



זה נשמע מאוד מסובך - אבל זה לא אילמוד ארגוני ומועדות למשבר

אולי אפשר היה למנוע את אסונות המעבורות של נאסא ב-1986 וב-2003? אולי אפשר היה להתכונן אחרת למלחמת יום הכיפורים ולהבין שמצרים וסוריה לא יתפקדו כבמלחמת ששת הימים? ומה זה בעצם אילמוד? ומה הם הוברים, אנגוסיס והמרסיה? זה נשמע ממש כמו סינית - אבל ד"ר זכי שפר יעשה לנו קצת סדר בביטויים ובשמות הללו ויסביר לנו איך לצמצם את סיכויי ההיקלעות למשבר

להלן כמה הגדרות למושג אילמוד:

< שינוי באופן שבו נרכש ידע ושינוי בתהליך בו נחקקים מרכיבי זיכרון ארגוני.
< הפרעה מכוונת ויזומה של מרכיבים של הזיכרון הארגוני ויצירתם המחודשת.
< מחיקה מכוונת של זיכרון.
< רכישת ידע חדש והשלכתו על ידע קודם.
מה משמעות ההגדרות הללו, למה הן נחוצות ולאלו מצבים הן מתייחסות? ובכן, כל ארגון מפתח ומטפח במהלך חייו מגוון שלם של נורמות, הליכים, הליכי תפעול סטנדרטיים, ותרבות ארגונית. כל אלה יוצרים שגרה ארגונית בשלושה תחומים עיקריים: מבנה, תרבות ואסטרטגיה.
ארגונים נוטים להתמיד בשלושת הממדים הללו, בעיקר מכוח האינרציה. אינרציה אינה מן ההכרח דבר שלילי, אולם לרוב יוצרת מצבים שבהם מנהלים נמנעים מלבחון תקופתית את תקפות האסטרטגיה העסקית, את התאמת המבנה הארגוני לאסטרטגיה ואת מידת התרומה של התרבות הארגונית ליחמוש היעדים האסטרטגיים.
מנהלים כבני אדם אחרים הם לרוב שונאי סיכון וככאלה נמנעים מלשנות כל אימת שאין איום מהותי על הפירמה. אולם, פירמות מצליחות הן כאלה שמנהליהן השכילו לבחון את מידת התקפות של התיאוריה העסקית שלהם ביחס למידת ההשתנות בסביבתם העסקית. החוכמה היא לא

בשני העשורים האחרונים שזור הנוף הארגוני-עסקי באינספור כשלים וכמעט כל פירמה עסקית נקלעת למשבר רב ממדי, בין אם בעטיין של חולשות פנים ארגוניות (במרבית המקרים) או עקב אילוצים חיצוניים. לרוב מתערבבות הסיבות הפנימיות והחיצוניות וקיים קושי מהותי באיתור הזרז המקורי לפרוץ המשבר.
ככלל, משבר ארגוני הוא אירוע הלם רב-ממדי הכורך את כל מרכיבי הארגון בדפוס סחרור של מעגלי קסם הבא בהפתעה, על אף סימנים מעידים מוקדמים והנתפס על ידי בעלי עניין כמאיים עליהם באופן אישי וחברתי.
העמימות המלווה לסיבות, להשפעות ולפתרון מביאים לרוב להתפכחות מאשליות ולהיעדר יכולת לפרש את המצב. כמו כן גורם המשבר לשבר באמונות, בערכים משותפים ובהנחות אישיות וניהוליות ביחס לאופן ניהול הארגון. קבלת ההחלטות מאופיינת באילוץ זמן משמעותיים והתהליך מיטשטש עקב מגבלות קוגניטיביות של מקבלי ההחלטות.

מנהלים הם לרוב שונאי סיכון

תכליתו של מאמר זה אינה לתאר משברים וכישלונות עסקיים אלא לעמוד על גורם מפתח העשוי למנוע משברים וכשלים, גורם שמנהלים רבים אינם מודעים לחשיבותו ולתרומתו הפוטנציאלית למניעת משברים. גורם זה מכונה אילמוד בשונה מלימוד.



צילום: אתגרבתן ישראל - גמי אתגרש - אנטוניו מ. הרדון

**הצלחות עסקיות
ובעיקר רצף של
הצלחות עלול
ליצור תחושת
"אני ואפסי עוד",
ביטול היריב,
ארוגנטיות
וביטחון עצמי
מופרז. תכונות
אלה מהוות זרזים
שליליים ללמידה
ואלמוד ארגוני**

**מנהלים כבני
אדם אחרים הם
לרוב שונאי סיכון
וככאלה נמנעים
מלשנות כל אימת
שאינן איום מהותי
על הפירמה,
אולם פירמות
מצליחות הן
כאלה שמנהלן
השכילו לבחון את
מידת התקפות
של התיאוריה
העסקית שלהם
ביחס למידת
ההשתנות
בסביבתם
העסקית**



מובנית מידע חדש או למידה חדשה מלהיכלל כתשומות לקבלת ההחלטות ברמה האסטרטגית. הליקוי הניהולי הידוע במצבים אלה הוא יצירתם של מסננים קוגניטיביים המאפשרים חדירת ידע או מידע התואם את ההשקפות הניהוליות. כל מידע או ידע השולל תקפותן של ההשקפות אלה נדחה על ידי 'שומרי סף' - לרוב סמנכ"לים, יועצים ואף דירקטורים.

הימנעות מאילמוד היא גם תולדה של תופעה הידועה כנרקסיזם או התאהבות עצמית. נרקסיזם אינה מן ההכרח אפיון מנהיגותי שלילי. כמעט כל מנהיג מאופיין בה אולם כאשר היא מאפילה על היכולת לקבל החלטות אובייקטיביות היא עלולה לחבל בתפקוד ההנהלה. נרקסיזם נובע מביטחון עצמי מופרז, מתפיסות אגוצנטריות ומהנטייה להמעיט בערך מידע השולל את עמדת המנהיג או את הקונצנזוס הניהולי. תחושת עליונות, סמכותיות יתר ושאלתנות חריגה אף הן מהוות זרזים לנרקסיזם. מרכיב לא פחות משמעותי בהימנעות מאילמוד הוא misperception, שמשמעותו 'יישור' קטעי מידע חדשים ולרוב כאלה הסותרים את ההשקפות העסקיות המקובלות עם האמונות וההשקפות המקובלות. באופן כזה מנהלים משמרים דפוסי מנהיגות והתנהגות בצורה המשפיעה על הלמידה הארגונית. כלומר, מנהלים שואפים לקונסיסטנטיות בין אמונותיהם למציאות הנתפסת. באופן כזה ייעשה כל מאמץ להבין את המציאות על בסיס אמונותינו והשקפותינו, אפילו אם היא שונה לחלוטין ומוכיחה בעליל שעלינו לבצע מהפך מחשבתי, תפקודי וביצועי.

ההנחה: צבאות ערב יתפקדו במתכונת העבר
ליקוי מנהיגותי-ניהולי רלוונטי אחר הוא סיבתיות אנלוגית. דוגמא לליקוי זה היא הנטייה הניהולית להקיש מאירועי העבר על המציאות החדשה. לדוגמא, האופן בו נתפסו צבאות מצרים וסוריה על ידי המטכ"ל לפני מלחמת יום הכיפורים. הסיבתיות האנלוגית מנעה מהדרג המדיני והצבאי לעכל את השינויים והנחישות הערבית לשנות את הסטאטוס קוו והניחה שצבאות ערב יתפקדו במתכונת העבר, דהיינו, מלחמת ששת הימים. גורם נוסף המונע אילמוד הוא היבריס (Hubris) שהיא תכונה המשקפת עיוורון ניהולי-מנהיגותי והיעדר יכולת ורצון להודות במגבלות. דבר זה נובע מביטחון עצמי מופרז, ארוגנטיות ואגואיזם. זהו ליקוי מנהיגותי הגורם למנהלים עיוורון המונע מהם להכיר במגבלות הידע שלהם. אחת הסיבות להתפתחות המשבר בכור טרם מינוי של גאון הוא הוברים ארגוני שכרך את כל הנהלות התאגיד ובמיוחד את הדירקטוריון. הוברים זה תיעל את קבלת ההחלטות בצורה שהתעלמה לחלוטין מהשינויים בתפיסות הכלכליות, מתוך אמונה שמה שהיה הוא שיצליח גם בעתיד. גורם אחר בהקשר זה מכונה אנגנוסיס (Anagnosis) שהוא ליקוי מנהיגותי המיוחס למנהיגים שאינם לומדים מלקחי

לשנות 'סתם', כי צריך או כי כולם משנים, החוכמה היא לשנות כאשר אתה בשיא ההצלחה העסקית כי גם אז משתנות הנסיבות בסביבה העסקית ואין ביטחון שהאסטרטגיה שהצליחה כיום תצלח בעתיד. משמעות השינוי האסטרטגי (מבנה ארגוני, תרבות ואסטרטגיה עסקית) בשיא ההצלחה או לאחר רצף הצלחות עסקיות היא שאנו זונחים במתכוון הרגלים, מוסכמות, נורמות, אמונות - כל אותם מרכיבים היוצרים ידע או זיכרון ארגוני.

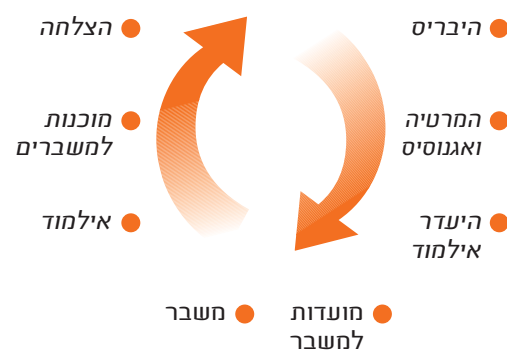
הימנעות מאילמוד היא תולדה של נרקסיזם
אחת הנגזרות הידועות של הימנעות מאילמוד היא הפתולוגיה הניהולית הידועה בשם הסלמה לדרך פעולה ידועה ומתורגלת. פתולוגיה זאת מאפיינת פרויקטים שהוכח כי אינם מממשים את היעדים שנקבעו להם. במצב זה אנו מסלימים את מחויבותנו לדרך פעולה בשל כך שכבר השקענו הון פיננסי, פיסי ואנושי כמו גם משאבי ידע. בניסיון נואל להוכיח שהפרויקט אינו כושל, אנו מגבירים את היקף ההשקעה בהון פיסי ואנושי, מתוך רצון אנושי להוכיח שההשקעה הקודמת לא הייתה לשווא. במצב זה אנו לא רק מאמצים אסטרטגיה וידע קודם בתנאי סביבה שהשתנתה, אנו אף מונעים בעליל מידע ומידע חדש מלהסתנן למערכת קבלת ההחלטות ולכן איננו מבצעים אילמוד. יתרה מזאת, התרבות הארגונית מונעת בצורה



צילום: אימגו ישראל - גטי אימג'ס

העבר ולכן פועלים בעיוורון שאינו מאפשר את חיבורם הלוגי של פרטים קטנים היוצרים תמונה שלמה ותקפה. דוגמא לכך היא תפקודה של נאסא באסון המעבורת ב-1986 ו-2003. בשני המקרים נמנעה ראייה מקפת של כשלים טכניים. בראשון הייתה זאת טבעת גומי פשוטה ובשני, לוחות ציפוי על גוף החללית. הגורם האחרון המהווה בלם מאלמוד נקרא המרטיה (Hamartia) שהיא מגבלה תפיסית המונעת ממנהלים מלהכיר במגבלותיהם וכתוצאה מכך נוצר קיבעון מחשבותי השולל כל דעה מנוגדת לקונצנזוס בהנהלה.

קונספציות מוטעות, עיוורון ונרקסיוז



הקשר המעגלי הסיבתי לאירועי מפתח ארגוניים

אם נסכם נראה כי קיים מגוון נטיות אנושיות וניהוליות הדומות לכאורה באופן שבו הן מונעות אילמוד ארגוני או אישי לצורך זה. הספרות הניהולית המטפלת במשברים ובכשלים תמימת דעים ביחס לתופעה שאולי מרכזת או מתעלת את כל אותם ליקויים. תופעה זאת ידועה 'כהצלחה המולידה כשלון'. הצלחות עסקיות ובעיקר רצף של הצלחות עלול ליצור תחושת 'אני ואפסי עוד', ביטול היריב, ארוגנטיות ובטחון עצמי מופרז. תכונות אלה מהוות מרכיבים של הגורמים שתיארונו לעיל והן כולן מהוות זרזים שליליים ללמידה ואילמוד ארגוני. המודל שבעמוד זה מציג את הקשר המעגלי הסיבתי בין אותן תכונות לאירועי מפתח ארגוניים. המודל מציג קשר מעגלי סיבתי בין התכונות לאירועי מפתח ארגוניים.

הדיאגראמה מדגימה את המסלול הבלתי נמנע כמעט שאותו עוברים מרבית הארגונים. אם נתחיל בהצלחה נבחין כי היא גורמת לרוב לקונספציות מוטעות ביחס ליכולת הארגונית להתמיד בה לאורך זמן. קונספציות מוטעות משרות עיוורון ביחס לסביבה העסקית. העיוורון בתור יוצר הוברים המרטיה ואגנוסיס (HH&A) בקרב ההנהלה והארגון בכללותו. תכונות אלו מונעות אילמוד שכן הארגון

בטוח בהצלחתו וביכולתו לשמרה ולכן מדוע לזנוח ידע קודם ומדוע לזנוח אסטרטגיות עסקיות שצלחו בעבר? זהו מצב קלאסי שבו הארגון הופך מועד למשבר שאכן פורץ בשלב זה או אחר בשל השתנות סביבת המטרה העסקית. המשבר מאלץ את ההנהלה החדשה לרוב, לבצע אילמוד שכן המנהלים נוכחו לדעת שלא לעולם חוסן. האילמוד מניב מוכנות גבוהה יותר למשברים ולכן עולים סיכויי ההצלחה. בשלב ההצלחה נשכחים לקחי העבר ומעגל הקסם ממשיך...

לסיכום, ארגון המטמיע את עיקרי האילמוד כמרכיב הכרחי בתרבות הארגונית יצמצם את סיכויי ההיקלעות למשבר רב ממדי. בעיקרה. הטמעת היכולת לביצוע אילמוד היא תהליך ארגוני פנימי המושפע מדרך ההתנהלות של דרגי הניהול הבכירים - ההנהלה והדירקטוריון.

בהקשר זה נציין כי כמעט תמיד הסיבות להתפתחות דעיכה ארגונית ובסופה משבר הן פנים ארגוניות. מעטים הארגונים המטמיעים תובנה בסיסית זאת ולכן כל אימת שפורץ משבר נוטים מנהלים להאשים אילוצים חיצוניים במקום לבחון בתהליך נוקב ויסודי את האסטרטגיה העסקית, את התרבות הארגונית ואת המבנה הארגוני שבאמצעותו מממש הארגון את יעדיו. &