



## הקונפליקט הגובר שבין אפקטיביות ליעילות

מאת: ד"ר פנחס יחזקאלי

### הארגון המושלם

מידי פעם בהרצאותינו אנו נוהגים לאתגר את הקהל ולמפות איתנו את מאפייני "הארגון המושלם" בעיניו. בדרך כלל, אנו מקבלים את הפרופיל הבא: **מחד גיסא הארגון אפקטיבי ("Effective")**: מערכותיו אגיליות ומסתגלות לסביבה משתנה והוא יודע להמציא עצמו מחדש כל פעם בעיתוי מושלם; מטרותיו מושגות תמיד תוך עמידה ביעדי האיכות; המנהלים מאצילים סמכויות, העובדים מתקשרים בניהם בחופשיות, שיתוף הפעולה בין הצוותים ובתוך הצוותים מעולה. **מאידך גיסא הוא גם יעיל ("Efficient")**: חלוקת העבודה אופטימאלית; עומדים בתקציב; כולם משקיעים את המקסימום; אין בו כפילויות ואין בזבוז; פרויקטים מסתיימים בזמן; לכל אחד תפקיד ברור, וחלוקת הסמכות והאחריות ברורה לכולם. הרגשתם בסתירה שבין הדברים? יעילות מחייבת סדר ארגוני מסוים; בעוד שיצירתיות והשגת אפקטיביות זקוקים לעתים למידה מסוימת של כפילויות וחוסר יעילות. הנה על רגל אחת הפער המתהווה בין אפקטיביות ליעילות. בפער הזה ובסיבותיו עוסק המאמר הנוכחי.

ד"ר פנחס יחזקאלי, הוא מומחה לאפקטיביות של ארגונים. משמש כמנכ"ל חברת TECI, העוסקת באבחון ארגוני דרך רשתות. חיבר (ביחד עם עפרון רזי) ארבעה ספרים בתחומים אלה: העולם איננו ליניארי. תורת המערכות המורכבות - גורם חדש בניהול (2006); מינהל ציבורי על פרשת דרכים - מאנוכיות לשיתוף פעולה (2007); האנטומיה של הארגון הצבאי (2012); ו"תבצים - תופעת התוצאות הבלתי צפויות והשלכותיה" (2013).

## בין אמצעי למטרה

אבל אייפון לא ממציאים כל יום, ואפל מתמקדת היום בשכלול האיפון מדגם לדגם ובהפיכתו ליעיל יותר. רק שהיעילות הזו לא תדחוף את אפל לשחזר את המהפכה שיצרה, ורווחי החברה מתחילים לרדת.

הדוגמה הטובה ביותר לכך שיעילות מסכלת אפקטיביות במציאות דינאמית הוא המתחרה של אפל - חברת נוקיה, שבתחילת שנות האלפיים, כשבע שנים לפני יציאת האיפון הראשון, פיתחה טלפון שהכיל מסך מגע צבעוני, וכפתור הפעלה יחיד. מכשיר נוסף שפותח בנוקיה היה מחשב לוח עם מסך מגע ותקשורת אלחוטית. אבל, פסי הייצור של נוקיה היו יעילים מתמיד והיא הייתה החברה המובילה בעולם לטלפונים ניידים. על כן החליטו מקבלי החלטות שלה לגנוז את שני המכשירים, כדי לא לפגום בהצלחה, ולבלבל את השוק. התוצאה ידועה... כך, דגש מוגזם על יעילות סיכל את סיכויי נוקיה להיות אפקטיבית בעתיד.

מה הלקח וההישג הנדרשים? האם ארגונים אמורים להשאיר יתירות מסוימת שתבטא בחוסר יעילות, על מנת להגדיל את סיכוייהם לאפקטיביות?

שימו לב ליחס:

ארגונים - שההתייעלות בהם אמיתית - עשויים להשיג בתחילת הדרך 10% - 15% אחוזי חיסכון, שהם סכום נכבד לכל סדר גודל של ארגון. אבל ארגון אפקטיבי יכול להשיג "קפיצת מדרגה" ברווחיו, שיכולים לעלות במאות אחוזים ויותר... האם הסיכוי להשיג זאת מצדיק ויתור על יעילות? לעיתים כן ולעיתים לא. זהו כבר מן הסתם נושא למאמר אחר...

אחת התשובות השכיחות שאנו מקבלים בנוגע להבדל שבין אפקטיביות ויעילות הינה, שהיעילות היא אמצעי להשגת המטרה; קרי, אמצעי להשגת אפקטיביות. האמנם?

בתחילת המאה העשרים התשובה הייתה חיובית, עד כדי כך, שבמקורות ישנים רבים המושגים הללו מוצגים ככמעט זהים. אבל, ככל שהשנים עברו והמציאות הפכה דינאמית יותר, גדל הפער ביניהם.

מתוך מגוון ההגדרות שבמקורות (שחלקן הגדול מיושנות ולא רלוונטיות למציאות ימינו) נגדיר אפקטיביות כיכולת להשיג מטרה רצויה; ויעילות כיכולת לבצע דברים ללא בזבז של זמן או אנרגיה (ויחזקאלי רוזי, 2009). מכאן, שהאפקטיביות עוסקת ב"מה" והיעילות ב"איך". האפקטיביות במהות והיעילות בפרוצדורה.

ימי הזוהר של היעילות היו כשהנרי פורד התקין את הסטנדרטיזציה של פס הייצור הנע הראשון, בדצמבר 1913. הבאת החלקים אל העובדים חסכה זמן רב, ופעולת ההרכבה הפשוטה שביצע כל עובד חסכה זמני הכשרה ארוכים. זה היה תור הזהב של הארגון הווריאני הקלאסי, שבה דינאמיקה נמוכה וסביבה סטאטית יציבה יחסית אפשרו לחברות ולארגונים לתכנן לטווח ארוך בחשיבה ליניארית. ניתן היה לומר אז, שככל שהייצור מאורגן באופן יעיל יותר כך העבודה הופכת אפקטיבית יותר, כיוון שהיעילות מקסמה את יכולות הארגון בסביבתו המשימתית. היא הייתה בהחלט האמצעי להשגת האפקטיביות.

מאז מתן הדגש על יעילות הפך לאחד מדפוסים הניהול המוכרים ביותר. מנהלים חותרים בעקביות ליעילות מתמדת, תוך קיצוץ דרמטי בכל מה שלא יעיל. זאת, למרות שארגונים ביורוקרטיים יישארו תמיד, מעצם מהותם לא יעילים; הבעיה היא שלאורך זמן, שיעורי הצלחה הולכים ופוחתים, שהרי יש גבול למה שניתן לקצץ.

במקביל, הציגה לנו המציאות העכשווית שינוי דרמטי ביכולת הארגונים להיות אפקטיביים. הדוגמה הקלאסית הוא האיפון, שבזכותו חברת אפל הפכה לאחת החברות ששווי השוק שלהן ורווחיותן הם מהגבוהים בעולם.