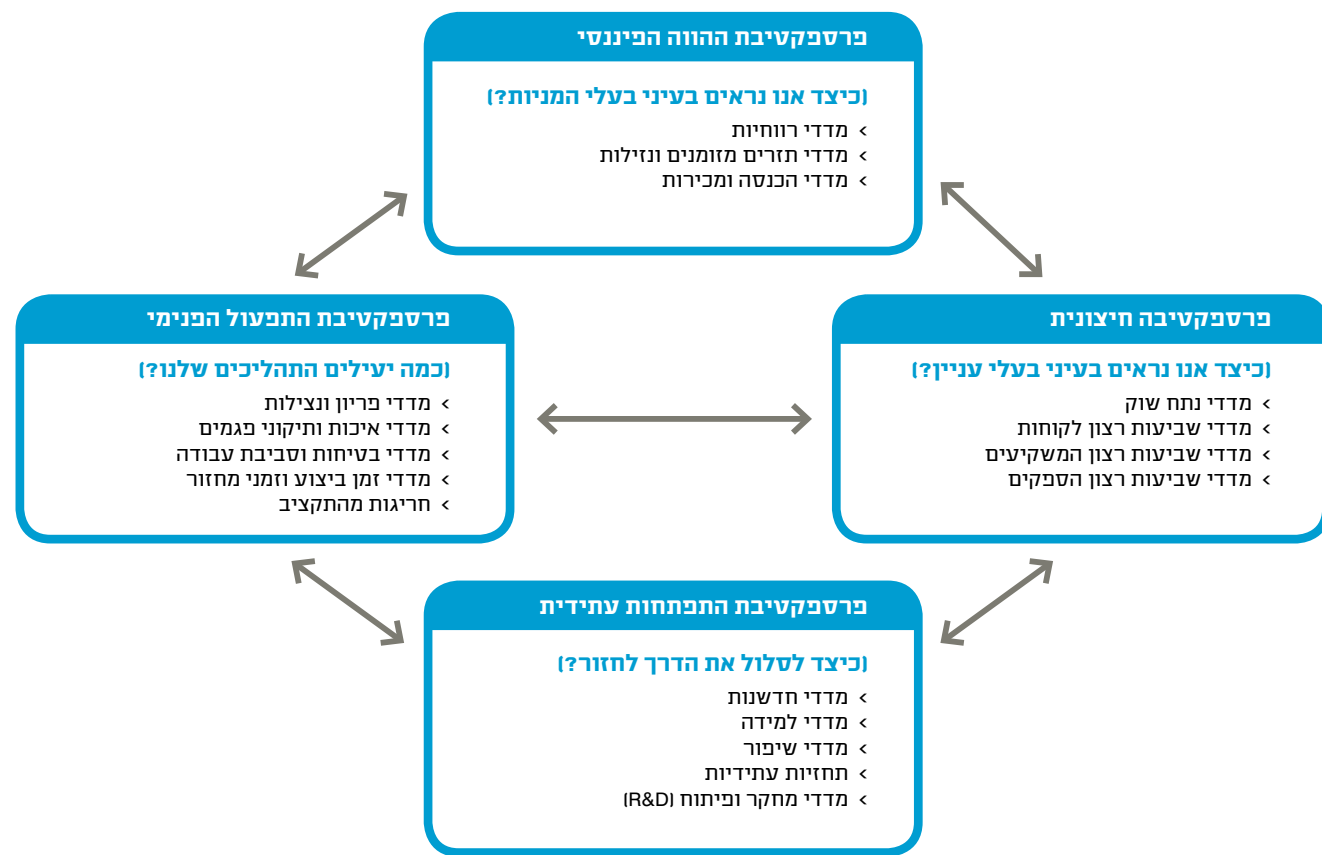


איור 1 // מודל הכרטיס המאוזן העסקי - balanced score card הקלאסי



אם נהיה מצוינים בכל הדברים אך נזניח ולו רק גורם אחד - נגיע בסופו של דבר לעברי פי-פחת. מספיק שנזניח לחלוטין את כושרנו הגופני לאורך זמן כדי שניצור לעצמנו בעיות בריאות חמורות

ההצלחה האירה פנים לשיטה והשימוש בה הולך ומתרחב בכל העולם. בארץ השיטה יושמה בין השאר בחברות כמו סלקום, בנק-הפועלים, ואפילו בסוכנות היהודית.

כיצד זה נוגע לנו?

ובכן, החיים הם משחק של איזון: איזון בין הבית לעבודה, איזון של חשבון הבנק..., איזון של קלוריות... ואיזון של הקצבת זמן ומאמץ לנושאים שונים ומגוונים המעסיקים כל אחד ואחת מאתנו. עקרון האיזון אינו פוסח על אף אחד מאתנו ואם נהיה מצוינים בכל הדברים אך נזניח ולו רק גורם אחד נגיע בסופו של דבר לעברי פי-פחת. מספיק שנזניח לחלוטין את כושרנו הגופני לאורך זמן כדי שניצור לעצמנו בעיות בריאות חמורות. שלא לדבר על מצב שבו הגורם המזונח יהיה חשבון הבנק...

מידת ביצועי העובדים

העיקרון של כרטיס ציונים מאוזן הוא רחב הרבה יותר מאשר המודל המסוים של קפלן ונורטון. כולנו קיבלנו תעודות בית-ספר וגיליון ציונים הוא מושג מוכר. אם נהיה מוכנים להשקיע בניתוח תהליכים ועיסוקים ניתן יהיה להרחיב את מושג הכרטיס המאוזן לגיליון ציונים לכל יחידה בארגון, לכל תהליך ואפילו לכל עובד.

בתחילת שנות האלפיים החלו מספר ארגונים וחברות לאמץ את העיקרון של גיליון ציונים מאוזן כדי לבצע מדידה והערכה של ביצועיהם ושל ביצועי העובדים שלהם. על אף שהמערכות שפותחו מותאמות באופן שונה לכל ארגון ושונות מאוד מהמודל הבסיסי של קפלן ונורטון, החברות המשיכו לקרוא למערכות שלהם - כרטיס ציונים מאוזן (balanced score card).

« ד"ר יובל כהן

עקרון האיזון אינו פוסח על אף אחד מאיתנו

תגיד, אתה מאוזן היום?

לעתים, כשאנו נדרשים לנהל משימה מורכבת במיוחד נדמה לנו שאנו נמצאים במצב של לולייך המאזן את עצמו על חבל דק. איזון היא מילת הקסם המחזיקה אותנו בשליטה ומאפשרת התקדמות גם במצבים לא פשוטים.

טייס הנמצא בטיסה ויושב מול לוח מכוונים חייב לעקוב באופן תמידי אחר מצבו: כיוונו, מהירותו, גובהו מעל הקרקע, רמת הדלק, תקינות המנועים, תקינות מערכת לחץ האוויר ועוד. סטייה גדולה באחד מהמדדים יכולה להיות קריטית. למשל, כל אחת מהדוגמאות הבאות יכולה להיות קריטית עבור המטוס: אם כל השאר תקין אך לא נשאר דלק, או אם כל השאר תקין אך הכיוון הינו צלילה כלפי הקרקע, או שהכל תקין ו"רק" מנוע אחד הפסיק לפעול. לכן, עבור טייס מילת הקסם היא "איזון".

כל ארגון מאזן את עצמו

עקרון האיזון לא נעלם מעיניהם של ד"ר רוברט קפלן ושל דייוויד נורטון מהפקולטה לניהול של אוניברסיטת הרווארד אשר בשנת 1990 פרסם לראשונה מאמר מסגרת על כרטיס הציונים המאוזן (Balanced Score Card).

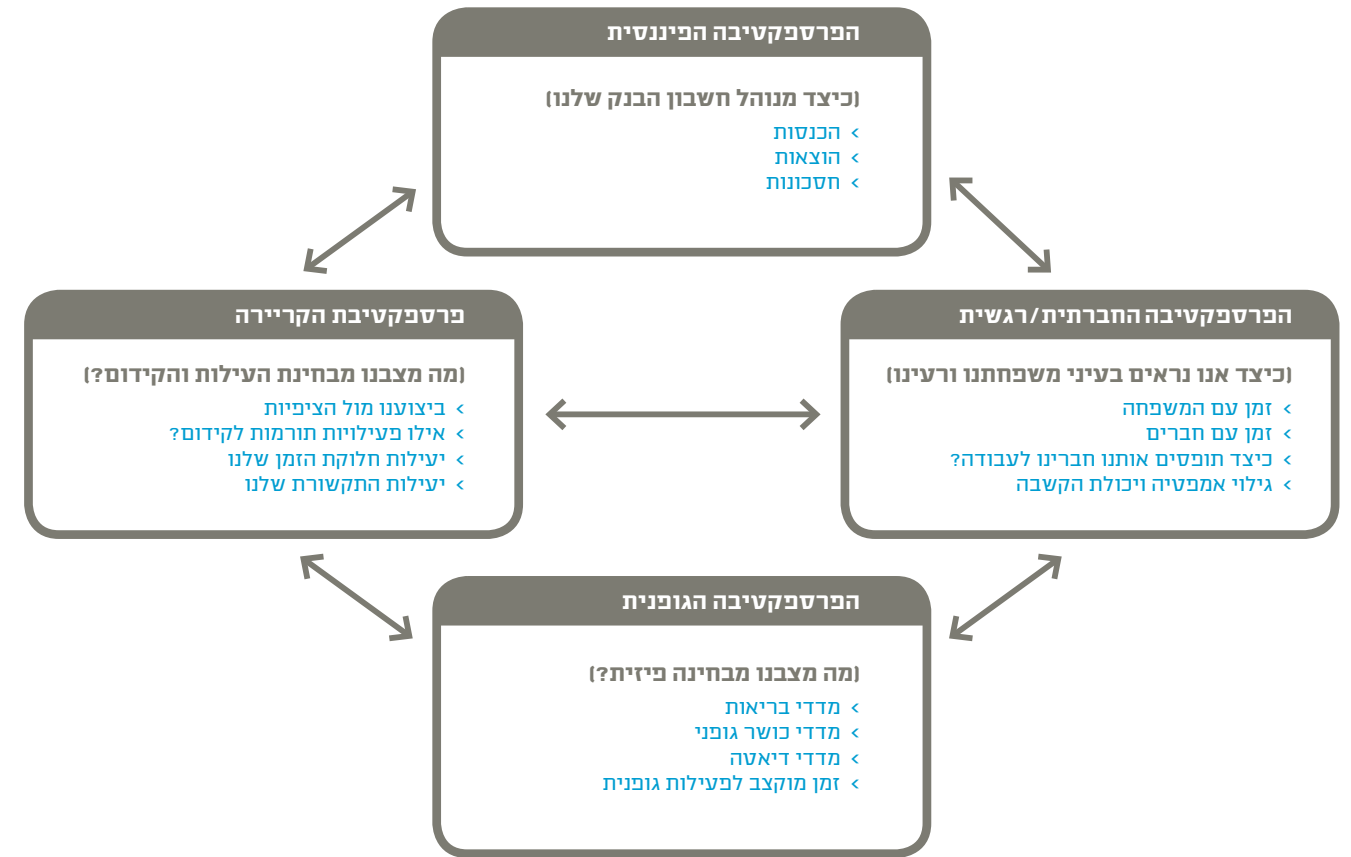
רוברט קפלן טוען שכל ארגון למעשה מאזן את עצמו בין יעילות פנימית לבין שירות חיצוני, ובאותו הזמן גם בין ביצועים פיננסיים בהווה לבין השקעה למען ביצועים עתידיים.

חוסר מיקוד על יעילות פנימית והצטיינות בשירות חיצוני בלבד - תגרום לעלויות גדולות ובלתי סבירות שיפגעו קשות בתחרותיות של הארגון. לעומת זאת, מיקוד על יעילות פנימית ללא שיווק יעיל יגרום לחוסר הכנסות וסופו שיחנוק את החברה. לכן, אליבא דקפלן: יש לאזן בין מדדי ביצוע פנימיים וחיצוניים. באופן דומה חוסר השקעה למען העתיד ידרדר את החברה גם אם כרגע מצבה הפיננסי הוא מצוין. מצד שני, השקעה גדולה מדי למען העתיד עלולה גם לגרום צרות צרורות בהווה (כמו בעיות נזילות, ופשיטות רגל).

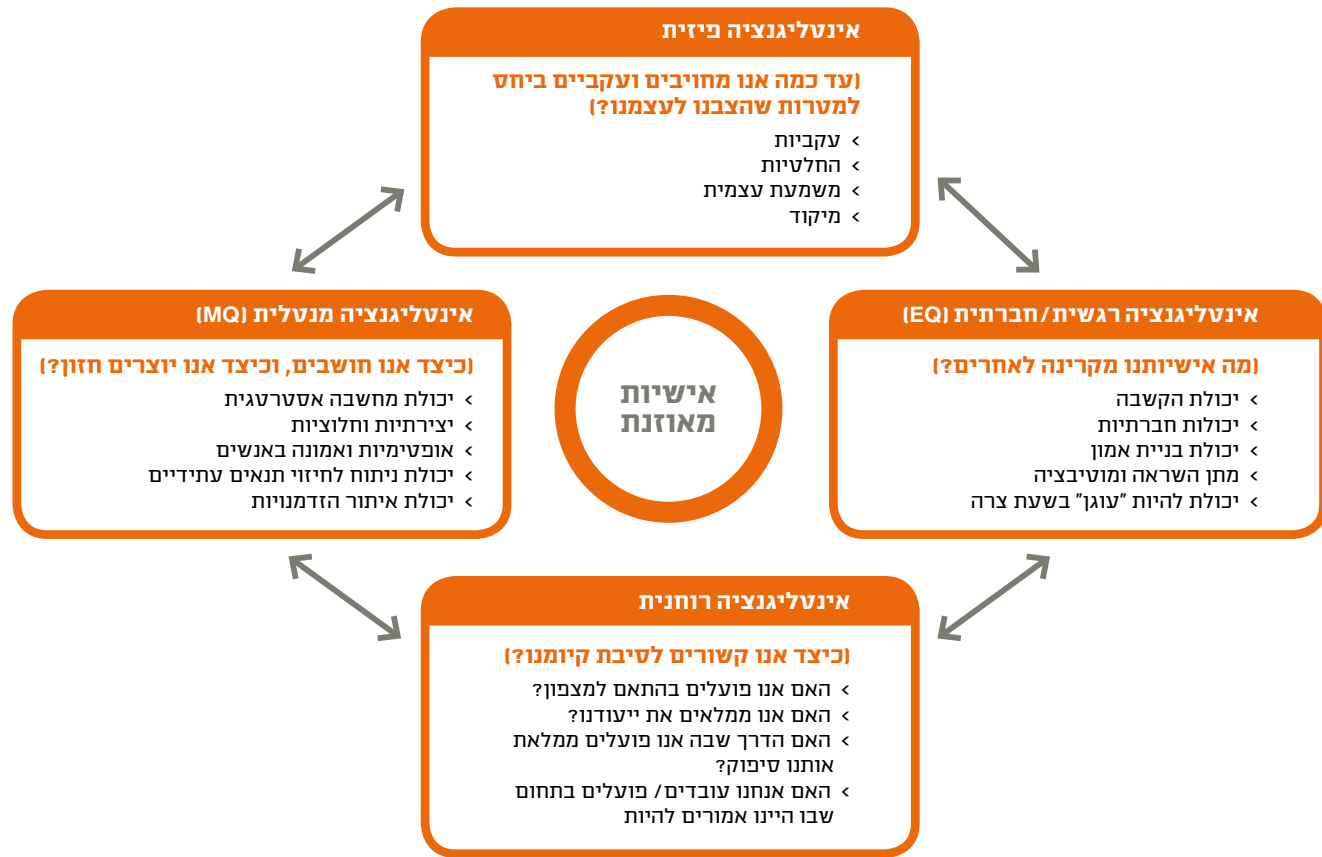
המודל בצורתו הראשונית (הקלאסית) מסוכם באיור 1. זהו למעשה מודל אסטרטגי שמאפשר לבחון את החברה ברמה האסטרטגית ולהשוות אותה לחברות דומות אחרות. המודל דורש איזון בין נושאים שונים הכוללים תתי נושאים. אולם בצורתו זו המודל אינו כלי אופרטיבי לניהול יום-יומי.

מהו בעצם עיקרון האיזון? • למעשה המדובר במילת קסם המחזיקה אותנו בשליטה ומאפשרת התקדמות גם במצבים לא פשוטים • החיים הם משחק של איזון: בין הבית לעבודה, איזון של חשבון הבנק, איזון של קלוריות • ד"ר יובל כהן מנתח את כל מה שקשור לנקודת האיזון המתאימה לכל אחד ואחד ומסביר על כרטיס הציונים המאוזן (BALANCED SCORE CARD) וכיצד זה נוגע לכל אחד מאיתנו • מסע מעולם העסקים אל היום-יום האישי שלנו

איור 2 // מודל הכרטיס האישי המאוזן - personal balanced score card



איור 3 // מודל כרטיס האישיות המאוזן - character balanced score card



»

מחד, חוסר השקעה למען העתיד ידרדר את החברה גם אם כרגע מצבה הפיננסי מצוין. מאידך, השקעה גדולה מדי למען העתיד עלולה לגרום צרות, צרורות בהווה, כמו בעיות נזילות ופשיטות רגל

אכן כל אחד יכול ליצור לעצמו כרטיס ציונים מאוזן כדי לבחון את מצבו. איור 2 מדגים מודל בסיסי המתאים למרביתנו. בכל אחת מהפרספקטיבות אפשר לעסוק בהווה ובאותה מידה לבחון את ההשקעה לעתיד. היות שמדובר בחיינו קשה לצפות להפתעות, כי אנו מכירים את עצמנו היטב בכל התחומים הללו. בדרך כלל, אם אנחנו חורגים בנושא מסוים מתוך איור 2 הכאב הוא מיידי ומוחשי. לכן מעניין יותר לצפות בנקודת מבט חדשה שמאירה את הדרך באור שונה. נקודת מבט כזו מתגלית בספרו של סטפן קווי "הנוהג השמיני: מאפקטיביות לגדולה" (2004). הספר מחפש אינטליגנציה מעבר לזו הנבחנת במבחני IQ. כלומר, לגורמים המביאים להצלחה בחיים מעבר ליכולות הניתוח, התפישה והחישוב הנבחנות במבחני

נים הסטנדרטיים. נכנה זאת בשם אינטליגנציית ההצלחה בחיים. הספר מחלק את אינטליגנציית ההצלחה לארבעה מרכיבים עיקריים: האינטליגנציה המנטלית (MQ), האינטליגנציה הרגשית/חברתית (EQ), האינטליגנציה הפיזית (PQ), והאינטליגנציה הרוחנית (SQ).

סיב ואיכות החזון שלנו

כמובן שכאן דרוש הסבר לכל רכיב:

האינטליגנציה המנטלית (MQ) – מתבטאת בדרך מחשבתנו, ביכולתנו לחשוב באופן אסטרטגי ארוך טווח, באופן יצירתי, באופן אופטימי. בהתאם לאישיותנו נקבע חזונו. בין אם אנו אידאליסטים, חולמים, הישגיים, או פילוסופיים – האינטליגנציה המנטלית קובעת את טיב ואיכות החזון שלנו. **האינטליגנציה הרגשית/חברתית (EQ)** – מתבטאת

במה שאישיותנו מקרינה כלפי אחרים. ביכולתנו להאזין, להביע הבנה והזדהות, למצוא את נקודות הסינרגיה ולתת השראה. בימים כתיקונם לחזק, להניע, לטעת תקווה לשמור על חוש הומור ולהיות חברתי, בעת צרה להיות נחוש, אמיץ, ומחזק. האינטליגנציה הרגשית קובעת את יכולתנו להנהיג. **האינטליגנציה הפיזית (PQ)** – מתבטאת בתכונותינו הקשורות למשמעת עצמית. עד כמה אנו מחויבים ודבקים במטרה שהצבנו לעצמנו, עד כמה אנו ממקדים בביצוע המשימות שלפנינו, עד כמה אנו החלטיים ומוכנים להשקיע כדי לקבל תוצאות, ובאיזו מידה אנו עקביים ויכולים להתנהל בצורה עצמאית (אוטונומית). **האינטליגנציה הרוחנית (SQ)** – מתבטאת בקשר שלנו לסיבת הקיום שלנו ולמשמעות קיומנו ביקום. מה תפקידנו עלי אדמות ובאיזו דרך אנו אמורים

למלא אותו. לאנשים שונים גישות שונות לנושא זה ולדת יש בהחלט קשר חזק לנושא. בין אם אנו שואפים לשפר את העולם, או רודפי צדק, או רחמנים, או מתנדבים, דבר אחד ברור, האינטליגנציה הזו מכוונת לכיוון שבו אנו הולכים בחיים ומתייחסים אל העולם. האינטליגנציה הרוחנית קובעת עד כמה אנו שלמים עם עצמנו.

מכאן המעבר לאיור 3 (שכבר אינו שייך לסטפן קווי) הוא טבעי ביותר. בעוד שלאיייר את איור 3 זאת משימה טכנית פשוטה, הרי שלהגיע לאישיות מאוזנת אינו דבר של מה בכך. מצד שני האיור יכול להוות כלי המסייע להבין מהי אישיות מאוזנת. אני מאחל לכל הקוראים למצוא את נקודת האיזון המתאימה להם!

