דף עבודה לתרגיל חשיבה בחשיבת עתיד ארגונית – מפגש 3 – מודל בשלות של חשיבת עתיד ארגונית

השאלות:

* מהי רמת הבשלות של ארגונכם בשלושה תחומי ליבה: מנהיגות, סריקה, חיזוי.
* מה הן התובנות העיקריות?
* במה הארגון צריך להשתפר במיוחד, וכיצד?

יש להיעזר בטבלאות המדדים המצורפות: בכל תהליך לצבוע באדום את המדד המשקף בצורה הטובה ביותר את הרמה של אגף המו"פ.

יש לנמק בקצרה במשבצת הריקה שמתחת למדד המתאים.

תהליכים ומדדים במודל בשלות של חשיבת עתיד

תחום ליבה: מנהיגות חושבת עתיד (**Leadership**)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **תהליכים:** | **רמה 1 - אד הוק**  הארגון אינו מודע או מודע באופן שולי לשיטות ותהליכים, ופועל ללא תוכניות או ידע בתחום | **רמה 2 - מודע**  הארגון מודע לתהליכים ושיטות בתחום ולומד מתוך קלט חיצוני וניסיון העבר | **רמה 3 – מסוגל**  לארגון מיישם שיטות ותהליכים בתחום, ברמה מניחה את הדעת | **רמה 4 – בוגר**  הארגון השקיע משאבים נוספים לפיתוח מומחיות בשיטות ותהליכים מתקדמים | **רמה 5 – מוביל עולמי**  הארגון מפתח ומפיץ שיטות ותהליכים חדשניים בתחום |
| **רתימת אנשים מכוונת לחשיבת עתיד** | פעילויות חשיבת עתיד מתקיימות לעתים רחוקות, עם קשר מקרי בלבד לפעילות התכנון הארגונית | הפעילויות מופיעות בלוח השנה של הארגון. תוצאותיהן מחלחלות לארגון אך משפיעות באופן לא שיטתי על עתידו | הפעילויות נמצאות על סדר היום בכל רמות הניהול בארגון. לתוצאותיהן תפקיד חשוב בקבלת החלטות | הפעילויות הן חלק בלתי נפרד מעיצוב עתיד הארגון, בצורה יעילה ועקבית | הארגון מוכר כמסוגל לדמיין עתיד רצוי ולגייס את כל חבריו לעסוק בחזונם הקולקטיבי |
|  |  |  |  |  |  |
| **יצירת סביבה העוקבת אחר שינויים, מאמצת שינויים חיוביים ומגיבה באופן יצירתי לשינויים שליליים** | שינויים מפתיעים בדרך כלל את הארגון. תגובותיו מבוססות על הבנה שטחית של ההשלכות | הארגון יצר מבנה בלתי פורמלי הצופה שינויים משמעותיים ויכול ליישם במהירות תוכניות תגובה. | הארגון פיתח תרחישים שונים ומשתמש בהם כדי להגיב ביעילות לשינויים עם התהוותם | הארגון עוקב באופן שיטתי אחר שינויים, ומגבש תוכניות כדי להגיב בהצלחה ובזמן. | לארגון יש תהליכים מוצלחים לניטור ותגובה יעילה לשינויים. הוא בחזית העשייה בתחום. |
|  |  |  |  |  |  |
| **תקשור ברור של המטרות, התוצאות וההשלכות של פעילויות חשיבת העתיד** | לארגון יש תכניות שטחיות ולרוב בלתי מתועדות בחשיבת עתיד. המנהלים הבכירים אינם מודעים תמיד לחשיבות של מאמץ זה. | יעדים ותוצאות של חשיבת עתיד מתועדים בדרך כלל אך מועברים בעיקר למנהלים ולאנשי מפתח | תוצרי חשיבת עתיד מועברים לכל חברי הארגון, המודעים להשלכות ומשנים את אופן עבודתם ואחריותם בהתאם | כל אנשי הארגון משתמשים בתכניות של חשיבת עתיד כבסיס להחלטות ופעילות שוטפת | לחשיבת עתיד השפעה שוטפת על החלטות, וחברי הארגון הם חלק מחוג משוב מיידי המתאים את היעדים והתוצרים. |
|  |  |  |  |  |  |
| **יצירת סביבה ותהליכים המניעים את הידע הנוצר בחשיבת העתיד לכלל פעולה** | הארגון מגיב אד-הוק לכל ידע הנגזר מחשיבת עתיד. הפעילות הארגונית אינה מושפעת באופן ברור מחשיבת עתיד | תהליך לא פורמאלי של ניצול מידע מחשיבת עתיד בתוכניות. מנהיגי הארגון מודעים למידע זה לעיתים ואם המצב מאפשר, הם מנסים לנצלו. | קיימים תהליכים פורמאליים המוודאים כי הידע שנצבר בחשיבת עתיד מועבר לפעילות האסטרטגית והתפעולית. | מתקיימים תהליכים לייצור והעברת ידע והשלכות של חשיבת עתיד, באופן שיטתי, לכל התהליכים הארגוניים | ידע מחשיבת עתיד מהווה תשתית בסיסית לכל הפעילות הארגונית. יש חוג משוב שמספק תובנות מהתוצאות התפעוליות, כקלט לתהליך חשיבת העתיד |
|  |  |  |  |  |  |
| **זיהוי אבות טיפוס תרבותיים ומודלים מנטאליים ואופן השפעתם על החלטות ארגוניות** | חברי הארגון אינם מודעים לתרבותם ולהשפעתה על התהליכים התפעוליים שלהם | יש בקרב חברי הארגון הכרה בייחודיות והמורשת התרבותית של הארגון. הארגון משתמש במידע זה כדי ליישם שינויים משמעותיים במדיניות | לחברי הארגון יש הבנה רבה כיצד פועלת התרבות הארגונית והם משתמשים בידע זה באופן מפורש בבניית מדיניות ותכניות אסטרטגיות ותפעוליות יעילות | חברי הארגון מבינים היטב את תרבות הארגון ומבצעים ניתוח מקיף של האופן שבו התרבות מתקשרת עם היבטים אסטרטגיים ותפעוליים של הארגון | יש בארגון הבנה עמוקה של אלמנטים תרבותיים היוצרת אתוס דינמי של מסורות וסיפורים המתפתחים בהתמדה עם השינוי |
|  |  |  |  |  |  |

תחום ליבה: מסגרת עבודה (**Framing**)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **מסגרת עבודה לחשיבת עתיד:**  **קביעת הגבולות והיקף המאמץ לחשיבת עתיד בארגון/פרויקט**  **תהליכים:** | **רמה 1 - אד הוק**  הארגון אינו מודע כלל או מודע באופן שולי לשיטות ותהליכים בתחום, ועבודתו נעשית ללא תוכניות או מומחיות בתחום | **רמה 2 - מודע**  הארגון מודע לקיום תהליכי ושיטות בתחום ולומד מתוך קלט חיצוני וניסיון העבר | **רמה 3 – מסוגל**  לארגון יש גישה מערכתית ועקבית ליישום שיטות ותהליכים בתחום, המספקת רמת ביצועים והחזר השקעה מקובלים | **רמה 4 – בוגר**  הארגון השקיע משאבים נוספים לפיתוח מומחיות שיטות ותהליכים מתקדמים בתחום | **רמה 5 – מוביל עולמי**  הארגון נחשב למוביל בתחום ומייצר ומפיץ שיטות ותהליכים חדשניים בתחום לעיתים קרובות |
| **זיהוי סוגיות היסוד המניעות את הצורך בחשיבת עתיד, בהתאמה לדרישות המוצהרות של הארגון** | פעילויות חשיבת העתיד מספקות מענה לדרישות המוצהרות של הארגון ללא בדיקה מעמיקה של הצרכים והיעדים האותנטיים | מתקיים דיון של מוביל פעילות חשיבת העתיד עם הלקוחות בארגון בדרישות שהעלו כדי להבהיר ולתקשר את יעדי הפעילויות | לפני תחילת פעילות חשיבת העתיד, הדרישות המפורטות והנחות היסוד מתועדות, נבדקות ומוסכמות על ידי המוביל והלקוחות של פעילות חשיבת העתיד | הארגון מקיים תהליך שיטתי לפני תחילת פעילות חשיבת העתיד להבנת, אימות ותיעוד של יעדים מפורשים, סמויים והנחות היסוד של הפעילות. | הארגון מקיים תהליך להגדרת סוגיות ודרישות כבסיס לפעילות חשיבת עתיד המשיגה יעדים שהלקוחות לא ידעו בתחילה לנסח, אך כעת הם מכירים בהם כיעדים אותנטיים ורלוונטיים. |
|  |  |  |  |  |  |
| **קביעת יעדים ניתנים למדידה ומתועדים לחשיבת העתיד שיש עליהם הסכמה של בעלי עניין** | יעדי הפרויקט הם בעצם השלמת פעילות חשיבת העתיד ומתן מענה לבקשות הלקוחות כפי שהוצהרו | מתקיים דיון עם לקוחות פעילות חשיבת העתיד לגבי סדרי העדיפויות והציפיות שלהם מתוצרי הפעילות | המשתתפים בפעילות חשיבת העתיד מסכימים ומתעדים יעדים ומטרות מוגדרים ומתועדפים עבור הפעילות | מתקיים תהליך מבוסס, המשתמש בשיטות מומלצות ליצירת הסכמה על תוצרים משמעותיים לפעילות של חשיבת העתיד | הארגון ידוע ביכולתו להגיע למדידות מייצרות תובנות המאירות באופן ברור ומכיילות תוצרים בעלי עדיפות של פעילויות חשיבת עתיד |
|  |  |  |  |  |  |
| **מעקב אחר ההתקדמות לקראת היעדים ועדכון הסוגיות והנושאים בהם עוסקת פעילות חשיבת העתיד לאור המציאות המשתנה** | המטרות והיעדים הבסיסיים של פעילות חשיבת העתיד אינם משתנים באופן משמעותי לאורך ביצוע הפעילות ללא קשר לשינויים חיצוניים או פנימיים לארגון | הארגון מנטר באופן אקראי את התקדמות חשיבת העתיד כדי לוודא שהיא בכיוון. אם מתרחשים אירועים משמעותיים או נמצא שבעיות ליבה שהוגדרו הן שגויות, מתבצעות התאמות נדרשות | הארגון מקיים באופן עקבי סקירות תקופתיות של התקדמות פעילות חשיבת העתיד ותהליכי התאמה של יעדי ותוכניות הפעילות לאור מידע חדש | הארגון מקיים תהליכים מייצרי תובנות המבטיחים שפעילות חשיבת העתיד תהיה גמישה וממוקדת כדי לתת מענה לכל ההתאמות הנדרשות ותספק מענה לצרכים האותנטיים של בעת סיום הפעילות | הארגון מתאים את תוכניות פעילות חשיבת העתיד באופן כולל ודינמי למציאות המשתנה כדי להגיב באופן יזום מתוזמן, יעיל ומגובה במשאבים לדרישות העדכניות |
|  |  |  |  |  |  |

תחום ליבה: סריקה (**Scanning**)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **תהליכי סריקה:** | **רמה 1 - אד הוק**  הארגון אינו מודע או מודע באופן שולי לשיטות ותהליכים, ופועל ללא תוכניות או ידע בתחום | **רמה 2 - מודע**  הארגון מודע לתהליכים ושיטות בתחום ולומד מתוך קלט חיצוני וניסיון העבר | **רמה 3 – מסוגל**  לארגון מיישם שיטות ותהליכים בתחום, ברמה מניחה את הדעת | **רמה 4 – בוגר**  הארגון השקיע משאבים נוספים לפיתוח מומחיות בשיטות ותהליכים מתקדמים | **רמה 5 – מוביל עולמי**  הארגון מפתח ומפיץ שיטות ותהליכים חדשניים בתחום |
| **מיפוי תחום פעילות חשיבת העתיד המבוקשת למסגרת תפישתית של ממדי חקר** | מפת תחום פעילות חשיבת העתיד מיוצרת מממדים הנגזרים באופן ישיר ומפורש בלבד מאזורי העניין של הפעילות | בנוסף לממדים הישירים, מפת התחום של פעילות חשיבת העתיד מועשרת בממדים נוספים אחרים העולים מתוך המידע שנאסף | מסגרת מוכרת (כמו STEEP) משמשת ליצירת מפת תחום מלאה של פעילות חשיבת העתיד, התומכת בהערכה של ממדים רבים ומגוונים של המערכת. | קיימים תהליכים ארגוניים להגדרת ובניית מפת תחום מקיפה של פעילות חשיבת העתיד, הכוללת תחומים נוספים כגון השפעות מסדר שני | מפת תחום פעילות חשיבת העתיד צופה קדימה, מסתגלת באופן דינמי למציאות המשתנה ומספקת תצפיות ותובנות ממגמות מציאות חבויות |
|  |  |  |  |  |  |
| **איסוף מידע רלוונטי ממגוון מקורות שונים ואמינים במסגרת פעילות חשיבת העתיד** | המידע עבור פעילות חשיבת העתיד נאסף על פי צורך ורק ממקורות נגישים ומסורתיים הנמצאים בשימוש נפוץ על ידי הארגון | המידע עבור פעילות חשיבת העתיד נאסף ממקורות מסורתיים וגם ממספר מקורות חדשים. כאשר הזמן מאפשר מתקיים מאמץ לביצוע סריקה כללית | המידע עבור פעילות חשיבת העתיד נאסף באופן שגרתי ממגוון מקורות מסורתיים ואלטרנטיביים. אנליסטים בוחנים מידע מתחומים אחרים שיכולים לספק תובנות | הארגון מבצע תהליך מחזורי, שיטתי ועקבי של איסוף מידע עבור פעילות חשיבת העתיד ממגוון רחב של מקורות ותבניות תקשורתיות כדי לייצר תמונה מקיפה של תחום הפעילות | הארגון אוסף מידע עבור פעילות חשיבת העתיד, באופן עקבי ומתוזמן, באמצעות מתודולוגיה וכלים מתוחכמים כדי לאפשר הבנה של ממדים ונקודות מבט מגוונות של תחום הפעילות |
|  |  |  |  |  |  |
| **זיהוי אותות חיצוניים לארגון המסמנים שינויים מתקרבים שעלולים להשפיע על הארגון** | התקשורת היא המקור העיקרי לזיהוי אותות על שינויים רלוונטיים | הארגון מזהה ובוחן אירועים בעלי השפעה גבוהה וסבירות נמוכה, בנוסף לאותות שמציפה התקשורת, כדי לזהות הפתעות אפשריות | הארגון מקיים תהליך מתמיד של בחינת אותות ואירועים המייצגים מגמות או חידושים רלוונטיים | תרבות הארגון כוללת שימוש בשיטות חשיבת עתיד מומלצות, כגון קלפים פרועים, לזיהוי עקבי של התפתחויות חריגות. | הארגון פיתח שיטות ייחודיות כדי לאתר ולהאיר שינויים רלוונטיים, כולל כאלו שאינם קשורים ישירות לחשיבת העתיד הנוכחית |
|  |  |  |  |  |  |
| **שילוב מידע חיצוני ופנימי למסגרת תפישתית ושפה ארגונית** | מרכיבי מידע שנסרק בחשיבת העתיד נלקחים כמות שהם, ללא מאמץ משמעותי להבנתם ושילובם בתפישה ארגונית כוללת | החיבורים בין מרכיבי המידע מתבצעים באופן לא פורמאלי ומספקים הבנה לא מלאה ומשתנה של תמונת המידע | החיבורים בין מרכיבי המידע מתבצעים באופן סדור ובין קטגוריות מידע שונות, ומספקים תמונת מידע מקיפה. | מודלים אוניברסליים מספקים תמונת עולם המאפשרת הבנה מעמיקה ותמונה משולבת של המידע שנסרק | מודלים חדשניים ודינמיים שנוצרו ע"י הארגון מספקים תובנות עבור מנעד רחב ומגוון של מרכיבי מידע שנסרקו |
|  |  |  |  |  |  |
| **יצירת מאגר מידע שימושי ונגיש** | מידע שנאסף מאוחסן אד-הוק ובאופן לא מובנה. אחזור המידע נעשה בד"כ ע"י הגורם שאסף את המידע | מתקיים תהליך לא פורמאלי לאיסוף, תיוג ואחסון של מידע. ניתן לאחזר את המידע אך הדבר עשוי לקחת זמן רב. | המידע שנאסף מתויג ומאוחסן במאגר ארגוני המאפשר אחזור מידע נוח על פי העניין | קיים בארגון מאגר מידע מתקדם בעל מבנה אינטואיטיבי המסייע להפיק תובנות בעת אחזור המידע | הארגון הוא גורם מוביל, בחזית הידע, בתחום אחסון ואחזור תוכן, והפקת תובנות בהתאם לצורך של בעלי העניין |
|  |  |  |  |  |  |

תחום ליבה: חיזוי (**Forecasting**)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **תהליכי חיזוי:** | **רמה 1 - אד הוק**  הארגון אינו מודע או מודע באופן שולי לשיטות ותהליכים, ופועל ללא תוכניות או ידע בתחום | **רמה 2 - מודע**  הארגון מודע לתהליכים ושיטות בתחום ולומד מתוך קלט חיצוני וניסיון העבר | **רמה 3 – מסוגל**  לארגון מיישם שיטות ותהליכים בתחום, ברמה מניחה את הדעת | **רמה 4 – בוגר**  הארגון השקיע משאבים נוספים לפיתוח מומחיות בשיטות ותהליכים מתקדמים | **רמה 5 – מוביל עולמי**  הארגון מפתח ומפיץ שיטות ותהליכים חדשניים בתחום |
| **יצירת תובנות לגבי רעיונות או מגמות מתהוות שהמידע לגביהם מאורגן** | מיקוד בארגון מידע שניתן לזיהוי בקלות על פני השטח | איסוף וארגון מידע באופן התומך ביצירת רעיונות מעניינים | ארגון מידע כך שרעיונות ונושאים מועילים יפציעו בבירור | התהליכים לצבירת וארגון מידע מבוססים על מודלים ממוסדים, המספקים פרספקטיבה נוספת לנושאים ורעיונות | הארגון מוכר ביכולתו ליצור מסגרת תפישתית תקנית לחילוץ תגליות ותובנות מתוך המידע שנאסף |
|  |  |  |  |  |  |
| **התייחסות לקבוצה הרחבה ביותר האפשרית של עתידים אפשריים בעת קבלת החלטות המשפיעות על הארגון** | הארגון מתייחס בד"כ לעתידיים אפשריים הנמצאים באזור הנוחות של הסביר, שהם וריאציות על העתיד הצפוי ביותר | הארגון מגדיר עתידים אפשריים הן מתחום העניין הארגוני והן מתחומים הקשורים אליו ישירות ומספקים מגוון אפשרויות | הארגון מציף עתידים אפשריים מניתוח של מגוון קטגוריות, כדי להבין את האפשרויות הרחבות יותר עבור תחום העניין הארגוני | תהליך הגדרת עתידיים אפשריים חוקר באופן מובנה את רוב האפשרויות המתקבלות על הדעת כדי לספק כיסוי מלא לתחום העניין הארגוני | הארגון מגדיר מנעד רחב של עתידים אפשריים, מהסבירים ועד לפרועים, כדי לספק כיסוי מקיף של תחום העניין הארגוני |
|  |  |  |  |  |  |
| **זיקוק ופרוט עתידים אפשריים ומתקבלים על הדעת כקלט למערך השיקולים הארגוני** | הארגון מבצע תחזיות של עתידים אפשריים המתבססות בעיקר על המידע הגולמי שנאסף | הארגון בוחן תחזיות של עתידים אפשריים ובוחר מתוכן קבוצה נבחרת. הוא מפיק תיעוד ותצוגות מובנות התומכים בעתידים האפשריים שנבחרו | הארגון מפיק קבוצת עתידים אפשריים המכסים את כל מגוון הנושאים הרלוונטיים. כל עתיד בקבוצה מכיל פרט בעל השלכות משמעותיות על הארגון | הארגון מקיים תהליך שיטתי להפקת עתידים אפשריים. כל עתיד אפשרי מוצג בצורה ברורה ומקיפה | הארגון מפיק אוסף מיטבי של עתידים אפשריים שכל אחד מהם חושף מרכיבים קריטיים המשפיעים על הארגון, בפירוט והעמקה המבססים את ההשפעה |
|  |  |  |  |  |  |
| **תיקוף חשיבת העתיד ליצירת מערכת משולבת של עתידים חלופיים אמינים וקוהרנטיים** | הארגון עושה שימוש באוסף העתידיים האפשריים "כמות שהוא" | הארגון מבצע מחקר המשך לגבי העתידים האפשריים על בסיס בדיקת עובדות | הארגון בודק ומעדכן את העתידים האפשריים כך שהם יספרו סיפור עקבי. | הארגון מזהה השלכות ראשוניות של העתידים האפשריים כדי לבחון את הרלוונטיות שלהם. | הארגון בוחן ומעדכן את אוסף העתידים האפשריים כדי להבטיח ייצוג לאוסף מאוזן של נקודות מבט |
|  |  |  |  |  |  |

תחום ליבה: חזון **Visioning**))

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **חזון:**  **עיצוב עתיד רצוי עתיר דמיון, הלוכד, ערכים ואידיאלים**  **תהליכי חזון:** | **רמה 1 - אד הוק**  הארגון אינו מודע כלל או מודע באופן שולי לשיטות ותהליכים בתחום, ועבודתו נעשית ללא תוכניות או מומחיות בתחום | **רמה 2 - מודע**  הארגון מודע לקיום תהליכי ושיטות בתחום ולומד מתוך קלט חיצוני וניסיון העבר | **רמה 3 – מסוגל**  לארגון יש גישה מערכתית ועקבית ליישום שיטות ותהליכים בתחום, המספקת רמת ביצועים והחזר השקעה מקובלים | **רמה 4 – בוגר**  הארגון השקיע משאבים נוספים לפיתוח מומחיות שיטות ותהליכים מתקדמים בתחום | **רמה 5 – מוביל עולמי**  הארגון נחשב למוביל בתחום ומייצר ומפיץ שיטות ותהליכים חדשניים בתחום לעיתים קרובות |
| **גיוס ושילוב יעדים, ערכים ושאיפות של חברי הארגון ובעלי עניין** | מנהלי הארגון מעצבים את הערכים והחזון שלהם לארגון, ואז מעבירים אותו לארגון | מנהל הארגון מעצב את החזון ואז מקדם אותו בתוך הארגון, תוך שהוא מדגיש את התועלת והרציונל שלו. | מנהל הארגון מעצב, בהתייעצות עם יועצים וההנהלה הבכירה, את החזון המייצג בצורה הטובה ביותר את הערכים והרעיונות הקולקטיביים שלהם. | מנהל הארגון מערב את מרבית בעלי העניין בארגון בעיצוב החזון באמצעות תהליך מונחה לפיתוח חזון איתן | יצירת החזון הארגוני מתבצעת באופן סינרגטי בהשתתפותם המלאה והאנרגטית של בעלי העניין בארגון |
|  |  |  |  |  |  |
| **חשיפה של ההנחות החבויות, האמונות והערכים הבולטים ואבות טיפוס תפעוליים המבססים את התרבות הארגונית** | חברי הארגון מניחים שהם פועלים לפי הנורמות הארגוניות ושתרבותם והאופן שבו היא פועלת היא בדרך כלל ברורה ותואמת את מה שמוצג בתקשורת הארגונית | הארגון מכיר בכמה מהמגבלות של תרבותו ("מה לא יעבוד כאן") אך לא הגדיר כיצד התרבות שלו עובדת וכיצד למנף אותה | ההיבטים הברורים של תרבות הארגון ידועים ומאותגרים כפי שנדרש בכדי להניע את הארגון קדימה | חברי הארגון מעריכים את תרבותם, ומספקים הבנה של מרכיביה המובנים מאליהם והמתוחכמים כאחד, מה שמאפשר לאתגר ולשנות חלק מהתחומים החבויים אך בעלי השפעה רבה על הארגון | לחברי הארגון אחיזה נרחבת בתרבותם המאפשרת להם ליצור דרכים חדשות למנף את עצמם באמצעות אתגור מכוון של דרכי הפעולה התרבותיות הנוכחיות |
|  |  |  |  |  |  |
| **מתן ביטוי לתרומה הייחודית של העתיד הרצוי בעיצוב השקפת הארגון להתקדמות** | חברי הארגון מניחים כי שימוש בסטנדרטים של התחום לו הוא שייך, שהם טובים יותר (למשל זולים יותר, מהירים יותר) ליצירת ערך ארגוני הופך אותם למיוחדים | הארגון משתמש בכוחו הפנימי (אנשים או תהליך) כדי לייצר הגדרת ערך ארגוני עבור התחום אליו הוא שייך | הארגון מנסח בבירור את הצעת הערך שלו על ידי זיהוי והגדרת התרומה הייחודית שלו לתחום אליו הוא שייך | הארגון מנסח הצעת ערך ההופכת אותו לייחודי בקרב עמיתים בתעשייה וניתנת לזיהוי בקלות על ידי כל לקוחות התעשייה | הצהרת הערך והזהות של הארגון הופכים לשם נרדף וסטנדרט עבור התעשייה |
|  |  |  |  |  |  |
| **יצירת העתיד הרצוי באופן המעורר השראה ומוטיבציה ומהדהד בליבם ותודעתם של אלו הפועלים לאורו** | הצהרת החזון קיימת אך ידועה רק למעט אנשים בתוך הארגון ולאף אחד מחוץ לארגון | הצהרת החזון מועברת ברחבי הארגון ומשמשת בתרגילים ובמקומות נבחרים | הצהרת החזון, מוכרת על ידי מרבית חברי הארגון, מהדהדת אצל העובדים והלקוחות כאחד וניתנת לזיהוי עם הארגון | החזון משמש לעיצוב התקשורת החיצונית והפנימית. שמירה על חזון גלוי ועדכני מספקת אנרגיה לפעילות הארגונית | חברי הארגון שואבים השראה מהחזון ויכולים לקבל החלטות ולנקוט בפעולות כדי לממש את החזון |
|  |  |  |  |  |  |

תחום ליבה: תכנון **(Planning)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **תכנון:**  **הגדרת התכניות, האנשים, המיומנויות והתהליכים תומכים בחזון הארגוני**  **תהליכי תכנון:** | **רמה 1 - אד הוק**  הארגון אינו מודע כלל או מודע באופן שולי לשיטות ותהליכים בתחום, ועבודתו נעשית ללא תוכניות או מומחיות בתחום | **רמה 2 - מודע**  הארגון מודע לקיום תהליכי ושיטות בתחום ולומד מתוך קלט חיצוני וניסיון העבר | **רמה 3 – מסוגל**  לארגון יש גישה מערכתית ועקבית ליישום שיטות ותהליכים בתחום, המספקת רמת ביצועים והחזר השקעה מקובלים | **רמה 4 – בוגר**  הארגון השקיע משאבים נוספים לפיתוח מומחיות שיטות ותהליכים מתקדמים בתחום | **רמה 5 – מוביל עולמי**  הארגון נחשב למוביל בתחום ומייצר ומפיץ שיטות ותהליכים חדשניים בתחום לעיתים קרובות |
| **זיהוי ההשלכות והתוצאות של עתידים אפשריים על התכנון הארגוני** | הארגון מתייחס לעיתים רחוקות לעתידים אפשריים בעת התכנון - הציפייה היא שהעתיד יהיה המשך רציף של ההווה | הארגון מתייחס לעיתים לעתידים אפשריים בעת התכנון תוך התמקדות בדרך כלל במגמות עיקריות שזוהו והודגשו על ידי התקשורת | הארגון בוחן באופן קבוע עתידים אפשריים שונים ומשתמש בהשלכות והתוצאות המתועדות של בחינה זו כדי לקבוע את תוכניותיו | הארגון מקיים תהליכים לבחינת אינדיקטורים סביבתיים, מפתח מגוון עתידים אפשריים ומבצע ניתוח ויסודי של השלכות על תוכניותיו | הארגון פיתח מסגרת תפישתית ותהליך לבחינה יעילה ומדויקת של השלכות על התכנון הנגזרות ממגוון של עתידיים אפשריים. |
|  |  |  |  |  |  |
| **חקר מגוון אסטרטגיות ואפשרויות פוטנציאליות** | לארגון יש אסטרטגיה בפועל אותה ניתן להסיק מהפעולות וההשקעות שהוא מבצע | הארגון שוקל במהירות מגוון אסטרטגיות מבלי לבחון ממש את השלכותיהן | לארגון יש תהליכים ושיטות סדורות להערכת אסטרטגיות פוטנציאליות והוא משתמש בקריטריונים ברורים כדי להחליט איזו אסטרטגיה מתאימה ביותר לצרכיו | לארגון יש תהליך שיטתי ועיתי להערכה מחדש של אסטרטגיות כאשר מתקבלים מידע ומשוב חדשים. בדרך כלל האסטרטגיה נבדקת לפני היישום | חברי הארגון מוכרים על ידי חבריהם בתעשייה באסטרטגיות היצירתיות ופורצות הדרך שלהם |
|  |  |  |  |  |  |
| **בחירת ושכלול אסטרטגיה שתומכת באופן מיטבי בהשגת החזון הארגוני** | הארגון מצפה כי מהלך האירועים השוטף והחלטות תפעוליות נכונות יומיומיות יגרמו להשגת החזון הארגוני | הארגון בוחן ומתאים את האסטרטגיה שלו על בסיס תקופתי (למשל שנתי) כדי לוודא שהיא מכוונת להשגת החזון הארגוני המוצהר. | הארגון מפתח אסטרטגיה ייחודית המתייחסת לחזקות ולחולשות הארגוניות ולגורמים חיצוניים המשפיעים על הארגון כדי להשיג את החזון הארגוני המוצהר | הארגון בודק לעיתים קרובות חלופות אסטרטגיות באמצעות מודלים כמותיים המתוחזקים היטב. הוא מבצע התאמות למיטוב ההחלטות האסטרטגיות | הארגון מעדכן ומטייב החלטות אסטרטגיות באופן רציף על סמך נתונים בזמן אמת שנלכדו במערכת מודיעין ארגונית בעלת שלוביות גבוהה |
|  |  |  |  |  |  |
| **פיתוח תוכנית הכוללת פעילויות, תהליכים, כישרון ותקשורת הנדרשים בכדי להשיג את האסטרטגיה** | לארגון אין תוכניות פעולה רשמיות. פעולות והחלטות מתקבלות לפי הצורך ותקשורת מתרחשת בדרך כלל כאשר מישהו חושב לעשות זאת | התכנון תואם את המיומנויות והצרכים הארגוניים וכולל הערכה תקופתית של מיומנויות חסרות. התקשורת בארגון מתרחשת לעתים קרובות אך במתכונת לא מובנית | לארגון יש תוכניות ותהליכים רשמיים עבור מרבית או כל התחומים בו והוא רותם ומנהל באמצעותם באופן יעיל את העובדים ותקשורת מובנית | הארגון מגדיר מחדש מבנים ונהלים ארגוניים כדי לבטל בירוקרטיה וחוסר יעילות. תכניות ותהליכים מפורטים הם חלק מובנה מאוצר המילים של כל עובד בארגון. | הארגון יוצר מבנים ומדיניות חדשים וחדשניים העוסקים ביכולות שלו של לצמוח ולהסתגל כ"ארגון לומד" ולבצע באופן חלק תוכניות שהושקעה בהם מחשבה רבה |
|  |  |  |  |  |  |

16

מיפוי ומיון של שיטות חיזוי. סוגי הפונטים השונים נועדו "לתייג" את השיטות השונות