

פרק 2

אפקטיביות ניהולית

בספר זה יוצגו מיומנויות ותהליכים המסייעים למנהל להיות אפקטיבי יותר. עם זאת, כדי לפרט תהליכים אלה, חשוב תחילה להגדיר שלושה מושגים המשפיעים עמוקות על תפיסת המציאות הניהולית. מושגים אלו רלוונטיים לכל עשייה ניהולית, והבנתם מסייעת במיקוד החלטות המנהל:

1. אפקטיביות מול יעילות.
2. עקרון פארטו הידוע גם בכינוי עקרון 80/20.
3. מושלמות לעומת מספיקנות.

על יעילות, על אפקטיביות ועל מה שביניהן

חידוד המשמעות של מושגים נפוצים מאפשר למנהל להטמיע תפיסות ארגוניות, ומסייע בשיפור התקשורת בין אנשים שונים.

מנהלים רבים משתמשים במושגים יעילות ואפקטיביות ביומיום, ועם זאת לעתים קשה להבחין בין השתיים. בספר יש שימוש נרחב במילה "אפקטיביות", ועל כן חשוב להדגיש במה מדובר.

נתחיל בהבדל בין אפקטיביות ליעילות.

יעילות (Efficiency) = לעשות את הדברים נכון.

אפקטיביות (Effectiveness) = לעשות את הדברים הנכונים.

יעילות מתבטאת בביצוע משימות תוך ניצול מיטבי של המשאבים, התקציב והזמן. מנהל יעיל הוא מנהל שמצליח להשיג תוצאה שהוגדרה במינימום משאבים. במרבית הפעמים יעילות מוזכרת

בהקשר של התייעלות וקיצוצים. לנסות לעשות את כל מה שעשינו עד כה, אבל בפחות אנשים ובפחות כסף.

אבל, מנהל יעיל אינו בהכרח מנהל אפקטיבי.

האם התוצאה שהמנהל היעיל משיג, היא הדבר הנכון ביותר לארגון? אולי צריך להשקיע יותר משאבים, כדי להשיג תוצאה שמקדמת יותר את הארגון במידה משמעותית?

האם **כמות** המשימות שהמנהל מצליח להשלים, חשובה יותר מ**מאיכות** התרומה של המשימות ליעדי הארגון?

המנהל האפקטיבי מצליח להביא את **התוצאות הרצויות ביותר לארגון**.

יעיל אינו בהכרח אפקטיבי



ההבדל בין חשיבה מכוונת תוצאות ובין חשיבה תוצאתית

כל מנהל מעוניין להשיג תוצאות. כלומר, המנהל רוצה להשיג תוצאה, והוא מתכנן ומכוון את צעדיו לשם כך. מנהלים מכווני תוצאה יכולים להיות יעילים מאוד בדרכם להשגת התוצאה.

המנהל מכוון התוצאה ישאל את עצמו "איך להשיג את התוצאה?" (יעילות). כשהמציאות משתנה, יעדכן המנהל את צעדיו, כדי להשיג את אותה התוצאה בהתאם למצב שהשתנה.

לעומתו, המנהל בעל החשיבה התוצאתית ישאל תחילה את עצמו "איזו תוצאה כדאי להשיג?" (אפקטיביות), ורק אחר כך ימשיך

לתכנן את הדרך. כשהמציאות משתנה, יבחן המנהל מחדש את התוצאות הנדרשות, ובהתאם לכך את המשך צעדיו.

החשיבה התוצאתית היא הדפוס השיטתי להגדרת תוצאות אפקטיביות.

סיכום

מנהל יעיל	מנהל אפקטיבי
עושה את הדברים בצורה הנכונה	עושה את הדברים הנכונים
עומד ביעדים שהוגדרו	מזהה יעדים חדשים
נותן דגש לתהליך	נותן דגש לתוצאה
נותן דגש לתשומות	נותן דגש לתפוקות
דואג לקצץ בעלויות	דואג להגדיל רווחים או ערך מוסף
שואל: "כיצד להשיג את התוצאה?"	שואל: "איזו תוצאה כדאי להשיג?"
בעל חשיבה מכוונת תוצאות	בעל חשיבה תוצאתית

חשוב לציין שאין סתירה עקרונית בין יעילות לאפקטיביות. מנהל אפקטיבי יכול להיות גם יעיל. ואולם, פעמים רבות יהיה קונפליקט נקודתי ביניהן, כלומר "תפסת מרובה – לא תפסת". הניסיון למלא את הזמן במשימות יעילות, יכול לפגוע בעשיית המשימות הנכונות.

אלו שתי מטרות נפרדות, שהשילוב ביניהן יכול לתרום להצלחה משמעותית בתפקיד.

דוגמאות לניהול אפקטיבי לעומת יעיל

כדי לחדד את ההבדל בין יעילות לאפקטיביות, להלן מספר דוגמאות לאופן שבו ההבדל משתקף בתחומים ניהוליים שונים.

ניהול קונפליקטים



ניהול קונפליקטים יעיל. כדי להגיע מהר לתוצאה ולחסוך במאמצים, יבחרו מנהלים יעילים רבים בפתרון של ויתור הדדי, כלומר פשרה. זה הוגן, זה צודק וקל יחסית להגיע להסכמה וליישום. מנהלים אחרים יבחרו בפתרון של תחרות, אם ירגישו שידם על העליונה, ויתאפשר להם לנצח בקונפליקט בזמן קצר (גם על חשבון יחסים ארוכי טווח עם הצד האחר).

ניהול קונפליקטים אפקטיבי. מנהל אפקטיבי יבחר בסגנון של ניהול הקונפליקט, בהתאם לתוצאה שהוא רוצה להשיג, לפי מגוון שיקולים: סוג התוצאה הרצויה, הזמן העומד לרשותו, סוג היחסים של המנהל עם הצד האחר, מידת החשיבות שהמנהל מייחס לאינטרסים של הצד האחר ועוד. כשמדובר בקונפליקטים בתוך הארגון, בדרך כלל נשאף להשגת שיתוף פעולה, שיסייע בהשגת תוצאה טובה יותר ברמת הארגון, גם אם נראה שבטווח הקצר שיתוף פעולה יכול לדרוש מאמץ רב יותר של המנהלים המעורבים. כלומר, ייתכן שפתרון אפקטיבי הוא אינו הפתרון היעיל ביותר.

ניהול זמן



ניהול זמן יעיל. מנהלים יעילים עסוקים כל הזמן בטיפול במשימות, בסינון מיילים ובניהול של ישיבות ודיונים. הם נותנים תחושה שהם מנהלים טובים, המצליחים להשתלט על שטף המידע שמתקבל, ולהטיל משימות חדשות לביצוע. הבעיה המרכזית של מנהלים יעילים היא ההתעסקות ב**דחוף במקום בחשוב**. הם מתמקדים בטיפול בשוטף, במה שהגיע אליהם במייל, במקום ליזום ולנהל פעילויות חשובות לארגון.

ניהול זמן אפקטיבי. מנהל אפקטיבי מתעסק במה שהוא הגדיר כחשוב. הוא מקצה לעצמו שעות שבהן הוא מתמקד בהשגת היעדים שהוא הגדיר, ומתייחס למייל ולטלפון כאמצעי תקשורת ולא כמקור למשימות לטיפול. בהחלט ייתכן שמנהל אפקטיבי לא יטפל בכל המיילים שלו, ואין בכך שום פסול, כל עוד הוא יודע לתעדף נכון את המיילים החשובים.

ניהול ישיבות



ניהול ישיבה יעילה. ישיבה יעילה נמדדת בדרך כלל באופן הניהול שלה: נשלח חומר רקע, כולם הגיעו בזמן, הישיבה נוהלה לפי התוכן שנקבע מראש, המצגת הייתה מסודרת, הופץ סיכום דיון עם משימות למעקב וכו'.

ניהול ישיבה אפקטיבית. כיצד מודדים ישיבה אפקטיבית? על פי התוצאה שרוצים להשיג. אם המטרה הייתה לקבל החלטה חשובה, נבדוק אם הצלחנו לקבל החלטה טובה בתהליך מסודר. אם מטרת הישיבה הייתה עדכון כל הנוכחים בהתקדמות, נבדוק אם בתום הישיבה אכן קיבלו כל המשתתפים את רמת העדכון המצופה. אם מטרת הישיבה הייתה לתחקר משימה שהשתבשה, ייתכן שדווקא "מאפייני ישיבה יעילה" (קצרה ונצמדת לאגינדה שנקבעה מראש) יחבלו בפתיחות הנדרשת מהמשתתפים.

ניהול שיחת משוב



שיחת משוב יעילה. תהליך משוב יעיל מתורגם בדרך כלל לתהליך קצר ו"מתוקתק", ללא השתהויות. התופעה מתגברת כשיש עובדים רבים, וההנהלה לוחצת ומכתיבה לוחות זמנים לסיים בפרק זמן קצר את תהליך המשוב הארגוני. במקום להתמקד בתוצאה, מנהלים רבים מתמקדים בתהליך המשוב: איך למלא את הטפסים? מה המשמעויות של כל מאפיין? מתי והיכן לקבוע את השיחה? וכו'.

שיחת משוב אפקטיבית. משוב אפקטיבי הוא משוב שתורגם לשינוי התנהגותי רצוי לאורך זמן. כדי להגיע לתוצאה הרצויה, נדרשת עבודת הכנה של הגדרת התוצאה, ורק לאחר מכן הדרכים להגיע אליה באמצעות שיחת המשוב.

ניהול פרויקטים

דוגמה

ניהול פרויקט יעיל: בדרך כלל נמדד אם עמד הפרויקט ביעדים שהוגדרו מבחינת זמן, מבחינת תקציב ומבחינת תכולה. מאפיין נוסף של ניהול פרויקטים יעיל הוא אם התנהל הפרויקט בצורה חסכונית ומדויקת.

ניהול פרויקט אפקטיבי. המדד העיקרי של ניהול פרויקט אפקטיבי הוא מידת העמידה ביעדים הארגוניים של הפרויקט. למשל, ייתכן שפרויקט חרג בתקציב או בזמן, אך תרם תרומה משמעותית ליעדי הארגון. נוסף על כך, ייתכן שהפרויקט הסתיים לשביעות רצון הלקוח, גם אם לא עמד בכל היעדים המקוריים שהוגדרו. מנגד, ייתכנו פרויקטים שעמדו בתקציב ובזמן, אך הסתיימו ללא תוצאות עסקיות טובות, כלומר היו יעילים אך לא אפקטיביים.

ניהול שירות לקוחות

דוגמה

שירות לקוחות יעיל. היעילות בדרך כלל מתייחסת לכמות פניות שמטופלת בשעה, ולמשך הזמן הממוצע של טיפול בכל פנייה.

שירות לקוחות אפקטיבי. האפקטיביות תימדד על פי מדד שביעות הרצון של הלקוחות. האם הלקוחות מרוצים מהשירות שהם מקבלים? אולי טיפול מהיר ו"יעיל" יגרום דווקא ניכור ותסכול?

היבט נוסף של אפקטיביות בשירות לקוחות הוא היכולת ללמוד ממגוון של פניות, כדי לייצר פתרונות בארגון שיגדילו את שביעות הרצון של הלקוחות באמצעות מוצרים חדשים, תהליכים חדשים וכדומה.

אלו רק כמה דוגמאות להמחשת ההבדל בין אפקטיביות ליעילות. אפשר כמובן לתת דוגמאות בתחומים ניהוליים נוספים. למשל, תהליך גיוס עובדים חדשים יעיל לעומת תהליך גיוס אפקטיבי, הדרכות עובדים יעילות, לעומת הדרכות עובדים אפקטיביות וכו'.