

מדוע בינה מלאכותית לא

משפרת את השורה

התחתונה

חברות רבות אימצו את הבינה המלאכותית בציפייה לתוצאה פשוטה: פרודוקטיביות גבוהה יותר, עלויות נמוכות יותר ורווחים טובים יותר. ובכל זאת, עבור רבים, השורה התחתונה כמעט ולא זזה.

דוח GenAI Divide של MIT לשנת 2025 מצא שרק מיעוט קטן מהפייילטים של בינה מלאכותית ארגונית מייצרים השפעה מדידה על רווח והפסד. מקינזי מכנה זאת "פרדוקס הבינה המלאכותית הכללית": אימוץ נרחב, אך השפעה מוגבלת על רווחים ברמת הארגון. BCG מדווחת גם היא ששימוש קבוע בבינה מלאכותית הוא כיום נפוץ, אך הערך מרוכז בקרב חברות שמעצבות מחדש את אופן ביצוע העבודה, ולא רק בקרב אלו שמיישמות כלי בינה מלאכותית.

אז הבעיה אינה באימוץ. הבינה המלאכותית אומצה. הבעיה היא שרבים מהארגונים אינם מתוכננים להמיר פרודוקטיביות מבוססת בינה מלאכותית לתוצאות ארגוניות.

הטעות נובעת מהנחה נפוצה אך שגויה: **אם כל עובד הופך לפרודוקטיבי יותר, הארגון הופך לפרודוקטיבי יותר.**

זה נשמע הגיוני, אבל זה לא מבין מה זה ארגון. ארגון אינו רק סכום הפרטים שלו. זו מערכת של תלות הדדית. **אם העובדים הם נקודות, הארגון אינו הנקודות; זה הקווים שמחברים ביניהם.**

בואו נבחן זאת בדוגמה להמחשה: בעונות 2021–2023, מועדון הכדורגל פריז סן-ז'רמן איחד שלושה מהשחקנים המוכשרים ביותר בעולם: ליאונל מסי, ניימאר ג'וניור וקיליאן אמבאפה. מנקודת מבט אישית, כל אחד מהם ייצג עלייה משמעותית ב"פרודוקטיביות", יכולת הבקעת שערים גבוהה יותר, יצירת משחק וכישרון טכני. עם זאת, הקבוצה לא הצליחה לתרגם את הפוטנציאל הזה לזכייה באליפויות בינלאומיות גדולות, במיוחד בליגת האלופות של אופ"א.

התופעה הזו לא נבעה מחוסר איכות בקרב השחקנים, אלא מהיעדר מערכת שממקסמת את האינטראקציה ביניהם.

במונחים מערכתיים, הצוות לא אופטימיזציה של רשת הקשרים, אלא פשוט העלה את איכות הצמתים.

מה שקורה במגרש כדורגל קורה בארגונים. פרודוקטיביות אינה תכונה של יחידים. זהו תכונה של המערכת.

בינה מלאכותית עשויה לעזור לאנשים לכתוב מהר יותר, לנתח מהר יותר, לקודד מהר יותר, לסכם מהר יותר ולהחליט מהר יותר. אך תפוקה אישית מהירה יותר אינה הופכת אוטומטית לביצועים ארגוניים טובים יותר. **אם היכולות משתנות או שהמגבלות מוסרות, יש לשנות את כל המערכת כדי לאופטימיזציה שלה.** זה לא נכון שמערכת שהיא אופטימלית ללא בינה מלאכותית תהיה גם אופטימלית עם בינה

מלאכותית, כפי שראינו בדוגמת הכדורגל. זה מסביר מדוע לבינה מלאכותית הייתה השפעה משמעותית כאשר היא מוערכת ברמה האישית, אך השפעה מוגבלת ברמה הארגונית.

במכון Adizes אנו חוקרים ארגונים כמערכות. מנקודת מבט זו, השאלה אינה האם הבינה המלאכותית שולבה מספיק. השאלה היא האם מערכת הארגון עוברת שינוי נכון כדי להרוויח מהבינה המלאכותית.

למערכת הזו יש לפחות שלושה ממדים קריטיים.

הראשון הוא התהליך הניהולי: כיצד הארגון מזהה בעיות והזדמנויות, דן בהן, מקבל החלטות, מתקשר החלטות, מיישם אותן וממשיך בכך. אם התהליך הזה חלש, הבינה המלאכותית תייצר יותר מידע, יותר אפשרויות ויותר הצעות — אך לא בהכרח החלטות טובות יותר. צוואר הבקבוק הוא כבר לא גישה למידע. צוואר הבקבוק הוא היכולת של הארגון להפוך מידע לפעולה מתואמת.

השני הוא המבנה: למי יש סמכות על מה, מי אחראי למה, ואיך אנשים מוערכים ומתוגמלים. הבינה המלאכותית מעניקה לאנשים גישה ליותר מידע וכוח אנליטי נוסף. זה אומר שאנשים יכולים כעת להמליץ על המלצות גדולות יותר, לאתגר יותר הנחות ולפעול בביטחון רב יותר. אבל אם הסמכות והאחריות אינן ברורות, הבינה המלאכותית יכולה לעודד אנשים לחרוג מתפקידם. החלטות עשויות להתקבל על ידי מי שיש לו מידע אך ללא סמכות, או נחסם על ידי בעלי סמכות אך ללא הבנה. בנוסף, סביר מאוד שיהיה צורך בשינויים בזרימת העבודה, שחלק מהתפקידים יוסרו, אחרים ישוננו, ותפקידים חדשים יופיעו.

בשני המקרים, הפרודוקטיביות האישית אינה מתורגמת לתוצאות ארגוניות.

שלישית היא משימה משותפת, חזון, ערכים ואסטרטגיה. הבינה המלאכותית מגדילה את הקיבולת האישית, אך יש לכוון את הקיבולת. אם אנשים מושכים לכיוונים שונים, הבינה המלאכותית רק עוזרת להם למשוך חזק יותר. אדם אחד הופך למהיר יותר במכירה, אחר מהיר יותר בקיצור עלויות, ואחר מהיר יותר בהשקת יוזמות. אך אם אין כיוון משותף, הארגון אינו מאיץ. הוא מסתובב.

גם אם אנו מסכימים עם כל האמור לעיל, ארגונים רבים נכשלים כי האסטרטגיה שלהם פגומה. כל אסטרטגיה היא אוסף של הנחות לגבי יחסי סיבה ותוצאה. אם הנחות אלו שגויות, האסטרטגיה תהיה חסרת תועלת. עד כה דנו בחשיבות התאמת המערכת, אבל מעולם לא אמרנו שלא צריך לעשות שינויים באנשים. כדי שארגונים יהיו פרודוקטיביים יותר, האנשים שבתוכם חייבים להסתגל, ולשנות גם את מה שהם עושים וגם את האופן שבו הם עושים זאת. הבעיה היא שרוב הארגונים מאמינים שעליהם להשפיע על אנשים כדי לגרום להם לשנות את המערכת, אבל מנקודת המבט שלנו, הסדר הפוך. **ארגונים חייבים לשנות את המערכות שלהם, וזה יגרום לאנשים להשתנות.**

בינה מלאכותית יכולה להפוך אנשים לפרודוקטיביים יותר. אבל רק הניהול יכול להפוך את הארגון לפרודוקטיבי יותר. **בינה מלאכותית יכולה לחזק את החלקים. אבל השורה התחתונה**

משתנה רק כאשר המערכת מאפשרת לחלקים לעבוד טוב יותר יחד.

עקרונות מנחים:

1. **לבחור תהליך חוצה-תחומים** שיש לו השפעה משמעותית על תוצאות הארגון, ולעצב אותו מחדש מקצה לקצה, תוך שילוב בינה מלאכותית כרכיב טבעי.

2. **להגדיר מחדש את מבנה הארגון:** תפקידים, אחריות, רמות סמכות ומערכות שכר, תוך התחשבות אילו תפקידים ייעלמו, אילו ישונו ואילו יש ליצור.

3. **לעדכן את חזון הארגון,** בהתחשב בכך שרבות מהמגבלות הוסרו עם זמינות הבינה המלאכותית הגנרטיבית.

המלצות מעשיות:

1. **הקצה את האנשים הטובים ביותר שלך כדי להתחיל את תהליך השינוי:** כל עוד הארגון ממשיך לפעול, אף אחד לא רוצה לשאת בעלות ההזדמנות של מינוי עובד בעל ערך לתהליך השינוי הזה, ובסופו של דבר הם מעבירים את המשימה לעובד זוטא שאינו מצויד להתמודד עם האתגר.

2. **מסירות במשרה מלאה:** מה שהצוותים רואים כדחוף בסופו של דבר גובר על מה שחשוב. קבל את עלות השינוי—אין דבר כזה ארוחת צהריים חינם.

3. **החליטו מה לא לעשות:** לבינה מלאכותית יש פוטנציאל להניע שיפורים בפרודוקטיביות בתחומים שונים. זה יכול להפוך לבעיה. הגדר מדד מרכזי שאתה רוצה להשפיע עליו והערך את השפעת הפעולות שלך לפני שתתחיל. לעיתים קרובות, צוותים מתמקדים בתחומים שחשובים לצוות מסוים אך אינם מצליחים לעשות שינוי משמעותי ברמה הארגונית.



אנטוניו דה לוס קמפוס
ראש תכנון
אסטרטגי ב-Bantotal ומייסד PMLA®



, עמית בכיר

שוהאם אדיזס
במכון אדיזס