

הערכה מקדמית של תוצאות ארגוניות בלתי מתוכננות



יום עיון על הערכה
מקדמית

ד"ר פנחס יחזקאלי

ד"ר פנחס יחזקאלי



- יזם משותף ונשיא חברת **TECI**.
- מומחה לאפקטיביות של ארגונים וחוקר רשתות, מערכות מורכבות ורשתות ארגוניות (לא IT).
- שימש כראש המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות של **המכללה לביטחון לאומי, צה"ל**, וכמנהל הידע שלה.
- ניצב משנה בגמלאות במשטרה.
- פרס שר המשטרה למחקר ולפיתוח (1993).

תופעת 'התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות' (תב"צ) Unanticipated \ Unforeseen \ Unintended Consequences



המחשה

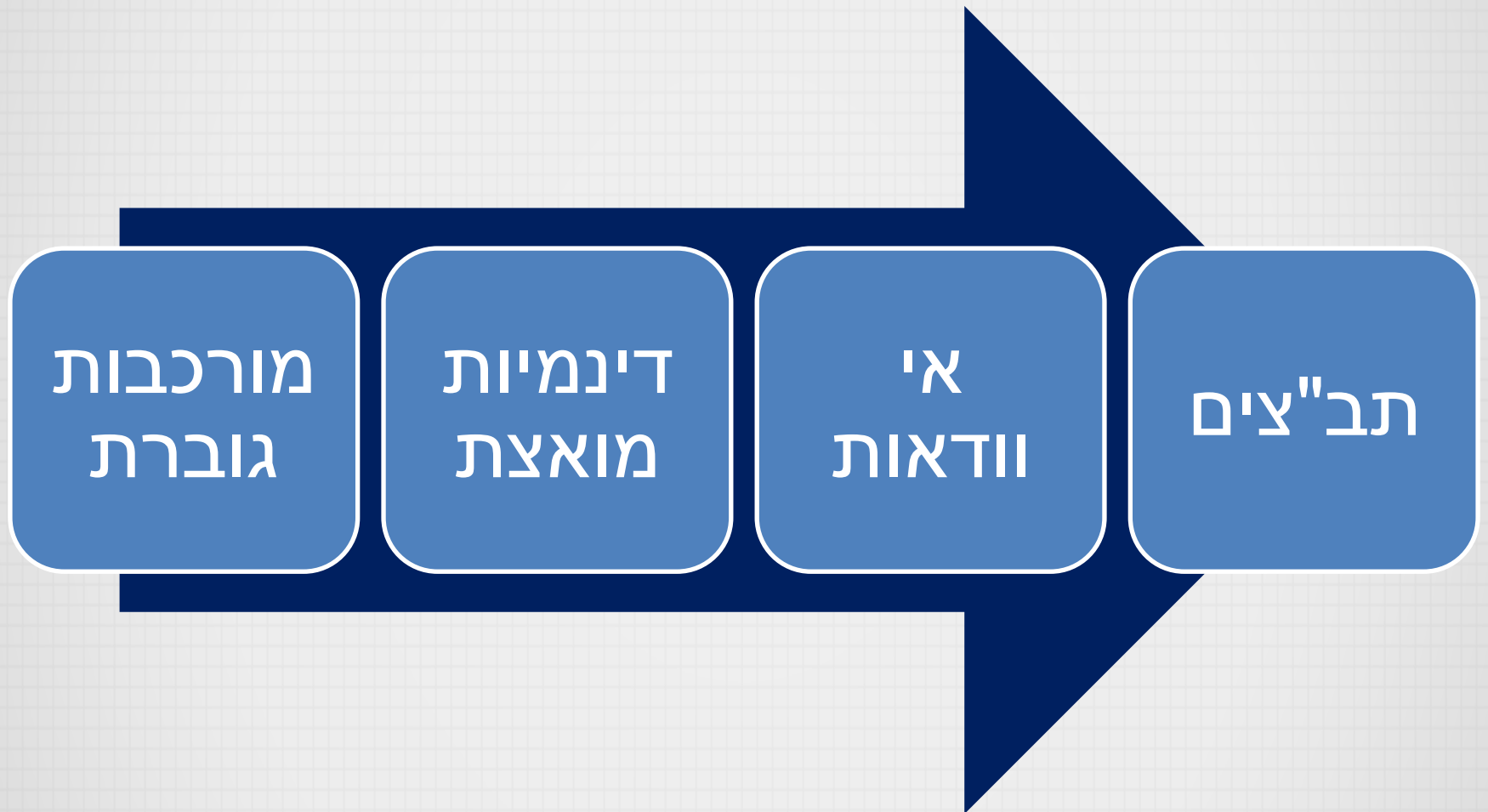


**"אם אתה רוצה
שאלוהים יצחק -
ספר לו על
התוכניות שלך"
(וודי אלן)**

תופעת 'התוצאות הבלתי צפויות והלא מתוכננות' (תב"ץ) Unanticipated \ Unforeseen \ Unintended Consequences

- תופעה של התממשות תהליכים ב**הפתעה**, או באופן **שונה** מהמתוכנן ו/או המצופה מהם.
- התב"ץ יכולות להתרחש, הן כתוצאה מ**מעשינו** (אפקט של בומרנג) והן כתוצאה מהתרחשויות, שאין לנו אחראים להן, אולם לנו מושפעים מהן '**בסביבה המשימתית**' שבה לנו פועלים.
- התופעה מוכרת גם בכינוי "**הברבור השחור**" - שם ספרו של ניקולאס טאלב עליה.

התב"צים הם תוצר של אי הוודאות



אי הוודאות כמעט ואינה מקבלת את המשקל הראוי לה בתכנון

- גם לא בביצוע עבודת השגרה.

- לא בניתוח אירועים

- לא בתחקירים

- וגם לא – בהבנת

הצלחה או כישלון

בקריירה שלנו...



תפקיד ההערכה המקדמית מתחדד על רקע חוסר התאמת התכנון למציאות הדינאמית!



הערכה
מקדמית

איתור
תוצאות
אפשריות

הקטנת
פוטנציאל
התב"צים ואי
הוודאות

ספרות רלוונטית בעברית



6 סוגי תב"צים (1)



א. התכוונו לתוצאה **חיובית** וקיבלנו תוצאה **שלילית**
(וועדת בכר קרנות הפנסיה שלנו...)



ב. התכוונו לתוצאה **שלילית** וקיבלנו תוצאה **חיובית**
(סיפור בלעם, המרד הערבי, 1936)



ג. התכוונו לתוצאה **חיובית** וקיבלנו תוצאה **חיובית הרבה יותר** (האייפון)

6 סוגי תב"צים (2)



ד. התכוונו לתוצאה **שלילית** וקיבלנו תוצאה **שלילית הרבה יותר (השואה)**



ה. התכוונו לתוצאה **חיובית** או **שלילית** וקיבלנו תוצאה שהיא, בו זמנית, גם **שלילית** וגם **חיובית** (הנדסה גנטית)



ו. "ניסינו להגיע להודו והגענו לאמריקה..."
(ויאגרה, פנצילין, לייזר...)

התב"ץ הוא:



ניקולס טאלב

1. בלתי צפוי;
2. יש לו השלכות;
3. אפשר לחזות אותו **לאחר** מעשה (ניתן להצדיק את הופעתו בדיעבד)...



"...לא ניתן להפוך את כל
ה'ברבורים השחורים'
ללבנים, אבל ניתן להפוך
את חלקם ל'אפורים'..."



משמע, להקטין

את כמות

התב"צים!

המפתח להתמודדות: "אלוהים תן לי את האומץ לשנות את
מה שאפשר; את הכוח לקבל את מה שאי אפשר לשנות;
ואת החוכמה להבדיל בין השניים..."

ארבעה מצבים בסיסיים בהתמודדות



רק שניים מהם בתחום עיסוקה של הערכה המקדמית...



- אבל, כל הצעה לתכנון ותהליך תכנון חייבים להכניס בתוכם ממדים של יכולת התאוששות.
- ככל שנמשכת הפעילות המתוכננת זמן רב יותר עולה אי-הוודאות. לכן, צריך מרכיב ההתאוששות לגדול בהתאמה!

"ארגז הכלים" למעריך המקדמי:

- חייבת להיות **מטרה** מוגדרת, שרלוונטית לתוכנית;
- התכנון **רלוונטי** עד שהמערכת הופכת דינאמית;
- ניתוח מערכתי **סיסטמתי** הכולל את מקורות אי הוודאות;
- ככל שטווח **הזמן** ארוך יותר מרכיב הגמישות והוורסטיליות גדל;
- טעויות הן חלק מה"משחק" **ואינן** מצביעות בהכרח על כשלים;
- העדפה של הצלחות **קטנות** שיוצרות התהוות;
- הימנעות מתסמונת "**הצלחת היתר**" ו"עשיית היתר".
- בניית יכולת **וטכניקות** של התאוששות מהפתעות.

האם הוגדרה מטרה ברורה ונבונה



ה'מטרה' היא התכלית שלשמה
נבנית מערכת מורכבת ובגינה היא
פועלת. זהו הרציונאל המניע את
המערכת (להשגת היעד ולפשרה).



מתי לאחרונה נמדד המינהל הציבורי
בישראל בהשגת מטרה מוגדרת?

ניתוח מערכתי סיסטמתי ומניעת תיעול

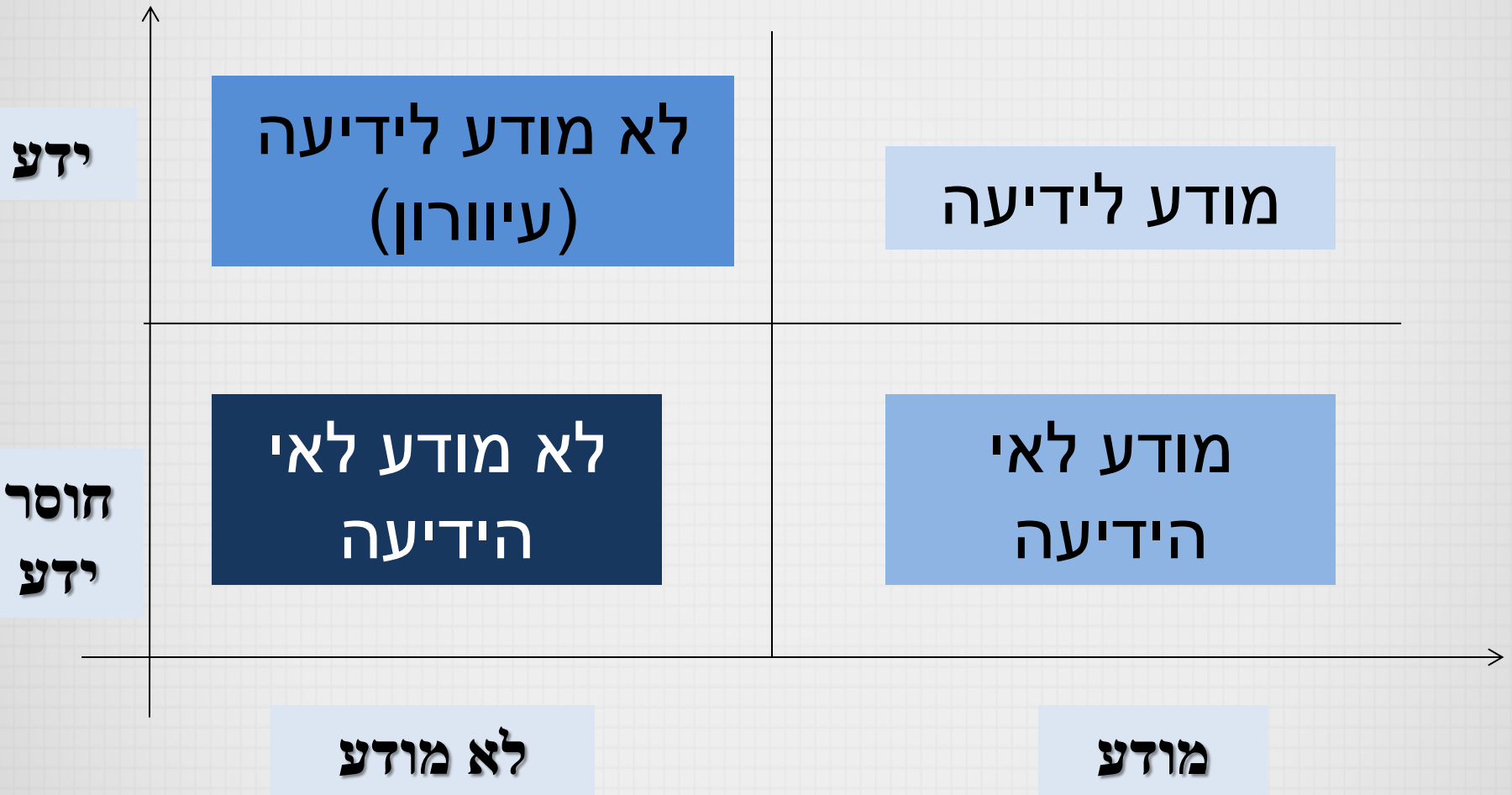
- רק הצלבה בין כל הגורמים המשפיעים המוכרים לנו תיתן לנו את מגוון האפשרויות המלא שאנו מכירים.
- האם קיימת יכולת להשגת ידע חיוני בזמן אמת.



המרמרה וקארין A כמקרה בוחר



השגת ידע חיוני בזמן אמת



תפקיד ההערכה המקדמית לדחוף את התכנון ימינה, ולוודא שבכל מצב ניתן בתכנון דגש **שונה!**



הבנת היכולת והטכניקות של התאוששות הם חלק מעיסוקה של הערכה המקדמית



דרג השטח תמיד מתאושש ראשון!



מקווה שהועלתי!

