

שלום לך,

אנו שמחים להגיש לך סקירה נוספת בסדרת **Managing By The Book**.  
תמיד, כדאי לנצל גם את ההרחבות והקישורים הרבים למידע נוסף ומעשיר.  
קריאה מהנה ומועילה, עידן בכור

## הסתגלות / טים הרפורד מדוע כל הצלחה מתחילה בכישלון

מרבית ספרי הניהול הקלאסיים עוסקים בניסיון להבין את "סודות ההצלחה" של מנהלים מצוינים וארגונים מובילים, ומחפשים את "נוסחת הפלא" אשר תאפשר לנו להעתיק ולשכפל הצלחות אישיות ועסקיות מרשימות אלה.

ספרו החדש של **טים הרפורד** (המוכר לנו בעיקר בזכות ספרו **הכלכלן הסמוי**) קורא תיגר על גישה זו, ומציע במקומה גישה הרואה בטעויות וכישלונות מרכיב חיוני להצלחתו המתמשכת של הארגון ומנהליו בעולם "כאוטי" וחסר וודאות. כלומר: לא עוד מאמץ למניעת טעויות וכישלונות, כי אם הבנה כי הם מהווים חלק בלתי נפרד מתהליכי הפיתוח והניהול של ארגונים, וכי תפקידנו כמנהלים הוא לדעת לזהות אותם מוקדם, להעז לשנות אסטרטגיות וטקטיקות קיימות ולבצע את ההתאמות (Adaptations) הנדרשות להפיכת הכישלון להצלחה.

התיזה המרכזית של הספר היא פשוטה: אנו מרבים לחפש את "גורמי ההצלחה" וממעיטים לעסוק בטעויות וכישלונות, למרות שתופעות אלה נפוצות הרבה יותר הן בתהליכים האבולוציוניים בטבע והן בעולמות הארגוניים והטכנולוגיים, ולראייה: חברות רבות אשר הוגדרו בעבר כמצוינות בתחומן אך נעלמו בהמשך (ראו **כיצד להצטיין בניהול** של **וטרמן ופיטרס** ו-**לנצח נבנו** של **קולינס ופוראס**).

**והעיקר, לא לפחד כלל...** בשונה מעולם הטבע, בו אנו מתייחסים בשוויון נפש לכשלים שבעזרתם מתפתחות "מוטציות" חדשות, "מתאימות" ומוצלחות יותר, הרי שבעולם האנושי אנו מזהים **כשלים**=**כישלונות** הנתפסים כבלתי לגיטימיים ולפיכך מנסים להימנע מהם ככל הניתן. לגישה "הימנעותית" זו השלכות רבות על תהליכי קבלת החלטות, הן בעת בחינתם של תהליכי שינוי ומיזמים חדשים והן בקושי הרב לעצור ולשנות תהליכים קיימים ומהלכים אשר כבר יצאו לדרך, כפי שמדגים **הרפורד** בעשרות דוגמאות מרתקות אותן הוא משלב בספר.

**האתגרים הניהוליים: להבין, לזהות, להתאים** – ברמה הפרקטית מציע הספר גישה המבוססת על הבנה כי כשלים הינם חלק מתהליכי צמיחה והתפתחות, זיהוי הסיכונים הטמונים בתהליכי השינוי ובחינתם באופן בטוח ככל הניתן (**מודל "ארגו החולי"**) ופיתוח מיומנויות המאפשרות ביצוע מהיר של "התאמות" המבוססות על תהליכים שיטתיים ומהירים של ניסוי ותעייה (Try & Error).  
הערה: חובבי תפיסת ה-Lean ימצאו כאן דמיון רב למודל הקלאסי **PDCA** (Plan), בצע (Do), בחן את התוצאות (Check), התאם ויישם (Adjust & Act).

**אמרו עליו:** "טים הרפורד מסביר בצורה משכנעת ומפורטת מדוע עלינו לאמץ בחום את ההסתכנות, את הכישלון ואת ההתנסות כדי למצוא רעיונות גדולים שישנו את העולם..." **פרופ' דן אריאלי**, מחבר הספר "לא רציונלי ולא במקרה".

\*\*\*\* **השורה התחתונה:** ספר רהוט ומעורר מחשבה (ויש שיאמרו "פילוסופי"), מומלץ למנהלים ואנשי מקצוע המוכנים לבחון מחדש את תפיסות הניהול שלהם ולפתח יכולות של התאמה והסתגלות אישית וארגונית במציאות עתירת שינויים.

**הרחבות מומלצות** (הקלקה לקישור ישיר לסרטונים, לאתרים ולמאמרים מטה)  
[אתר הבית של טים הרפורד הכולל מאמרים, סקירות ספרים וחומרים רבים נוספים](#)  
[הרצאת טד 2011: ניסוי, טעייה ותסביר האלוהים](#) (כתוביות עברית) וידאו 18:00 דק'  
[טים הרפורד על הרקע לספר ו-3 הרעיונות המרכזיים שלו](#) (אנגלית) - וידאו 3:26 דק'  
[קישור ישיר לקריאה + הורדה של הפרק הראשון של הספר \(39 עמודים\) בעברית](#)  
[לרכישה מקוונת של הספר:](#) [אתר BookMe](#), [אתר סטימצקי](#), [amazon.com](#)

© כל הזכויות שמורות | הפקה והפצה מקוונת: **Managing By The Book**  
למידע נוסף על שירותי מנוי לארגונים: [info@managingbythebook.com](mailto:info@managingbythebook.com)



המהדורה העברית:  
נכרת, זמורה ביתן, 2015  
כריכה רכה, 328 עמודים

**ADAPT**  
Why Success Always  
Starts With Failure.  
Tim Harford, 2012



**טים הרפורד | Tim Harford**  
כלכלן בריטי, יליד שנת 1973, בעבר האנליסט הראשי של הבנק העולמי ומרצה באוני' אוקספורד, כיום סופר, מרצה ובעל טורים כלכליים בעיתון "פינינגשאל טיימס".  
[מידע נוסף כאן](#)

**ספריו הקודמים בעברית**



[יש היגיון בחיים](#) [הכלכלן הסמוי](#)



**Managing By the Book**  
[www.managingbythebook.com](http://www.managingbythebook.com)