

4 ה' + א' = מחויבות תהליכית ?

על מחויבות הארגון לתהליכי ניהול שיטתיים ברמה האסטרטגית.
מאת: חיים ברמן (בוגר מכללת ALD – CMQ/OE)

דוגמה א'

תפיסת הביטחון של ישראל החלה להתגבש עוד בעידן קום המדינה ונשארה פחות או יותר סטטית עד לעדכונה בידי ועדת מרידור, בשנת 2006.

במקור היא נשענה על 3 עקרונות :

- **הרתעה** – בניית יכולת צבאית שתרתיע את האויב מלפתוח במלחמה.
- **הרתעה** – במידה וההרתעה תכשל, נדרשת יכולת מודיעינית להתריע על כוונות האויב בזמן אמת.
- **הכרעה** – במידה ונפתחת מלחמה, יש להעביר מוקדם ככל האפשר את הלחימה לשטח האויב ולשאוף להשיג הכרעה מהר ככל הניתן.

ועדת מרידור, בהתבסס על לקחי מלחמת יום הכפורים, הוסיפה עוד עקרון :

- **הגנה** (התגוננות) – מרכיב זה נועד לתת מענה להגנת העורף והתשתיות מפני אימים שמקורם במדינות מרוחקות, מדינות שכנות, וארגוני טרור.

לקראת כנס הרצליה 2014, פרסם צוות מן המרכז הבין תחומי, בהובלת פרופ' אלכס מינץ וד"ר שאול שי, נייר עמדה ([האדפטציה כמרכיב בתפיסת הביטחון של ישראל](#)) המציע להוסיף עקרון נוסף :

- **אדפטציה** – התאמה לנסיבות המשתנות. המציאות משתנה באופן דינמי ומחייבת בחינה מתמדת לצורך התאמת המענים ואיתור הזדמנויות. התאמה זו אינה מוצעת כמענה טקטי, חד פעמי, לתמורות שחלו במזרח התיכון, אלא כגישה אסטרטגית וחלק אינטגרלי בתהליך. גישה זו מבוססת על ההכרה שהשינויים מתרחשים בכמות במגוון ובקצב הולך וגובר, ומצריכים בחינה מתמדת האם ואם כן, אילו שינויים נדרשים במרכיבים המהווים את המענה לדרישות העקרוניות המהוות את תפיסת הביטחון. השר לשעבר, דן מרידור, דיבר לאחרונה במסגרת פאנל טלוויזיוני בהקשר למבצע "צוק איתן", והשתמעה מדבריו הסכמה לרעיון ההתאמה לשינויים המתרחשים.

דוגמה ב'

בשנת 2000, בהמלצות תחקיר שבוצע בסיום פרויקט לטיפול ב"באג 2000", הומלץ לבצע **בחינה תקופתית קבועה** של התשתיות בארגון, מתוך ראייה של עלות הבעלות הכוללת (Total Cost of Ownership), ולבדוק את מידת ההתאמה לצרכים מחד, ואת מידת העדכנות הטכנולוגית מאידך.

היה ברור כי תהליך מסוג זה יכול למנוע מהארגון להיקלע למצבי משבר, המחייבים בין השאר ביצוע השקעות חריגות באופן בלתי מתוכנן ולעיתים בלתי נשלט. למרות זאת, ההמלצה לא אומצה ע"י ההנהלה.



נכון שקשה להצדיק המלצה מסוג זה באמצעות ניתוח כמותי, וניתוח מסוג ROI לתקופה מוגדרת אינו ישים אפריורי לזיהוי הסיכון והגדרת אסטרטגיית פעולה, אולם יתכן כי סיבת השורש המרתיעה הנהלות מאימוץ תהליכים מסוג זה אינה מבוססת על נימוקים לוגיים או על ניתוח מבוסס עובדות, אלא נעוצה דווקא **במישור התרבותי - מנטאלי**.

דוגמה ג'

המחשה נוספת של גישה זו, אשר אולי חלק מאנשי ניהול האיכות נתקלו בה, היא אותה הרמת גבה של תמיהה מעורבת באי שביעות רצון מצד ההנהלה, כאשר הם מודיעים על הורדת עדיפות הטיפול בסוגיות השוטפות לטובת הכנת סקר ההנהלה התקופתי של מערכת ניהול האיכות או מערכת הניהול המשולבת.

האמירות הללו אינן גורפות, כמובן. ישנם ארגונים שבהם ניהול שיטתי הוא חלק מהתרבות האירגונית, אולם עדיין לא ניתן לקבוע כי זהו הסטנדרט המקובל בישראל.

אימוץ התנהלות של תהליכי סקירה ובחינה קבועים ברמה האסטרטגית מגדירה במשתמע סוג של **מחויבות תהליכית ועקביות ושיטתיות ניהולית**, אשר אינן חלק מה-DNA של תרבות הניהול הנפוצה בישראל.

תרבות זו מעלה על נס מאפיינים של גישה ישירה לביצוע על חשבון שלבי התכנון והניתוח. גישות כגון טיפוח גמישות התגובה לשינויים ברמה הטקטית, והסתמכות על כושר אלתור וניהול משברים, זוכות להעדפה מתוך הנחה סמויה כי התנהלות כזו "חוסכת" את המחויבות התהליכית האסטרטגית מחד, ומקושרת (אולי בתת-מודע) לתכונות אחרות הנחשבות רצויות יותר, כגון יצירתיות וחדשנות, מאידך.

הדינמיקה בתחום התקינה מצביעה לכאורה על כך שגם ברמה הבינלאומית גוברת המודעות לצורך בהטמעת ניהול שיטתי ברמה האסטרטגית. **בפוסט "ניהול סיכונים לעומת פעולה מונעת"** שפורסם ע"י אורנה קמין, היא מסקרת את השינוי הצפוי בתקן ISO 9001 בגרסת 2015, ומעלה את השאלה האם קיים הבדל בין הפעולה המונעת המוגדרת בגרסת 2008, לבין גישת **ניהול הסיכונים** הצפויה להיכנס ב-2015. יתכן כי בשלבי התהליך לא קיים הבדל מהותי, אך ההבדל טמון **ברמה התפיסתית**, והוא משמעותי בהחלט:

פעולה מונעת **נתפסת כגישה טקטית** וממוקדת תהליך ספציפי, בעוד תהליך ניהול סיכונים דורש **ראיה מערכתית כוללת ברמה האסטרטגית**, ומוסיף אלמנט של ניתוח ותיעודף הטיפול בסיכון.

לסיכום, במדינה מרובת מיזמי סטארט-אפ, אשר בה היי-טק מהווה מנוע צמיחה מרכזי תכונות כגון גמישות, יצירתיות וחדשנות הן תכונות מפתח אשר יש לישראל בהן יתרון מוכח, והן משמשות אבן שואבת למשקיעים.

ואולם, אם ברצוננו להביא חלק יותר גדול ממיזמים אלה לבשלות ארגונית ולצמיחה לרמה של ארגונים הכוללים גם מרכיבי ייצור, עם טביעת רגל ותרומה כלכלית משמעותית יותר לחוסנו של כלל המשק, יש לשאוף לשינוי הדגשים בתמהיל הניהולי, לטובת אימוץ **ניהול שיטתי ועקבי**, הכולל הקצאת יותר **מיקוד ניהולי ומחויבות תהליכית** לצד האסטרטגי.

