

תוכנית אירועים

כאשר פונים להתמודד עם מקצועות הניהול נתקלים בקושי בולט ליישם בעבודה מעשית את החומר העיוני והאמפירי. יתרה מזו, המגמה לפתח חומר עיוני ולבחון עקרונות נורמטיביים אינה מבטיחה שגישה זו תביא להצלחתה של הפירמה.

סוגיה זו תחריף אם נזכור, שלכל בעיה בניהול יש, בדרך-כלל, פתרונות חלופיים אשר מותנים, בין השאר, באילוצים חיצוניים, בסביבה העסקית שהפירמה פועלת בה, בשיטות ניהול ובענף שהפירמה שייכת לו. לפיכך, פתרון בעיה של פירמה מסוימת בענף הבנייה, אינו מתאים באופיו לכל פירמה אחרת בענף זה ולא כל שכן לבעיה דומה בענף התמרוקים, או הבנקאות.

שיטת ניתוח אירועים* היא אחת הדרכים המקובלות להתמודד עם הפתרונות החלופיים, והיא זוכה להצלחה בלימודי הניהול. במונח "אירוע" נכלל תיאור של מערכת עובדות המתייחסות לסוגיות מסוימות בתחום הניהול, שהחשובה מביניהן היא קביעת האסטרטגיה של הפירמה. עם זאת, לעתים עוסק האירוע במבצע יחיד ומוגבל של פירמה, או שהוא מקיף מספר בעיות.

לאירוע המתאר מצב מסוים של פירמה, או של ענף, יש מגבלות אחדות:

- ספציפיות – האירוע אינו כולל את כל התופעות בכל המצבים.
- זמניות – האירוע אינו מתאים לכל עת, זמן או מצב.
- סובייקטיביות – דו"ח האירוע נכתב, בדרך-כלל, בידי מומחה לניהול שערך מחקר ביחס לפירמה. לעתים משורבבים בממצאיו תחושות והיבטים סובייקטיביים אשר עלולים, ולו במקצת, לעוות את המצב האובייקטיבי של הפירמה.

ואולם, למרות סייגים אלה מקובל להשתמש במסגרת לימודי הניהול בניתוח אירועים, מאחר שבאמצעות העובדות המתוארות באירוע אפשר למקד את הדיון באופן שיטתי בנושאים קונקרטיים ומציאותיים – להבדיל מדיון עיוני העוסק בעיקר בתיאוריות ובגישות מופשטות.

שיטת ניתוח האירועים החלה להתפתח בתחילת שנות העשרים של המאה ה-20, באוניברסיטת הרווארד שבארצות-הברית. התפתחות זו נבעה, במידה מסוימת, מנוהג שהיה מקובל בעבר, כשמספר נושאים במשפטים וברפואה נלמדו באמצעות אירועים הלקוחים מן החיים.

בתחום האקדמי משמש לימוד האירוע וניתוחו להשגת שתי מטרות: התוודעות לפעילויות, לבעיות ולטכניקות המתרחשות בעולם העסקים, ולפיתוח עצמי של עקרונות כלליים. שילוב שתי המטרות הללו מאפשר ללומד להימנע משינון עקרונות מופשטים – הוא לומד לנתח בעיה מציאותית ולהחליט על נקיטת דרכי פעולה לגביה. יתרה מזו, ככל שהוא יתנסה יותר במגוון האירועים, כך יוכל ללמוד יותר מניסיונם, מהצלחתם ומכישלונם של אחרים, כך שיוכל להתמודד ביתר קלות עם הבעיות והאירועים שהוא עתיד להיתקל בהם.

הערות

* לשיטת לימוד באמצעות אירועים יש גישות שונות, שלכל אחת מהן יתרונות וחסרונות. הקורא המעוניין יעיין בספרו של שטיינר: *Strategic Planning*, George A. Steiner, New-York: Free Press, 1980, p. 24.

סיפור האירוע יכול להיות מבוסס על עובדות אמיתיות, שהתרחשו במציאות; הוא יכול להיות מבוסס על עובדות מדומות, אשר הומצאו לשם המחשתו; והוא יכול להיות שילוב של שתי האפשרויות גם יחד. מן הראוי לציין שבניתוח האירוע אין כוונה לשקף מצב עובדתי על כל פרטיו ודקדוקיו, או לאלצו להיות נאמן למציאות. סיפור האירוע מובא להדגמת מצב, הקיים לעתים במציאות, ובדרך זו הוא מאפשר דיון ענייני בבעיה קונקרטית.

רוב האירועים הנזכרים ביחידות הלימוד מבוססים על מקרים האופייניים למצבים שונים בתולדותיהם של ארגונים. לעתים נעשו שינויים קלים בתיאור הפירמות, וזאת מן הסיבות הבאות:

- להעלים את שם הפירמה שעל אודותיה דנים.
- להדגיש או לפשט תיאור מצב למטרות ויכוח וניתוח.
- לסבך מקרה שהנו פשוט מדי ליעדי הלימוד.

לבסוף, מומלץ להתחיל באופן עצמאי את לימוד הבעיות העולות מסיפור האירוע ואת ניתוחו, ורק בהמשך כדאי, אם הדבר אפשרי, להיפגש עם סטודנטים נוספים לדיון ולליבון. כל אחד מהמשתתפים בקבוצה המצומצמת יגיע למסקנה עצמאית ולאחר מכן יגן על עמדתו.

המשימות החשובות בניתוח אירוע

שתי המשימות החשובות בניתוח אירוע הן איתור הבעיות המרכזיות המתוארות בו והצעת פתרונות. הנתונים אשר מופיעים באירוע ממוקדים בדרך-כלל בבעיות המרכזיות, ואולם, ייתכן שבאירוע יופיעו נתונים רבים, אשר הקשר בינם לבין הבעיות המרכזיות רופף, ולכן הם עלולים להטעות. כאשר מתברר שהקשר אכן רופף, יש לברור את המושג מן התבן, לבודד את הנתונים החשובים, ולהתעלם מנתונים בלתי-חשובים.

לעומת זאת, כאשר אין בסיפור האירוע מספיק נתונים, מתעוררות שאלות רבות, שלחלקן אין תשובה. במקרים כאלה אפשר להניח הנחות, להדגיש אותן במפורש – ולהגיע לאורן לפתרון. אפשרות אחרת היא להציג מספר פתרונות אלטרנטיביים, שכל אחד מהם יוכל להתאים למערכת נתונים מסוימת.

כאשר האירוע מתאר עובדות מציאותיות, ובמיוחד אם כלולים בו תאריכים משמעותיים, אפשר להיעזר במקורות חיצוניים, כמו, למשל, עיתונות מקצועית, או פרסומים ממשלתיים.

המשימות החשובות בסיפור האירוע

סיפור האירוע אינו כולל תמיד את כל העובדות הענייניות אשר מאפשרות החלטה מיטבית. לכך יש סיבות אחדות:

- שיקולי מקום ומגבלת זמן של הקורא.
- קושי לבטא בכתב את המצב האמוציונאלי של הפירמה ואת קווי האופי של הדמויות הפועלות בה.
- שילוב תחושות סובייקטיביות בניתוח האירוע. בחירת העובדות מושפעת מנטיית האנשים הכותבים את האירוע, או מנטיית האנשים שמסרו את החומר לאירוע הדן בפירמה שלהם.

למרות האילוצים שזכרו לעיל, סיפור האירוע עשוי להיות קרוב מספיק לתופעה. מן הראוי לזכור, שמנהל חייב לעתים להחליט גם במקרים שלא כל העובדות נמצאות לפניו. לכן, מצופה גם מהלומד שיהיה מסוגל להתמודד עם החומר, גם כאשר אין לו "מידע מקיף ומוחלט", ושיהיה ביכולתו לקבל החלטות גם בתנאים של "אירודאות" מסוימת. דהיינו, מצפים מן הסטודנט להחליט על-סמך שיפוט מנומק (סובייקטיבי, כמוכן) ועל-סמך עובדות (אובייקטיביות) מוכחות.

התכנית לניתוח אירוע

בבואך לנתח אירוע בניהול, עליך לעיין תחילה בסיפור האירוע לצורך איתור הבעיות המרכזיות שלו. בקריאה שנייה, מעמיקה יותר, שומה עליך להתייחס לסוגיות הבאות:

- מה אפשר ללמוד מהאירוע על גורמים חיצוניים ופנימיים המשפיעים על פעילות הפירמה? מה הן המגמות העיקריות בסביבה העסקית?
- מה אפשר ללמוד מהאירוע על רמת הביצוע של הפירמה, על האסטרטגיה שלה, ועל נקודות החוזק והחולשה של הארגון?
- מה הוא הרקע ומהם הערכים של הצמרת הניהולית?
- מה הוא מוקד הבעיה, או הבעיות? מהן הבעיות המשניות?
- אילו הן האלטרנטיבות העומדות לבחירה? מהם היתרונות והחסרונות של כל אלטרנטיבה?
- מה הוא סיכום המצב והשיקולים?
- כיצד יש לנהוג במצב?
- הצעת דרכי פעולה מנומקות.

כאשר ניגשים לניתוח אירוע בתחום הניהול, חשוב מאוד להבחין בין עובדות לבין תפיסות. לשון אחרת, לא כל אמירה של אדם מסוים היא עובדה; לכל היותר זוהי דעתו של אותו אדם.

בקריאה ראשונה של סיפור האירוע, יש להתרשם מאופי הבעיות המובאות בו; בקריאה שנייה יש לבחון את הפרטים, לברור את העיקר מן הטפל ולספק נתונים ענייניים, החשובים באמת לניתוח הבעיות. בקריאה שנייה זו יש לנתח את הנספחים:

- מה אפשר ללמוד מדו"חות פיננסיים או מדו"חות אחרים של החברה?
- מה הן העובדות החשובות?
- מה הן הבעיות העיקריות?
- מה הם הסמפטומים?
- מה הם הנתונים המרכזיים של הסביבה העסקית ומהי השפעתם על המצב הכלכלי, האוכלוסייה, ההסתדרות, הממשלה, המתחרים וכיוצא באלה?
- מה הם המשאבים העיקריים העומדים לרשות הפירמה (ידע טכנולוגי, מימון, כוח-אדם)?

אל תניח שהבעיה ברורה מראש. ציין לעצמך רעיון כללי של משמעות האירוע; עבור באופן שיטתי על הנתונים, רשום לעצמך נקודות מרכזיות וארגן את החומר מחדש. כדי להגיע להבנה טובה יותר של משמעות סיפור האירוע עליך לאבחן את הבעיות העיקריות, החשובות והדחופות, ולאמת אבחון זה עם נתונים נוספים. לאור השגות אלה תוכל להציע פתרון.

אסטרטגיה לניתוח אירוע

פתרון האירוע נעשה, בדרך-כלל, בשלבים אחדים, כאשר פתרון כל שלב הוא תנאי הכרחי למעבר לשלב הבא. לפיכך, כדי לנתח אירוע וכדי להגיע להחלטה ולמסקנות באופן שיטתי, חשוב לענות על שאלות מפתח שנועדו למנוע בזבוז זמן והחטאת המטרה. להלן דוגמה לשלבים בניתוח האירוע:

א. אסטרטגיה שיוקית בהווה:

- מה היא האסטרטגיה הנוכחית?
- איזה סוג עסק מבקשת הצמרת הניהולית לתפעל?
- איזה סוג עסק סבורה הצמרת הניהולית שהיא צריכה לתפעל?

ב. זיהוי בעיות:

- מה הן המגמות שיש להן משמעות מהותית בסביבה העסקית?
- האם אפשר לאבחן מראש הזדמנויות מיוחדות בסביבה העסקית?
- האם ניתן לצפות לאיומים (threats) מיוחדים?

- מה הן נקודות השיווק החזקות והחלשות של הפירמה?
- האם מגמות חיצוניות או התפתחויות פנימיות הן סיבה לשנות את האסטרטגיה הנוכחית?

ג. אבחון הסביבה:

- האם הפירמה מנצלת במידה מספקת הזדמנויות עסקיות ו/או איומים בסביבה העסקית?
- האם פעילויותיה תואמות את משאבי הפירמה ואת המומחיות שלה?
- מה היא המומחיות המיוחדת של הפירמה?
- האם האסטרטגיה מנצלת מומחיות זו באופן מלא?
- האם האסטרטגיה השיווקית עקבית ביחס לסוג העסק שהצמרת הניהולית רוצה לתפעל?
- האם יש עקביות פנימית בין האלמנטים השונים של האסטרטגיה?
- מה היא הבעיה המרכזית?

ד. ניסוח פתרונות אלטרנטיביים:

- מה הן האלטרנטיבות לפתרון הבעיות?
- באיזו מידה מגבילים התמחותה של הפירמה, או המשאבים העומדים לרשותה, את האלטרנטיבות שיש לשקול?
- — אילו דרכים צריכה הפירמה לנקוט על-מנת שתצליח?
- — האם הפירמה יכולה לנקוט דרכים אלה?
- באיזו מידה מוגבלת בחירת האלטרנטיבות עקב העדפותיה של הצמרת הניהולית?
- באיזו מידה מוגבלת בחירת האלטרנטיבה בשל השקפת הצמרת הניהולית הנשענת על אחריות חברתית?

ה. הערכת האלטרנטיבות:

- איזו אלטרנטיבה פותרת בצורה הטובה ביותר את הבעיה הנבחרת?
- איזו אלטרנטיבה היא המתאימה ביותר למומחיות המיוחדת של הפירמה ולמשאביה?
- איזו אלטרנטיבה מספקת באופן מרבי את העדפות הצמרת הניהולית?
- איזו אלטרנטיבה מתאימה באופן מרבי לחוש האחריות החברתית של הצמרת הניהולית?
- מה היא החשיבות היחסית של כל אחד מהגורמים שזכרו לעיל?

ו. בחירת אסטרטגיה חדשה:

- האם בכלל צריכה להיות אסטרטגיה חדשה?
- מה צריכה להיות האסטרטגיה החדשה?

מן הראוי לציין שלא ניתן ליישם את כל השלבים שנמנו לעיל עבור כל האירועים. על-פי שיפוטו של הקורא אפשר להוסיף, או לגרוע, שלבים מסוימים בניתוח האירועים.

מאמר: תיאור מילולי של התיאור

מאחר שהצגת האירוע נעשית באמצעות ניתוח שיטתי של עובדות, תהליכים ודרכי פעולה, הרי שיש להקפיד על ניסוח קצר ומדויק. מומלץ "להחיות" את הדיון באמצעות שילוב חלק מדרכי ההגשה שלהלן:

- תיאור מילולי — ניתוח סיפורי של האירוע.
- תיאור סכמטי — שימוש בגרפים, בטבלאות ובעזרי הדגמה שונים, על-מנת להקל על הבנת החומר, או להבהירו.
- תיאור מתמטי — לעתים יש מקום לשקול את השימוש בביטויים ובנוסחאות מתמטיות כדי להביע מצבים או יחסים. יתרונה הגדול של ההצגה המתמטית הוא בכך שהיא מאפשרת ניתוח קצר וקולע.

החלטת הוועדה לביטול חוק

ניתוח אירוע המוגש בכתב צריך להיות ערוך באופן ענייני וקצר; אין לחזור על פרטים הנזכרים באירוע, אלא באותו מקרה שהניתוח מחייב את הדגשתם. הצגת אירוע בכתב נחלקת לחמישה חלקים עיקריים.

א. איתור הבעיות המרכזיות של האירוע – כאשר מופיעות בסוף האירוע שאלות ספציפיות, רצוי להיעזר בהן לאיתור הבעיות המרכזיות, מאחר שבדרך-כלל הן מפנות את תשומת-הלב אל העיקר. ברם, אם אין שאלות כאלה, יש לזהות את הבעיות המרכזיות באופן עצמאי. איתור הבעיה המרכזית הוא אחת המשימות הקשות ביותר, מאחר שבמקרים רבים אין שאלות מנחות.

ב. פתרון או החלטה – הצגת המסקנות הסופיות, או ההחלטות המוצעות, במשפט אחד או שניים.

ג. ניתוח – הצגת הנושאים העיקריים וניתוחם. בחלק זה כלולים הנושאים הבאים:

- ניתוח כמותי ואיכותי של העובדות, מבלי להסתפק בחזרה בלבד.
- ציון הפתרונות האלטרנטיביים הקיימים, תוך פירוט היתרונות והחסרונות של כל אחד מהם, וכן מתן המלצות ביחס לפתרון הרצוי ביותר.

ד. בחירת פתרון מתאים – דיון מקיף על הנימוקים שהביאו לידי הפתרון המוצע. בחלק זה נכללים הנושאים הבאים:

- שיקולים נגד הפתרון המוצע.
- תוכנית להפעלת האסטרטגיה (רק אם הדבר מתבקש), הכוללת צעדים שיש לנקוט, העיתוי שלהם, המשאבים הנדרשים, מי יבצע, מה ומתי.

ה. סיכום – דין-וחשבון קצר של המסקנות ביחס לאלמנטים המרכזיים של האירוע.

ההנחיות שלעיל נועדו לסייע לסטודנט לגשת באופן שיטתי לניתוח אירועים. גישה זו עשויה לסייע גם בלימודים אחרים, במיוחד בלימוד ובניתוח אירועים במדעי הניהול השונים. חשוב להזכיר, כי מידת התועלת המתקבלת מלימוד בשיטת ניתוח אירועים תלויה במידת הזמן והמחשבה המוקדשים לניתוחים ולחיפוש אחר פתרונות הולמים.