



לפניכם סקירה מהירה נוספת של אחד מספרי הניהול החדשים והמבוקשים בארץ ובעולם ולצידה קישורים להרצאות וידיאו קצרות, אתרים, מאמרים וחומרים נוספים בנושא הספר. בנוסף - המדור **חדשים על המדף** המציג 6 ספרים מומלצים נוספים אשר הופיעו לאחרונה וכן הזדמנות למפגש מיוחד בנושא **תיחקור ושיפור ביצועים - אצלכם בארגון**. קריאה מהנה ומועילה, עידן בכור

גישת הקופסה השחורה ללמוד מטעויות ולהצליח בגדול

מתיו סייד Matthew Syed

נולד (1970) וגדל בבריטניה, עיתונאי ובעל טור בעיתון The Times ומופיע בקביעות ברשתות הטלוויזיה CNN ו-BBC. קודם לכן ניהל במשך קרוב לעשר שנים קריירה כשחקן טניס שולחן, היה אלוף בריטניה ואף ייצג אותה במשחקים האולימפיים. שני ספריו הנוספים [Bounce](#) ו- [The Greatest](#) זכו אף הם להצלחה רבה. [מידע נוסף כאן](#).



Black Box Thinking | Matthew Syed | Published: 2015
גרסה עברית: מטר הוצאה לאור | 2018 | כריכה רכה | 353 עמודים
לרכישה ישירה: [הוצאת מטר](#), [סטימצקי](#), [צומת ספרים](#), [Amazon](#)

השורה התחתונה: ספר מעורר מחשבה אשר מציע לנו לאמץ תפיסה לפיה לא רק שעלינו להפסיק להסתיר טעויות וכישלונות אלא שעלינו להציג ולאמץ אותם כהזדמנות ללמידה ושיפור ביצועים ברמה האישית והארגונית. מומלץ למנהלים, יועצים, מאמנים, וכל מי שעוסקים בניהול וליווי של תהליכי תיחקור, למידה ושיפור ביצועים.

2 מטוסי 747 מתרסקים מדי יום... למה עולם הרפואה לא לומד מעולם התעופה?

עולם התעופה ידע בראשית דרכו שורה ארוכה של אסונות כבדים אשר נגרמו כתוצאה מכשלים טכניים וטעויות אנוש, אך הצליח להוריד במהלך מאה השנים החולפות באופן דרמטי את שיעור התאונות הנגרמות מסיבות אלו. **עולם הרפואה** לעומתו ממשיך להציג נתונים מעוררי חלחלה: מחקרים מהשנים האחרונות מעריכים כי מדי שנה מתים בארה"ב כ- 400,000 בני אדם כתוצאה מטעויות אנוש בשלבים שונים של תהליכי הטיפול בהם, מספר השווה בהיקפו להתרסקות של 2 מטוסי 747 מדי יום... כיצד נוצר פער כה דרמטי ברמות הביצוע בין שני עולמות מקצועיים אלה? לטענתו של מתיו סייד, נעוץ ההבדל המהותי בין שני עולמות מקצועיים אלה ב- Mindset אשר מעצב כל אחד מהם: בעוד עולם התעופה מבוסס על שאיפה לפיתוח, לימוד ושיפור מתמיד (Growth Mindset) באמצעות חשיפה יזומה של טעויות וכשלים מהם ניתן ללמוד ולהפיק לקחים, פועל עולם הרפואה, כמובן בהכללה, בהלך רוח המשלב **יהירות** ("אני רופא ותיק = אני יודע") עם **כיסוי והסתרה** של טעויות (בין היתר עקב החשש מתביעות משפטיות). על בסיס אנלוגיה זו בין שני העולמות, מציע לנו סייד לאמץ את "גישת הקופסה השחורה" (קופסה המותקנת במטוסים ומתעדת אוטומטית את הפעילות בהם במטרה לסייע בפענוח והבנה של תקלות חמורות המסתיימות בהתרסקות), המבטאת את השאיפה לשיפור מתמיד ואת ההזדמנויות האישיות והארגוניות יוצאות הדופן אותן מאפשרת גישה זו. כמקובל בספרי ניהול רבים בשנים האחרונות, מתבסס הספר על "סיפורי אירוע" ודוגמאות רבות אשר ממחישות הן את התועלות והן את האתגרים עימם מתמודדים ארגונים שונים, תוך חיבור בין התיאוריה לבין "המציאות בשטח".

לימוד מטעויות: למה זה טוב, למה זה קשה, ומה כדאי לנו ללמוד מזה...

- 14 הפרקים שבספר, הכוללים כאמור שפע סיפורי אירוע ודוגמאות רלוונטיות, מחולקים ל-6 החלקים הבאים:
- 1. ההיגיון של הכישלון:** שני סיפורי אירוע מכוונים, האחד של ניתוח שגרתי שהסתבר והסתיים במותה של המנותחת, והשני של טיסת יונייטד איירליינס שבה הסתיימה תקלה בכני הנסע בהתרסקות קטלנית עקב גמר הדלק במטוס... הפרק "פרדוקס ההצלחה", אשר חותם חלק זה, מדגים את הפער בין המערכת הרפואית הנוטה להסתיר את טעויותיה לבין מערכת התעופה, אשר רואה בהן הזדמנות ללמידה התורמת להקטנת נזקים ושיפור ביצועים שיטתי ומתמשך.
 - 2. דיסוננס קוגניטיבי:** לאחר שהבנו את הפער בין שתי הגישות ("להציף" מול "להסתיר") עוסק חלק זה בהיבטים הפסיכולוגיים משפיעים עליהן, כמו למשל האינסטינקט "להגן" על החלטותינו, לעיתים תוך הונאה (מודעת או לא מודעת) של עצמנו ושל אחרים. הפרק האחרון בחלק זה עוסק בכשלים האופייניים של מערכות המשפט הפלילי הנגועות עמוקות בהטיות אלה, בהן נוטה התביעה לבטל ואף להסתיר ראיות אשר סותרות את "התיזה" שלה.
 - 3. התמודדות עם מורכבות:** פרק ראשון העוסק בשיפור ביצועים המתבסס על תהליכי "ניסוי וטעייה" שבהם משמשים "כישלונות" כאבני דרך חיוניות בדרך למציאת "הנוסחה המנצחת". פרק שני מציג את הבעייתיות הנובעת מניתוח שגוי או פרשנויות שגויות של נתונים אמפיריים, פעמים רבות עקב היצמדות לקונספציה הקיימת וקושי להודות בטעות.
 - 4. צעדים קטנים וקפיצות ענק:** פרק ראשון העוסק במתודולוגיה של "ניסוי מבוקר" ובפירוק "משימה גדולה" למספר "משימות קטנות" ושיפור של כל אחת מהן כבסיס לשיפור שיטתי בתוצאה הכוללת. פרק שני מציג מתודולוגיה שונה לחלוטין של חדשנות "פורצת דרך" המבוססת פעמים רבות על ניתוח יצירתי של הכישלונות והבעיות בהן נתקלו.
 - 5. מי אשם?** חלק זה עוסק בבעייתיות הרבה הנובעת מהנטייה לחיפוש "אשמים" במקרים של תאונות וכישלונות, באופן המקשה על הבנת "התמונה הכוללת" ומונע את ההזדמנות להפקת לקחים מערכתיים. כדוגמה לאירוע כזה מובא סיפור הפלתו של מטוס הנוסעים הלובי מעל חצי האי סיני ע"י מטוסי חה"א הישראלי בחודש פברואר 1973.
 - 6. בניית תרבות של צמיחה:** בחלקו האחרון של הספר מבצע סייד אינטגרציה של מכלול התכנים הקודמים ומציע כי המפתחות להצלחה אישית וארגונית אינם רק הכישרון והאינטליגנציה "המולדת" כי אם פיתוח "מנטליות של צמיחה" אשר בה נתפשים כישלונות כמרכיב טבעי ואף הכרחי - כחלק מתהליך רציף של למידה, אימון ושיפור מתמשך.



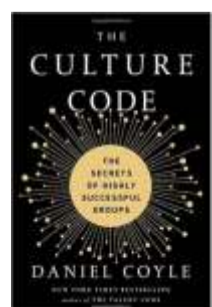
אתר הבית של מתיו סייד
[הכולל מידע עליו ועל ספריו](#),
[וכן שפע תכנים נוספים בנושאי שיפור ביצועים, פיתוח מצוינות, חדשנות, ותרבות ארגונית המעודדת צמיחה והצלחה.](#)

ידיאו 3:39 דקות
[מתיו סייד מציג את המסר של ספרו הקודם Bounce: אלופים אינם נולדים כאלה, הם תולדה של נחישות, אימון ושיפור מתמיד.](#)

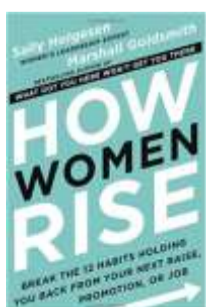
ידיאו 15:33 דקות
[מתיו סייד מציג את המסר המרכזי של הספר: אימוץ תרבות של למידה מטעויות כמו בעולם התעופה, לעומת "מניעה" בעולם הרפואה.](#)

ידיאו 2:00 דקות
[3 דברים שנוכל ללמוד מהספר: קבלת כישלונות, כחלק מתהליך התקדמות, "להיכשל הרבה ולקום מהר" להתקדם "בצעדים קטנים".](#)

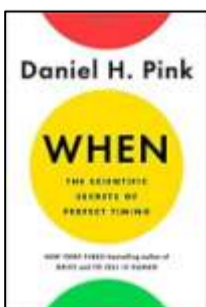
חדשים על המדף: ספרי ניהול מומלצים נוספים שיצאו לאחרונה בישראל ובעולם



[The Culture Code](#)
Daniel Coyle



[How Women Rise](#)
Helgesen & Goldsmith



[WHEN](#)
Daniel Pink



[מטרת חיך](#)
מייקל ג' לוסיה



[למכור זה בטבע שלנו](#)
דניאל פינק



[להמציא כל בוקר מחדש](#)
ויקי צ'יינג

מפגש מיוחד: לתחקר ולשפר - מחדר התחקירים בטייסת לחדר הישיבות בארגון

* הכרות מהירה עם תכני הספר ועם עקרונות הטמעת התיחקור בטייסות חיל האוויר הישראלי.
* כלים מעשיים ליצירת תרבות ארגונית מוכוננת צמיחה, אימון ושיפור ביצועים אישי וארגוני.
מנחה: עידן בכור, לשעבר טייס מסוקים וקצין מבצעים מיוחדים בחיל האוויר.



לתיאום מפגש ולמידע נוסף: 04-8312264, 054-4534227, idan@managingbythebook.com