



"מי שטוען שהמחשב והאדם יתאחדו - אולי הוא עצמו מספיק טיפש כדי שיעבירו את המוח שלו למחשב"



"באוסטרליה התבקשנו לבדוק אם ניתן להחזיר את הילידים לתפריט שלהם לפני החשיפה לעולם המערבי, בגלל מחלות מעבוליות. ניסינו 13 גישות שונות במקביל. היום יש לאבוריג'ינים מסעדות שמגישות בשר ציד מסורתי"

לדעת כל כך הרבה לגבי העתיד, והצלחה בתוכנית אסטרטגית כזאת היא או מזל גדול מאוד, או 'בישול' של הדוח האסטרטגי בדעבר, או אולי עדות לפעילות בסביבה קפואה באופן יוצא דופן. או מה צריך לעשות? להסתכל על מה שקורה בהווה. לאתר פרמטר אחד שנראה שאינו עובד ולנסות להיטיב אותו, ואז למצוא פרמטר אחר שניתן ברמה סבירה של ודאות לשפר, ואז להיטיב גם אותו. איך יודעים מה לנסות לשפר וכיצד ניתן לנסות ולשפר זאת? על ידי ניסוי ותעייה.

פתרונות מקבילים: הניסוי האוסטרלי

הרעיון של סנודן הוא לנסות במקביל כמה פתרונות. מנהלים

כ ל הרצאה של דייב סנודן, חוקר בתחום ניהול ידע, נפתחת בהצהרה שהוא וולשי, רוצה לומר: אני לא אחד מאותם חניכים ממושמצים של המוסדות ללימוד מינהל עסקים, המוציאים מתוכם אנשי עסקים "אמריקאים", גם אם אינם אמריקאים במקור. נראה שסנודן (שום קשר לאדוארד סנודן, מדליף שיטות הפעולה של ה-NSA) נהנה להיות הילד הרע של עולם הניהול בכלל וניהול הידע בפרט. תכנון העתיד והצבת מטרות ארוכות טווח ויעדים? לא בבית ספרו. לימודים של סיפורי מקרה מוצלחים כמו שנהוג בהרווארד ובאוניברסיטאות אחרות? צריך להעיף אותם לכל הרוחות, כי "לא ניתן לנהל על פי מתכון או תכתיב. אנחנו צריכים שפים ולא טבחים". סנודן הוא בהחלט האיש המתאים להרצות על ניהול בישראל - אומה חסרת תפיסת עתיד, שונאת תכתיבים ובעלת אובססיה תמוהה לשפים. ומה יחליף מתכונים? סיפורים, הכוח המניע של התרבות האנושית, וניסויים מדעיים לטווח קצר. סנודן לא מסתפק בהצהרות ומנסה להפוך את הפרובוקציות שלו להמלצות ניהול ישומות באמצעות חברת Cognitive Edge שייסד ב-2005. בין לקוחותיו תאגידים גדולים וגופים ממשלתיים. באחרונה היה אורח חברת הייעוץ הארגוני בלומנטל ושות', המייצגת את החברה שלו בישראל.

ניבוי: אי אפשר ללמוד מהעבר

הטכנולוגיה משתנה כל הזמן, וכך גם בני האדם שמשתמשים בה. לכן, אומר סנודן, זו אחת הסיבות לכך שלא ניתן להסתמך על התנהגותם של אנשים היום או בעבר כדי לצפות את התנהגותם בעתיד. כל ניסיון לתכנן את

ביג דאטה? לא מעשי • תוכנית אסטרטגית? דבר נורא ואיום • ללמוד מה גורם לחברות להצליח? לא רלוונטי • דייב סנודן, אחד החוקרים המובילים בתחום ניהול ידע, רוצה שתזרקו לפח כל מה שאתם יודעים על ניהול ותלמדו לעבוד בתנאים של חוסר ודאות /גלי וינרב

וראי אוחזים כעת בראשם באימה: גם לנהל ללא תפיסת עתיד וגם לנסות ליישם כמה פתרונות בבת אחת? הרי מדובר בכאוס מוחלט והשחתה מטורפת של תקציבים. לא כך, אומר סנודן.

בואו ניקח דוגמה שסנודן מכיר היטב - הטמעת מערכות מחשב ארגוניות. לדבריו, היום ארגון אינו יכול להרשות לעצמו להטמיע מערכת במיליוני דולרים במשך כשנתיים. עד שהמערכת תוטמע, היא כבר תהיה מיושנת להחריד. לכן הוא ממליץ להשתמש במערכות זולות וגמישות, ולתת לעובדים להתנסות בכמה מהן במקביל.

המערכת ש"תתפוס" את העובדים היא המערכת המתאימה ביותר לארגון. ומה מחיר הטעות? לא גדול, הוא אומר, כיוון שמדובר בניסוי זול ומבוקר.

בגלל הרברים האלה, טוען סנודן, SAP ושרפוינט (מערכות מידע שדורשות זמן רב להטמעה) יהיו בדרך לאבדון אם לא ימציאו את עצמן מחדש ("וגם אמרתי את זה בכנס של SAP", הוא מתגאה), וכך גם לגבי כל המקצוע של אפיון מערכות מידע, שבו יושבים אנשי המחשוב עם גורמים שונים בארגון ומנסים להבין מהם הצרכים שלהם ועל בסיס תשובותיהם בונים את "מערכת המחשוב האולטימטיבית". "באפיון מערכות שואלים אנשים מה הם רוצים ואז אחרי שנים רבות נותנים להם גרסה מעוותת של זה. אנשים בכלל לא יודעים מה הם רוצים לפני שהם מתנסים. תמיד חשבתי שאפיון מערכות זה בעיקר כסת'ת. מחתימים אנשים על מסמך שהם לא מבינים עד הסוף, ואז אם המערכת לא יעילה, מאשימים אותם שזה מה שביקשו".

האם ניתן ליישם את הרעיון של פתרונות מקבילים גם בתחומים

שאינם הטמעת מערכות מחשב ארגוניות? בהחלט, אומר סנודן. ניתן לבחון כך שיטות תמרוץ שונות בארגון או טעמים חדשים של מוצר. מסובך ודורש קשב ניהולי? ודאי, אבל זול יותר מטעויות הנעשות כתוצאה מהנחות מוטעות לגבי הטבע האנושי או מ"מתכונים" שהעתקנו מחברות אחרות. "אין כזה דבר לנהל במטרה לא להיכשל, כי אין לנו מספיק ידע על העתיד בעולם משתנה כדי לעשות זאת", אומר סנודן, "במקום זאת, צריך לנהל באמצעות סדרה של כישלונות מבוקרים".

• זה לא יוצר כאוס? "זה בכלל לא כאוס, כי הניסויים האלה צריכים להתבצע באופן מאוד ממושמע. אתה צריך להיות מאוד ברור ביחס להשערה שלך, איך אתה עומד לבדוק אותה, איזו תוצאה תעיד על הצלחה ומה התקציב ופרק הזמן המקצבים לניסוי. התהליך הזה הוא ממש ההיפך מכאוס, והוא דורש הרבה משמעת עצמית".

לדבריו, הגישה הזאת יכולה לשפר מאוד את היצרניות בארגון וגם את מעורבות העובדים, משום ש"כשעובד בא אל מנהל עם רעיון, הוא לא צריך לשכנע אותו שהרעיון טוב, אלא שהוא בר-בדיקה". כך המנהל יכול להרשות לעצמו לסטות מהמקומות שבהם הוא מרגיש בנוח ולתת לעובד לשחק עם הרעיון שלו קצת בתוך הארגון. לפעמים הרעיון יתגלה כמצויין. כך ייבדק מגוון רעיונות רחב יותר, ויגדל הסיכוי ליצירת ארגון שיועד להשתנות ולהתאים את עצמו למצבים חדשים.

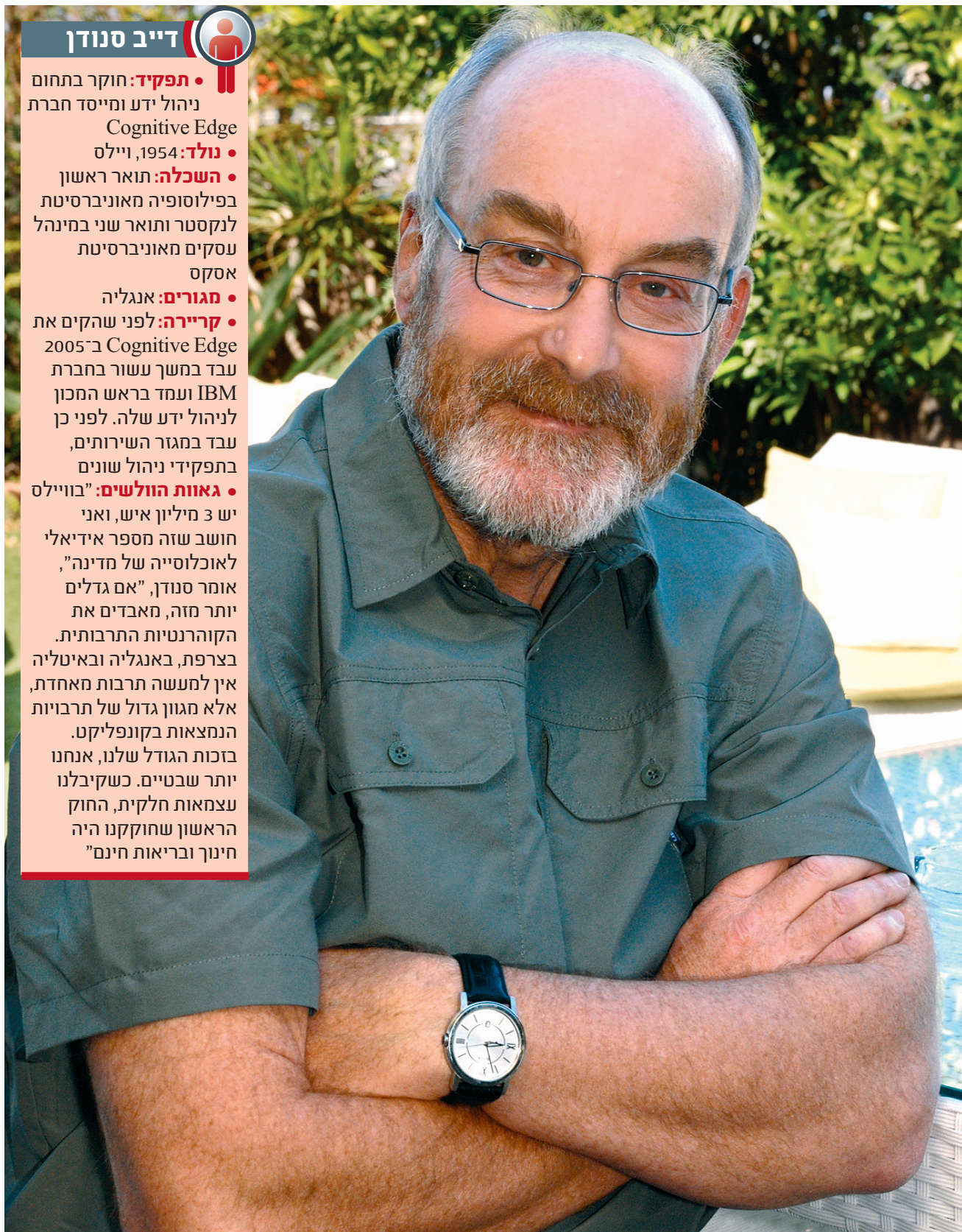
כדי להמחיש את הרברים, סנודן נותן דוגמה לניסוי שהחברה שלו ביצעה באוסטרליה. "ביצענו ניסוי לא עבור ארגון כלכלי אלא בניסיון להתוות מדיניות ציבורית,



www.globes.co.il



חדשות
גלובס



סנודן. הפתרון הוא ניסוי ותעיה (צילום: דורון לביא ורויטרס)

דיב סנודן

• **תפקיד:** חוקר בתחום ניהול ידע ומייסד חברת Cognitive Edge
 • **נולד:** 1954, ויילס
 • **השכלה:** תואר ראשון בפילוסופיה מאוניברסיטת לנקסטר ותואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת אסקס
 • **מגורים:** אנגליה
 • **קריירה:** לפני שהקים את Cognitive Edge ב-2005 עבד במשך עשור בחברת IBM ועמד בראש המכון לניהול ידע שלה. לפני כן עבד במגזר השירותים, בתפקידי ניהול שונים
 • **גאוות הוולשים:** "בוויילס יש 3 מיליון איש, ואני חושב שזה מספר אידיאלי לאוכלוסייה של מדינה", אומר סנודן, "אם גדלים יותר מזה, מאבדים את הקוהרנטיות התרבותית. בצרפת, באנגליה ובאיטליה אין למעשה תרבות מאחדת, אלא מגוון גדול של תרבויות הנמצאות בקונפליקט. בזכות הגודל שלנו, אנחנו יותר שבטיים. כשקיבלנו עצמאות חלקית, החוק הראשון שחוקקנו היה חינוך ובריאות חינוך"

"המוח שלנו לא רוצה שיסבירו לו דברים מההתחלה עד הסוף, הוא משתעמם ומתמרד. הוא רוצה שיספרו לו סיפור פה וסיפור שם, ומזה הוא ירכיב תמונת עולם קוהרנטית"

"הביג דאטה אומר לך מה קורה. הסיפורים אומרים לך מדוע זה קורה. לשטאזי היה מודיעין מעולה, אף שבקושי היו להם אמצעים טכנולוגיים. אנחנו צריכים יותר חיישנים אנושיים"

"כשעבדנו על מוצר לשוק הבריאות אובחנתי כחולה סוכרת. ראיתי אז שרטע על גיבור לאומי של ויילס שמת מהמחלה בתוך שנים ספורות. זה השפיע עליי מאוד. מחלתו הייתה מתקדמת רק בעשר שנים מזו שלי. השרט השפיע עליי יותר מכל סטטיסטיקה שיכלה להסביר לי שמצבי מסוכן, ובאמת עשיתי מה שצריך והיום אני נחשב אדם שלא חולה יותר בסוכרת – אפשרות שהרפואה מכחישה.

"אנחנו רוצים למכור את ה-sensemaker שלנו ככלי לחברות ביטוח, שידברנו את החולים לתעד את מחשבותיהם ואת הפעולות שהם עושים כדי להתמודד עם מחלתם. הם יספרו את הסיפור שלהם, ייחשפו לסיפורי אחרים וכך ילמדו על המחלה ויקבלו הוראות טיפול באופן שונה מהאפיקים הדידקטיים הקיימים".

העובדים באופן טוב יותר. "הלקוחות או העובדים מתבקשים לנהל יומן בסמארטפון ובו הם מתעדים משהו שקשור לחוויה שלהם, למשל 'ספרו לי מדוע זה מקום עבודה נהדר'", מתאר סנודן את התהליך. "ה'סיפור' יכול להיות גם קטע קול או תמונה, העיקר שיעביר את המסר. לאחר מכן מפענחים את הסיפור, אך מי מפענח אותו? לא קורא חיצוני, גם לא אלגוריתם חישובי, אלא המספר עצמו. "אנחנו מבקשים מהם לומר מה הסיפור הזה אומר על הבוס שלהם – האם הוא יותר אינטלקטואלי? יותר אלטרואיסט? יותר מנהיג?" האפשרויות לבחירה מוצגות כקודקודים של משולש, והמספר מפענח צריך לבחור נקודה כלשהי במשולש – למשל, אולי הבוס נמצא באמצע בין אלטרואיסט לאינטלקטואל, אבל רחוק ממנהיג. "ראינו שכך קל יותר למפענחים, כי לא תמיד הם יודעים לתת תשובות חדר משמעות", אומר סנודן.

• **לאילו מטרות מלבד פרסום ושיעור רצון של עובדים אפשר להשתמש בתהליך הזה?** "אנחנו משתמשים בו למשל כדי לנבא בעיות בטיחות, על ידי בדיקה של גישות העובדים לעניין הזה. אם תשאל ישירות, כולם כמובן יגידו שהם חושבים שבטיחות היא דבר חשוב מאוד, אבל אנחנו מבקשים מהם לספר כל יום או כל כמה ימים (יש רוטציה בין המדווחים כדי שלא יתעייפו) על אירועים הקשורים לבטיחות שהתרחשו אצלם".

באמצעות פענוח הסיפור והמשולש, ניתן לזהות מראש מתי הרגישות לבטיחות מתרופפת, טוען סנודן.

• **גם כשאנחנו מנסים למצוא פתרון לבעיה רפואית לעתים קרובות נחפש ברשת, מלבד מחקרים, סיפורים דומים.** "בריוק. אנחנו עובדים היום על מוצר כזה לשוק הבריאות, ובזמן שעברנו על זה אובחנתי כחולה סוכרת. ראיתי אז שרטע על גיבור לאומי של ויילס שמת מהמחלה בתוך שנים ספורות. זה השפיע עליי מאוד. מחלתו הייתה מתקדמת רק בעשר שנים מזו שלי. השרט השפיע עליי יותר מכל סטטיסטיקה שיכלה להסביר לי שמצבי מסוכן, ובאמת עשיתי מה שצריך והיום אני נחשב אדם שלא חולה יותר בסוכרת – אפשרות שהרפואה מכחישה.

"אנחנו רוצים למכור את ה-sensemaker שלנו ככלי לחברות ביטוח, שידברנו את החולים לתעד את מחשבותיהם ואת הפעולות שהם עושים כדי להתמודד עם מחלתם. הם יספרו את הסיפור שלהם, ייחשפו לסיפורי אחרים וכך ילמדו על המחלה ויקבלו הוראות טיפול באופן שונה מהאפיקים הדידקטיים הקיימים".

סיפורים", הוא אומר. "המוח שלנו לא רוצה שיסבירו לו דברים מההתחלה עד הסוף, הוא משתעמם ומתמרד. הוא רוצה שיספרו לו סיפור פה וסיפור שם, ומכל הסיפורים הוא ירכיב תמונת עולם קוהרנטית משלו".

סנודן מבקר גם את הניסיון להשתמש באלגוריתמים מתמטיים כדי לאתר דפוסי התנהגות ולהסיק מהם כיצד יתנהגו אנשים בעתיד. הניסיון הזה מועד לכישלון, הוא אומר, "שוב הם מבלבלים סיבה ותוצאה. הביג דאטה אומר לך רק מה קורה. הסיפורים הם אלה שאומרים לך מדוע זה קורה. לשטאזי היה מודיעין מעולה, אף שבקושי היו להם אמצעים טכנולוגיים. היום

במקביל, ואני זוכר אותן כי הן היו המוצלחות. היום יש לנו מסעדות לאבוריג'ינים שמגישות בשר ציד מסורתי. עשינו תהליכים דומים באינטל וסיסקו, שאי אפשר לדבר עליהם בפתחות כזאת, אבל החברות הללו למדו להיכנס לניסוי מהיר ולקבל פידבק מהיר".

סיפורים: מלמדים יותר מנתונים

אם נתעקש לנסות לנבא מה אנשים רוצים, סנודן יציע לנו לנסות להבין אילו סיפורים מניעים אותם. "בני אדם אינם מותאמים אבולוציונית לקבלת מידע בצורה של ספר הוראות, הרצאות דידיקטיות או סטטיסטיקה, אלא באמצעות שהיום נקבעת לרוב על בסיס ניחושים. במקרה הזה, הבעיה שהתבקשנו לפתור נגעה לעמים הילידים ביבשת, שהחשיפה לתפריט מתועש הובילה אצלם לעלייה דרמטית במחלות מטבוליות. התבקשנו לבדוק אם ניתן להחזיר אותם לצריכה של התפריט שהיה מנת חלקם לפני החשיפה לעולם המערבי.

"הזמנו אנתרופולוגים, ואחד אמר – הם לא אוהבים לאכול בבית. בואו נקים להם מסעדות עם מזון מסורתי. מישהי אחרת אמרה 'חשוב איך הרגת את החיה, הם יעדיפו בשר שניצור על פי ההלכה המסורתית' והציעה שנכשיר צעירים לצוד באופן הזה. ניסינו 13 גישות שונות