

אנשים. תהליכים. טכנולוגיה.

'אדם וטכנולוגיה - מנהיגות חדשה' משותפות מנצחת ליתרון תחרותי

גיל גרוסקופ, סמנכ"ל חטיבת טכנולוגיות - 'מקורות'

אביב פלד, סמנכ"לית חטיבת אסטרטגיה וייעוץ אירגוני - TEFEN

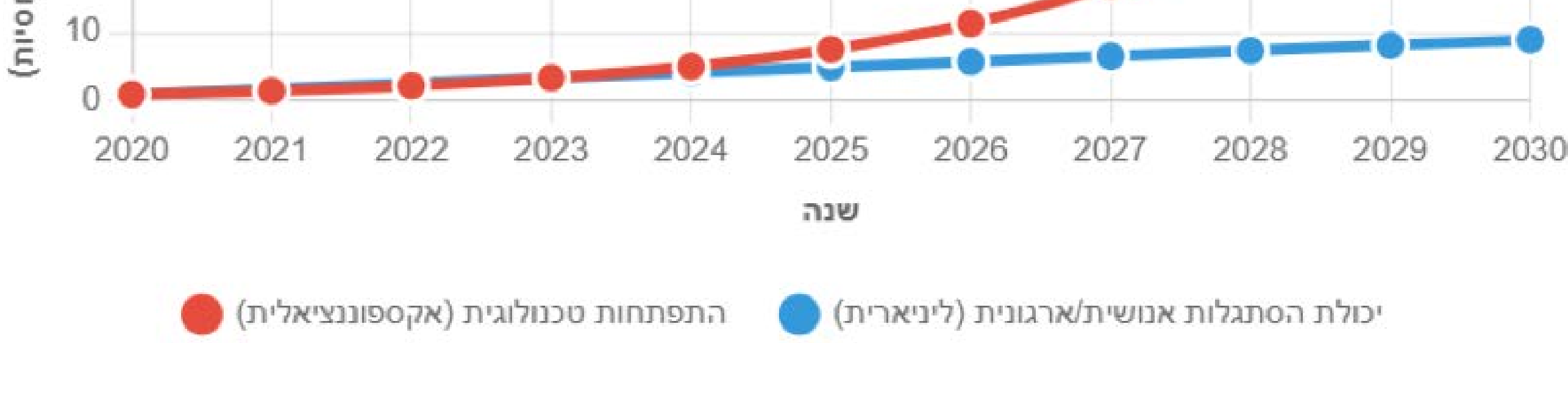
כל מנהל טכנולוגיה מכיר את התסכול: פרויקט דיגיטציה שבו הושקעו מיליונים נתקע בשלב ההטמעה כי האנשים "מתנגדים לשינוי", או בשל מערכת מתקדמת שרק 30% מהעובדים באמת משתמשים בה. הבעיה האמיתית אינה בטכנולוגיה או באנשים - היא בתהליך ניהול השינוי לא מיטבי, הרואה בהון האנושי כמשתנה טכני, במקום כשותף לעיצוב של התהליך עצמו.

במהלך השנתיים האחרונות, בעבודה משותפת בתהליך ניהול השינוי ובתהליכי טרנספורמציה דיגיטלית בחטיבת טכנולוגיה בחב' 'מקורות', הוכחנו שהצלחה עסקית אמיתית מתחילה בעיצוב מחדש של היחס בין טכנולוגיה להון אנושי. בפוסט הנוכחי נציג מודל לניהול שינוי שמתחיל מהנחה פשוטה: הטכנולוגיה צריכה להתאים לאדם ולא להיפך, וההון האנושי צריך להיות שותף בעיצוב הפתרון ולא רק במוצר הסופי.



הפער שמשנה את המשחק הכללי

הפער הולך ומתרחב: טכנולוגיה מול יכולת אנושית



אנחנו חיים בעידן שבו הטכנולוגיה מתפתחת בקצב מהיר, אבל למוח האנושי ישנן מגבלות קוגניטיביות טבעיות. המוח שלנו מיועד ליעילות אנרגטית ולהישרדות, לא למהירות עיבוד אינסופית של מידע חדש. אנו מתמודדים עם אחד האתגרים המרכזיים של העידן הדיגיטלי:

הפער ההולך ומתרחב בין קצב ההתפתחות הטכנולוגית, לבין היכולת האנושית הליניארית להסתגל לכך.

במקום לנסות "לזרז" את האנשים או לחילופין להקטין את השאיפות הטכנולוגיות, אנחנו מציעים גישה הלוקחת את המגבלות האנושיות כיתרון תחרותי. הפוסט כולל הצעה עבור מנהלים לאמץ מודל מנהיגות היברידי, לסייע במיפוי מעגלי ההסתגלות הארגוניים, ומראה כיצד הארגון יתמודד עם אתגרי השינוי המתמיד, תוך שמירה על השקעה מיטבית בהון האנושי.

המחקר מאחורי הפער מספק תמונה ברורה של המגבלות הביולוגיות שאיתן אנחנו מתמודדים. על-פי תיאוריית העומס הקוגניטיבי של סוולר משנת 1988 (Cognitive Load Theory - Sweller), ומחקרים על זיכרון, המוח האנושי יכול לעבד רק כ-3-5 פרטי מידע מורכבים בו זמנית.

מחקר נוסף של בריניולפסון ומקאפי מ-2014 (The Second Machine Age E. Brynjolfsson, A. McAfee) הראה שהפער ההולך וגדל בין התפתחות טכנולוגית לבין היכולת הארגונית לנצל אותה ביעילות לא נובע מחוסר רצון או עצלות, אלא ממגבלות קוגניטיביות טבעיות שלא ניתן לעקוף.

שלושת מעגלי ההסתגלות הטכנולוגית

כדי לגשר בין הקצב הטכנולוגי לקצב האנושי, אנו מציעים מסגרת של שלושה מעגלים ארגוניים, המתבסס על עבודתו של רוג'רס משנת 2003 (Diffusion of Innovations - E. M Rogers) בנושא אימוץ חדשנות, אך מותאם לאתגרים הייחודיים של ניהול הסתגלות טכנולוגית בארגונים. כל מעגל מייצג יכולת הסתגלות שונה ודורש השקעה דיפרנציאלית.



המעגל הפנימי מהווה 10-15% מעובדי הארגון וכולל את החדשנים הטכנולוגיים. אלה אנשים שמסוגלים להתפתח בקצב מהיר, בעלי סובלנות גבוהה לעמימות, בעלי Growth Mindset גבוה וכושר למידה מהיר שמאפשר להם לא רק לעמוד בקצב השינוי הטכנולוגי, אלא גם להוביל אותו. בתוך הארגון, ההשקעה במעגל זה צריכה להיות משמעותית, לדוגמא: תוכניות דוקטורט, השתתפות בכנסים בחו"ל, קורסים אקדמיים, וזמן מחקר פנוי של כ-20%.

המעגל האמצעי מהווה 25-30% מעובדי הארגון ומבצע את התפקיד הקריטי ביותר שרוב הארגונים מפספסים - התרגום הטכנולוגי-אנושי. אנשי המעגל הזה לוקחים טכנולוגיה מורכבת ומתרגמים אותה לשפה ולתהליכים שהמעגל החיצוני יכול להבין, לעכל ולהטמיע. זהו תפקיד רגשי-קוגניטיבי אשר דורש יכולת תרגום בין עולמות, הבנה רגשית וכישורי תקשורת מתקדמים. ההשקעה במעגל זה צריכה להתמקד בהכשרות בין-תחומיות, בתוכניות חונכות דו-כיווניות, וכן בהקפדה על רוטציה בין תפקידים.

המעגל החיצוני מהווה 55-65% מעובדי הארגון וכולל את ה"מאמצים המאוחרים". זו הקבוצה הגדולה ביותר, הזקוקה להתאמה הדרגתית ותמיכה מתמשכת. המפתח במעגל זה הוא לא לנסות "להאיץ" את האנשים או לכפות עליהם קצב התפתחות שאינו אפשרי ביולוגית, אלא להתאים את הטכנולוגיה והתהליכים לקצב ההסתגלות הטבעי שלהם. ההשקעה במעגל גדול זה צריכה להתמקד בלמידה קצרה ויישומית, בלמידה מבוססת ביצוע, וכן במערכות תמיכה המספקות סיוע בהקשר הרלוונטי.

מודל המנהיגות החדש: ניהול דרך הסתגלות

על מנת לנהל ביעילות את 3 המעגלים ולגשר על הפער הטכנולוגי-אנושי, על המנהל הטכנולוגי לאמץ תפקידים חדשים שלא היו נדרשים בעבר ונדרשים בעידן הנוכחי. גיבשנו מודל של 5 תפקידים מרכזיים:



התפקיד הראשון: מנהל כמזהה מגמות - Strategic Management: המתרגם אותם להזדמנויות או איגמים עסקיים תוך יכולת לעמוד ברמת אי-ודאות גבוהה ולקבל החלטות על בסיס מידע חלקי.

התפקיד השני: מנהל כאדריכל למידה - Learning Architect: במקום לנהל משימות קונקרטיות, הוא מעצב סביבות למידה. מנהל זה יוצר מעגלי למידה ברמה האישית, הקבוצתית והארגונית, ומבטיח שהארגון לומד מהר יותר מקצב השינוי החיצוני.

התפקיד השלישי: מנהל כגשר טכנולוגי-אנושי - Tech-Human Bridge: זהו התפקיד הקריטי ביותר בעידן החדש. המנהל צריך להבין באופן יסודי איך טכנולוגיה משפיעה על אנשים ולמצוא דרכים לשלב אותה בצורה שממקסמת יכולות אנושיות במקום להחליף אותן.

התפקיד הרביעי: מנהל כמנתח התנגדות - Resistance Analyst: במקום לראות התנגדות לשינוי כבעיה התנהגותית שצריך להילחם איתה, מנתח אותה כמידע חיוני של בעיות יישום של הטכנולוגיה. התנגדות היא לעיתים קרובות האינדיקטור הראשון לבעיות שהמערכת לא זיהתה.

התפקיד החמישי: מנהל כמאזן השקעות - Investment Balancer: מנהל שמקבל החלטות באופן מתמיד בנוגע לחלוקה המיטבית של משאבים בין פיתוח טכנולוגי לפיתוח אנושי.

כדי לממש בפועל את כל התפקידים החדשים - מזיהוי מגמות ועד איזון השקעות - פיתחנו גישת השקעה ארגונית חדשה התומכת בכל המעגלים בו זמנית - השקעה מאוזנת: טכנולוגיה מול הון אנושי.

גישת השקעה 15-25-60 מציעה חלוקה מיטבית של משאבים ארגוניים. עישים אחוז מהמשאבים מושקעים בטכנולוגיה ותשתיות, כולל פיתוח וקניית טכנולוגיות ליבה, תשתיות דיגיטליות ומערכות אוטומציה, וכלי בינה מלאכותית ולמידת מכונה. 25% מהמשאבים מושקעים בפיתוח הון אנושי, כולל הכשרות וחינוך מתמדים, פיתוח כישורי המעגל האמצעי וביניית של תרבות למידה ארגונית. 15% מהמשאבים מושקעים בשילוב ובהטמעה, כולל מערכות תמיכה לשילוב אדם-מכונה, ניהול השינוי ומדידה והתאמה של תהליכי ההטמעה.

השינוי המרכזי שאנחנו מציעים הוא שההשקעות בטכנולוגיה ובאדם חייבות להיות מתואמות ומתוזמנות כך שהן מחזקות זו את זו, במקום להתחרות על תשומת לב או משאבים. שינוי זה דורש תכנון אסטרטגי מתמיד והבנה שהשקעה באחד ללא השני מובילה לחוסר הצלחה ואי השגתם של יעדים עסקיים.

השינוי המשמעותי הנוסף מתרחש ברמת העובד - בסוג הכישורים הנדרשים ממנו על מנת שיצליח בסביבה החדשה.

מהפכת הכישורים: מתכונת הישרדות לעובדים

הפער הטכנולוגי-אנושי מתבטא באופן הבולט ביותר בשינוי משמעותי בפרופיל הכישורים הנדרש מעובדים. אנחנו עדים למעבר לכישורים המשלבים יכולות אנושיות ייחודיות עם שליטה טכנולוגית: יצירתיות, חשיבה אנליטית, חוסן ומהירות הסתגלות, מנהיגות והשפעה חברתית, סקרנות ולמידה. ניתן לחלק את הכישורים הנדרשים ל-3 שכבות:

השכבה הראשונה - טכנית בסיסית: היכולת להטמיע עקרונות ניהול רזה דרך כלים טכנולוגיים, ניתוח נתונים בזמן אמת להפקת תובנות מידיות לקבלת החלטות, וכן עבודה יעילה עם כלי בינה מלאכותית.

השכבה השנייה - חשיבה מתקדמת: חשיבה מערכתית בהבנת קשרי גומלין במערכות מורכבות, גישה יצירתית לפתרון בעיות, יכולת עבודה במצבי אי-ודאות ועם שינויים מתמידים.

השכבה השלישית - מנהיגות אנושית: ההבנה איך טכנולוגיה משפיעה על חווית האדם, ניהול צוותים אנושיים ודיגיטליים, ופיתוח פתרונות המתחשבים בהשלכות חברתיות.

מדדי הצלחה חדשים לעידן החדש

עם השינוי בפרופיל הכישורים הנדרש, עלה הצורך גם בחשיבה על מדדים חדשים שגיישנו למדידת הצלחה בסביבה דינמית. המדדים המסורתיים של פרודוקטיביות ו-ROI אינם מספיקים כאשר מדובר בהסתגלות טכנולוגית. להלן המדדים:



1. **מהירות הסתגלות:** מודד את הזמן שלוקח לארגון להגיע לרמת אימוץ של 80% של טכנולוגיה חדשה. המדידה: מחלקים את תקופת ההטמעה ל-3 שלבים: חשיפה ראשונית, הכשרה והתנסות, ושילוב בשגרה.

2. **שימור למידה:** מודד דרך מבחני הערכה חוזרים לאחר תקופה של 3, 6 ו-12 חודשים מסיום הכשרה. לא רק זכירת מידע, אלא יישום מעשי בעבודה השוטפת.

3. **הפצת ידע צולב:** מודד באמצעות סקרים רבעוניים שבודקים עד כמה עובדים ממחלקה A יודעים להשתמש בכלים טכנולוגיים שפותחו במחלקה B ללא הכשרה פורמלית.

4. **יעילות שיתוף אדם-טכנולוגיה:** מודד את השיפור ביעילות משימות ספציפיות כשמשלבים כלי AI או אוטומציה. לדוגמה: זמן עיבוד בקשה ידנית מול בקשה עם סיוע טכנולוגי, תוך מדידת איכות התוצר.

5. **מוכנות לעתיד:** מבוסס על מדד מורכב הכולל: מספר ההכשרות הרלוונטיות לשנה, מהירות אימוץ טכנולוגיות קודמות, וציון בסימולציות של טכנולוגיות עתידיות. המטרה הינה ליצור מדד מנבא מדויק ככל האפשר לכושר ההסתגלות הארגוני.

לסיכום:

הפער הטכנולוגי-אנושי אינו בעיה זמנית שצריך לפתור אלא מציאות קבועה שצריך לנהל בחכמה. המהפכה האמיתית בראייתנו, מבוססת על 3 עקרונות מרכזיים: 1. הבנה כי האנושיות היא אינה הקצה ה"רך" של הטכנולוגיה, אלא הליבה של הצלחתה. 2. יש לנצל את הטכנולוגיה על מנת להעצים יכולות אנושיות ייחודיות כמו יצירתיות, הבנה רגשית ושיפוט אתי, במקום לנסות להחליף אותן באוטומציה מלאה.

3. השקעה מאוזנת בטכנולוגיה ובהון אנושי, יחד עם מודל המנהיגות החדש שהצגנו, יהווה יתרון תחרותי ומפתח להצלחה בעידן החדש.

הפוסט נכתב במסגרת שיתוף פעולה של חטיבת אסטרטגיה וייעוץ ארגוני בפירמת הייעוץ TEFEN עם חטיבת הטכנולוגיה של 'מקורות' - במסגרת פרויקט של ליווי ניהול שינוי, ליווי מנהלים וצוותים וניהול מערכות טכנולוגיות בחטיבה.