודתיים שיוצאים במהירות מכלל שליטה. "השדה הניהולי" בעידן החדש הפך לשדה פתוח וחסר גבולות שבו ההתמודדות היומיומית מתרחשת על "סף הכאוס" - במפגש התמידי שבין ודאות לאי ודאות. שדה כזה מציב קושי עקרוני לחזות, לתכנן במדויק ולשלוט באופן מוחלט בכל התהליכים. כל ניסיון להחיל מודלים קלאסיים של ניהול היררכי, תכנון, חיזוי, אסטרטגיה נוקשה, וקשר ישיר בין סיבה לתוצאה,

הגדלת רפרטואר התגובות הניהוליות -

הגישה הדואלית מזמינה את המנהל להרחיב את רפרטואר היכולות הניהוליות ולהביא לביטוי מיומנויות שקיימות למעשה בכל אחד מאיתנו כמו, רגישות, קליטה חושית, אילתור, אשר מודלים שמרניים אינם מעודדים את פיתוחן. הרחבת רפרטואר המיומנויות והתגובות מאפשרת למנהל להתמודד טוב יותר ולתת מענה אפקטיבי לטווח רחב של מצבים אפשריים במציאות דינאמית ומתהווה.

מודל הניהול הדואלי © מציע, כי ניהול ומנהיגות אפקטיביים בעידן החדש מחייבים יישום בו-זמני של שני אופני פעולה מנוגדים לכאורה: תכנון ותמרון, שצריכים להתקיים בו זמנית, כדי לתת מענה שלם בסביבת ניהול מורכבת

למנף את מרחב הלמידה וההזדמנויות בסביבה מורכבת -

הגישה הדואלית נותנת לגיטימציה לתופעות שבראיה הקלאסית נחשבות כהפרעות או משברים בסביבת הניהול. בהסתכלות זו, כאוס, אי ודאות ו"הבלתי צפוי" אינם נתפסים כמצבי איום או משבר אלא כחלק אינטגרלי וטבעי למערכת. גישה זו מאפשרת למנהלים להכיל תופעות אלה בשלום ולבחון את מרחב הלמידה וההזדמנויות שהן מייצרות, במקום להשקיע אנרגיה בניסיון חסר סיכוי למנוע אותן.

ניהול מוכוון אנשים -

הניהול הדואלי מטפח מכוונות גבוהה לאדם, אמון באנשים, רגישות, אותנטיות, תקשורתיות והתנהלות מיטבית במרחב הבינאישי, כבוד הדדי ופתיחות. זהו סגנון ניהול המעודד אקלים של התארגנות עצמית ומימוש, מאפשר לבעלי העניין מרחב ביטוי רחב ככל האפשר, מתוך מודעות רחבה ועמוקה לסביבות הרשתיות ולעוצמתם של ממשקים אנושיים.

מכוונות לתהליך ולא רק לתוצאה -

ניהול בגישה הדואלית מתמקד בדרך ובתהליך, במקביל למיקוד בחזון, יעדים ותוצאות. זהו ניהול

מודל הניהול הדואלי © מציע, כי ניהול ומנהיגות

אפקטיביים בעידן החדש מחייבים יישום בו-זמני של שני אופני פעולה מנוגדים לכאורה: תכנון ותמרון, שצריכים להתקיים בו זמנית, כדי לתת מענה שלם בסביבת ניהול מורכבת.

התכנון - מייצג מיקוד גבוה, כיוון ברור, שליטה, יכולת ניתוח והתנהלות לפי תכניות אסטרטגיות. **התמרון -** מתבטא בגמישות ניהולית, "קריאת המפה" כאן ועכשיו, מכוונות לאדם, נוכחות ואינטראקציה בינאישית מפותחת. מנהל המסוגל לשלב בין שני אופני ההתנהלות על פי הצורך, יתפקד באופן גמיש ואפקטיבי יותר, יגיב היטב לשינויים, ויפעל באיזון ובהרמוניה עם עצמו ועם סביבתו.

תפיסת הניהול הדואלי מצריכה לשמור על גמישות מחשבתית ורגשית. זוהי תפיסת "גם וגם" במקום החשיבה הקלאסית של "או, או".

כהשקפת עולם -

התפיסה הדואלית משליכה על כל תחומי הניהול וההתנהלות הארגונית ומוצאת את ביטויה במבנה ארגוני, בתרבות, בתקשורת, בשירות ובתחומים נוספים. בהקשר רחב - הגישה הדואלית הינה תפיסת עולם ודרך חיים, המייצרת התבוננות עצמית וסביבתית שנמצאת בהלימה עם החוקיות הפיזיקאלית הטבעית לנו ולמערכות בהן אנו חיים ופועלים.

קלאסי מול דואלי -

התפיסה הדואלית אינה סותרת את תפיסת הניהול הקלאסית אלא באה להוסיף מימד נוסף. בראייה הקלאסית, תכנון, חיזוי, אסטרטגיה, מיקוד ביעדים ושליטה גבוהה, מהווים סתירה לכאורה ל-גמישות, אלתור ויכולת לאפשר התהוות. "סתירה" זו שבין תכנון לתמרון מתקיימת כל עוד אנו ממשיכים להסתכל על העולם בראייה הקונבנציונאלית הדיכוטומית שחונכנו אליה, ראייה של "או, או". לא ניתן לישוב את הסתירה הזו במישור ההתבוננות הפשטני אליו הורגלנו, אלא, רק אם נהיה מוכנים לעשות "קפיצה קוונטית" בחשיבה ולאמץ תפיסה אחרת. תפיסה דואלית שמכילה את הניגודים בתוכה, "גם וגם". זהו עיקרון ש"עובד" היטב בטבע. ארגונים וסביבות עסקים הינם חלק מאותה הצגה.

סביבת הניהול של המאה ה-21 השתנתה. זוהי סביבה מורכבת, כאוטית, לא ודאית, שבה קיימת מגבלה עקרונית לחזות, לתכנן ולשלוט בכל התהליכים. כדי להישאר רלוונטיים ולשמר אפקטיביות, על מנהלים להרחיב את ההתבוננות, לאמץ תפיסה עדכנית של סביבתם ולהתייחד עם חוקי המשחק החדשים. תפיסת הניהול הדואלי מדברת ב"שפה" של הסביבה, יוצרת הרמוניה עם החוקיות הטבעית שלה ועל ידי כך מאפשרת למנהל להפנות משאבים ואנרגיה להתחדשות, חדשנות וזיהוי הזדמנויות. מנהל אשר ישכיל להיפרד מדפוסים מקבעים ולאמץ גישה רלוונטית, ינווט בהצלחה, ימנף את מרחב הלמידה וההזדמנויות שאי הוודאות מספקת ויתרום ערך משמעותי לסביבתו.

הדוגל ברגישות ובערנות להתהוות בשטח ולשינויים קטנים בתנאי הסביבה, במטרה להגיב בזמן אמת ובאופן רלוונטי, לפני שאותם שינויים מתפתחים למשבר גדול.

מנהיגות משמעותית נבחנת במצבי אי וודאות וכאוס, כאשר פתרונות שעבדו היטב בעבר, לא בהכרח ממשיכים להיות אפקטיביים. "תשובות נכונות" צפויות מראש - אינן קיימות. במצבים אלה, מנהל נדרש להפגין "עמוד שדרה ניהולי", לסמוך על יכולתו לתמרן, להתגמש ולהגיב באופן רלוונטי להתהוות בשטח, מבלי לאבד כיוון ועם יכולת גבוהה לשמר הזדהות ומחויבות בקרב אנשיו.

מקורות:

1. אלברט לסלו ברבאשי, **קישורים - המדע החדש של רשתות**, הוצאת ידיעות אחרונות וספרי חמד 2004.
2. תומס ל. פרידמן, **העולם הוא שטוח: העולם הגלובלי - החיים במציאות חדשה**, הוצאת אריה ניר 2006.
3. נסים טאלב, **הברבור השחור**, הוצאת דביר 2009.
4. אלטמן א., **פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר - מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, בעריכת גונן זוכאי. ביה"ס למנהיגות, הוצאת משרד הביטחון 1999.
5. Patricia Shaw, **Changing Conversations in Organizations: a complexity approach to change**, Routledge Publication 2002.
6. Theodore Taptiklis, **Unmanaging: Opening up the Organization to its own Unspoken Knowledge**, 2008 Palgrave Macmillan Publication.
7. Spyros Makridakis, Robin Hogarth & Anil Gaba - **INSEAD Business Schools, Dance with Chance: Making Luck Work for You**, Oneworld Publications 2009.
8. Jeff Kehoe, **The Age of the Both/And CEO**, Harvard Business Press 2009.
9. Lisa D. Ord??ez (University of Arizona), Maurice E. Schweitzer (University of Pennsylvania), Adam D. Galinsky (Northwestern University) & Max H. Bazerman (Harvard University), **Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting**, Working Paper 2009