

TOOLKIT

ארגז כלים יישומי למנהלים

לכל בעל מלאכה יש את ארגז הכלים שלו. ארגז כלים המאפשר לו לבצע את עבודתו על הצד הטוב ביותר. ארגז הכלים הזה דינמי ומתפתח ומתווספים אליו כלים ונגרעים ממנו כלים ומכשירים על פי המיומנויות של בעליו והצרכים שלו. אין ארגז כלים אחד זהה למשנהו, גם כאשר מדובר בבעלי מקצוע מאותו התחום. כל בעל מקצוע מגלה עם השנים שהוא מאמץ לעצמו את הכלים שמשרתים אותו באופן היעיל ביותר.

אנו חושבים כי מצוינות היא השקפת עולם ודרך חיים. מצוינות ניהולית הוא תהליך נרכש. תהליך מתמיד של חתירה עצמית אל עבר היותר טוב, היותר מקיף, היותר מעמיק, היותר אמיתי, היותר מלוטש, היותר רווחי וכדאי. המצוינות נוגעת בכמעט 360 מעלות בכלל פלחי חיינו ולרוב התוצאות אותם נשיג הם מעל הממוצע.

מנהלים ואנשים מצוינים דורשים מעצמם הרבה. הרבה יותר מהממוצע שמסביבם. הם אף פעם לא מסופקים. בכל פעם שיגיעו ליעד מסוים יראו כי ניתן ללכת רחוק יותר ולא ישקטו ויחלו מיד בתנועה אל עבר היעד החדש הבא.

מנהל שידע לאתר את תחומי ההצטיינות שלו ושל העובדים והמנהלים הכפופים לו ובהם להתמקד יניב תוצאות משמעותיות גבוהות יותר מהממוצע. בכדי לקדם ולמנף מצוינות יש לאמץ, כל הזמן, כלים שיאפשרו להביא לידי ביטוי את תחום המצוינות שלו ובכך להשאיר חותם.

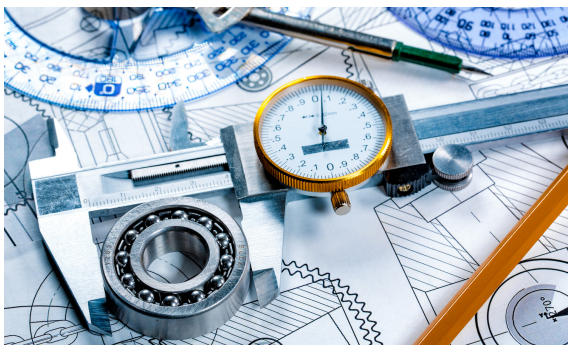
על כן, הכירו את TOOLKIT

TOOLKIT הינו ארגז כלים יישומי לניהול מצוין הארגז מכיל כלים ומודלים יישומיים המייצרים ערכים ממשיים הייעוד שלו - הקניית כלים עדכניים ומתקדמים למנהלים בכירים השואפים למצוינות אישית וניהולית

הארגז כולל

- כלים ומודלים להתבוננות אישית
- כלים ומודלים להתפתחות אישית ומקצועית
- איך תשפרו אחרים - כלים ומודלים לניהול

TOOLKIT אינו סטטי. הוא מתחדש, מתרענן, מגוון ועל כן, יש לכם כלי / מודל בארגז הכלים האישי שלכם שתמצאו לחלוק עם מנהלים אחרים. שתפו אותנו. יש לכם, צורך בכלי לתחום/ נושא ספציפי - בקשו מאיתנו.



TOOLKIT

מודל SMART

עיצוב מטרה איך אני מעצב את המטרה שלי – דגשים טרום פעילות

מטרה ספציפית ומדויקת, ככל שהמטרה תהיה יותר ספציפית כך התוצאות יהיו יותר מדויקות. שים לב, חשוב שהמטרה תהייה פשוטה כדי שתת המודע לא יתבלבל. **לדוגמה**, במקום להגדיר "אני רוצה להיות יותר טוב בדיבור בפומבי", אפשר לכתוב, "אני רוצה להעביר בהצלחה מצגת של 10-15 דקות לקהל של 50 איש או יותר".

S

מדיד. אתה יודע איפה אתה נמצא ולכן אתה הולך. אתה יכול להיות קרוב למטרה, אבל, אם אינך יכול למדוד אותה – לא תדע שאתה קרוב אליה או השגת אותה. שים לב, המטרה צריכה להיות גם בעלת משמעות – כדי שתהיה די אנרגיה להשיג אותה. **לדוגמה**, המטרה שלכם היא לבצע שינוי בעיסוק. מביצוע תפקיד תפעולי לתפקיד בתחום המכירות תוכלו לקבוע אבני דרך לאורך זמן שעוסקות בפיתוח מיומנויות בתחום המכירות, פיתוח עסקי ואז תגדירו את פיתוח המיומנות הזו כלימוד ולהתמקד במיומנות אחת בחודש, אחת לשבוע וכולי.

M

ברת השגה – צריכה להיות תשוקה למטרה המוגדרת, עליך להתייחס לזה כאילו זה קורה עכשיו. עליך לדמיין איך זה קורה ומה קורה ויש כשהוא השיג את המטרה שלו. **לדוגמה**, אם אתה נמצא בתפקיד מנכ"ל בחב' תעשייתית והנך רוצה למנכ"ל חברת תוכנה. ייתכן שיהיה עליך להגדיר יעדים קטנים יותר לטווח קצר לפני שתגיע למטרה גדולה יותר זו. אם תגלה שמטרה אינה ניתנת להשגה מכיוון שאין לך מספיק ניסיון, אחת המטרות החדשות שלך צריכה להיות לצבור ניסיון רב יותר.

A

ריאליסטית-מציאותית. אם אתה מאמין שהמטרה היא מציאותית וברת השגה – זו המטרה שלך. יש לעשות בדיקה אקולוגית – מה תהייה ההשפעה של השגת המטרה על כל החלקים בחיים שלך **לדוגמה**: אם הנך רוצה לנהל חברה גלובאלית שעיקר הפעילות שלה בארה"ב. עליך לדעת שיש לכך גם השפעה על החיים האישיים והמשפחתיים שלך.

R

T

אחריות! משמעה להיות גורם בחיים שלך, לא לחיים של סיבה ותוצאה. יש לוודא שהמטרה טובה גם לעולם- להיות שלם, כמו משהו שישפיע טוב על העולם. קביעת לוח זמנים להשגת היעד שלך יכולה לעזור לך לשמור על מוטיבציה וגם על לוח הזמנים. לפני שתגדיר תאריך סיום יעד, הקפד לחקור את כל אבני הדרך ואת החסימות האפשריות שאתה עלול להיתקל בהן בדרך. **לדוגמה**, אם המטרה שלך היא להתקדם לשלב הבא בחברה שלך, אתה עשוי לתת לעצמך שישה חודשים. אם לא השגת את המטרה שלך, אתה עשוי להקדיש לעצמך זמן ממושך או לשקול מחדש אם המטרה שלך היא ברת השגה ומציאותית.

לסיכום, מודל SMART הינו מודל עוצמתי, אפקטיבי ויעיל לבניית מטרה ברורה וראויה שתוודא שאכן מתאימה לכם.

TOOLKIT

OKRs - יעדים והישגי מפתח

OKRS היא מסגרת לניהול ותכנון המייצגת את ראשי התיבות של OBJECTIVES AND KEY RESULTS או בעברית: יעדים והישגי מפתח

מטרת הכלי

העצמת הפרודוקטיביות של ארגונים, בייחוד ארגונים הממוקדים בפיתוח על ידי חיבור מתמיד בין יעדים אסטרטגיים והישגי מפתח מדידים.

הכלי מהווה תשתית לניהול תהליכים פנימיים במספר רב של חברות טכנולוגיות, בתוכן גוגל, לינקדאין וחברות סטרט-אפ רבות.

מה הם יעדים והישגי מפתח

ה- OBJECTIVE - היעד, הוא ה"מה".

מטרה אסטרטגית שהיא מרחיקת לכת ופעמים רבות ללא מדידה, שהיא כיוון הפעולה של גוף מסוים לזמן מוגדר.

ה- KEY RESULTS הם הישגי המפתח, ה"איך", קרי - תפוקות שהמימוש שלהן יוביל להשלמת היעד או להשלמת נדבכים מרכזיים בו.

טבלת ORK

יעד: תיאור איכותי של תוצאה, של מאמץ ארגוני מרכזי, המושג על ידי מספר חד ספרתי של הישגי מפתח, כגון:

1. סיום פיתוח פיצ'ר מסוים.
2. גיוס מספר מסוים של עובדים לתפקיד.
3. גיוס סכום נקוב לטובת התהליך.
4. השלמת תהליך מכירה עם מספר נקוב של לקוחות.
5. מעורבות משתמשים שתימדד באופן ספציפי.
6. וכיוב'.

יתרונות השימוש בכלי:

בספר MEASURE WHAT MATTERS של ג'ון דואר מתוארות התועלות המרכזיות בשימוש כלי זה.

1. מיקוד והתחייבות לתעדוף - הכלי מחייב קביעה מתמדת של מה שחשוב, והתחייבות למימוש החשוב.
2. התיישרות וחיבור בין צוותים - השקיפות מאפשרת את ההתכוונות הארגונית המקווה, וחיבור בין צוותים נפרדים (מה שפחות מתומרץ ביישום של היררכיה תכנונית קלאסית).
3. אחריות - התחייבות על הכלי והדיון הקבוע במימוש של הקודמים והתכנון של הבאים מייצר אחריות, יכולת מדידה, והבנה של הדרגים הבכירים על יכולות הביצוע של הארגון שלהם.
4. מתיחה חזונית - הצבת יעדים מרחקי לכת, עם הישגי מפתח שמממשים אותם מאפשר לארגונים לנוע מעבר למובן מאליו, ולהשיג הישגים ארגוניים מרחקי לכת.



TOOLKIT

OKRs - יעדים והישגי מפתח

רקע היסטורי

יסודות ה-OKRs הונחו בראשית שנות ה-70 בחברת אינטל, מתוך ניסיון של מי שהיה אז אחראי על האופרציה ולימים מנכ"ל החברה, אנדי גרוב, הושפע עמוקות מן הגישה הניהולית של פיטר דרוקר ומחיל התייחסות לרעיון ה-KPI.

במסגרת המונח של הישגי מפתח, הבחנה מושגית בין KPI ל-KR תבהיר כי הראשון מכוון ליצירת מדידה ובקרה ועל כן עלול גם לייצר אי אמון מובנה במערכת, ואילו השני ממוקד בהכוונת הצוותים להישגיות. ההעמדה של גרוב בחיבור שהוא עורך בין יעדים והישגי מפתח היא ייחודית לשעתה, ושונה מההעמדה הלינארית/היררכית הנהוגה לרוב. המבנה הזוגי מאפשר לרתום הן את הכוח של היעד האיכותי והן את העוצמה של מדידת הישגים תחומים וברי השגה למימוש היעד.

לימים ג'ון דואר שפרש מאינטל כדי לפעול במסגרת קרן ה-VC קליינר פרקינס והטמיע את הגישה בחברת גוגל בראשית ימיה ובחברות וארגונים נוספים שליווה. בשל ההטייה הברורה של הגישה להאצת הישגיות בחברות טכנולוגיות, ובשל יכולת הפעולה שלה במעגלי תכנון קצרים המתאימים לפעולה בגישת הפיתוח האגילי, הפכה הגישה לפופולארית מאוד בקרב חברות הזנק וחברות טכנולוגיות מובילות.

ג'ון מתאר את הגישה

<https://bit.ly/3807yxp>

הבחנה מגישת ה-MBO

יש דמיון, אך גם שוני רב בין גישת ה-OKRs לגישה של ניהול מבוסס יעדים שנידונה החל משנות ה- של המאה הקודמת, תחילה בכתיבתו של פיטר דרוקר. ה-OKR הם בראש ובראשונה כלי להאצת הביצועים (PERFORMANCE) והביצוע (EXECUTION) ולא מבנה כוללני לכל עבודה הארגון. תכלית הכלי, לוודא שמה שאנחנו הכי רוצים שיקרה אכן קורה, ולעזור לנו לתקן את המסלול במקרה שזה לא קורה. בספר של ג'ון דואר מוצגת טבלה המשווה הבאה (עם הרחבות מקומיות).

MBO	OKRs	
מיקוד ב "מה" בלבד	מיקוד ב "מה" וב "איך"	מיקוד
שנתי	חודשי או רבעוני (או אחר, בהתאם להקשר)	מעגל העבודה
פרטי ומאורגן בסילו	ציבורי ושקוף	שיוך היעדים
מלמעלה למטה	מלמעלה למעלה	מי מגדיר את המיקוד
חיבור עם תהליך ההערכה והקידום	ניתוק מתהליך הערכת העובדים וקידומם	כוח אדם
הימנעות מסיכון	השראה ואגרסיביות בקידום ההישגים	תוצאות

TOOLKIT

OKRs - יעדים והישגי מפתח

בתמצות, החבילה המלאה של ה- OKRs טוענת כך:

פחות זה יותר - הכלים אינם פירוט של כל מה שקורה במערכת. הם מיקוד של התהליכים הקריטיים לפיתוח. הכלים מצויים כל הזמן במתח שזין פשטות ופירוט. לרוב מדובר על מגבלה של בין 3-5 יעדים למחזור פעולה לכל גוף במערכת. הבחירה הזו מחייבת את הארגון ואת המחלקות המרכיבות אותו להכריע מה הכי חשוב. גם בגזרת הישגי המפתח חייב להיות צמצום, כך שכל יעד יקושר ל-5 הישגי מפתח.

יעדים מלמטה למעלה - הצוותים נדרשים לעצב לפחות חצי מה- KR שלהם (לצורך רתימה ומחויבות). במידה רבה, נראה כי לדרגים הבכירים מרכזיות בקביעת היעדים (המה), אך לדרגי העבודה מרכזיות בקביעת הישגי מפתח (ה-אין).

ללא הכתבה - OKR הם לא מנגנון כפיה, ואפילו כאשר היעדים נקבעים מלמעלה יש צורך בכך שהצוותים ייצרו את ההישגים הנדרשים שלהם.

שימור על הגמישות - בניגוד לגישות תכנוניות מסורתיות, המטרה של מימוש הכלי הזה איננה לעשות "צ'ק" על כל המשימות. לכן, אם היעדים משתנים במהלך התקופה, אם הסביבה משתנית, ואם אנו תקלים באתגרים וסוגיות חדשות, יש הכרח לבחון מחדש את ה- KR, ולהתאים או לבטל אותן לפי הצורך. האומץ להיכשל - היעדים נדרשים להיות מרחיקי לכת, כאלו שיאפשרו הישגים שלעת עתה אינם נראים מציאותיים לגמרי. לכן המטרה של הכלי הזה אינה להשלים אותם, כאמור, אלא להוות תשתית לדיון ופעולה ממוקדים. בסוף כל מעגל עבודה נבחן את מידת המימוש של הכלי, ונחליט לאור זאת כיצד להתקדם למעגל העבודה הבא.

כלי, לא נשק - המנגנון מיועד לסייע למערכת ולגורמיה לשפר את הביצועים, וממש לא כתשתית לניהול הערכת הביצוע של עובד או לדירוגי שכר. סביבות ארגוניות שונות מגלמות אי וודאות מרמות שונות, ואתגרים מסוגים שונים. אם נחבר בין הערכות עובדים ועמידה בהישגים, אנחנו נגזור על עצמנו פעולה במינימום סיכון, שזה כמובן סיכון עצום לארגון. בנוסף הכלי הזה מבקש לקדם אמון מקסימאלי בין הגורמים השונים, כאשר מדידת היישום אינה כלי לבקרה ושליטה כמו שהיא כלי ללמידה ומיקוד.

מחייב התאמה לארגון - הכלי אינו פתרון קסם, וכל ארגון נדרש לפתח את הגישה שלו למימוש שלהם, וכן סבלנות רבה, כי ההפנמה של ערך הכלי נוצרת על ידי לא מעט ניסוי וטעייה.

מעגלי עבודה מותאמים - תפיסת התכנון המסורתית מתייחסת בראש ובראשונה למעגל השנה. הסיבה לכך היא חיבור בין מעגל התקצוב והמיסוי, לבין ההיגיון המנטלי שלנו שרואה שנה כיחידת יסוד בניהול (הטיה שהיא נושא לדיון אחר) אבל לגורמים שונים בארגון מעגלי עבודה בטווחים שונים. כשיטיוב מנסים (ומצליחים) להגיע ליעד של מיליארד שעות צפייה ביום, הם מציבים תיחום של שלוש שנים. מנגד, מחלקות ארגוניות שונות עובדות במבנים רבעוניים, חודשיים, וכד'. מעגל העבודה צריך להתאים לסוג העבודה.

שפה משותפת ושקיפות - הכלי אמור להיות גלוי בתוך הארגון, כך שגורמים שונים יבינו במה אחרים ממוקדים כרגע. המימוש של כלי זה מאפשר יישום של שפה ניהולית מאוד פשוטה, שמאפשרת פתיחות בין כל הרמות בארגון וחתירה לשילוביות, ומניעת יצירת סביבות נפרדות ומבודלות מבחינת הטרימינולוגיה הניהולית.

TOOLKIT

המטריצה המורפולוגית ומודל SCAMPER

מדוע צריך להיות מובנה כדי להיות יצירתי?

חדשנות פירושה לעשות דבר מה חדש לגמרי, אבל היא יכולה להיות גם בבחינת שילוב חדש של דברים שהיו קיימים קודם לכן.

איך עושים זאת?

המושג מורפולוגיה לקוח מחקר של תצורות ומבנים ביולוגיים. בשנות השלושים של המאה העשרים פיתח הפיזיקאי השווייצרי פריץ צווקי מ"קאלטק" שיטה לפתרון בעיות שהסתמכה על מה שהוא כינה "תיבות מורפולוגיות". הרעיון הוא לפתח ישות חדשה באמצעות שילוב תוכנות של שלל ישויות קיימות. השיטה שיושמה תחילה על טכנולוגיות של מנועי סילון, החלה לשמש גם באסטרטגיות שיווק ובפיתוח רעיונות חדשים.

השיטה

בפיתוח מכונית חדשה, לדוגמה, אתם מתבקשים לכתוב בטבלה (מטריצה מורפולוגית יכולה להיות בת עד ארבעה ממדים) את כל הפרמטרים הרלוונטיים (סוג, רכב, קהל יעד וכו'), ולייחס תכונות רבות ככל האפשר לכל פרמטר.

השיטה מחייבת מומחיות, אך גם דמיון, כיוון שהמטרה היא ליצור משהו חדש ממה שהיו קיימים. השלב הבא מחייב סיעור מוחות: המכונית נועדה להיות רכב שטח, למשל, אבל היא צריכה להיות גם יעילה מבחינת ניצול האנרגיה ולא יקרה לייצור. אילו תכונות עונות על הדרישות האלה? חברו את התוכנות הנבחרות בקו. כך תוכלו להשיג מראה כללי של סדרי העדיפויות. שאלו את עצמכם: האם התכונות האלה יכולות לשמש בסיס לדגם מכונית חדש? אולי כדאי לזנוח חלק מהן או להוסיף חדשות? רשימת התיג SCAMPER שפיתח בוב אברלה, תעזור לכם להציג בדרך חדשה רעיון או מוצר קיים.

שבע שאלות המפתח שלהלן שאובות משאלון SCAMPER שפיתח אלכס אוסבורן, מייסד חברת הפרסום BBDO:

- להחליף? (Substitute) – להחליף אנשים, רכיבים, חומרים.
- לשלב? (Combine) – לשלב בפונקציות או בדברים אחרים.
- להתאים? (Adapt) – להתאים פונקציות או מראה.
- לשנות? (modify) – לשנות גודל, צורה, מרקם או אקוסטיקה.
- לעשות שימוש אחר? (pot to other use) – לעשות שימוש אחר, חדש או משולב.
- להוריד? (eliminate) – לפשט, לבטל כל דבר מיותר.
- להפוך? (revers) – להשתמש בצורה הפוכה, מנוגדת.

"המשימה היא לאו דווקא לראות מה שאיש עדיין לא ראה, אלא לחשוב את מה שיש עדיין לא חשב על מה שכולם רואים"

ארתור שופנהאואר

TOOLKIT

שאלון חוסן ארגוני למנהלים

לפניכם 12 שאלות של כן ולא.

ענו על השאלון פעמיים: פעם בתור עובדים, ופעם בתור מנהלים, בשם העובדים שלכם.

- 1 האם אני יודע מה הן הציפיות ממני במקום העבודה?
- 2 האם עומדים לרשותי החומרים והציוד הדרושים לי כדי לבצע את עבודתי כהלכה?
- 3 האם מקום העבודה נותן לי את האפשרות לעשות מדי יום את הדברים שבהם אני מצטיין?
- 4 האם זכיתי בשבעת הימים האחרונים להכרה או לשבח על כך שביצעתי את עבודתי היטב?
- 5 האם נראה לי שהממונה עלי, או מישהו אחר במקום העבודה, מתעניין בי, כאדם?
- 6 האם יש במקום העבודה מי שמעודד את התפתחותי?
- 7 האם נראה לי שבמקום העבודה יש משקל לדעותיי?
- 8 האם הייעוד/המטרה של החברה שבה אני עובד גורמים לי לחוש שעבודתי היא בעלת חשיבות?
- 9 האם עמיתי חשים מחויבות לביצוע עבודה איכותית?
- 10 האם יש לי חבר טוב מאוד במקום העבודה שלי?
- 11 האם במהלך ששת החודשים האחרונים, מישהו במקום העבודה שלי שוחח אתי בקשר להתקדמותי?
- 12 האם היו לי במהלך השנה האחרונה הזדמנויות ללמוד דברים חדשים ולהתפתח?

שימו לב, על כמה שאלות עניתם בלב שלם את התשובה "בהחלט כן"

TOOLKIT

שאלון חוסן ארגוני למנהלים

הערות חשובות

1

שאלות אלו אינן מקיפות את כל המידע הנדרש על מקום העבודה שלכם, אבל הן בהחלט מקיפות את המידע החשוב ביותר כדי למשוך את העובדים הכישרוניים ביותר, למקד אותם ולשמור עליהם.

2

התגלה קשר חיובי ישיר בין שאלות אלו לבין 4 תוצאות עסקיות רצויות: פרודוקטיביות, רווחיות, התמדת עובדים ושביעות רצון לקוחות.

3

שימו לב שאין שאלות המתייחסות לסוגיית השכר וההטבות. הסיבה היא ששכר והטבות מעניינים ומושכים את כל העובדים: הטובים, הבינוניים והרעים. כמו כן, לשכר יש בעיקר חשיבות של השוואה מול מקומות עבודה אחרים, ולכן היא מאוד תלויה במצב השוק, ולא כמרכיב אבסולוטי בסביבת העבודה. חברה שתתן שכר נמוך בהרבה מחברות אחרות – תתקשה כנראה לגייס ולשמור על עובדים טובים [וגם מתאים לתיאוריית הצרכים של הרצברג].

4

השאלות מסודרות לפי הסדר. כלומר, יש חשיבות שהמנהל ידאג שהעובד ייתן תשובה חיובית לשאלות הראשונות, ורק אח"כ יעבור לשאלות הבאות [לא מפתיע, כי יש פה התאמה לפירמידת מאסלו].

5

המחקר התבצע בשנת 1998. ניתן לטעון כי מאז השתנו הצרכים לאור כניסתו לעבודה של דור ה-Y אך תוצאות השאלון דווקא תומכות במאפייני דור זה. ראו למשל:
<https://www.synerion.co.il/blog/recruit-retain-gen-y/#.WPtkQYiGOM8>

תשכחו מהנהלת הארגון

אם תקראו פעם נוספת את השאלות בוודאי תבחינו שמרביתן לא תלויות בהנהלת הארגון (מנכ"ל, סמנכ"לים) אלא במנהל הישיר של כל עובד. זה מאוד מעודד, כי זה אומר שהרבה תלוי בכם המנהלים ולא באיזו "הנהלה מרוחקת". ועבור אנשי משאבי אנוש – חשוב מאוד להשקיע בכל המנהלים בכל הרמות.

בהצלחה

*השאלון לקוח מהספר: "לפני הכל – שוברים את הכללים"

TOOLKIT

איך תדעו שאתם חותרים למטרה הנכונה

המודל של ג'ון ויטמור

סר ג'ון ויטמור, אלוף מרוצים מוטורי, בספרו "Coaching for Performance", מציג את המודל המשפיע ביותר בתחום האימון - מודל GROW ראשי תיבות של המילים באנגלית: מטרה, מציאות, אפשרויות, רצון.

המודל כולל 4 שלבים והם:

- Goals** - שלב המטרה: מה אתה רוצה? סמן ונסח את המטרות שתמצא להשיג.
- Reality** - שלב המציאות: שאל את עצמך מה קורה עכשיו? תקבל מודעות ובהירות למצב הקיים
- Options** - שלב החלופות: מה אפשר לעשות? ציין את החלופות הרלוונטיות
- Will** - שלב הפעולות: מה תבחר לעשות? קבלת החלטה

זכרו! אם אתם קובעים לעצמכם יעדים, עליכם להבחין בין יעדים סופיים ליעדי ביצוע:

- יעד סופי** - יכול להיות לדוגמא "אני רוצה לרוץ מרתון"
- יעד ביצוע** - הוא יעד שעוזר לכם להגיע למטרה הזאת, לדוגמא: אצא לריצה קלה של חצי שעה מדי בוקר".

כתבו את היעד ובדקו, שלב אחרי שלב, אם הוא תואם את ארבע עשרה הדרישות של המודל. [מצ"ב טבלה] עליכם לזכור כמה דברים:

- אם היעד בלתי אפשרי - הוא לא ייתן לכם תקווה.
- אם אינו מאתגר - לא תהיה לכם מוטיבציה לחתור אליו.

אם ארבעה עשר השלבים מסובכים מדי בשבילכם, זכרו את כלל היסוד הזה בקביעת היעד: **העיקר הפשטות!**

"הסכנה הגדולה ביותר האורבת לרובנו אינה שהמטרה תהיה שאפתנית מדי לא נצליח להשיגה, אלא שלא תהיה שאפתנית דייה ונצליח להשיגה" מיכלאנג'לו

"הסכנה הגדולה ביותר האורבת לרובנו אינה שהמטרה תהיה שאפתנית מדי לא נצליח להשיגה, אלא שלא תהיה שאפתנית דייה ונצליח להשיגה"

מיכלאנג'לו

TOOLKIT

איך תדעו שאתם חותרים למטרה הנכונה

המודל של ג'ון ויטמור

S	SPECIFIC ספציפי		היעד הנכון			C	CHALLENGING
M	MEASURABLE		P	POSITIVELY STATED מנוסח באופן חיובי		L	LEGAL חוקי
A	ATTAINABLE בר השגה		U	UNDERSTOOD מובן		E	ENVIRONMENTALLY SOUND אינו פוגע בסביבה
R	REALISTIC מציאותי		R	RELEVANT רלוונטי		A	AGREED מוסכם
T	TIME PHASED מחולק ליחידות זמן		E	ETHICAL אתי		R	RECORDED מתועד

ברגע שקבעתם יעד בדקו אם הוא עונה על ארבע- עשרה הדרישות בטבלה.
עמודות הטבלה מסודרות כראשי תיבות של שלוש מילים באנגלית

SMART - חכם
PURE - טהור
CLEAR - ברור

TOOLKIT

מדוע ניסיונכם אינו מוסיף לכם חוכמה

מודל הברבור השחור

הנה שלוש שאלות לאדם החושב על מעשיו: איך אנחנו יודעים את מה שאנחנו יודעים? האם העבר עוזר לנו לנבא את העתיד? מדוע איננו מצפים לאירועים בלתי צפויים? בספרו "בעיות הפילוסופיה" (1912) סיכם ברטרנד ראסל את התשובות לכל שלוש השאלות: תרנגולת המצפה שיאכילו אותה מדי יום מניחה שתמשיך לקבל את מונה מדי יום. היא מתחילה להאמין אמונה עזה שבני האדם טובים. שום דבר בחייה של התרנגולת אינו מעיד על כך שיום אחד ישחטו אותה.

גם אנחנו, בני האדם, חייבים להכיר בעובדה שהאסונות הגדולים ביותר בדרך כלל מפתיעים אותנו לחלוטין. משום כך, כותב ראסל, עלינו לפקפק תמיד בדברים שנראים לנו מובנים מאליהם. לדוגמה, כששני מטוסי בואינג התנגשו במרכז הסחר העולמי, במעשה מכוון, הציבור היה המום – נדמה היה שהאסון הכה בלי שום אזהרה. אבל בשבועות ובחודשים שאחרי 11 בספטמבר 2001 נדמה היה שכמעט הכל הצביע לכיוון מתקפת הטרור הזאת.

הסופר הלבנוני נאסים ניקולס טאלב קורא לחוסר היכולת שלנו לחזות את העתיד על 66 פפי העבר, ברבור שחור. בעולם המערבי תמיד רווחה ההנחה שכל הברבורים לבנים – עד שחוקרי טבע גילו במאה השבע עשרה זן של ברבורים שחורים. מה שעד אז לא עלה על הדעת נעשה פתאום מובן מאליו.

תאוריית הברבור השחור של טאלב איננה מודל ממש, אך יש בה משום דחייה של עקרון הסיבה והתוצאה, והיא מזכירה לנו את נטייתנו להיצמד בכוח רב דווקא לעמודים שאנחנו רואים נופלים.

לשיטתו של טאלב, אנו נוטים להתמקד במוכר, במקום לנסות להסביר את מה שאיננו מובן לנו, משלים את עצמנו שאנו יודעים יותר מכפי שידוע לנו באמת, ומאמינים שאירועים שקרו בעבר יחזרו על עצמם, בשעה שההתרחשויות המשפיעות באמת אינן ניתנות לניבוי. הברבור השחור מציע דרכים פשוטות להתמודדות עם אותם מאורעות חריגים המשנים את חיינו לבלי הכר וכלים לנצל אותם לטובתנו.

מה היו הברבורים השחורים – האירועים הלא צפויים – בחייכם, ומתי התרחשו?

כשיוסי (השם המלא שמור) נקרא לדגל ע"י הבעלים נאמר לו במשפט "אני צריך אותך. אני צריך שתיקח את החברה לידיך, תפעיל את כל הקסמים שלך, תציל אותנו מקריסה כלכלית" יוסי, מכיר את יורם שנים. יורם היה המפקד שלו ובאחת מהמלחמות הציל את חייו. יוסי, מיד התגייס למשימה והחל במהפכה. ביצע מהלכים פיננסיים, תפעוליים, החלפת מטה, שיחות עם ספקים ולקוחות ועוד. במקביל ביצע מהלכים לקידום המכירות וסגירת עסקאות. לאחר שנה החברה החלה להראות התאוששות ואף סימנה רווח. יוסי, החל במהלכים של התרחבות – רכש פעילות, יצר שותפויות אסטרטגיות ובשנים הבאות החברה הפכה להיות קבוצה מובילה בתחומה, בעלת שם עולמי, עם פעילות גלובאלית, הסכמי ייצוג עם חברות מובילות. המהלך הבא – מכירת החברה וביצוע אקזיט לבעלי המניות. יוסי, ניהל את המהלך במשך שנה. איתר רוכשים, ניהל מו"מ, ביצע DD והנה הרגע המכריע הגיע. התגבש הסכם ששני הצדדים מסכימים לו. נקבע מועד חתימה להסכם. 48 שעות לפני החתימה קיבל יוסי הודעה מהבעלים – פיטרנו את היו"ר. המחליף הגיע והחליף את כלל חברי הדירקטוריון. במקביל בוצעו מהלכים לרכישת המניות של יורם. בעלי המניות העיקריים החליטו לעצור את המכירה.

TOOLKIT

מודל פרשת הדרכים

אז מה עכשיו?

לכולנו יש רגעים בחיים שבהם אנחנו מוצאים את עצמנו בפרשת דרכים, ושואלים את עצמנו: לאן עכשיו? מודל פרשת הדרכים עוזר למצוא את הכיוון בחיים. מלאו את המודל על סמך השאלות האלה:

מאין באתם?

הפכתם להיות מי שאתם? מה היו ההחלטות, האירועים, והמכשולים העיקריים בחייתך ומי השפיעו עליכם יותר מכול? חשבו על ההשכלה, על הבית, על הסביבה שבה גדלתם, ורשמו לעצמכם מילים שנראות לכם חשובות.

מה חשוב לכם באמת?

כתבו את שלושת הדברים הראשונים שעולים בדעתכם. אינכם חייבים לפרט או להרחיב. מה הערכים שלכם? במה אתם מאמינים? אלו עקרונות חשובים לכם? כשהכול מתפרק, מה נשאר?

אילו אנשים חשובים לכם?

כאן עליכם לחשוב על אנשים שאת דעותיהם אתם מעריכים, על אנשים שמשפיעים על החלטותיכם, וכן על מי שהחלטותיכם משפיעות עליהם. חשבו גם על האנשים שאתם מחבבים, ועל אנשים שמהם אתם מפחדים.

מה מעכב אתכם?

אילו היבטים בחייכם אינם מאפשרים לכם לחשוב על הדברים החשובים באמת? מהם תאריכי היעד שיש לכם בראש ומה מעכב אתכם? מה אתם צריכים לעשות ומתי?

מה מפחיד אתכם?

רשמו את הדברים, את הנסיבות או את האנשים שמדאיגים אתכם וגוזלים מכם כוח.

הביטו ברשימות

מה חסר בהן? אלו סוגיות עלו? האם מילות המפתח שכתבתם מספרות את הסיפור שלכם, את סיפור הפיכתכם למי שאתם היום? אם צריך, רשמו מילות מפתח ושאלות נוספות.

עכשיו הביטו בכל הדרכים הפרושות לפניכם. נתנו לכם שש דוגמאות. דמיינו כל אחת מהן:

- הדרך שבה כבר הלכנו.
- הדרך שקורצת לנו – מה תמיד רצינו לנסות?
- הדרך שאנו מדמיינים בחלומותינו הפרועים ביותר, ולא משנה אם אפשר להגיע אליה או לא – מה החלום שלנו?
- הדרך שנראית לנו ההגיונית ביותר, זאת שאנשים שאת דעתם אנחנו מעריכים היו מציעים לנו?
- הדרך שלא הלכנו בה – זו שלא עלתה בינתיים על הדעת.
- הדרך חזרה למקום שבו הרגשנו פעם ביטחון.

אתם מחליטים.

מתי בפעם האחרונה עשיתם משהו בפעם הראשונה?

TOOLKIT

מטריצת רמספלד

איך תנתחו סיכונים ביעילות רבה יותר?

אחד מניתוחי הסיכונים המעניינים ביותר נעשה על ידי אדם ששגה קשות בניתוח סיכונים בכמה וכמה מקרים. האיש הוא דונלד רמספלד, שהיה שר ההגנה בממשלו של ג'ורג' בוש הבן. במסיבת עיתונאים ב-2002 הוא נעזר במודל כדי להשיב לעיתונאי ששאל אותו אם עיראק נותנת חסות לטרוריסטים.

רמספלד דיבר על שני פרמטרים:

1. מה שיודעים
2. מה שלא יודעים.

הפרמטרים האלה יוצרים ארבעה שדות סיכונים:

1 סיכונים ידועים ידועים-

אלה סיכונים שאנחנו מודעים להם ופיתחנו דרך להתגונן מפניהם. לדוגמה, אדם שמפחד מגנבים קושר את האופניים שלו בשרשרת ומנעול.

2 סיכונים ידועים לא ידועים-

אלה הסיכונים שאנחנו מודעים לקיומם, אבל איננו יכולים לחזות אותם. לדוגמה, אנחנו יודעים ששוק המניות מתרסק מדי פעם, אבל איש אינו יכול לנבא מתי בדיוק תיפול ועד כמה תיפול הבורסה.

3 סיכונים לא ידועים ידועים-

לדוגמה, מדענים מניחים שכמה מאיתנו יודעים יותר ממה שהם חושבים שהם יודעים. לא משנה איך קוראים לזה- אינטואיציה, קול פנימי, תחושת בטן - יש לזה חלק חשוב בקבלת החלטות: אנו נוטים לסלוח לעצמנו על שגיאות שעשינו באופן אינטואיטיבי יותר מעל שגיאות שחשבנו עליהן זמן רב. במילים אחרות: אנחנו סולחים לבטן יותר משאנחנו סולחים למוח.

4 סיכונים לא ידועים לא ידועים-

הדברים שאיננו יודעים שאיננו יודעים. אלא הסיכונים שלא הבאנו בחשבון, כי אפילו לא עלה בדעתנו שהם עשויים להיות קיימים. לדוגמה, כאשר התקיפו את פרל הרבור טייסי קמיקזה יפנים בשנת 1941, לא הייתה ארצות הברית מוכנה כי לא תיארה לעצמה מתקפה כזאת. לפי רמספלד, ארצות הברית נאלצה להתמודד עם איום "בלתי צפוי" כזה גם בעיראק.

אז מה אפשר ללמוד מהמודל הזה? איננו ממליצים לשכור את שירותיו של דונלד רמספלד לתפקיד מנתח סיכונים, אבל במסקנה שלו יש חומר למחשבה: אסונות שמכים בנו במפתיע מעידים על היעדר דמיון.

סיכון הוא מה שנשאר אחרי שחשבנו על הכל.

TOOLKIT

איך תנהלו בהצלחה את עובדיכם

מודל הרסי – בלנצ'רד (מנהיגות מצבית)

במאה השנים האחרונות חלו מפנים רבים בתורת הארגונים. האדם הוא מכונה, וכך יש להתייחס אליו (טיילור, פורד) מתן תשומת לב לגורמים חברתיים, ולא תנאי עבודה מסודרים, מניב את התוצאות הטובות ביותר (הותורן). ארגונים יכולים להסדיר את עצמם (קלרק, פרלי). ניהול אסטרטגי, כלומר חלוקה של ארגונים לפעילויות ראשיות ומשניות, מוביל להצלחה (פורטר).

תאוריה שונה הציעו פול הרסי וקן בלנצ'רד. הם טענו שמה שחשוב יותר מכל הוא להתאים את סגנון המנהיגות למצב שעל הפרק. **"מודל המנהיגות המצבית" מבחין בין כמה משתנים:**

הנחיה

עובדים בתחילת דרכם בתפקיד, זקוקים למנהיגות חזקה. כשהם חדשים רמת המחויבות שלהם בדרך כלל גבוהה, אבל רמת המומחיות עדיין נמוכה. עובדים מקבלים הוראות והנחיות.

אימון

רמת המומחיות של העובדים גדלה. בגלל הלחץ ואובדן האופוריה הראשונית שיש בעבודה חדשה, רמות המוטיבציה והמחויבות יורדות. העובדים נשאלים שאלות, והם מחפשים את התשובות בעצמם.

תמיכה

רמת המומחיות גדלה מאוד. רמת המוטיבציה יכולה להשתנות: או שירדה (עובדים עלולים להתפטר) או שעלתה בעקבות כך שזכו בעצמאות רבה יותר (מעודדים את העובדים להעלות רעיונות עצמאיים).

האצלה

עובדים שולטים שליטה מלאה בעבודתם. רמת המוטיבציה גבוהה. הם מקבלים לידיהם פרויקטים ומנהלים צוותים משל עצמם.



הנהיגו את העובדים באופן שאתם עצמכם כבר לא תהיו נחוצים. הובילו את העובדים להצלחה כדי שביום מן הימים יהיו הם עצמכם מנהיגים.