

הביקורת ככוח מניע

**כיצד להשתמש בתהליכי החשיבה של תורת האילוצים
כדי ליישם
פתרונות פשוטים - למצבים מורכבים**

© דר' לימור וינטר

יישומי תהליכי החשיבה של תורת האילוצים:

1. ראייה הוליסטית של המערכת ואנליזה – זיהוי בעיות ודילמות יסוד במערכת מורכבת
2. מציאת פתרונות מהמעלה השנייה לבעיות יסוד, מצבי קונפליקט וצורך בהחלטה.
3. שכנוע והעצמה באמצעות ההתנגדויות ודחייה
3. ביקורת ככלי לזיהוי ומימוש מטרות שאפתניות
4. מציאת פתרונות פשוטים למציאות סבוכה
5. ניהול סיכונים ומניעת השלכות שליליות
6. יצירת תהליך של שיפור מתמיד

יסודות תורת האילוצים

תורת האילוצים מבוססת על תפיסה מערכתית, הוליסטית, המתייחסת לקשרי הגומלין בין מרכיבי המערכת ולרמת אי הוודאות גבוהה.

הבנת קשרי הגומלין מאפשרת השפעה משמעותית על כלל המערכת ע"י מספר התערבויות נמוך, מכיוון שהיא נעשית בנקודות הקריטיות במערכת.

אמונות והנחות של תורת האילוצים

1. פוטנציאל מובנה
2. פשטות מובנית
3. Win-win מובנה
4. שאיפה למספיק טוב
5. "ואהבת לרעך כמוך"

אמונות והנחות נפוצות

1. אילוץ מובנה
2. מורכבות ובנית
3. קונפליקטים מובנים
4. שאיפה לאופטימיזציה
5. "יצר לב האדם רע מנעוריו"

מפת הדרכים של תהליכי החשיבה

מטרה: תהליך של שיפור מתמיד – התפתחות יציבה

שאלות מנחות:

1.מה לשנות?

הגדרת המערכת וזיהוי האילוץ.
(הקונפליקט הבסיסי)

2.למה לשנות?

זיהוי הכיוון לפתרון האילוץ ובדיקתו (אסטרטגיה)

3.איך לשנות?

תוכנית עבודה (טקטיקה)

1. מה לשנות? - הגדרת המערכת וזיהוי בעיית השורש

הגדרת המערכת

בחירת נושא:

על הנושא לעמוד בקריטריונים הבאים:

תחום אשר אכפת לך ממנו.

תחום שיש לך אינטואיציה לגביו, ניסיון וידע.

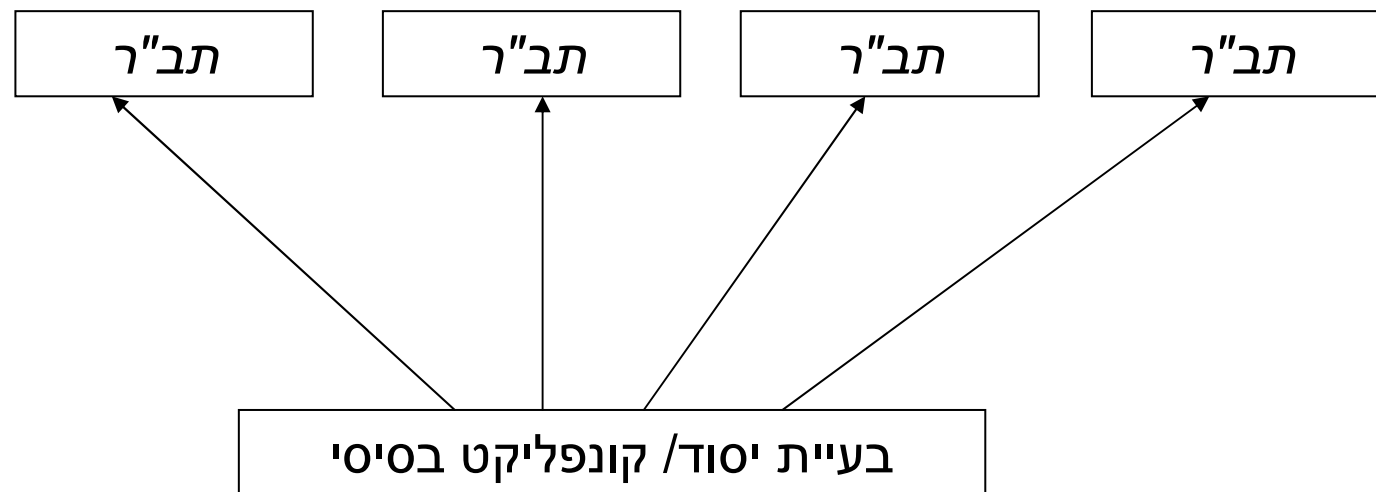
תאר את המערכת עליה תעבוד:

אפקטיביות הביקורת – יחסי מבקר מבוקר

1 - ניתוח המערכת וזיהוי בעיית השורש (המשך)

1. זיהוי תופעות בלתי רצויות (תבר"ם)

תופעות בלתי רצויות, רשימת התלונות שלנו, משקפת את הדברים בהם לדעתנו דרוש שיפור, רשימת ה"תלונות" הן שער הכניסה לזיהוי בעיית השורש:



**מה הן התופעות הבלתי רצויות שהמבקר מתמודד איתן ,
במתן ביקורת?**

תופעות בלתי רצויות בתהליך הביקורת (תברי"ם)

לעיתים אנשים מתנגדים לי אישית

לעיתים אנשים אומרים לי שהביקורת לא רלוונטית ואני לא מבין/ה

לעיתים אנשים דוחים את הפגישה שלנו שוב ושוב

לעיתים אנשים מתנגדים למה שאני אומר

לעיתים אנשים אומרים "בסדר, קיבלתי" ולא מיישמים

לעיתים אנשים מנתקים איתי מגע

לעיתים אין הערכה לעבודתי

לעיתים אני בריב עם...

לעיתים אנשים נאטמים

לעיתים אין שינוי

לעיתים מצב המערכת/המבוקר מחמיר

לעיתים אנשים מפסיקים לתת בי אמון

זיהוי הקונפליקט הבסיסי/בעיית היסוד

תב"ר = ביטוי לקונפליקט ו/או דילמה סמויים

"הגדרה טובה של הבעיה היא כבר חצי הפתרון"

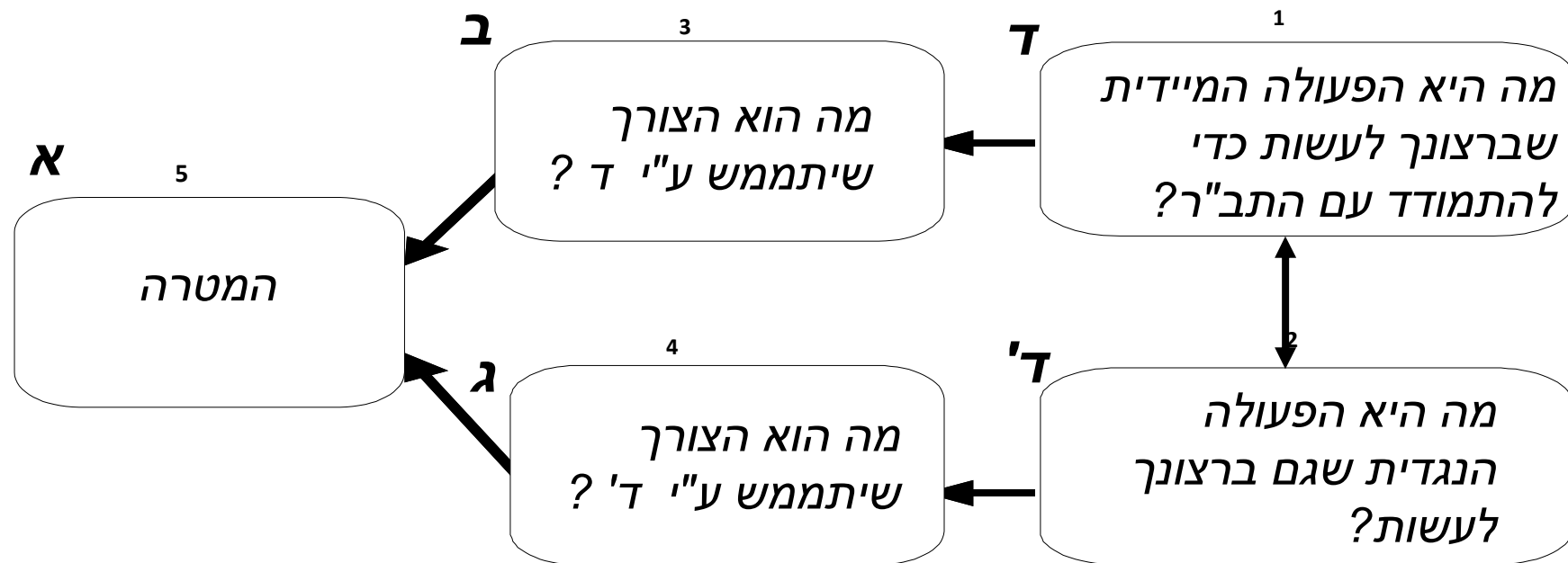
כיצד ניתן להגדיר קונפליקט?

"Well, the techniques are very simple. Simply because of the way that we as human beings are operating. Do you know what do we call an undesirable effect? It's actually a title for a situation where we find ourselves in a conflict, where we find ourselves between a rock and a hard place. And what comes out from our mouths as the thing that bother us is actually a title for this conflict. So... you take any one of these complaints, it does not matter which one, and you start to ask the person- what bothers you here? What conflict are you complaining about? What is the thing which you put yourself between the rock and a hard place. And with few questions you get it."

Dr Goldratt, Goldratt Satellite Program, S3 - Project Management

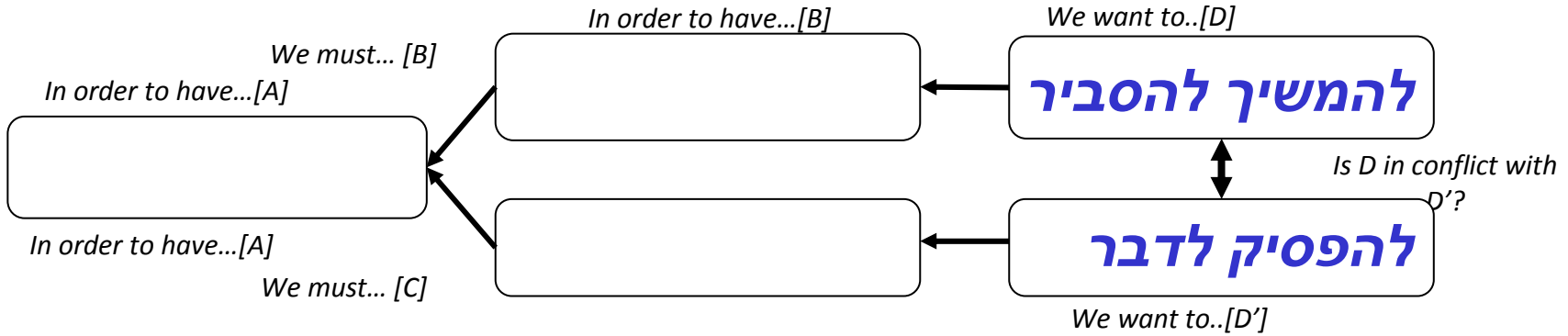
הגדרת "ענן קונפליקט": רצונות, צרכים ומטרה משותפת

תב"ר



**מה הם הקונפליקטים הבאים לידי ביטוי ברשימת
התופעות הבלתי רצויות? (התברי"ם)**

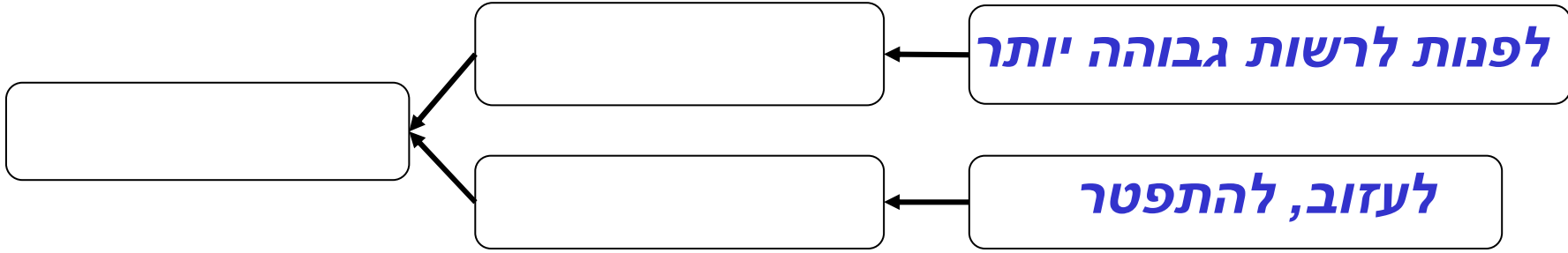
UDE 1 **אנשים מתנגדים לי**



UDE 2 **אנשים אומרים "בסדר, קיבלתי" ולא מיישמים**



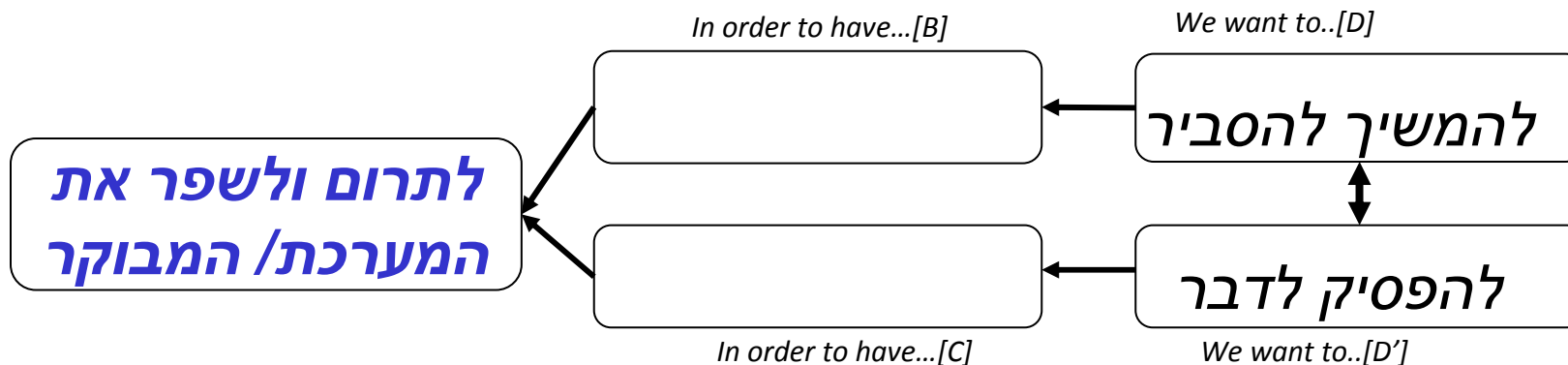
UDE 3 **אנשים מנתקים איתי מגע**



מה היא מטרת עבודת המבקר?

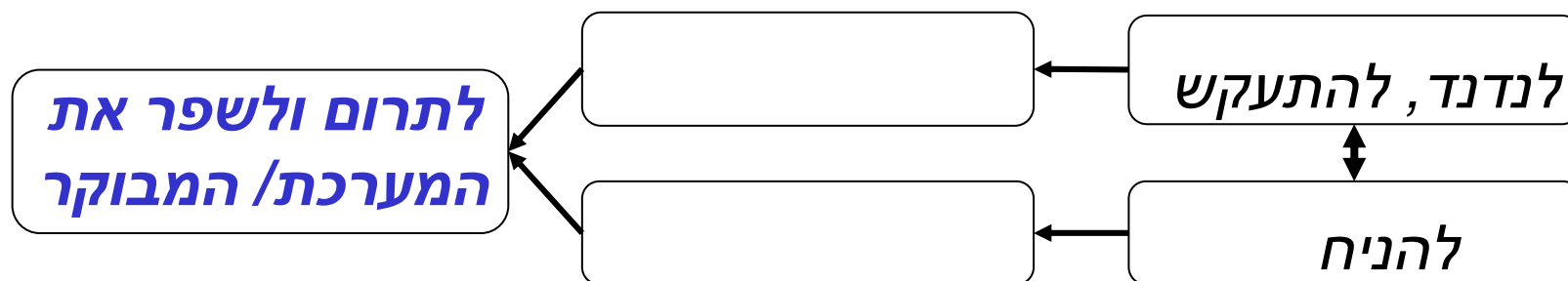
UDE 1

אנשים מתנגדים לי



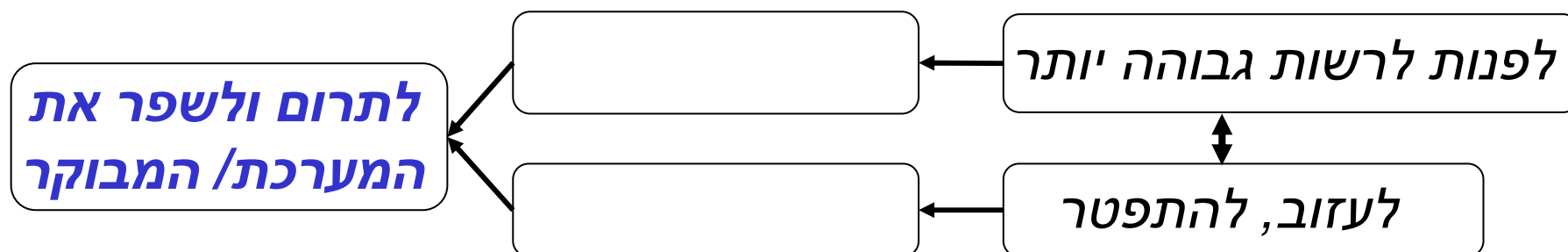
UDE 2

אנשים אומרים "בסדר, קיבלתי" ולא מיישמים



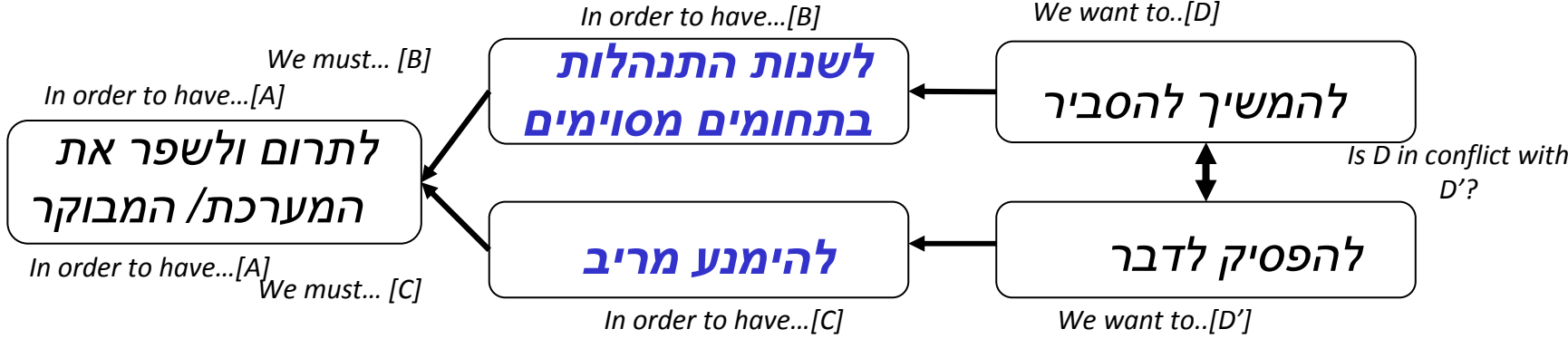
UDE 3

אנשים מנתקים איתי מגע



מה הם התנאים ההכרחיים למימוש מטרת עבודת הביקורת?

UDE 1 **אנשים מתנגדים לי**



UDE 2 **אנשים אומרים "בסדר, קיבלתי" ולא מיישמים**

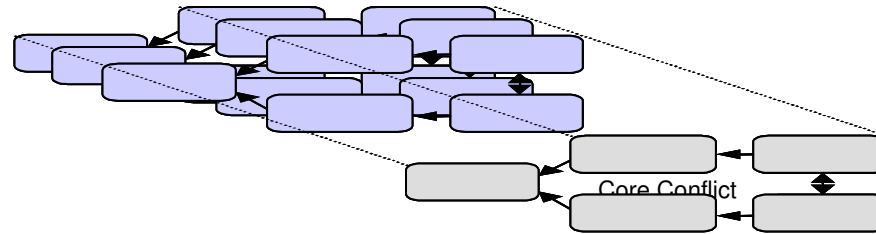


UDE 3 **אנשים מנתקים איתי מגע**



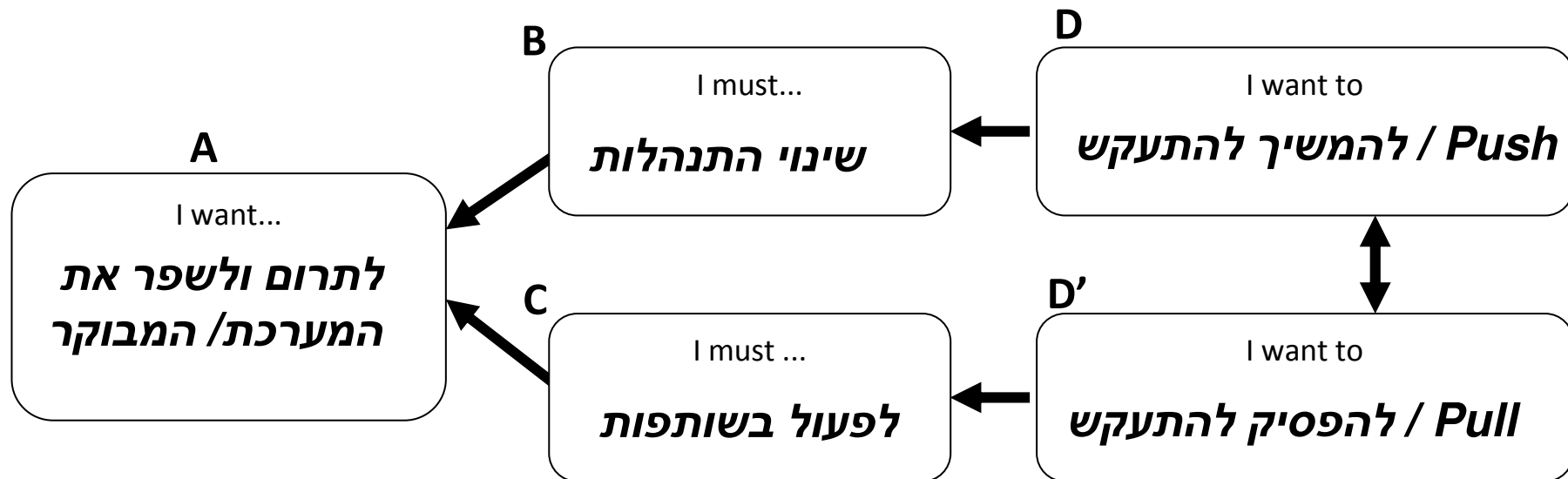
מה הוא הקונפליקט הבסיסי של המבקר במתן הביקורת?

זיהוי הקונפליקט הבסיסי/בעיית היסוד-המשך



זיהוי המכנה המשותף/ הקונפליקט הבסיסי
המאחד את שלושת התב"רים

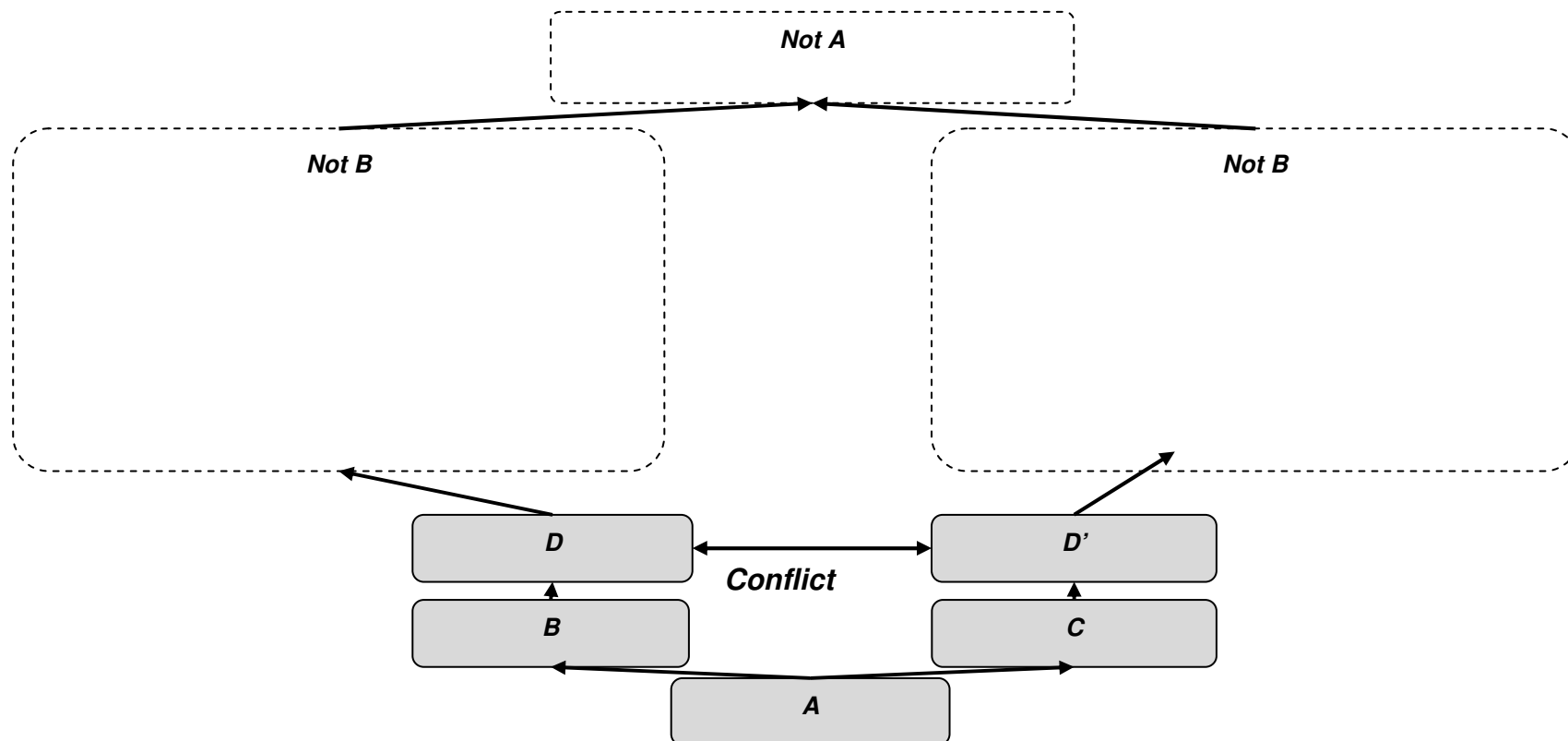
בעיית שורש/דילמה בסיסית ביחסי מבקר -מבוקר



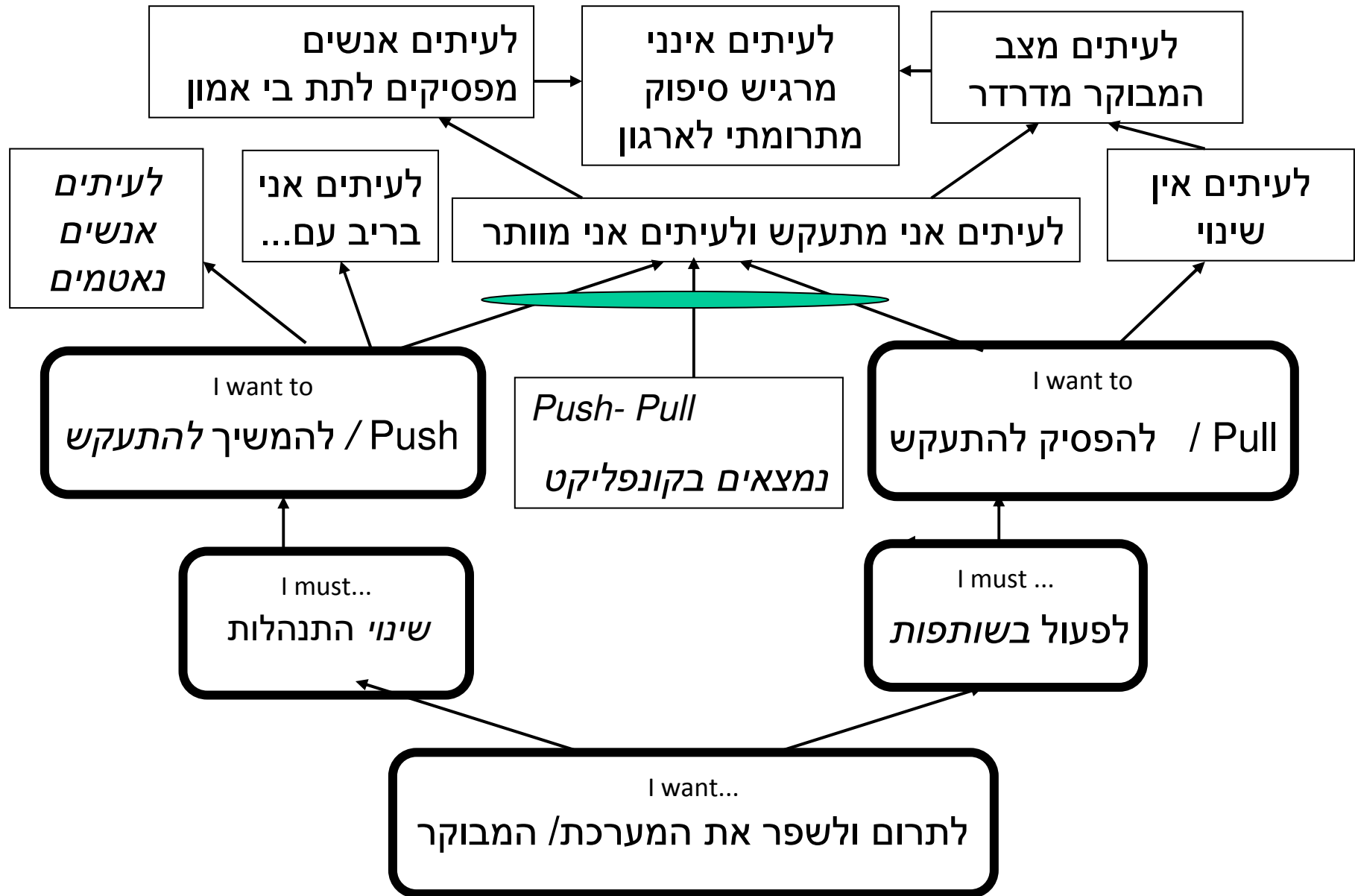
מה הן ההשלכות הנוספות של הדילמה הבסיסית?

בדיקת תקפות לקונפליקט הבסיסי

עץ ההווה



עץ הווה



שאלות?