

האתגר הניהולי:

יצירת איים של ודאות

אליה מילר

**Coach4Coach**

בית צמיחה למאמנים

052-6557731

imun@017.net.il

www.coach4coach.org.il

כמה זמן יימשך המשבר? לאן יתפתח? איך ישפיע על השוק, העסק, הארגון, האנשים והפרנסה שלי? האם לנקוט צעדים דרסטיים מיידיים, פעולות מנע או להמתין, או אולי להסתער על הזדמנויות שנוצרות סביבנו?

שאלות מסוג זה מטרידות רבים במצבי אי ודאות קיצוניים. יש אף כאלה שנכנסים למצוקה רגשית ולחרדה. אחרים מתקשים לקבל החלטות ולפעול בהתאם. בתוך אי-הוודאות, נדרש לייצר בהקדם איים של ודאות.

לרשותנו ארבעה עקרונות פשוטים לשימוש בעסק, בארגון או בדרך ההתנהלות האישית: **תרחישים, תכניות מגירה, הנחות עבודה ורמזורים.**

**תרחישים** הם דרך אפקטיבית לדמיין תמונות עתיד אפשריות ולהיערך להן. לתרחישים מסוימים תספיק היערכות מנטלית, לאחרים תידרש היערכות ממשית. התרחישים הבסיסיים שכדאי ליצור הם הטוב, הרע והסביר, ואולי גם תרחיש אסון.

להלן דוגמה: בשנת 2015, מה יקרה לגודל השוק שלנו? תרחיש סביר: קיטון של 10%, תרחיש טוב: ללא שינוי, תרחיש רע: קיטון של 20%. תרחיש אסון - קיטון של 40%.

אם נדרש לקבל החלטות במשותף עם אחרים, יש ליצור את התרחישים בהסכמה. הצעד הראשון ליצירת תרחישים הוא בחירת המדדים שישפיעו יותר מכל על עתיד העסק. בדוגמה למעלה עשויים המדדים להיות גודל השוק העולמי בתחום, עקומת הביקוש בשנים האחרונות, מצב הכלכלה בשווקים רלבנטיים וכו'.

כדור בדולח היה מנבא איזה מהתרחישים יתממש ומאפשר היערכות נכונה. בהיעדרו, נכון לנו ליצור תוכנית מגירה.

**תוכניות מגירה** הן תוכניות פעולה שכדאי להכין לכל אחד מהתרחישים. התוכניות יענו לשאלה מה יהיה נכון לעשות במסגרת כל אחד מהתרחישים, אם יתממש. קל יותר לתכנן באופן ראציונלי פעולות לתרחיש גרוע לפני שהוא מתממש, וקל יותר לשלוף תכנית מגירה בשעת הצורך, מאשר להתחיל לתכנן בתוך הלחץ של המשבר.

בשונה מתרחיש שמנסה לחזות את העתיד, **הנחת עבודה היא החלטה**. היא עשויה להיות ההחלטה החשובה ביותר שנקבל כי היא תשפיע על שאר ההחלטות והפעולות. כאשר במודע אין בוחרים בהנחת עבודה, משמעו לבחור בחוסר ודאות מתמשך.

בחירה בהנחת עבודה יוצרת ודאות. כך אם נבחר שגודל השוק שלנו יקטן ב 20%, תהיה זו החלטה לפעול כאילו זה מה שאמנם יקרה בעתיד. מרגע שנבחרה הנחת עבודה זו, נחדל לשאול בדאגה "מה יהיה" כי יש תשובה ברורה: "בשנה הבאה יהיה קיטון של 20% בהכנסות".

השלב הבא הוא להיערך. בחירת הנחת העבודה תקל על הפעילות בהווה. ולכן, הצעד הנכון הוא לבחור בהנחת עבודה שנראית הסבירה ביותר ולפעול על פיה כל עוד לא הגיע הרגע לשנותה.

כדי שלא לבדוק ללא הרף אם הנחת העבודה נכונה, קובעים מראש **רמזורים**.

### מהו הרמזור ואיך הוא פועל?

ברמזור, האור הירוק אומר להמשיך לפעול לפי הנחת העבודה, האור הצהוב אומר להיות ערניים ומוכנים לשנות אותה, והאור האדום מבשר על שינוי בתרחיש ומכאן על הצורך בשינוי תוכנית מגירה.

איך מכוונים את הרמזור? למשל, הגדרה שכל עוד ההכנסות החודשיות לא קטנו ביותר מ-20% בהשוואה לחודש המקביל ב-2008, הרמזור ירוק. הוא עובר לצהוב מרגע שהכנסות של חודשיים רצופים קטנו ביותר מ-25%. הרמזור אדום ברגע שיש שלושה חודשים כאלה.

בחירת רמזור חוסכת עיסוק תדיר בשאלה אם הנחת העבודה על פיה פעלנו היתה נכונה. אם בכל זאת נהיה מוטרדים, כדאי לבחון מחדש את הרמזור, אולי גם את התרחישים שלפיהם נבנתה הנחת העבודה.

תרחישים, תכניות מגירה, הנחות עבודה ורמזורים הם  
כלים פשוטים שמומלץ לכל אחד להשתמש בהם כדי  
ליצור לעצמו ולאנשיו איים של ודאות.