

אנליסט // עובדות אלטרנטיביות בניהול

בזירה העסקית הישראלית ראינו כיצד מנהיגי ארגונים התרחקו מהמציאות וחוו כישלונות מהדהדים תוך שהם גוררים את החברות שניהלו להפסדים, משמידים כספי ציבור וחלקם מתגלגלים גם לבתי המשפט. במציאות המתהווה של אינמציאות, לחטא היוהרה יש קרקע נוחה לצמיחה

10:57 13.03.2017 מאת: איתי שילוני

בסתירה עמוקה לשיח הרוגש על ההתרחקות מן המציאות, על חדשות מזויפות ועל עובדות אלטרנטיביות, העולם הניהולי חונך על הניסיון המתמיד לצייר תמונת עולם ברורה ככל האפשר. ארגונים למדו להישען על כלי מדידה ועל נתונים בתהליכי קבלת החלטות. האמירה המפורסמת המיוחסת לגורו הניהול פיטר דרוקר, "אם לא ניתן למדוד את זה, לא ניתן לנהל את זה", היא מנטרה המנחה את העולם הניהולי המודרני. אחד מהכלים הניהוליים הנפוצים הוא Balanced Scorecard שפיתחו רוברט קפלן ודיוויד נורטון ופורסם בהרווארד ביזנס ריווי ב-1992. כלי המדידה הכמותי הזה נשען על ארבעה עקרונות: 1. מדידה מתמדת של תוצאות; 2. מדידה מתמדת של תהליכים ותוצרים אסטרטגיים; 3. בחינת איכות הניהול; 4. בחינת הזדמנויות עתידיות. עובדות, ועוד פעם עובדות.

דומה שאין ויכוח על כך שהביטוי "עובדות אלטרנטיביות" שבו בחרה יועצת הנשיא דונלד טראמפ, קליאן קונווי, להגן על דובר הבית הלבן בשאלה הנוגעת לכמות המשתתפים בטקס ההשבעה, היתה רגע שיא בשאלת קיומן של עובדות. הנה לכאורה עובדה שאין עליה עוררין. נתון מספרי הנתמך בתמונת טקסי ההשבעה של אובמה מול טראמפ. ובכל זאת, טען הדובר לנוכחות שיא בטקס של טראמפ. ולא, הוא לא שיקר, אמרה היועצת. הוא נשען על "עובדות אלטרנטיביות". ההשוואה ל"שיחדש" מ-1984 של ג'ורג אורוול היתה מתבקשת. ואכן, המכירות של הספר האלמותי הזה קפצו ב-9,500%. דומה שטראמפ הוא התופעה, הסימפטום והמחולל של ההתרחקות מן האמת. ציטו בווייטר הם כלי תקשורת מרכזי שבו הוא מביע את עמדותיו, תחושותיו והבטחותיו. רשת סי.אן.אן. מקיימת מעקב אחרי הציצים הללו ומספקת לקוראי האתר את הסתירות בין הציצים לעובדות. טראמפ בתורו מאשים אותם בזיוף חדשות.

ואצלנו? ראש הממשלה בנימין נתניהו וחלק משריו מושמים תכופות בהתרחקות מהעובדות: קריאת הבחירות על הערבים הנוהרים לקלפי, סיפור היטלר והמופתי, וההצטות בכרמל הן רק חלק מהמקרים הנכנסים לקטגוריה. גם נתניהו, בתורו, מאשים כידוע את התקשורת הבולשביקית והשמאלנית בניסיון להפילו שלא דרך הקלפי. והנה לאחרונה, גם משה כחלון, הנתפש בציבור כפוליטיקאי אמין באופן יחסי, נכנס למשחק כשהודיע בינואר כי מעולם לא אמר שיוירד את מחירי הדירות. וזה לא שינה לו, כך נראה, שמיד נמצאו אלה שציטטו אותו כאומר בכנס בחירות שנתיים לפני כן כי יוריד את מחיר הדירות מ-150 משכורות ל-100.

כיצד תשפיע מנהיגות שלא רואה את העובדות על העולם הניהולי? האם חוקי האינ-מציאות ישמשו גם מנהיגי ארגונים ומנהלים? לסיפור, לשיווק ולמכירה תמיד היה כוח בזירה הארגונית, אך עם אובדן הבושה או אימוץ נורמות חדשות, לבעלי הכוח הארגוני יהיה מרחב תמרון רב יותר ועור עבה יותר אל מול טיעוניהם של אלה המנסים להיאחז בנתונים להצדקת עמדתם. זה לא התחיל עם טראמפ, אבל אולי הלך רוח זה אפשר את בחירתו. בזירה העסקית הישראלית ראינו כיצד מנהיגי ארגונים התרחקו מן המציאות וחוו כישלונות מהדהדים תוך שהם גוררים את החברות שניהלו להפסדים,

משמידים כספי ציבור וחלקם מתגלגלים גם לבתי המשפט. במציאות המתהווה של אין-מציאות, לחטא היוהרה יש קרקע נוחה הרבה יותר לצמיחה.

הסבירות היא שלאט-לאט השיח הארגוני ישתנה. המציאות העסקית, אם תושפע מהלך הרוח המנהיגותי המתרחק מן העובדות, תתמוך בשינוי השיח. כי מה שווה תכנון במקום שבו ציוץ של מנהיג משפיע יותר מתהליך סדור של מנגנון ממשלתי? עבודתם של דניאל כהנמן ועמוס טברסקי, שעליה קיבלו פרס נובל, הוכיחה כבר בשנות ה-70 וה-80 של המאה הקודמת כי תהליכי קבלת החלטות מושפעים מאוד מהאופן שבו נושאים מוצגים. הסרת המיקוד מן העובדות, תוך הדגשת תוצאות שליליות של קבלת החלטות מנגנת ביתר קלות על מיתרי החרדה של כולנו, ויש לה סיכוי להשתלט על האופן שבו מנהלים יחשבו, ועל האופן שבו ינהלו עסקים ואנשים. הסכנה בהשתלטות צורת החשיבה הזו על הניהול הישראלי היא כפולה. פעם אחת כי הישראלים מטבעם אינם חזקים בתכנון מוקפד, ופעם שנייה בשל העובדה כי אנחנו חיים במדינה תזזיתית שבה קורים לא מעט אירועים לא מתוכננים ושליליים, שעליהם אין לנו שליטה.

שמירה על מיקוד עובדתי בניהול תחייב ריכוז בשני צירים. הראשון: שמירה על הטקסים הארגוניים העוסקים בעובדות ובמספרים חרף פיתויים ואיומים להתמכר לתחושות בטן, אינטואיציה ושמעויות כבסיס לקבלת החלטות. השני: ניהול מודע של הסיכון לבריחה מן העובדות. זה לא קל אל מול הסחף הכללי ולכן ייתכן שדורש ייצוג של ממש במבנה הארגוני: מנהל או חבר דירקטוריון שתפקידו המוגדר להזהיר מפני הסיכון הארגוני של התרחקות מן המציאות. מישהו שיתריע על כך שהקונצפציה גוברת על הממצאים. מישהו עם סמכות לזמן דיונים, לבקש נתונים, לעצור תהליכים. טראמפ, כך אומרים, פשט רגל כמה פעמים וחזר איכשהו לעסקים. זה לא דבר שכל אחד יכול להרשות לעצמו.