

תוכנית Solo לאימון מנהלים בקבלת החלטות בזמן אמת

רקע:

מהות תפקידו של מנהל בכיר בסביבה העסקית הנה קבלת החלטות בזמן אמת תחת תנאי אי ודאות גבוהים.

על אף הסיוע הניתן לו ע"י הצוות הניהולי, ההחלטה הסופית היא אישית והאחריות לתוצאה - מוחלטת. תכניות הכשרה ניהולית עוסקות לרוב בהיבטים חברתיים ובשיטות עבודה, אך אינן קולעות לליבת תפקיד הניהול הבכיר – התמודדות עצמאית עם עיבוד כמות מידע גדולה, ניפוי רעשים והתמקדות בקבלת החלטות מהירה וביצוע אפקטיבי ויעיל שלה.

רציונל:

הסביבה בה פועלים טייסים דומה במאפייניה הפסיכולוגיים לסביבה העסקית בה פועלים מנהלים בכירים. שתי הסביבות מאופיינות על ידי רמות אי וודאות ושינוי גבוהות, צורך באיסוף ועיבוד כמויות מידע רבות תוך פרק זמן קצר מאוד, צורך בזיהוי אירועים בסביבה שיכולים להשפיע על המטוס או הארגון ומציאת דרך התמודדות אופטימלית בזמן אמת ווידוא תוצאות אופטימליות. על בסיס תאימות זו מציעה חברת גילון-יעד מודל Solo ייחודי להכשרת מנהלים בכירים שיתבסס על מערכות הכשרה של טייסים המיועדות להקנות להם מיומנות בקבלת החלטות מיידיות ונכונות בתנאי לחץ ואי ודאות.

מודל Solo מאמץ את עקרונות מערכות ההכשרה של טייסים ומשתמש בטיסת הלימוד כאירוע, המספק אינספור הזדמנויות להפעלת תהליכי קבלת החלטות, הדומים באופיים לאלו, שהמנהל הבכיר צריך להפעיל בסביבה העסקית. ככל שמנהל יהיה מיומן יותר בביצוע אפקטיבי של תהליך קבלת החלטות ובהבחנה בין עיקר וטפל כך גדלים סיכוייו להגיע להחלטה אפקטיבית ולזיהוי ותיקון מהירים של החלטות שגויות. בעזרת הצוות המקצועי של גילון-יעד, המעמיד לרשות המנהל הבכיר מומחיות וניסיון ייעוצי בסביבה התעופתית והעסקית כאחד, הופכת הטיסה לכלי תרגול אפקטיבי לרכישת מיומנות הליבה הניהולית. מבנה התוכנית:

- הערכות – הסבר והדרכת קרקע ראשונית וקבלת תיק Solo כולל מפות, חומר רקע ומודלים תיאורטיים בסיסיים. היכרות קצרה לוידוא נוחות גופנית והיכרות בסיסית של סביבת המטוס.
- יום טיסת ניווט – יום שלם של תדריכים, תכנון משימות ניווט, טיסות ניווט וביצוע תחקור קצר בסיום כל משימה ותחקיר סוף יום. ביצוע אופטימלי של כל משימה דורש תכנון מדוקדק הכולל בניית רצף שלבים ופעולות, תזמון, קואורדינציה והתמודדות בזמן אמת עם איומים והזדמנויות בסביבת המטוס.
- הטמעה יישומית – מפגש בן כשעתיים ייערך כשבוע לאחר יום הטיסות, במשרדו של המנהל. המפגש ישמש לניתוח והפקת לקחים, תוך דגש על הטמעה ויישום בתהליכי קבלת החלטות עסקיות וניהוליות.

מודל Solo מיישם שיטות ומודלים, שפותחו לסביבה המאופיינת על ידי שינויים תדירים, ומשמשים טייסים מקצועיים בביצועי שיא ברגיעה ובחירום. תכני הלימוד והיישום כוללים תכנון, ניתוח סיכונים, ביצוע בטיסה, תחקור והטמעה. הבסיס המקצועי של Solo מבוסס מודל DECIDE אשר פותח במקורו לחקר תאונות טיסה:

מודל DECIDE לבטיחות תעופתית – יישום לקבלת החלטות עסקיות

מודל DECIDE פותח במקור לניתוח החלטות בתעופה בהקשר של בטיחות וניתוח תאונות טיסה. המודל מתמקד בששה שלבים/רכיבים בתהליך קבלת החלטות בזמן אמת ובהשלכותיהם על תוצאה רצויה או כישלון:

Detect – זיהוי קיום שינוי ממצב רצוי או חוסר שינוי בכיוון הרצוי

Estimate – הערכת מידת החומרה של הסטייה מהמצב הרצוי

Choose – החלטה על התוצאה הרצויה בעקבות התערבות/אי התערבות במצב החדש שנוצר

Identify – בחירת דרך הפעולה הנכונה ביותר ליצירת התוצאה הרצויה (הוגדר ב Coose)

Do – ביצוע החלופה שנבחרה

Evaluate – הערכת האפקטיביות של הביצוע להשגת התוצאה הרצויה

סביבה עסקית	סביבה תעופתית	
מהי ההתנהגות הצפויה של העסק? מהו הכיוון אליו הוא פונה בפועל? באיזו מידה יש לי מדדים לגבי המסלול הרצוי (שאלה הנגזרת ישירות מהתעופה – אל תטוס ללא נתיב מתוכנן), באיזו מידה יש לי מדדים באשר לסטייה מהמצב הרצוי? רגישות המדדים ועוצמת ההתראה. האם אני שומע?	חריגה מנתיב, תגובת מטוס בלתי מדוייקת להגאים, התנהגות מכשיר לא צפויה – זיהוי הוא המפתח להמנעות מתאונה. כ 13% מהתאונות נגרמו עקב טעות בזיהוי. מבחינת נקודת שבר – הצומת בה החלה שרשרת השגיאות – מדובר בקרוב ל 40% מהתאונות!	D
מהי רמת האיום בה נמצא העסק בעקבות השינוי? האם החשיפה לסיכונים גדלה? האם השינוי לעומת התיכנון מצביע על צורך בגמישות ברמה אסטרטגית? האם עדיף לשבת בשקט ולא לעשות גלים כי מדובר באירוע מקומי חולף ותגובת יתר עלול להחריף את המצב? באיזו מידה המצב נתפס על ידי אחרים כקריטי? האם תפיסת האחרים את המצב עלולה להביא למצב חירום (כגון התנהגות בורסה)?	באיזו מידה השינוי/סטייה/חריגה מהתנהגות רצויה הוא קריטי? אמדן החומרה הוא המפתח להחלצות נכונה ובזמן מסיכונים. אמדן שגוי הוא הסיבה העיקרית לתאונות טיסה ומסביר למעלה מרבע מכלל התאונות. מבחינת נקודת שבר בתהליכי החלטה שהביאו לתאונה מדובר על צומת קריטי – טעות בהערכת חומרת המצב נמצאה בלמעלה ממחצית התאונות!	E
מדובר בהחלטה אסטרטגית ומהותית – מהי תמונת המציאות העתידית הרצויה בהתחשב באיום שהתגלה? האם יש להתמיד במסלול העניינים הנוכחי? לחזור לתוכניות המקוריות? האם המטרה המקורית חייבת להשתנות? מהם יעדי הפעילות שלנו במצב הנוכחי?	בנתוני השינוי – מהי התוצאה הרצויה? תוצאה יכולה להיות חזרה לנתיב מקורי, שינוי תוכניות, שבירה למצב חדש, עצירת תהליך, יצירת תיקשורת – כל מצב חלופי למצב הנתון כולל הישגיות במצב החדש מתוך החלטה מבוקרת. בחירה שגויה במצב חלופי רצוי נמצאה ב למעלה מ 20% מהתאונות אך לרוב איננה נקודת השבר בה החלה שרשרת הטעויות. ריבוי שגיאות אסטרטגיות וטקטיות נמצא קשור למצב הלחץ בו נמצאו טייסים אשר שגו בהערכת עוצמת השינוי ונאלצו להתמודד עם חירום מיידי.	C

<p>החלטה על היעד האסטרטגי אינה מבהירה את הדרך להגיע למטרה. כיצד לפעול על מנת להגביר את הסיכוי לממש את ההחלטה האסטרטגית? מהם מנופי השליטה הרלוונטיים בנסיבות שנוצרו? מהן המגבלות של הכלים בהם השתמשנו בעבר? מהן תוצאות לוואי בלתי רצויות וסיכונים בחלופות הפעילות השונות? מתי יש לפעול? באיזו עוצמה יש לפעול? האם יש לפעול או שההחלטה הטובה ביותר היא לא לעשות מאומה?</p>	<p>I זיהוי דרכי הפעולה המתאימות ביותר על מנת להגיע לתוצאה הרצויה. מדובר בהחלטה ביצועית-טקטית מיידית – ביצוע תימרון אוירי, יצירת תיקשורת עם בקרה או מטוסים אחרים, שינוי מסלול, נטישה וכיו"ב. יש לשים לב לעובדה שבכ 20% מהתאונות האויריות היתה מעורבת טעות בהחלטה הביצועית-טקטית. בניית נקודת השבר בשרשרת ההחלטה התגלתה טעות בהחלטה הביצועית בכ 10% מהמיקרים.</p>
<p>תפקוד במצבי לחץ מתמקד לעיתים קרובות ביכולת לבצע החלטות באופן מדוייק והחלטי. תירגול מצבי חירום הינו לחם חוקו של הטייס ומיומנויות הביצוע נבנות על למידה והפקת לקחים. יש לתכנן את הביצוע בקפידה, לבנות שלב שלב את רצף הפעולות, תזמון, קואורדינציה ועוצמה. חשוב לבצע ויזואליזציה מלאה של כל שלבי הפעולה ולתרגל אותם מנטלית שוב ושוב על מנת לוודא ביצוע מיטבי.</p>	<p>D ביצוע דרך הפעולה שנבחרה מחייב מיומנות והחלטיות. רוב תרגולות מצבי החירום מתייחסות לשרשרת פעולות אוטומטית למחצה אותה יש לבצע בהתאם להחלטה הטקטית. בהתאם, למרות שביצוע לא מדוייק של פעולות נדרשות נמצא בכ 15% מהתאונות הרי שניתוח נקודת השבר אשר הביאה לתאונה מצא לביצוע רלוונטיות זניחה בלבד.</p>
<p>הסכנה הגדולה של ההחלטות מהמשבר הינה תחושת ההקלה. העובדה שהשגנו את היעד אותה הצבנו בהתאם להערכת המצב אינה מבטיחה שלווה והצלחה. יש לבצע הערכה מיידית – האם קיימים איומים סביבתיים מידיים להם לא הגבנו? האם מתגלות תוצאות לוואי לפעולות שביצענו? האם איום שזיהינו בעבר התחזק בזמן שטיפלנו באיום המיידית? מעבר לכך יש לבצע תחקיר מסודר של כל המהלך על מנת לבנות בסיס ידע ומיומנות למצבי עתיד אפשריים ובלתי צפויים.</p>	<p>E ביצוע מוצלח של החלטות מחירום אינה סיום התהליך. יש לבצע הערכת מצב מחודשת ולבחון את מצבנו החדש במרחב. ברוב תרגולי החירום מוגדר מצב תוצאה רצוי המבטיח ביצוע הערכת מצב והתארגנות נכונה. בהתאם נמצאה לקות בהערכת מצב רק בכ 5% מהמקרים וכלל לא כגורם שבר בשרשרת האירוע.</p>

יש להדגיש כי ברוב המכריע של תאונות אויר התגלתה שרשרת שגיאות. טעות לחשוב כי נקודה אחת היא היחידה שקובעת – גם החלטה לא אופטימלית המלווה בביצוע מעולה עשויה להביא להחלטות. לפיכך יש לבחון את הנסיבות בכללותן, לראות את הרצף והתלות בין השלבים ולא להסס לחזור לשלב קודם ולבצע הערכה מחודשת. לעיתים נדרשים מספר סבבים של הערכה, החלטה וביצוע על מנת להגיע למצב נשלט.

תוכנית Solo מותאמת במיוחד למנהלים בכירים ומנהלים בדרגי ביניים הנמצאים בתפקידים המחייבים קבלת החלטות בלחץ זמן ובתנאי אי ודאות. מדובר באימון אישי או בקבוצה קטנה, אינטנסיבי המהווה קטליזטור עוצמתי ביותר לשיפור ביצועים בצומת החשובה ביותר בחיי כל ארגון – קבלת ההחלטות של המנהל.

תוכנית Solo הינה ייחודית לגילון יעד ומופעלת אישית על ידי מנכ"ל החברה ד"ר אלון קפלן.