

מנכ"ל יקר,

לעתים נראה כי המונחים אסטרטגיה וניהול אסטרטגי אינם ברורים דיים. מטרת שורות אלו היא לתאר בפשטות ובבהירות את המושגים הקשורים לתהליך האסטרטגי ואת עקרונותיו, לשימושך באופן היישומי ביותר.

### נענה תחילה על כמה שאלות נפוצות:

#### מהי אסטרטגיה?

המונח אסטרטגיה מושאל מעולם המונחים הצבאי ומתייחס לתכנית פעולה שגובשה להשגת מטרה. מקורו במילה היוונית Strategos המורכבת מהמילים stratus – צבא, ו-ago – הנהגה, תזוזה. אסטרטגיה דורשת ממנהל הארגון לקבל החלטות בנוגע למטרות ולאמצעים של הארגון ולהתחייב לדרך שתניב הצלחה מרבית, בהתחשב בנסיבות. הגדרת המטרות והדרך שהארגון הולך בה חשובה ועוזרת לארגון על משאביו ופעילויותיו להתקדם יחד באופן אחיד וממוקד. לסיכום, אסטרטגיה היא הדרך לגשר על הפער בין המקום שבו אנחנו נמצאים לבין המקום שאליו אנחנו רוצים להגיע.

#### מה ההבדל בין אסטרטגיה וטקטיקה?

אסטרטגיה וטקטיקה נוגעות בשאלות שונות: הראשונה מתייחסת לתהליך ואילו השנייה ממוקדת בדרך פעולה. אסטרטגיה עונה לשאלה: איך נכון להגיע ממצב קיים למצב רצוי, עתידי ורחוק? לעומתה, טקטיקה עונה לשאלה: כיצד נכון לפעול בנקודת זמן נוכחית לאור צרכים, אילוצים ודרישות?

#### מהו ניהול אסטרטגי?

ניהול אסטרטגי מתייחס לתכנון, ליישום ולבקרה אסטרטגיים, אך הוא יותר מסט של כלים ניהוליים. הניהול האסטרטגי מתייחס לתפישה, לגישה העוקבת באופן שוטף אחר שינויים פנימיים וחיצוניים שעמם מתמודד הארגון ולהכוונה המתמשכת שלו לעבר הגשמת ייעודו.

ניהול אסטרטגי אינו מהלך חולף וחד-פעמי, ועל מנת שיהיה מוצלח עליך המנכ"ל לפתח חשיבה ותפישה אסטרטגית, הכוללת בין היתר:

הסתכלות החוצה – התבוננות מעבר לגבולות הארגון תוך סקירה שוטפת של ה"סביבות" המשפיעות עליו, כגון הזירה הפוליטית, הכלכלה ועוד.

הסתכלות פנימה – התבוננות לתוך הארגון ובקרה שוטפת של התוצאות אל מול יעדי הארגון.

הסתכלות ארוכת טווח - ראיית על של מטרות הארגון בטווח הארוך ושל הקשר בין הפעולות השוטפות והיומיומיות של הארגון לבין מימוש מטרותיו.

## מה ההבדל בין ניהול אסטרטגי לניהול שוטף?

מנהלים רבים משקיעים את רוב זמנם ב"כיבוי שריפות", כלומר בהתנהלות מגיבה לבעיות שנוצרות מדי יום ביומו. במצב זה לא פשוט לעצור ולהביט קדימה אל מה שהיינו רוצים להשיג בטווח הרחוק ולתכנן כיצד נממש זאת. אחד ההבדלים המשמעותיים בין מנהלים חדשים למנהלים ותיקים ומנוסים הוא היכולת לשלב בין הניהול השוטף, ה"כאן ועכשיו", לבין ראיית התמונה הרחבה והטווח הרחוק. אחת הדרכים לפתח יכולת זו היא צבירת ניסיון בתהליך התכנון האסטרטגי. תהליך זה הוא התנסות המפתחת צורת חשיבה אסטרטגית ומעמידה לרשות המנכ"ל והעובדים המעורבים בתהליך כלי ניהול וחשיבה שילוו אותם בהמשך.

### שלבי התכנון והיישום האסטרטגי

**יצירת אסטרטגיה** היא תהליך יצירתי ואין "מתכון" אחד שמתאים לכולם. שלבי התכנון והיישום האסטרטגיים המוצעים להלן מתארים את התהליך הנפוץ כיום בקרב ארגונים חברתיים ועסקיים, ובספרות המקצועית ניתן למצוא צורות חלוקה שונות. השלבים המוצעים המוצגים לפניכם קובצו ל-6 שלבים מרכזיים. חשוב לאמץ את עיקרי הדברים המובאים להלן ולהתאים את התהליך למאפייני הארגון ולצרכיו.

**הניהול האסטרטגי** מתייחס למכלול המורכב מתכנון ומיישום האסטרטגיה ובמקביל מלמידה ומהתפתחות של החשיבה האסטרטגית.

לפניכם תרשים המפרט את שלבי התכנון והיישום האסטרטגיים ואת המועד שבו מומלץ לבצע כל שלב. מטרת התרשים היא לשמש כ"מורה דרך" בבואך להוביל תהליך תכנון, יישום ובקרה אסטרטגיים.

בכלי הנוכחי נציג את הליבה בכל שלב באופן ממוקד ותמציתי בלבד. לעומת זאת, בארגז הכלים שבנינו קיים כלי ייעודי עבור כל שלב המפרט את מהות השלב, את תפקיד המנכ"ל החברתי בשלב ואת הצעדים המעשיים לביצועו. לצורך הרחבה והעמקה נוספת תוכלו ללחוץ על שם השלב ולהגיע לכלי המתאים.