

אסטרטגיה וחשיבה אסטרטגית

כיצד ננהל ונלווה תהליכים אסטרטגיים בארגון?

“The dirty little secret of the strategy industry is that it doesn’t have any theory of strategy creation.”

Gary Hamel, [Killer Strategies That Make Shareholders Rich The Top Companies Thrive...](#), Fortune 1997

האתגר הארגוני

- **האתגר של פרדיגמות** – אנחנו יוצאים לתהליך כדי להחליץ מהמשקפים שאיתם אנחנו רואים את העולם
- התהליך משתמש **במשאב היקר של קשב מנהלים**
- לרוב מתחיל **מחוסר אמון** (בתהליכים, באנשים)
- מחייב התמודדות עם **חוסר וודאות** – כניסה לתוך הענן

הבעיה הקוגניטיבית

מערכת 2
חשיבה מאומצת

איטית
לוגית
מחייבת מאמץ
בלתי-החלטית



מערכת 1
אינטואיציות ואינסטינקטים

מהירה
אסוציאטיבית
בלתי מודעת
החלטית

למה ללמוד בקבוצה?

- **היתוך** של פרספקטיבות שונות
- יצירת **שפה משותפת**
- **חילוץ הנחות היסוד**
- **חילוץ ידע סמוי**
- **כלי מכיל לאי-וודאות**
- **מאפשרת חשיבה לא לינארית**

התנאים לתהליך אסטרטגי מוצלח

1. בעיה אמיתית וכואבת

2. סמכות בחדר

3. דרגות החופש (Playground)

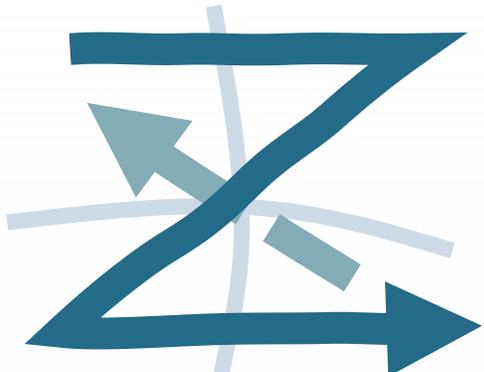
3.5. אינטימיות

הגדרת הבעיה והתכלית

- חייבים להשקיע זמן עם הבעלים של התהליך להגדרת הסיבות לתהליך
- רק לאור הבעיה ניתן להבין מה המתודה הרלוונטית ומה הידע החסר

איך מזינים את התהליך בידע מבחוץ?

- כינוס < פיזור < כינוס
- התמרה
- לא להביא יותר מדי נתונים וגרפים (הורג את מערכת (1
- רצפת העריכה של ההיסטוריה מלאה אסטרטגיות חלופיות (וזה בסדר)
- להביא פנימה אורחים בזהירות



המודל ה"אידאלי"



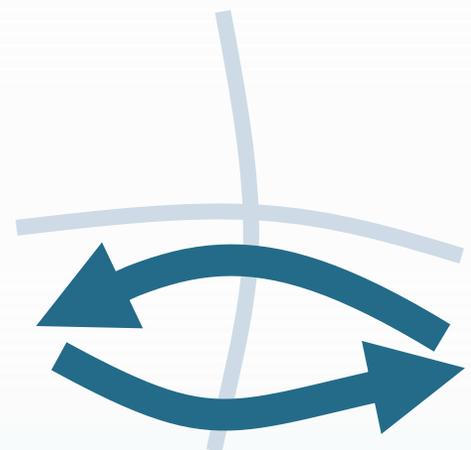
התייעלות (צד ימין)



"ארגון לומד" (צד שמאל)



Design Thinking



גידול מוצר (הצד התחתון)



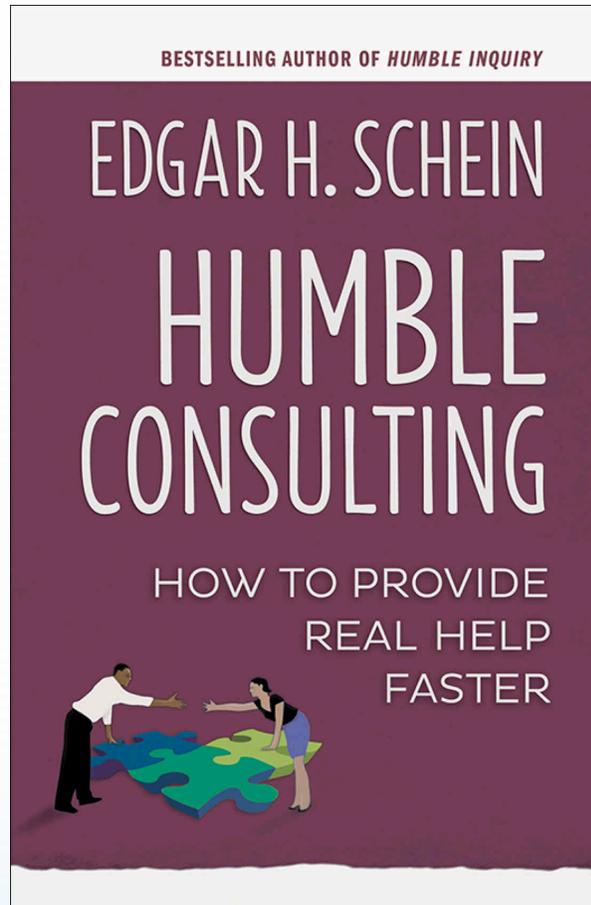
Lean Startup

הרכב המשתתפים

- לא יותר מעשרה
- הסמכות בחדר
- מעשירים את הדיון
- היבטים פוליטיים
- מוכנות לחשיבה ביקורתית
- להמנע ככל הניתן ממתחים בלתי מנוהלים
- למסגר מראש גורמים חסרי קשב וסבלנות
- נוכחים בכל התהליך

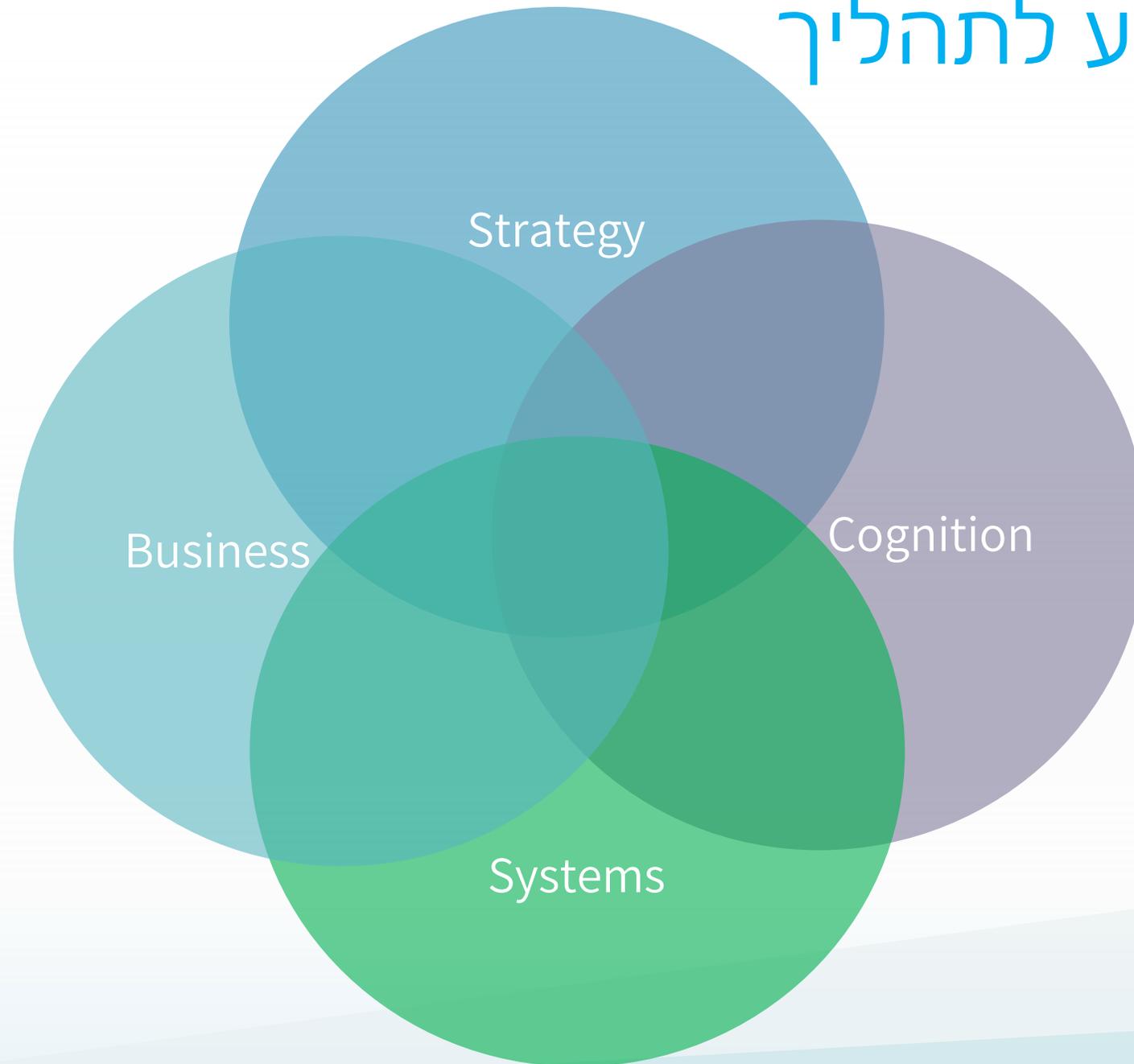
מיועץ למלווה חשיבה

מומחי תוכן ומומחי תהליך

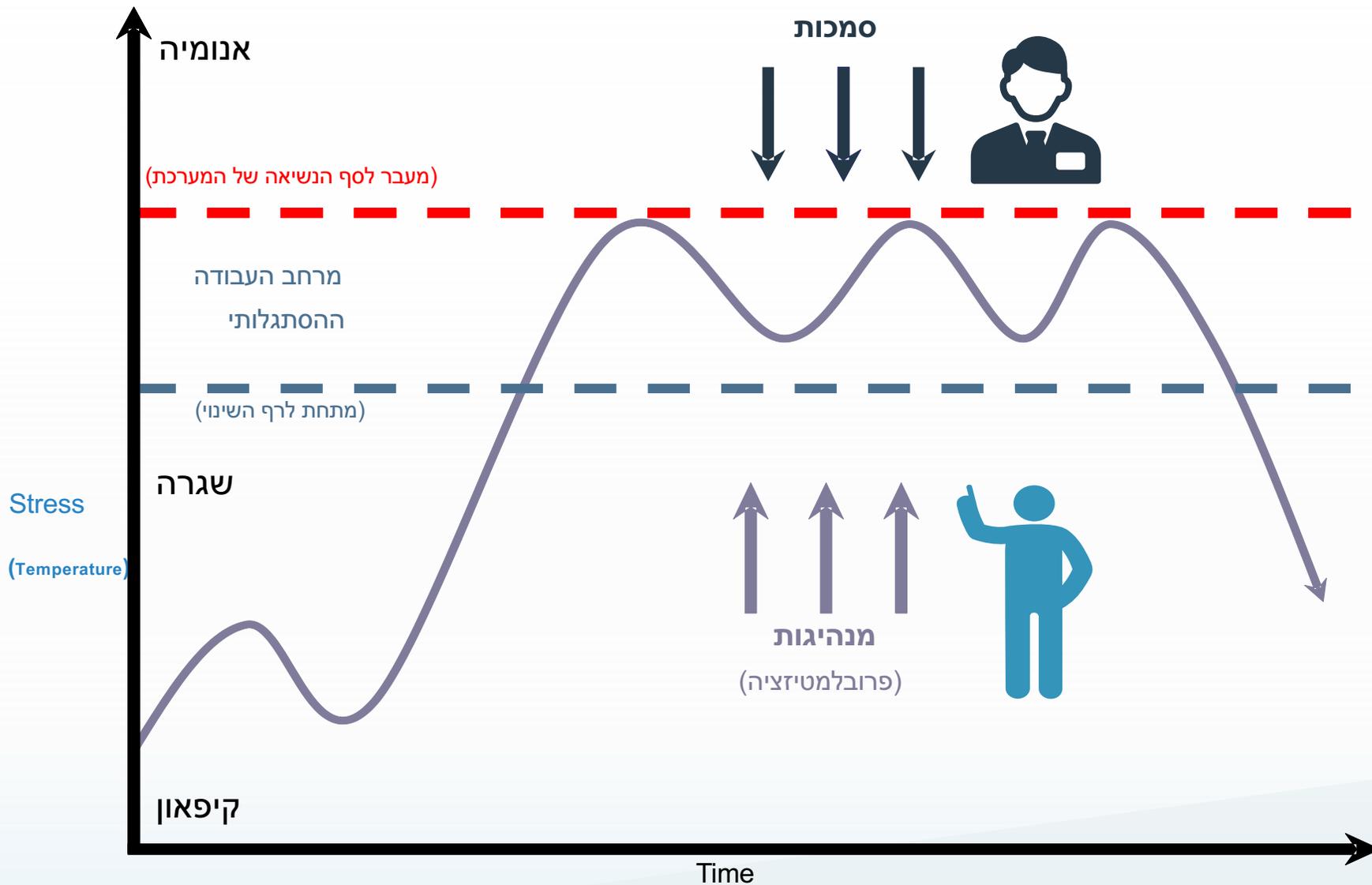


- שיין: המבנה של הגדרת בעיה (טכנית) ומציאת פתרון (טכני) לא נכון, לא ישים, ולא עובד
- אי אפשר ללוות תהליך בלי להבין את החומר
- מצד שני, הערך שלנו הוא לא על תקן "מומחים"

מקורות הידע לתהליך אסטרטגי



ויסות הטמפרטורה בתהליך



- כדי שיקרה משהו בתהליך צריך לשמר טמפרטורת עבודה
- להטעין את התהליך בבעיות
- לצאת להפסקות כשצריך
- להימנע מיציאה מעל מרחב הנשיאה

מבנה תהליך

בניית התהליך (הכנה אינטימית)

שאלות לבירור בתהליך

- מה הבעיה? מה הפער? מה לא עובד?
- התשתית האסטרטגית:
- בית – מי אנחנו, במה השתנינו
- סביבה – מה המגמות המרכזיות בחוץ?
- מה הפוטנציאל (שלילי וחיובי – סיכונים והזדמנויות)
- מה אנחנו רוצים להשיג?
- אסטרטגיה: איך נעשה את זה?

עיבוד – תוך כדי ואחרי התהליך

פולואפ – שבוע עד חודש אח"כ

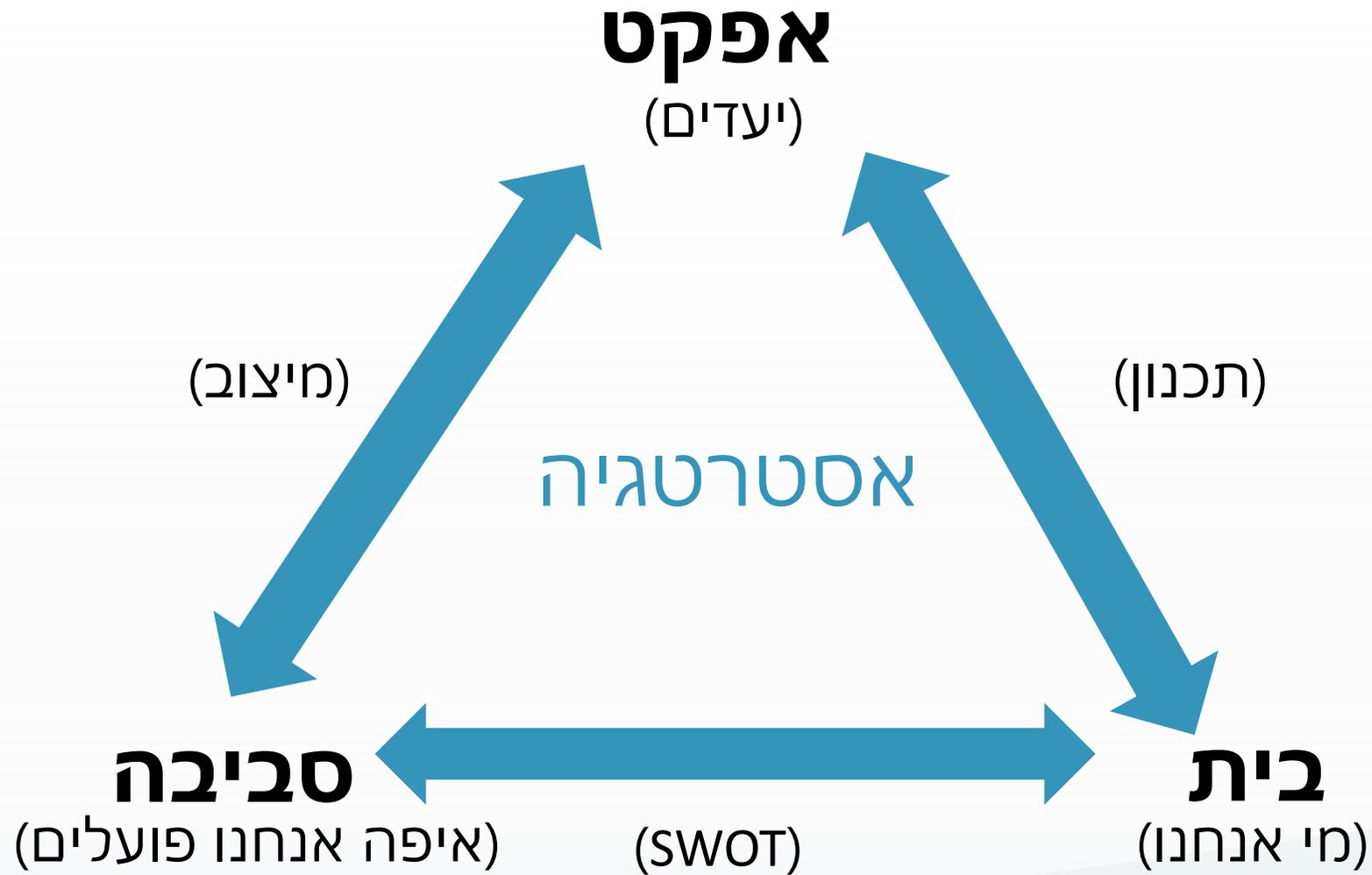
צורת הדיון

- מסגור של הדיון
- פופקורן לא סבב (סבבים רק למיצוי)
- ככל הניתן סקווש ולא טניס (לדבר לנושא ולא לגופו של אדם)
- כן ו...
- דיון שטוח ופתוח
- מסגור של תובנות מרכזיות
- רפלקציה על הדיון

ליווי הדיון: מה כולל?

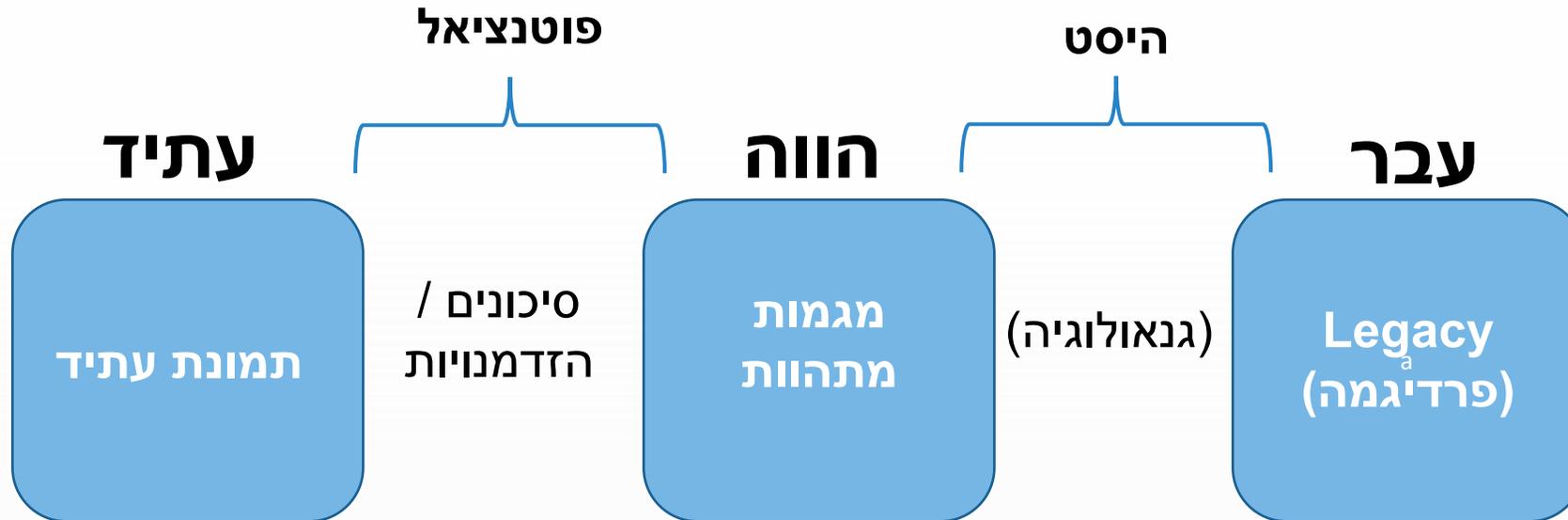
- לכידת תובנות
- ניהול של התמלול
- מסגור כשצריך
- עיבוד בצוות מצומצם
- ניהוג עם מוביל התהליך

מודל מערכתי לאסטרטגיה



להרחבה: doalog.co/triangle

היסט ופוטנציאל



הפוטנציאל נועד לאפשר חשיבה מעבר למגמות הברורות של ההווה, מבלי להתחייב לתסריט או תרחיש אחד בלבד

היסט (drift) הוא שינוי זוחל (לרוב חיצוני לארגון) המוביל לאורך זמן לפער רלוונטיות עמוק בתפקוד של ארגון.

איך עושים עיבוד?

- **עיבוד הוא משימה עם אג'נדה** - תהליך העיבוד מערב ערכים, תפיסות ואמונות של המעבד.
- **לשפוט את התובנות לפי הערך** - אין הלימה בין חשיבות התובנות לנוכחות שלהן בדיון עצמו בהיבטי זמן, מלל או דובר.
- **עיבוד ולא סיכום** - העיבוד הוא לא רק ארגון של התובנות, הוא מאפשר גם להעמיק ולהרחיב אותן.
- **עיקר וטפל** - העיבוד חייב לשים את הדגש על מה שחשוב.
- **עיבוד כחלק מתהליך** - התכלית של עיבוד מוצלח היא לחבר בין הדיונים באופן שמאפשר להתקדם קדימה ולהתניע במהירות את הדיון הבא.
- **מותר להשאיר הבנות על ריצפת העריכה** - מטרת העיבוד היא לא זיכרון דברים אלא דחיפה של השלב הבא בתהליך.