



תורת הרשתות והמהפכה בעולם הניהול?

מאת: ד"ר פנחס יחזקאלי

למרות שינויים מפליגים במורכבות של מציאות חיינו ובדינאמיות שלה, העקרונות הבסיסיים של תורת הניהול והארגון - לאורם אנו מבינים ומלמדים ארגונים ודרכי תפעולם - לא ידעה שינויים מהותיים במאה השנים האחרונות. המגזין הידוע פורצ'ן (Fortune) קבע ב-2003, כי פטר דרוקר, שנולד בתחילת המאה העשרים, הוא עדיין הוגה הדעות המשפיע ביותר בתחום הניהול. בכתבה נטען, כי מדע הניהול מצוי במידה רבה במקום שהיו מדעי הטבע לפני גילוי של מחזור הדם (Tanz, 2003)...

אולם, דומה כי בעשור הקרוב עומד תחום זה בפני "קפיצת מדרגה" של ממש. את השינוי הזה ניתן לתאר במילה אחת - מדידה!
בשינוי הצפוי, בסיבותיו ובמאפייניו יתמקד המאמר.

ד"ר פנחס יחזקאלי, הוא מומחה לאפקטיביות של ארגונים. משמש כמנכ"ל חברת TECI, העוסקת באבחון ארגוני דרך רשתות. חיבר (ביחד עם עפרון רזי) שלושה ספרים בתחומים אלה: העולם איננו ליניארי. תורת המערכות המורכבות - גורם חדש בניהול (2006); מינהל ציבורי על פרשת דרכים - מאנוכיות לשיתוף פעולה (2007); והאנטומיה של הארגון הצבאי (2012)

הסטגנציה בעולם הניהול וסיבותיה

תורת הניהול נוצרה כחלק מהמערך ההנדסי בתעשייה, וכתחום הנדסי היה צפוי ממנה לייצר כלי מדידה אפקטיביים בתחום הארגון והשיטות, משמע, בניית מדדים מספריים ברורים ואובייקטיביים כמדדי ביצוע וכמדדי הצלחה.

את האתגר הזה תורת הניהול לא הצליחה לנפק. לאורך שנים היה מבחן התוצאה המדד היחיד המדיד לגבי איכות הארגון והעומד בראשו; איכות המחלקות הכפופות אליו; ואיכות העובדים. אולם, מדד זה רחוק מלהיות מדד מהימן. הסיבות לכך יכולות למלא מאמר בפני עצמו.

בהיעדר יכולת מדידה, גלשה תורת הניהול לתחום ה"רך" של מדעי החברה, שבו מילים מחליפות מדדים מדויקים. יתרה מכך, גם כלים שתורת הניהול פיתחה - כמו דרכי הערכה תקופתית ו/או נהלים - הפכו עם הזמן לבעיה יותר מאשר לפתרון - מבלי שנמצא להם תחליף עדכני אפקטיבי.

מדוע תורת הניהול "לא סיפקה את הסחורה"? היו לכך סיבות סובייקטיביות רבות. כך למשל, המנהלים לא היו מעוניינים במדידה מדויקת של ביצועיהם, שעלולים להעיב על תכניות התגמול שלהם. כמוהם גם מנגנונים בירוקרטים שעברו בארגונים רבים גידול מואץ (וסיאוב מואץ); ועדי עובדים חזקים, שהיו להם דגשים אחרים; וכדומה. אבל, היו גם סיבות אובייקטיביות: היעדר מתודולוגיה אפקטיבית לפיתוח מדידה אמיתית והיעדר כוח מחשוב שיוכל לתמוך בכך. אלה השתנו באופן משמעותי בעשור האחרון.

השינוי

בשנים האחרונות חלו התפתחויות בתיאוריה ובפרקטיקה, המאפשרות לגבש כלי מדידה מבוססי רשתות לנושאים שונים במדעי החברה. השתפרה מאוד היכולת הממוחשבת לתאר 'רשתות' באופן גרפי (ראו בהמשך), באופן שישקף מבנים ארגוניים ותהליכים המתרחשים בהם. זאת, על ידי מדידה הפותחת אפשרויות למיצוי אפקטיבי של כלים ניהוליים באמצעות מדדים, ואפילו להצגה של נושאים מסובכים ולאבחנות דקות, כמו למשל

ההבדל שבין 'שיתוף פעולה' ל-'תיאום'. גם המחשבים התפתחו, ויכולותיהם מאפשרות את פעילותן של מערכות מדידה מגוונות לרשתות (רזי ויחזקאלי, 2007, ע' 175; Aalst and Song, 2004).

אבחון המבנה הארגוני כמקרה בוחן

לצורך המחשה אעשה שימוש באבחון המבנה הארגוני כמקרה בוחן. מבנה ארגוני - כמו גם תהליכים, יעדים, נהלים, סיכונים וכדומה - ניתן ל"תרגום" לרשת. ה"תרגום" הזה משמר את תכונותיו של הארגון ומשקף את חולשותיו, והחיבור של תורת הרשתות למודלים מתמטיים מאפשר להעריך במדד מספרי כל אחד ממרכיבי הרשת. כך למשל, ניתן לקבוע על בסיס מדדים מבוססי רשת המבנה הארגוני, כיצד מתחלקת העוצמה הארגונית בין העובדים; מיהם העובדים המשפיעים; מי משתף פעולה ומי אנוכי; מיהם העובדים שהארגון יינזק קשות אם יעזבו ולהיפך: מי העובדים שתרומתם לארגון אינה משמעותית וניתן לוותר עליהם.

ברמת הארגון ניתן לקבוע, האם מבנה הארגון מתאים למטרותיו; האם הוא מנוהל נכון, האם מחלקותיו משתפות פעולה ומה חלוקת העוצמה ביניהן; והאם הוא מתנהל כהלכה, קרי, האם תרבותו הארגונית מקדמת את ייעודו או מפריעה להשגתו.

המדדים המספריים נותנים לנו תמונה אמיתית ואובייקטיבית במספרים, שניתן לתרגמם ליעדים ולמדדים ארגוניים, ולבדוק אם אלה הושגו באבחון רשתי נוסף, כעבור זמן.

מוצר חלופי או משלים?

האם משמעות הדבר, למשל, היא שאבחון המבנה באמצעות הרשת מאיים על קיומו של האבחון ה"רך", הנעשה היום על ידי יועצים ארגוניים?

לטעמי לא. נראה כי זהו מוצר דומה אך בשום אופן איננו מוצר חלופי. יתרונו הגדול של האבחון הרשתי בהיותו אובייקטיבי. אולם פעמים רבות, מנהלים מעוניינים דווקא בפתרון סובייקטיבי, הנובע, למשל, מאישיותו של היועץ הארגוני, מניסיונו ומדעותיו. יתרה מכך, המדדים ה"רכים"

באבחון חשובים מאוד ואבחון לעולם לא יהיה שלם בלעדיהם.

יחד עם זאת, סביר להניח, שתהיה לאבחון הרשתי בטווח הארוך **השפעה משבשת** (Disruptive Innovation) על הפתרונות הקיימים בשוק (Christensen, 2003). האבחון יחדל מלהתקיים במתכונתו הנוכחית, ומנהלים ויועצים יראו בניתוח הרשת מרכיב קבוע בתהליכי אבחון ומוסדות אקדמיים יקצו מקום של כבוד לתורות מתקדמות כמו "המערכות המורכבות" וה"רשתות" בפקולטות לניהול. כך יחזיר לעצמו מדע הניהול את הרלוונטיות שאפיינה אותו לפני כמה עשרות שנים.

מקורות:

רזי עפרון, יחזקאלי פנחס (2007), **מינהל ציבורי על פרשת דרכים, מאנוכיות לשיתוף פעולה, גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל.**

Christensen Clayton M. (2003), *The Innovator's Dilemma*, NY: Harper Paperbacks.

Tanz Jason (2003) A Brief History of Management, *CNNMoney*, October 1, http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2003/10/01/353427/index.htm, downloaded on 25/11/12.

van der Aalst Wil M.P., Song Minseok (2004), *Mining Social Networks: Uncovering interaction. patterns in business processes*, from: <http://www.wis.win.tue.nl/~wvdaalst/publications/p233.pdf>, downloaded on 25/11/12.



לחתימת מנוי על כתב העת "משאבי אנוש": www.hrisrael.co.il

או בטלפון (רב קווי): 09-7464264

או במייל: michal@hrisrael.co.il