

קוראים יקרים,

הפעם, אני מרכיבה הרבה רעיונות שעדיין לא פיתחתי במלואם. הסיבה: אני רוצה לפתח אותם איתך. אני צריכה השקפות חדשות.

החיסרון הוא שכדי לעקוב אחרי חלק מהתובנות הללו, עליך להכיר את מתודולוגיית הניהול הסימברגטיTM של אדיזס. אני מקווה ומתפלל שתעשה זאת. המינימום שצריך ללמוד הוא שלושה ספרים: Mastering Change, המהדורה החדשה, The Power of Collaborative Leadership and Managing Corporate Lifecycles, כולם זמינים באמזון וב-Adizes Bookstore.

אם הניסיון הזה לשתף ולגייס להשתתפות יצליח, ארגן קולוקוויום חודשי שבו אנחנו—אני ואתם, הקהל—נדון בנושאים הנוגעים ליישום המתודולוגיה. תאמינו לי, זה יהיה מרגש. אני מקווה שהבלוג של השבוע הוא דוגמה טובה לקולוקוויות שיבואו.

אסטרטגיה מוגדרת

בדיונים, זה די מבלבל אם החלטה היא החלטה אסטרטגית או לא. דבר זה משפיע על הרמה שבה יש לקבל את ההחלטה בהיררכיה הארגונית.

בנוסף, בלי הגדרה מעשית, אדם בדרג נמוך בהיררכיה עלול לקבל החלטה מבלי להבין שהיא אסטרטגית—והכול עלול להשתולל.

הנה הגדרה: החלטה אסטרטגית היא החלטה שייקח לה יותר מ- XYZ חודשים להתכונן ליישום, או יותר מ- ABC חודשים לתקן לאחר שהוכח כטעות.

כמה חודשים ABC או XYZ מייצגים תלוי בענף ובמיקום במחזור החיים. בעסקי הלוויין, החלטה אסטרטגית היא כזו שתשפיע על הארגון במשך שנים רבות — נניח עשר — וייקח גם עשר שנים לתקן בעיה בלוויין. בתעשיית האופנה שנה אחת היא אסטרטגית, בעוד שבתעשיית הלוויינים היא פחות טקטית.

הגדרה זו אמורה לעזור להנהלה הבכירה להימנע ממיקרו-ניהול. הם לא צריכים להתמודד עם שום בעיה שניתן לפתור בפחות מ- XYZ חודשים.

החסרון בדמוקרטיה כמערכת

לכל מערכת אורגנית יש תת-מערכות שמבצעות את פונקציות PAEI.

בדמוקרטיה, הרשות המחוקקת ממלאת את תפקיד (E) — היא מחוקקת חוקים שגורמים לשינוי. מערכת המשפט ממלאת את תפקיד (A) . והרשות המבצעת ממלאת את תפקיד (P) .

אבל מי ממלא את תפקיד $(אני)$?

פעם זו הייתה הכנסייה, שהייתה לה השפעה עצומה על המלך לגבי מה לעשות.

החברה המודרנית מסתמכת על החוקה כדי לספק את תפקיד (I) . אבל החוקה היא מערכת (A) .

ככל שקצב השינוי גבוה יותר, כך מתרחש יותר התפרקות — כי תת-מערכות (משפטיות, חברתיות, כלכליות, טכנולוגיות) אינן משתנות יחד.

מי בסופו של דבר מספק את פונקציית האינטגרציה כי (I) חסר?

זהו ה- (A) —ולא פלא שתפקיד הממשלה גדל. מנגנון הממשלה מתפשט, חונק את הפונקציה, היזמית (E) .

תאורות מחזור חיים

בספרי 'נידול מחזורי חיים תאגדיים' (ובמהדורו הקודם 'מחזורי חיים תאגדיים'), הייתה לי בעיה לתאר את המעבר מ-Go-Go ל-Adolescence.

אמרתי ש- (A) צריכה לגדול ו- (I) צריכה לסרב.

אבל כשניסיתי ליישם את ההנחה הזו, רוב החברות סירבו לעשות זאת. מה שהן עשו במקום זאת היה להפחית את פונקציית (P) .

הבנתי, עם הזמן, שאני מבלבל בין מה שקורה לבין מה שצריך לקרות.

מה שקורה בדרך כלל הוא שכדי (A) לגדול, (P) צריך לרדת—זמן פנוי לפתח את (A) . אבל לגדול ב- (A) עם (A) גבוה זה מאוד בעייתי. זה גורם לריב בין המייסד לבין מי שמנסה להחליף אותו. זה יכול להוביל לגירושין—בני הזוג מתפצלים.

מה לעשות?

המרשם האחרון הוא שבמעבר מ- (PE) ל- (AE) , קודם צריך להעלות את (I) לפני שמתחילים לבנות את ה- (A) .

לכן, הרצף צריך להיות:

$$PaEi \rightarrow paEI \rightarrow pAEI \rightarrow PAEI$$

מצפה לשמוע את דעתכם וניסיונכם,

איצ'אק אדיו