

## "והארץ היתה תוהו ובוהו" – ארגונים מסורתיים בעולם של מורכבות, חידוש ושיבוש (VUCA WORLD)



אורלי יחזקאל

פרופ' אורלי יחזקאל היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. פרופ' יחזקאל בעלת תואר B.A. בסוציולוגיה ויחסים בינלאומיים מהאוניברסיטה העברית, M.Sc. בהתנהגות ארגונית מאוניברסיטת תל אביב ו-PhD במדעי הניהול מאוניברסיטת תל אביב. פוסט דוקטורט במחלקה לכלכלה, University of Reading, בריטניה, התמחות בניהול בינלאומי. פרופ' יחזקאל היא ראש ההתמחות בניהול וייעוץ עסקי גלובלי, ומנהלת תוכניות פיתוח הנהלות בכירות בלהב. שימשה כסגנית דיקן הפקולטה לניהול, ראש היחידה להכשרת מנהלים במרכז הבינתחומי הרצליה, ודיקן בית הספר לכלכלה וניהול במכללה האקדמית תל אביב-יפו. תחומי ההוראה שלה הם: ארגונים בעידן של מציאות דינמית (VUCA), מודלים שוברי פרדיגמה לעיצוב ארגוני, ניהול גלובלי, וניהול שותפויות אסטרטגיות גלובליות.

בר קולובסקי היא סטודנטית לתואר שני (MBA) במסלול המצטיינים בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב. בר היא בעלת תואר A.B בפסיכולוגיה וניהול מאוניברסיטת תל אביב, משמשת כעוזרת מחקר והוראה לפרופ' אורלי יחזקאל (בקורס "עיצוב ארגוני") בפקולטה לניהול, ועובדת כפלנרית במחלקת אסטרטגיה במשרד הפרסום "מקאן".

### תקציר

כמה פעמים הבטתם בכותרות העיתונים או במסכי החדשות וחלפה בראשכם המחשבה שהעולם משתגע? אפליקציות ובוסים מחליפים אנשים, תנועות דיגיטליות מחליפות את פקידי הבנק, מטבעות עם שמות מוזרים מטפסים לגבהים וצנחנים למעמקים, אמזון ואיביי מחליפות את הקניונים, גוגל מדיחה את האנציקלופדיה, את המילון ואת המצפן, פייסבוק מחליפה את החברים, ווטסאפ מחליף את הדיבורים. אפילו "הצבי ישראל" כבר לא דוהר עם מעטפה ובל. לרגעים נדמה שכל סדרי עולם משתנים, סוג של "תוהו ובוהו" שאי אפשר להסביר או להכיל את גבולותיו, את עוצמתו ואת קצב התרחשותו.

כמעט כל כנס ניהולי נפתח במילים וביטויים כמו "עולם בשיבוש", "עולם בהפרעה", "עולם בטרנספורמציה", "It's a VUCA World". תחושת התוהו ובוהו – התערערות הסדר הקיים ופריצת הגבולות של תעשיות, של ארגונים ושל אנשים פרטיים – כמעט יוצרת מחנק.

בספרות האקדמית, כמו גם בעולם הניהולי, חוויית "תוהו ובוהו" מבטאת באמצעות המושג VUCA (Volatility; Uncertainty; Complexity; Ambiguity) שמתאר את מאפייני העולם העסקי הסוער: תנודתיות, אי ודאות, מורכבות ועמימות. עם המאפיינים המתאגרים האלה נדרשים ארגונים להתמודד.

התמודדות וצמיחה בעולם הסוער (VUCA World) מחייבות ארגונים ומנהיגיהם לאמץ "שתי ידיים ניהוליות". שילוב מדויק וזהיר, בו-זמני, של כלים ניהוליים ותהליכים ניהוליים מנוגדים. יד אחת אוחות בכלים "מסורתיים" שמייצרים תכנון, חיזוי, יעילות, איכות וסדר, בעוד היד השנייה מעודדת כלים ניהוליים שמייצרים אי סדר" (חדשנות, גמישות, זריזות, מבנים ותהליכים שוברי פרדיגמות מסורתיות, ניהול עצמי).

במאמר נסקור את המושג VUCA ואת אתגריו הניהוליים המרכזיים. בסיומו נציג מספר עצות מעשיות, ונבחן כיצד מנהלים יכולים לנווט בבטחה ובהצלחה בהרפתקת ה-VUCA ולהיערך כבר היום לעתיד, והרי העתיד כבר כאן.

Financial Services Industries, World Economic  
(Forum, 2016)

**והארץ הייתה תוהו ובוהו...**

"וולמארט בדרכה לרכוש חברת ביטוחי בריאות ב-37 מיליארד דולר, ולהמציא את עצמה מחדש כקופת חולים" (Wall Street Journal, 2018)

די במבט חטוף בעיתונות היומית כדי לחוש כאילו כל סדרי עולם משתנים, מתהפכים ומשתבשים:

"רופאים, עורכי דין, שופטים, מתכנתים ואנליסטים - זו הסיבה (עיבוד שפה טבעית) שבגללה המקצוע שלכם ישתנה לחלוטין" (אלירן רובין, The Marker, 2017)

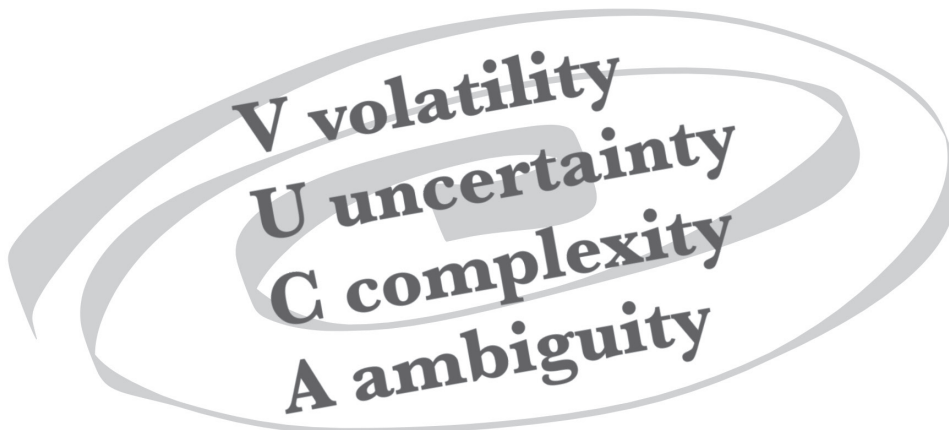
"אני אנסה לשכנע אתכם שבשוק הרכב מתרחשות שלוש מהפכות במקביל, שכל אחת מהן מספיקה כדי ליצור שיבוש: מכונות חשמליות, מכונות אוטונומיות, ותחבורה שיתופית" (זוהר זיסאפל, כנס Technovation 2019)

"פועלי כל העולם - הכירו את המכונות (רובוטים, רחפנים, מדפסות תלת-ממד, בינה מלאכותית) שייקחו את העבודה שלכם" (אמתי זיו ואורה קרן, The Marker, 2017)

"הכניסה של ענקיות הטכנולוגיה לתחום הבנקאות היא בלתי נמנעת... השותפים הפוטנציאליים של הבנקים יהיו אמזון ועליבאבא" (אריק פינטו, מנכ"ל בנק הפועלים, ועידת התחזיות 2019)

"הרובוטים מאיימים על מקום העבודה שלנו? - ביל גייטס מציע שהם ישלמו מס הכנסה" (Bill Gates, Financial Times, 2017)

"הטכנולוגיה שמאחורי הביטקוין (הבלוקצ'יין) תיכנס לליבה של המערכת הפיננסית ותשתלט על ענף הבנקאות העולמי" (Giancarlo Bruno, Head of)



האתגרים הללו נהוג לתאר באמצעות ראשי התיבות VUCA (Volatility; Uncertainty; Complexity; Ambiguity).

כמה מילים על המושג VUCA. את המושג טבעה האקדמיה הצבאית האמריקאית לאחר סיום המלחמה הקרה והתפרקות ברית המועצות, כראשי תיבות של ארבעה מאפיינים מרכזיים של סביבת הפעילות של הצבא האמריקאי: תנודתיות, אי ודאות, מורכבות ועמימות. המושג נועד לבטא את השינויים והאתגרים שאליהם הצבא האמריקאי אמור להיערך לקראת המאה ה-21 (Kinsinger & Walch, 1998; Whiteman, 2012). הדגש העיקרי בהקשר הצבאי הוא במעבר מתורות לחימה ברורות ומובנות, המבוססות על חיזוי ותכנון מול שחקנים ידועים, אל עולם שמכיל עמימות גבוהה, אויבים "לא סימטריים" ואמיתות סותרות ומורכבות, ודורש תגובות מהירות ומגוונות, יכולות הסתגלות, וקבלת החלטות ברמות גבוהות של עמימות ואי ודאות. (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018). כך לדוגמה, עד תום המלחמה הקרה והתפרקות ברית המועצות נערך הצבא האמריקאי לעימותים ארוכי טווח עם אויבים ידועים בעלי כוח מוכר, אך כיום יש צורך רב יותר ביכולות ללוחמה בלתי-סימטרית והתמודדות עם אויבים זריזים ומפוזרים, המאורגנים ברשתות ולא בהיררכיות, ומונעים על ידי מגוון רחב של סיבות, כולל אתניות או דתיות.

עם השנים הוטמע המושג VUCA בעולם העסקי כתיאור העולם התנודתי והסוער שאליו מנהלים וארגונים חייבים להיערך (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018).

בדומה לזירה הצבאית, גם בעולם העסקי תם עידן היציבות היחסית של יחסי סחר או של דומיננטיות קבועה של שחקנים גדולים, מבוססי מודלים עסקיים, אסטרטגיות ומבנים ארגוניים דומים יחסית. הזירה העסקית נהיית גלובלית יותר ונכנסים אליה ארגונים חדשים מבוססי מודלים עסקיים שונים ולעיתים משבשים. ההתפתחות הזאת דורשת מארגונים עסקיים לבצע שינויים קוונטיים בקבלת החלטות, בעיצוב הארגוני, בניהול החדשנות ובהשגת יתרונות תחרותיים (Schoemaker et al., 2018). אם נחזור לכותרות העיתונות שצוטטו בפתיחת המאמר, הרי ארגונים מתעשיות ותיקות כמו בנקאות, קמעונאות, ביטוח, נדל"ן, מדיה, רפואה, ואפילו חינוך והשכלה גבוהה – עוברים תהליכי שיבוש מול מודלים עסקיים מתחרים ומול רגולציות משתנות, נלחמים על לקוחות ועל ספקים, ונדרשים לזריזות,

"לזה שוקה לא ציפה – הטכנולוגיה שמערערת את עולם הביטוח" (אלירן רובין ואסא ששון, 2017, *The Marker*)

"הוליווד משקשקת – האם בקרוב נפסיק ללכת לבתי הקולנוע?" (אמיר בוגן, 2019, *Ynet*)

ואפילו – "אמא, מתי המכונת תאסוף אותי מהגן?" (הראל עילם, כלכליסט, 2016)

לעיתים נדמה שכל סדרי עולם משתנים. גבולותיהם של ענפים מסורתיים ותיקים ועמידים נפרצים לכניסת מתחרים מענפים שונים ומגיאוגרפיות שונות, תעשיות ותיקות מתחומים שונים נמצאות בתהליכי שיבוש, שוק העבודה משנה את כלליו והעדפותיו, רשימת המקצועות שעתידיים להיעלם הולכת ומתארכת.

כמעט כל כנס ניהולי נפתח במילים וביטויים כמו "עולם בשיבוש", "עולם בהפרעה", "עולם בטרנספורמציה", "It's a VUCA World". תחושת התוהו ובוהו – התערערות הסדר הקיים ופריצת הגבולות של תעשיות, של ארגונים ושל אנשים פרטיים – כמעט יוצרת מחנק.

כיצד ישפיעו הכאוס, ההפרעה, השינוי, החידוש והשיבוש על תפיסות ניהוליות? על אסטרטגיה? על מבנים ארגוניים? על ניהול משאבי אנוש? על מנהיגות? שאלות אלו עומדות במרכזו של המאמר, שבו ננסה להאיר מעט מחשבות ופרספקטיבות להתמודדות עם האתגרים המונחים בימים אלה על שולחנם של מנהלים בכירים.

בחרנו לפתוח את המאמר בציטוט מהספר "שינוי מואץ" של Paul & Beach (1995):

*"world-class companies recognize the need to play a new game and re-organize themselves accordingly..."*

ארגונים "מסורתיים" (ארגונים שהוקמו לרוב במהלך המאה העשרים, הובילו, הכתיבו, מינפו יכולות ושרדו) עוצבו ותוכננו היטב על מנת לעמוד באתגריה של המאה העשרים. כעת נדרשים רבים מהם למהלכים מואצים ומורכבים של שינוי והתחדשות על מנת שיוכלו לעמוד באתגרי המאה ה-21: תנודתיות ודינמיות, אי ודאות, מורכבות, עמימות. את

לחדשנות, לתפיסות אחרות של ניהול המשאב האנושי, ולמודלים מבניים ששוברים את הפרדיגמות הקלאסיות (Lawrence, 2013).

חשוב לציין שהעיסוק במושג אי הוודאות הסיביתית, בעיקר דרך ממדי המורכבות והדינמיות, והשלכותיו על עיצוב ארגונים, אינו חדש בספרות האקדמית ומופיע כבר במאמרים קלאסיים שהתפרסמו בשנות השישים כמו: (Lawrence & Emery and Trist, 1961) או (Lorsch, 1967). היבטיו השונים של מושג אי הוודאות נחקרו במשך שנים על ידי אנשי אקדמיה, בעיקר מתחום האסטרטגיה וההתנהגות הארגונית (למשל: Boulton & Ettl, 1982; Tosi, 1973). במשך ארבעת העשורים האחרונים ספרות ענפה המבוססת על עבודותיהם של חוקרים רבים (Boulton, Lindsay, Franklin & Rue, 1982; Ettl & Tosi, 1973; Bridges, 1982;) עוסקת בהשפעות של כל אחד מהממדים, ואף של שילובים שונים ביניהם ועל שאלות רבות הקשורות בניהול ואסטרטגיה (Millar, Groth, & Mahon, 2018).

עם זאת, מרבית הספרות לא עוסקת בהשפעות ההדדיות של כל ארבעת הממדים זה על זה (Schrader, Riggs and Smith, 1993) והמושג VUCA, אף שממדיו אינם חדשים בספרות, קיבל בולטות ומשמעות רבה בשנים האחרונות, בעיקר בשל הבנת האינטראקציות המורכבות בין ממדיו (Millar, Groth & Mahon, 2018; Doheny, Nagali, & Weig, 2012) ובשל המציאות החיצונית שהופכת את התיאורים הקונספטואליים המופיעים בספרות לעובדות מוחשיות ונראות לעין, וממחישה הלכה למעשה את השפעותיהם על ארגונים בכל תעשייה ותחום.

## הגדרת ה-VUCA

כאמור, המושג מתאר ארבעה מאפייני סביבה, שאת משמעותם וכיוון ההשפעה העקרוני שלהם נגדיר להלן:

**Volatility** – תנדבות, לעיתים אף מערבולת של שינויים בקצב ועוצמה שונים, המתרחשים בדפוס שאינו ניתן לניבוי (Sullivan, 2012; Lawrence, 2013). קצב השינויים ותכיפותם הולכים וגדלים, ולעיתים קרובות הופכים את

השינויים ללא ניתנים לחיזוי (Bennett & Lemoine, 2014). התאוצה בקצב ובעוצמת התנדבותיות בימינו קשורה בשינויים מאקרו-כלכליים ופיננסיים, בטכנולוגיות משתנות עם מחזורי חיים הולכים ומתקצרים, בדיגיטציה, בקישוריות, בתחרות גלובלית, במודלים עסקיים חדשניים (Reeves & Love, 2012), ובשינויים פוליטיים וניאופוליטיים (למשל קצב השינוי בהחלטות ובהכרזות של הנשיא טראמפ).

**מבחינה מעשית** – מול התנדבותיות הסיביתית נדרשים ארגונים להתארגנות זמישה (Agility), כלומר קיצור ומקבול תהליכים, יכולת לנייד משאבים, כולל כישרונות (טאלנטים) ממקום למקום במהירות, וגמישות וזריזות במענים וביוזמות של הארגון.

**Uncertainty** – מחסור או מוגבלות בידע ומידע, שיכולים לנבוע מהיעדר מידע אך גם מעודף מידע או מפיצוץ מידע [חלקו כמובן "איתותים" וחלקו "רעשים" (fake news)], שמקשים על היכולת לחזות אירועים (Kinsinger & Walch, 2012), להשתמש בניסיון העבר כדי לחזות את העתיד (Sullivan, 2012), או לחזות את השלכותיהם של אירועים שהתרחשותם ידועה אך לא תוצאותיהם (Bennett & Lemoine, 2014). חשוב לציין שהתנדבותיות היא אחת הסיבות לאי הוודאות אך לא הסיבה היחידה. אי ודאות יכולה לנבוע גם משני ממדי ה-VUCA הנוספים שיוגדרו בהמשך.

דוגמה טובה שממחישה מהי אי ודאות ומהן השלכותיה היא כניסתם של מתחרים חדשים (AirBNB, VIA, UBER), מבוססי פלטפורמות דיגיטליות ועקרונות כלכלה שיתופית לתוך תעשיות ותיקות כמו מלונות או מוניות וצמיחתם האקספוננציאלית באופן שמאיים גם על ארגונים ספציפיים וגם על הענף כולו. בדוגמה זו נתוני העבר וניסיון העבר אינם מספיקים לניבוי ההשלכות העתידיות, מה שגורר לעיתים קרובות תגובות איטיות שעלולות להיות מאוחרות.

**מבחינה מעשית** – אי הוודאות מחייבת מידע, מתודולוגיות של כריית מידע, אנליטיקה וחיזוי טרנדים, שיתוף המידע, פיתוח יכולות למידה ארגונית מתוחכמות לצד יכולות לשכוח למידה קודמת (unlearn), ניהול סיכונים, פיתוח תרחישים וחרבות אסטרטגיות מתאימות למצבים היפותטיים, ניצול המידע החדש ובחינתו מפרספקטיבות שוברות פרדיגמה, ולטובת כל אלה – יצירתיות, חשיבה מחוץ למגרש, הרחבת הקוננציה הארגונית ופריצת מסגרות חשיבה קונבנציונליות.

Alvin Toffler, בספרו "הלם העתיד" (1970), מיטיב לתאר את הדואליות הנחוצה בין למידה מהעבר לבין השתחררות מלקחיו כמנבאי עתיד:

*"The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn"*

Complexity – ריבוי גורמים או שחקנים שונים זה מזה (הטרונגניות) בתוך הארגון ומחוצה לו, עם השפעות הדדיות וכיווני השפעה ועוצמה לא ברורים. כך למשל, שונות גדולה בתוך קהלי לקוחות, מתחרים מסוגים שונים, פריסה גיאוגרפית רחבה, ובתוך הארגון – דורות שונים של עובדים, יוצרים סביבה פנימית וחינוכית הטרונגנית ומורכבת (Bennett & Lemoine, 2014).

יותר מזה, אחת ההשפעות המשמעותיות של ההתפתחויות הטכנולוגיות היא טשטוש הגבולות בין תעשיות ופלישת שחקנים שונים ואחרים, בעיקר חברות טכנולוגיות, לתוך ענפים שעד לא מכבר היו ענפים לא להם. כך לדוגמה, כניסת החברות הטכנולוגיות לתחומי הבנקאות, הקמעונאות, הרכבים, החינוך וההשכלה הגבוהה, יוצרת מתחרים חדשים שמגדילים את המורכבות ומאתגרים את התעשיות המסורתיות. בהקשר הזה, הציטוט שהובא בתחילת המאמר מדבריו של מנכ"ל בנק הפועלים הפורש, ממחיש כיצד נערכים הבנקים להתמודד עם ענקיות קמעונאות אינטרנטיות שנכנסות לתחומיהם והופכות למתחרות.

ההשפעות ההדדיות של עליית המורכבות, בשילוב הדינמיות והקושי בחיזוי העתיד על סמך נתוני העבר (כפי שהוסבר בסעיפים הקודמים) – יוצרת למנהלים סביבת קבלת החלטות מורכבת ומסובכת (Sullivan, 2012).

**מבחינה מעשית** – התגובה הניהולית לעליית רמת המורכבות הסביבתית צריכה להיות דיפרנציאציה פנימית גבוהה, מנגנוני למידה מתוחכמים לטובת התמחות בשחקנים השונים, ופיתוח מענים מדויקים לכל אחד מהם. לצד זאת יש צורך בניוון (diversity) פנים ארגוני שיגדיל את יכולתו של הארגון להבין את השחקנים השונים בסביבתו. גיוון פנימי המלאה בתהליכי הכללה (inclusion) יועיל ליצירת ערך מהאתגר הבין דורי שבתוך הארגון, יאפשר

נקודות מבט שונות ומגוונות בתהליכי חשיבה תוך ארגונית, ובכך יועיל לקבלת החלטות ויעצים יצירתיות וחדשנות.

Ambiguity – קיים מידע, אך ניתן להבין אותו או לחזות את תוצאותיו ביותר מדרך אחת נכונה. עמימות באשר להיגיון או לכללים שמאחורי מידע קיים, חוסר בהירות באשר למשמעות של אירוע או מידע (Caron, 2009), מה שיוצר בלבול (Lawrence, 2013) וקושי בקבלת החלטות ולעיתים גם בביצוע תהליכים. לפעמים העמימות מתבטאת בחוסר יכולת של מקבלי החלטות להמשיג את האיומים או את ההזדמנויות לפני שהם הופכים להיות קריטיים (Kail, 2010). לדוגמה, ההפגנות שנערכות בהונג קונג הן מידע קיים, אבל קיימות אפשרויות שונות לחזות את התפתחותו והשלכותיו, מה שעלול לייצר בלבול או חוסר ביטחון באשר לאופן ההיערכות מולו.

דוגמה אחרת לעמימות יכולה להיות החלטה להיכנס לשווקים בצמיחה, או למוצר או שירות שאינם בתוך כישורי הליבה של הארגון, ואין דרך אחת נכונה לחזות את הצלחתם. עמימות עלולה להיות מוכלת גם במידע שמגיע לשומרי הסף של ארגונים (שירות לקוחות או מוקדנים במרכזי חירום למשל) ויכול להתפרש ביותר מדרך אחת נכונה, מה שעלול ליצור בלבול ולפגוע בתגובה מבצעית, תפעולית או שירותית למשל.

**ברמה המעשית** – עמימות דורשת מארגונים יכולות ניסוי וטעייה, העלאת השערות שונות ובחינתן, המשנה מורכבת יותר של תהליכים רבי משמעות והטמעתם באמצעות נהלים ברורים, מדורגים ולעיתים מתפצלים, אך בה בשעה גם נמישות מבצעית או תפעולית.

מסקירת הספרות חזרה אל "שולחן הניהולי המודרני". תנדוטיות, מורכבות, אי ודאות הולכת וגדלה ועמימות – כל אלה מונחים על שולחנם של מנהלים. ההשפעות ההדדיות של כל אחד ממאפיינים אלה מאתגרים לא רק את המנהלים אלא גם את חלק מכלי הניהול שעמדו לרשותם בתקופות סוערות פחות, וכרגע לא רק שאינם מועילים אלא לעיתים גם פוגעים ביכולת הארגון להגיב למתרחש, להתמודד עם איומים, ובוודאי למנף הזדמנויות.

יותר מזה, כפי שעולה מניתוח השלכות מרכיבי המציאות המודרנית (VUCA), ויורחב עוד בסיום המאמר – הבעיה

## אז מה חדש במאה ה-21?

אם נבחן את ההיסטוריה של התעשייה המודרנית (שלצידה כמובן התפתחה התיאוריה הניהולית), נראה כי במהלך המאה ה-19 והמאה העשרים התרחשו גלים של תנועות מסדר לאי סדר, החל מהמהפכה הטכנולוגית הראשונה (המהפכה התעשייתית) ועד המהפכה הרביעית שבה אנו מצויים היום. גלים אלו מלווים תמיד בתהפוכות ובשינויים חברתיים, דמוגרפיים, תעסוקתיים, רגולטוריים, ארגוניים וניהוליים.

במאה ה-21, הדינמיקה בין סדר וכאוס מקבלת עוצמות וקצב שונים, חסרי תקדים היסטוריים, מה שמביא ליותר ויותר חשיפה לאינטראקציות אינטנסיביות בין ממדי ה-VUCA. בפרק זה נסקור בקצרה את המגמות המרכזיות בתוך המציאות עצמה, מגמות שמחוללות שינוי מסוג אחר ומייצרות את מה שמכונה במאמר זה "חויית התוהו ובוהו".

בראש ובראשונה – טכנולוגיות שמבשלות במהירות ונכנסות לעולמות הייצור, התעשייה, והשירותים בקצב שונה מאוד מיכולת ההשתנות וההטמעה של הארגונים המסורתיים, כמו גם של עובדיהם. ארגונים עסקיים, הן מתעשיות והן מענפי השירותים, מתקשים לעמוד בקצב השינויים הטכנולוגיים, מתקשים לחזות את מהירות, כיוון ומידת ההיתכנות ליישום (לעיתים בצדק), מתקשים בקבלת החלטות על טרנספורמציות טכנולוגיות, וגם כשכן מחליטים – מתקשים בהטמעה ומתמודדים עם התנגדויות בתוך הארגון ולעיתים אף מחוצה לו.

שינויים דמוגרפיים, סוציולוגיים ותרבותיים, לצד תהליכי הגלובליזציה, חוברים ליכולות הטכנולוגיות המתחדשות ומרחיבים את היקף השפעתן. כך לדוגמה, פלטפורמות טכנולוגיות (חלקן שיתופיות) נכנסות לענפים מסורתיים עם מודלים עסקיים משבשים, ויוצרות הפרעה מהותית לאורך כל שרשרת הערך. התרחבותן של חברות כאלה מתאפשרת בשל המפגש בין היכולות הטכנולוגיות לשינויים התרבותיים שיוחסו בתחילה רק לבני דור ה-Y, אך עוברים בקצב מהיר גם לדורות האחרים – נכונות לשתף ויותר על "אובססיית הבעלות" של ה"בייבי בומרס" ודור ה-X. כל אלה מאפשרים צמיחת ארגונים שגם הם (כמו בני דור ה-Y) לא מבוססי בעלות על נכסי הליבה שלהם. דוגמאות לכך הן חברות

המרכזית בעינינו היא הדואליות. חלק מהתגובות הנדרשות מארגונים מחייבות גמישות, זריזות, חדשנות, יצירתיות, דמיון ותרחוש, אך חלק אחר מחייב דווקא כלים מסודרים ומוקפדים (נהלים, פלטפורמות מובנות של למידה, התמחות מדויקת, מנגנוני בקרה) – מה שאומר שפנינו לכיוון ארגונים מבוססי "שתי ידיים ניהוליות" – יד אחת יוצרת חדשנות, שינוי ושיבוש, בעוד היד האחרת מכוונת, מייצבת, מקפידה, בוחנת ומסדרת.

## על סדר וכאוס, ומה שביניהם

ברמה הקונספטואלית, ליבה של החוויה שמייצרת המציאות הסוערת היא תוצאה של הדינמיקה שבין כאוס וסדר, חוויה שלתפיסתנו לא רק שמסבירה את ממדי הלחץ ואת חויית ה"תוהו ובוהו" שאופפת מנהלים והנהלות מתעשיות שונות ומגוונות, אלא הבנתה, ואפילו "התיידדות קוגניטיבית ורגשית" עם קיומה – הן המפתח להתמודדות וצמיחה בעולם הסוער.

על שורשיה של הדינמיקה שבין כאוס לסדר ניתן ללמוד כבר מסיפור בריאת העולם, שבמבט ניהולי הוא סיפור מכונן על היחסים הדינמיים והאינהרנטיים בין תוהו ובוהו לסדר. במבט כזה, סיפור בריאת העולם ויצירת גן העדן המסודר מתוך ה"תוהו ובוהו" אינו אלא סיפור על מנהיגות ("ויאמר אלוהים"), דיפרנציאציה ככלי מרכזי ליצירת סדר ("ויבדל אלוהים"), למידה לאורך התהליך ("וירא כי טוב"), רגולציה ברורה ("ויצו אלוהים לאמור... מכל עץ הגן תאכל... ומעץ הדעת לא תאכל... כי מות תמות"), ואפילו "רוח" ("רוח אלוהים מרחפת"). אלא שסופו של הסיפור מלמד אותנו שכל "כלי הסדר" ויכולות המנהיגות, אולטימטיביים ככל שיהיו, לא יוכלו להבטיח יציבות, ציות, או חסימת מודלים התנהגותיים משבשים.

במובן זה, סיפור אי הציות לרגולציה בגן העדן והגירוש ממנו אינו אלא "הערת אזהרה" כתובה ראשונה, למה שינוסח לימים בחוקים פיזיקליים: בתוך כל מצב מסודר יש לצפות לבואו של אי סדר. במילים ניהוליות: גם פיתוח "כלובי זהב" או "גני עדן ארגוניים" מבוססי מבנים ארגוניים מפוארים, תשתיות ותהליכים סדורים, מנהיגות, רגולציה, כללים, תקנות וחבילות תגמול נדיבות – לא יוכלו לעצור את נטייתן הטבעית של מערכות לנוע לכיוון אי סדר.

כמו UBER או AirBNB. התוצאה היא שלצד ארגוני המאה העשרים שרובם מבוססי בעלות על משאבים וכלים ניהוליים לינאריים, צומחים ארגונים אקספוננציאליים, שממנפים טכנולוגיות אקספוננציאליות וצומחים בקצב מהיר לאין שיעור. הם מצליחים לתת ללקוח את אותו מוצר או שירות באופן טוב יותר, מהיר יותר ולעיתים אף זול יותר.

שינוי משמעותי נוסף שהשלכותיו הניהוליות הולכות ומתבהרות מתרחש בשוק העבודה ובעולם העבודה. שוק העבודה גדל באופן חסר תקדים, בעיקר בשל השילוב בין פלטפורמות טכנולוגיות לבין תהליכי הגלובליזציה המואצים. כיום ארגונים יכולים לגייס עובדים בכל רחבי העולם, להעסיק אותם באופני העסקה גמישים, להרחיב את שעות הפעילות המצרפית של הארגון ולהגדיל גיוון. כתוצאה מכך הם יכולים למטב את המענים שלהם לסביבה המורכבת, ולהקטין בצורה משמעותית את תלותם בשוק העבודה המקומי. סיבה נוספת שמשפיעה על גודל שוק העבודה היא העלייה בתוחלת החיים, שבעקבותיה יש צפי לקריירה ארגונית של כ-70 שנה לבני המילניום (עם תוחלת חיים של 100 שנה), על פי דלויט 2019.

מצד שני – חלק גדול משוק העבודה נע יותר ויותר לכיוון "עובדי הענן" או "כלכלת הגיג" (gig economy). יותר ויותר חלקים מכוח העבודה הפרופסיונלי הגלובלי מעוניינים להחליף את מודל התעסוקה הקלאסי המבוסס על "עובדי ארגון" (שמועסקים במשרות מוגדרות ושבתמשך שנים רבות נשאו עיניהם לביטחון תעסוקתי מהארגון באמצעות קביעות ופנסיה מובטחים) במודל אלטרנטיבי. במודל זה, שהולך וצובר תאוצה, מעדיפים יותר ויותר פרופסיונליים לעבוד כפריילנסרים, עובדים זמניים, או עובדים על פי ביקוש, כאשר לעיתים יעשו זאת במקביל עבור ארגונים שונים. במקום לראות את הארגון כמקור לביטחון תעסוקתי, כמו במודל המסורתי, עובדים פרופסיונליים רואים בכישוריהם וביכולתם האישית את הבסיס לביטחונם, ולכן יעדיפו להשקיע בלמידה, בהתפתחות אישית ובהתמודדות עם אתגרים. כמובן שבצורה כזאת הם גם ישלטו טוב יותר על זמנם הפרטי, יאזנו כרצונם בין חייהם הפרטיים והמשפחתיים לבין חיי העבודה שלהם, וייהנו מאוטונומיה וגמישות שחביבות עליהם.

חמישה דורות שוכנים יחדיו בדירה הארגונית, מה שמאתגר לא רק את המודלים האסטרטגיים והעסקיים, אלא מחייב פיתוח פלטפורמות וגישות חדשניות לניהול משאבי אנוש.

מקצועות נעלמים ומקצועות חדשים צומחים במקומם. מול התיירות חלק מהמקצועות המסורתיים, יש צפי למחסור בעובדי טכנולוגיות קוגניטיביות, אנשי טכנולוגיות מידע וסייבר, אנשים עם "יכולות רכות" כמו אמפתיה, תקשורת, חשיבה ביקורתית והעברת מסרים ברורה בסביבה מגוונת ואינטרדיסציפלינרית. התוצאה של שילוב טכנולוגיות קוגניטיביות בארגונים אינה ביטול המקצועות המסורתיים, אלא במקרים רבים החלפתם ב"תפקידי-על" כפי שהם מכונים בסקר עולם העבודה העתידי של דלויט 2019 (מעצב, ארכיטקט), שיוזעים לשלב יכולות טכנולוגיות עם כישורים אנושיים. כל זה דורש היערכות, פיתוח, הכשרה, צפי מראש ולמידה.

נוסיף לכל אלה: שינויים דמוגרפיים שקשורים לגדילה באוכלוסיית העולם, הנירות פנימיות וחיצוניות, עלייה בתוחלת החיים, שינויים בדפוסי החיים, שינויים אקלימיים וסביבתיים, שינויים מאקרו כלכליים, תנודות ואי ודאות בשווקים הפיננסיים, שינויי רגולציה וחסמי סחר, שינויים פוליטיים וגיאופוליטיים, התחזקות קולות לאומיים ולאומניים במקביל ולצד התחזקות מגמת הגלובליזציה – כל אלה רק מוסיפים שמן למדורה, והארץ הייתה תוהו ובוהו!

כיצד ישפיעו הכאוס, ההפרעה, השינוי, החידוש והשיבוש על תפיסות ניהוליות? על אסטרטגיה? על מבנים ארגוניים? על ניהול משאבי אנוש? על מנהיגות?

בחלק הבא של המאמר ננסה להדגים מעט מההשלכות של תנאי הסביבה על חלק מהאתגרים המונחים בימים אלה על שולחנם של מנהלים בכירים.

## אז מה עושים? איך מתמודדים עם אתגרי עולם ה-VUCA?

בפרק זה נתייחס לממצאים ולהמלצות המבוססים על מחקרים שנוגעים לאתגרי ניהול בשלושה נושאים מרכזיים: תפיסה ניהולית אסטרטגית ותרבות, עיצוב ארגוני, ומנהיגות הספרות העוסקת בשאלות אלה רחבה וענפה, והבחירה בחלקים ממנה משקפת את הנושאים שלתפיסתנו וניסיונו הייעוצי, עומדים בליבה של ההתמודדות.

## תפיסה ניהולית (Mindset), אסטרטגיה ותרבות

et al., 2018). כך למשל קניונים רבים הופכים את שטחי המסחר שלהם למרחבי עבודה שיתופיים או לבתי דיור מוגן.

• איתור שותפים אסטרטגיים פוטנציאליים בתוך האקוסיסטם החדש הרלוונטי ליכולות הארגון שלך, והשתלבות בתוכו כדי להישאר רלוונטי. לעיתים הדבר כרוך בויתור על המעמד או המיקום שהיה לארגון שלך במערכת הקודמת. כך לדוגמה, יצרניות הרכב הגדולות מבינות שתנאי להישרדותן הוא יצירת שיתופי פעולה אסטרטגיים עם חברות טכנולוגיות ועם פלטפורמות נסיעות שיתופיות על מנת לבסס את מעמדן באקוסיסטם החדש של עולם התחבורה.

• פיתוח מודלים עסקיים חדשים שתואמים את מצב הסביבה, ופרידה ממודלים מסורתיים שהתאימו ויצרו ערך בעבר (Millar, Groth & Mahon, 2018). כך לדוגמה, התמודדות בתי המלון עם חברות הפלטפורמות השיתופיות שמנפות יכולות טכנולוגיות וצומחות אקספוננציאלית – מחייבת את המלונאות המסורתית לשינויים מהותיים במודל העסקי שלה על מנת להתמודד, ואולי גם למנף, את השינויים שהתרחשו בענף.

• השקעה מסיבית בלמידה ארגונית, תוך דגש על הרחבת המפה הקוגניטיבית של הארגון ולמידה ממודלים שונים משלך או ממודלים זרים. כך למשל, פענוח והבנה עמוקה של דפוסי ניהול, תרבות וחשיבה של שווקים כמו סין, הודו, או אפריקה ואימוץ עקרונות ו-best practices שלהם, ישפרו את יכולת הארגון למנף את הפוטנציאל המצוי בהם (Millar, Groth & Mahon, 2018).

פיטר דרוקר, מי שהיה יועצו של מנכ"ל פורד, מארק פילדס, טבע את המשפט הידוע: "Culture Eats Strategy for Breakfast". ארגונים שמנסים ליישם שינויים אסטרטגיים, פורצי דרך ומבטיחים ככל שיהיו – נדרשים בדרך כלל לתהליך מורכב וסבלני של שינוי תרבות ארגונית, לטובת תרבות שמכילה תנועה, שינוי כדרך חיים, פתיחות, גיוון, חופש לטעות, שיתוף ידע ומידע, ויכולת רגשית וקוגניטיבית לאמץ "אורח חיים דינמי".

תרבות ארגונית מתאימה יכולה למנף, לייצר וליישם רעיונות חדשניים, אסטרטגיות חדשניות, ולהוביל חדשנות

ניהול בעולם תנודתי, מבלבל וסוער, מחייב בראש ובראשונה תפיסה ניהולית מתאימה.

עולם סוער ומשתנה מכיל לא רק איזמים אלא גם הזדמנויות. קבלת "כללי המשחק החדשים", השקעת מאמץ בהבנת הדינמיקה המערכתית, זיהוי אפשרויות ויצירת אקוסיסטם חדש שיאפשר למנף את ההזדמנויות הטמונות בה. ממצאים מחקרניים רבים תומכים בטענה זו, וביחד מעצבים קווים מרכזיים לדמותן של התפיסה הניהולית וההתארגנות האסטרטגית בעידן ה-VUCA:

• ניצול המציאות לטובתכם – במקום להימלט מה-VUCA, נסו ליצור סביבה ניהולית חדשה וחדשנית (פתוחה להזדמנויות ושינוי) כדי לפענח את רכיביה ולנצל אותם (Millar, Groth & Mahon, 2018).

• אימוץ חזון פורץ דרך, מעורר השראה, יזמי וחדשני, שינחה ויסנכרן את כלל המהלכים הארגוניים.

• פיתוח "זריזות אסטרטגית" וזיהוי מהיר של הזדמנויות ואיומים (Doz & Kosonen, 2007), תוך הבנה שאסטרטגיה הפכה מתכנון רב שנתי או אפילו חד שנתי – לשיח דינמי, פתוח ומתמשך על "סיבת הקיום" של הארגון (Millar, Groth, & Mahon, 2018).

• הבנה שחדשנות, שינוי, ותנועה אינם מהלך חד פעמי – אלא דרך חיים שמחייבת הטמעת ניהול חדשני לא רק במחלקות פיתוח עסקי או במחלקות חדשנות אלא בארגון כולו.

• ניסוח מחדש של התפיסה הארגונית הקונבנציונלית הפחתת ההתמקדות במכשולים בטווח הקצר ובלי להיות מוגבלים על ידי הסטטוס-קוו.

• עיצוב מחדש – לעיתים קרובות ארגונים יידרשו לא להסתפק בשינויים אינקרמנטליים, אלא לעצב מחדש את עצמם או את האקוסיסטם שלהם כדי להפיק תועלת ממודלים עסקיים חדשים (Schoemaker)



זמישים (Agile) – כאלה שיקנו לארגון את מידת הגמישות והזריזות הנדרשת להתמודד עם התנודתיות ההולכת וגדלה של הסביבה.

המושג אנ"ליות (זמישות בתרגומו העברי), מקורו בעולם התוכנה, שכבר בסוף המאה הקודמת חש בצורך לעבור ממודלים של "מפלי מים" (Waterfall) למודלים אנ"ליים. אמנת האנ"ליות נוסחה ונחתמה ב-2001 ביוטה על ידי 17 מומחים ויועצי פיתוח תוכנה. באמנה נוסחו ארבעה ערכים שמצויים בלב התפיסה האנ"לית: אנשים יחסי גומלין, תוכנה עובדת (לא רק כתובה), קשר רציף ודינמי עם הלקוח, ותגובה דינמית לשינויים. ברמה העקרונית המסמך מציע ומפרט מעבר לתרבות חדשה של פיתוח. כלומר שינוי של התרבות המסורתית שראתה תהליך פיתוח כתהליך סדרתי, מפוקח ומבוקר בסביבת עבודה סגורה יחסית, המבוסס על תהליכים וכלים סדורים קבועים מראש, תיעוד מפורט, משא ומתן חוזי עם הלקוח בראשית התהליך ומעקב פנימי עד להשלמת התוצר. במקומה, מציעה האמנה תהליך דינמי ואינטראקטיבי הכולל חשיפת תוצרים חלקיים ללמידה, בקרה ומשוב, ויכולת תיקון ושינוי לאורך כל הדרך.

מהר מאוד התרחבה התפיסה האנ"לית והפכה לעיקרון מוביל בחשיבה ובעיצוב של ארגונים מודרניים. גם כאן, בדומה לעולמות התוכנה, השאיפה היא לשנות את המבנים והתהליכים הארגוניים כך שיאפשרו את מידת הגמישות והזריזות הנדרשת לסביבה הסוערת. (Doz, 2008), מנדיר אנ"ליות כיכולת של הארגון להשתנות ולהסתגל באופן רציף ודינמי בתגובה לשינויים בשוק.

על פי Doz, ארגונים זמישים מאופיינים בשלוש יכולות מובהקות:

- רנישות אסטרטגית.
- מחויבות מהירה וקולקטיבית של ההנהלה הבכירה (C-Suit).
- יכולת מהירה לניוד משאבים מכל חלקי הארגון ולכל חלקי הארגון.

להשגת יכולות אלה דרוש עיצוב מחדש של הארגון. מעבר ממודלים פירמידליים למודלים מעגליים, רשתיים וצוותים. מודלים כאלה יקצרו תהליכים, יאיצו העברת ידע ומשאבים ממקום למקום, וייצרו דיאלוג פתוח ודינמי בין כל חברי הארגון. התוצאה: תגובות מהירות ומדויקות בחלקים שונים

וטרכנספורמציה ארגונית, ובאותה מידה – תרבות שמרנית, מקובעת, ביקורתית, מתנשאת, פוליטית או ביורוקרטית למשל – עלולה לחסום את תהליך האבולוציה הארגונית שנדרש בימי סערה. דוגמה טובה לתפקידה של תרבות ארגונית בהובלת שינוי אסטרטגי ניתן לראות בחברת מיקרוסופט. מנכ"ל מיקרוסופט, סאטיה נאדלה, נכנס לתפקידו לפני כשלוש שנים, ומתאר באחד מראיונותיו את מה שמצא כשנכנס לתפקידו: "חברה מתנשאת ומפורקת לממלכות פנימיות ששומרות בקנאות את משאביהן ומתחרות זו בזו, חברה חסרת אמפתיה, חמלה ושמחה". עם כניסתו לתפקיד הציב את שינוי התרבות, או ה-DNA הארגוני בלשונו, כיעד ראשון לפני הכנסת שינויים אסטרטגיים. בהמשך הכתבה מספר נאדלה על החלטתו "להחזיר לחברה את נשמתה" שאבדה, עם דגש על אמפתיה, צניעות ופתיחות (Medium Leadership), ב-2018 זכה נאדלה במקום הראשון ברשימת מאה המשפיעים של המגזין "טיים". המהפך התרבותי שהוביל לזוה במהפך אסטרטגי, ותשואות מניית מיקרוסופט מעידות שגם המשקיעים מרוצים.

## Go Agile – עיצוב ארגוני (Organizational Design) בעידן ה-VUCA:

התמודדות עם אתגרי ה-VUCA מחייבת לא רק אסטרטגיה ומודלים עסקיים חדשים, אלא גם עיצוב מחדש ושונה של המבנים והתהליכים הארגוניים שיוכלו לתמוך במימושה. מודלים היררכיים תלולים יותר בתחילת המאה העשרים ופחות בסופה, מבוססי מנגנונים (מתוחכמים פחות או יותר) של פיקוח, שליטה, דיווח ותיאום אנכיים ואופקיים, ולצידם תהליכים ארגוניים מובנים, סדרתיים, מבוקרים היטב בסופם, שימשו ארגונים במשך שנים רבות כאמצעי להתמודד עם דרישות הסביבה, להבטיח סדר, יעילות ואפקטיביות, ולייצר ערך.

כבר לקראת סוף המאה העשרים, ובזדאי במהלך העשור הראשון של המאה ה-21, התברר שקצב השינוי בסביבה לא מתאים לקצב התנועה שהמבנים ותהליכי הניהול הקלאסיים מאפשרים, גם אם מבצעים בהם התאמות שונות (מטריצות או מבנים היברידיים למשל). מנהלים וחוקרי ארגונים הבינו שיש לבצע תנועה לכיוון מבנים ותהליכים

- של הארגון לגירויים חיצוניים שונים, כמו גם שיתופי פעולה פנימיים וחיצוניים לפי הצורך.
- באופן מעשי, החתירה למבנים שיאפשרו תמיכה והשגת המטרות הללו, הביאה לפיתוח מודלים מבניים ששוברים את הפרדיגמות המסורתיות ההיררכיות, ומציעים דרכים שונות ליצירת סביבה מבנית זריזה וגמישה. כך למשל נוכל למצוא בספרות הארגונית (וגם בפועל) ארגונים שמעוצבים במבנים אחרים. לדוגמה:
  - **ארגוני תלתן** (Handy, 1989) – מבנה מכוון להקניית גמישות המשאב האנושי דרך יצירת גרעין עובדי ליבה, עובדים גמישים ועובדי קבלן (לדוגמה: חברות תעופה, מלונות, אוניברסיטאות).
  - **ארגונים פרקטליים** (Raye, 2014) – מבנה מכוון ליצירתיות, חדשנות והעברת ידע דרך פרקטלים – תת יחידות זהות במבנה שלהן, בעצמאיות ובאוטונומיות, שפועלות בתוך מבנה-על (הארגון עצמו), שאף הוא זהה במאפייניו לכל אחד ממרכיביו (חשבו על ברוקולי או כרובית). כל תת מערכת פועלת להשגת יעדיה באופן עצמאי אך בכפיפות לאותם כללים ותוך תקשורת רציפה ביניהן, מה שמאפשר יזמות ותנועה בתוך כל פרקטל, לצד אינטגרציה בכל נקודת זמן. מבנה העל (הארגון) – מספק לפרקטלים השונים המוכלים בתוכו מצפן (חזון), אסטרטגיה, יעדים וערכים, והוא זה שמנסח את הכללים והנהלים שאליהם כפופים הפרקטלים השונים. לדוגמה: מבנה פרקטלי יכול להתאים לאוניברסיטאות שתחת אותו סט כללים מכוון – יעניקו לכל פקולטה אוטונומיה ליזמות וחדשנות, והידע בכל פרקטל יועבר לכל האחרים וישמש את המערכת כולה.
  - **ארגונים וירטואליים** (Davidow and Malone, 1992; Camarinha-Matos & Als, 2006) – מבנה מכוון למינוף סינרגטי של יכולות של יחידות עסקיות עצמאיות בעלות כישורי ליבה שונים, על ידי יצירת שיתוף פעולה (בדרך כלל באמצעות פלטפורמות טכנולוגיות), לטובת יצירת מוצר או שירות משולב. כך לדוגמה, חברות קמעונאיות גולביות (e-commerce) בונות "יצירת מסחר" מלאה באמצעות רשת של שיתופי פעולה, מבוססי טכנולוגיה, בין ספקים, מתווכים, מפיצים, משרדי פרסום, חברות נבייה וחברות שינוע.
- **ארגוני רשת** (Satell, 2015; Lipnack & Als, 1994) – מבנה שמורכב מרשתות של קשרי גומלין בלתי תלויות זו בזו בין יחידים או צוותים. הרשתות חוצות גבולות מחלקתיים או יחידתיים לטובת השגת מטרה משותפת דרך מתן מענה מערכתי גמיש, מהיר, אינטרדיסציפלינרי, וחסכוני בכפילויות של משאבים ברמת המערכת. המבנה בנוי על ריבוי אינטראקציות, ריבוי מנהיגים, פעילות אינטרדיסציפלינרית רחבה, לצד ערכים ברורים שמכוונים את הרשתות הדינמיות השונות. כך לדוגמה, ארגונים ציבוריים שמאופיינים במחסור בתקציבים ומשאבים, כמו ארגוני בריאות, יכולים למנף את יתרונות המבנה הרשתי לטובת מתן מענה רפואי מהיר, אינטגרטיבי ויעיל (חסכוני). הדבר כמובן דורש בנייה מחדש של התפיסה המחלקתית בבתי החולים והכשרת מנהלים בעלי ראייה רחבת.
- **הולקרטיה** (Robertson, 2007) – מבנה שמציע פתרון ביניים בין ההיררכיה הקלאסית הקשוחה לבין "ניהול שטוח". האחריות עוברת מההיררכיה הקלאסית לידי מעגלי ניהול מבוססי תפקידים שמחליפים את המחלקות ומאורגנים סביב אחריות (accountabilities) שונות (בדיקת תוכנה, פיתוח, בקרה פיננסית למשל). הפעילות הארגונית כולה מבוצעת במעגלים בעלי אוטונומיה ומנגנוני פיקוח עצמי, ואנשים יכולים להיות משייכים בו-זמן למספר מעגלים על פי הצורך. קיימים מעגלים דומיננטיים, שתפקידם להכתיב למערכת הדינמית את החזון, הערכים, האסטרטגיה, היעדים והמזדים המשותפים. לדוגמה, משרדי פרסום שמשרתים לקוחות שונים, מאמצים מעגלי ניהול דינמיים שמכוונים כולם על ידי מעגל אסטרטגי מוביל, כאשר אנשים יכולים לנוע בו-זמן בין מעגלים שונים.
- מעבר להבדלים בין המבנים השונים והצורך להתאים אותם לנסיבות, ליעדים, לגודל, לשלב במחזור החיים ועוד לכהנה וכהנה משתנים ארגוניים, הדבר המשותף לכולם הוא תנועה לכיוון **פרידה מהפרדיגמה ההיררכית** ומעבר להתארגנויות מעגליות, רשתיות ודינמיות בתוך הארגון וגם עם סביבתו. התארגנויות כאלה מכוונות להשיג גמישות, למידה והעברת ידע בין חלקים שונים בארגון ללא חסמי היררכיה. התוצאה – מהירות בזיהוי צרכים ופיתוח מענים, חדשנות ויצירת סינרגיות על ידי שילוב

יכולות בארגון עצמו ולעיתים עם שחקנים רלוונטיים בסביבתו.

חשוב להדגיש כי התפיסה האגילית לעיצוב ארגוני מצריכה שינוי לא רק במבנה הארגוני, אלא גם **בתהליכים הניהוליים והתפעוליים עצמם**, וכמובן דורשת תרבות ארגונית מתאימה שתאפשר את הטמעתה.

זמני העבודה. עליהם למצוא דרכים לאיזון בין תנועתיות אינהרנטית של "טאלנטים" ועובדים פרופסיונליים לבין שמירה על ליבה יציבה, כמו גם להתאים את עצמם לצרכי העבודה השונים של דור ה-Y ודור ה-Z (איזון חיים-עבודה, קהילתיות, מעורבות חברתית ואחריות סביבתית, למידה, אוטונומיה).

אם נסכם פרק זה, מה שנדרש מארגונים (בעיקר הוותיקים שבהם) על מנת להתמודד עם מגוון האתגרים שפורטו – אינו רק ידע או תוכניות לשינוי, אלא גם **יכולת לניהול השינוי**, או כפי שנהוג לכנותו "טרנספורמציה" (אסטרטגית, מבנית, טכנולוגית, תרבותית). ארגונים שמבינים את האתגר העומד בפניהם זקוקים למנהיגות אמיצה ונחושה. מובילי התהליך צריכים לעצב "מפת דרכים" ברורה וסדורה לביצוע הטרנספורמציה, לגייס מנהלים ועובדים להטמעת השינויים, ולהתמודד באומץ אך באמפתיה עם ההתנגדויות שיתעוררו ועם הכוחות הרגרסיביים שמתגייסים אוטומטית למנוע מהארגון לזוז ולהשתנות. עליהם להנהיג בתקיפות אך ברגישות את התהליך כולו עד להטמעתו, ולהפוך את השינוי מאירוע מכונן חד פעמי שנעשה בדרך כלל על רקע משברי, ל"אורח חיים" ארגוני.

באשר לתהליכים, השנת זריזות מחייבת קיצור התהליך עצמו ולכן אנו רואים מנמה מתרחבת של מעבר מתהליכים סדרתיים, מבוקרים, ארוכים ומכוני מטרה סופית, אל תהליכים מקבילים, קצרים, שמאפשרים למידה ותיקון בכל אחד משלביהם. כך לדוגמה, מתודולוגיית ה-SCRUM התוכנה, הולכת ומוטמעת בארגונים כמתודולוגיה לביצוע פרויקטים מסוגים שונים. הפרויקט מחולק לשלבים שונים ("ספרינטים"), ולכל חלק מהפרויקט נקבעות קבוצות ובעלי תפקידים. בתום כל יום עבודה מתבצעים טקסים קבוצתיים קצרים (Daily) שתכליתם דיווח, בקרת התקדמות והעברת ידע אינטראקטיבי לאורך התהליך. חלקים מהתוצר/ הפרויקט נחשפים בשלבים שונים של התהליך בפני הלקוח לצורך למידה ומשוב.

## **אמיצים, אנשי חזון, ומרדנים: מנהיגים בעידן ה-VUCA**

התנדויות, המורכבות, אי הוודאות והעמימות שמאפיינות את המציאות המודרנית, מצריכות שינוי לא רק באסטרטגיה, במבנים ובתהליכים ארגוניים – אלא יוצרות צורך במנהיגים שיוכלו להוביל אותם.

כישורי מנהיגות ויכולות מנהיגות שהתאימו בעבר לצמיחה, לתחרות ולהישדרות ארגונית – אינם מספיקים בסביבה הסוערת של ימינו, ומחייבים בנוסף גם יכולות שמתאימות לנסיבות (Lawrence, 2013).

מחקרים רבים מציינים קווים מרכזיים לדמותו של מנהיג בעידן ה-VUCA (למשל: Schoemaker et als., 2018; Useem, 2011; Yukl & Lepsinger, 2004; Heifetz, Grashow & Linsky, 2009; Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009).

מובן כי גם שימוש בטכנולוגיות החדשות, תוך שילוב מתאים וממוכן נכון של יכולות AI ופלטפורמות דיגיטליות (לצד יכולות אנושיות) והטמעתן מהר ככל האפשר, יובילו לקיצור תהליכים, מיטוב תהליכים, חיסכון בכוח אדם, מתן שירות ללא מגבלות שעון, ויצירת ערך ויתרון תחרותי.

לקראת סיום פרק זה, ואף שהמאמר אינו מתמקד באסטרטגיית ניהול משאבי אנוש בעולם המודרני, נבקש לומר כמה מילים על האתגרים הנגזרים מכל התמורות שנסקרו גם עבור העוסקים בניהול המשאב האנושי.

מנהלי משאבי אנוש נדרשים להיפרד ממודלים לגיוס, פיתוח ושימור עובדים, ומכלים ותהליכים לטיפול הזההות והשתייכות ששירתו אותם היטב במאה הקודמת – ולאמץ פלטפורמות, מתודולוגיות וכלים ניהוליים חדשים. עליהם לנבש מחדש את תפיסת ההעסקה (מקומית מול גלובלית, עובדי הארגון מול עובדי ענף), ולהתמודד עם אתגרים שונים בעיצוב סביבת העבודה, גיוון מקום העבודה (בארגון עצמו, עבודה מרחוק, מרחבים פרטיים או שיתופיים), או

בדקדקנות את מגוון הפרטים השונים והאינטראקציות ביניהם, אלה שיוצרים את הכאוס, יוכלו לקבל החלטות פשוטות, מדויקות וטובות יותר.

Agility – **זמינות** – המענה לעמימות היא היכולת להעביר הנחיות, החלטות או מידע במהירות ובגמישות לכל מקום בארגון שבו הוא נדרש. בשל העמימות, אנשים או צוותים בחלקים שונים בארגון יחוו לעיתים קרובות חוויות בלבול ואי בהירות שעלולות להביא לתוצאות בעייתיות מבחינת ביצועי הארגון ותגובותיו. מנהיגות שיכולה לזהות מצבים עמומים ולהעביר מריזות הנחיות ברורות (אם כי לעיתים שונות מהנהול המקובל) תוכל לפזר אי בהירות ולהגיב בגמישות לאירועים לא ברורים.

חשוב לציין שכל אחת מיכולות המנהיגות המוגדרות ב-VUCA PRIME חשובה בפני עצמה, אבל מנהיגות איתנה בעולם של VUCA דורשת שילוב ושזירה של ארבע היכולות גם יחד (Lawrence, 2013). יותר מזה, מנהיגים נדרשים לחזון ברור לאן ברצונם להוביל את הארגון, אך בה בעת גם להיות גמישים לגבי הדרך לממש אותו (Apollo Research Institute staff, 2012), להיות חסינים להתנגדויות לשינויים שירצו להוביל, ולהיות פתוחים ומסוגלים ללמידה בלתי פוסקת (Lawrence, 2013).

לסיכום הדיון בהשלכות מאפייני ה-VUCA על יכולות ומאפייני מנהיגות, נרצה להתייחס במספר מילים לספרה של Francesca Gino (2018) "Rebel Talent". Gino מתארת את הצורך בטיפוח "מרדנות בריאה", כזו שמעזה לשבור את הכללים והחוקים, לנטוש את אזורי הנוחות (האישיים והארגוניים), לנהוג בנוקונפורמיסטיות, ולהוביל ארגונים לחדשנות ופריצות דרך. Gino מעודדת מנהיגים לדחוף את עובדיהם המוכשרים (talents) לשבור את הכללים ולהביא את דעותיהם, אמונותיהם ורעיונותיהם היצירתיים לתוך הזירה הארגונית בחופשיות וללא חשש. Gino מאפיינת את תכונותיהם של ה"מרדניים" כך: מפתיעים ומחדשים, סקרנים, בעלי פרספקטיבה רחבה ופתיחות לדעות של אחרים, מסוגלים להכיל רמות גבוהות של גיוון (diversity), אותנטיים ומעורבים.

אם ניקח את דבריה של Gino צעד אחד נוסף לטובת הדיון שלנו, מנהיגים צריכים לא רק לטפח טאלנטים מרדניים, אלא להיות בעצמם בעלי תכונות כאלה. כדי

במאמר זה בחרנו להתייחס להמשגה של (2019) Johansen, שמתכללת את מרבית הממצאים המופיעים בספרות לכלל תבנית מנהיגותית שמייצגת את המענה הנדרש לסביבת VUCA.

Bob Johansen (2009), בספרו: Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World, מנמך ארבע יכולות שנדרשות ממנהיגים על מנת שיוכלו להוביל את אנשיהם בעולם ה-VUCA, ומכנה אותן "**VUCA PRIME**". בצורה זאת מאפיין Johansen את המענה המנהיגותי המתאים לכל אחד ממאפייני הסביבה. כך נוצרת "**תמונת הראי**" המנהיגותית ל-VUCA, שרכיביה הם:

**Vison** – **חזון** – מנהיגים מצליחים צריכים להיות אנשי חזון. החזון משמש כמצפן איתן שמכוון את תנועת הארגון, ולכן הוא המענה לתנודתיות וחשיבותו הולכת וגדלה ככל שהסביבה סוערת יותר. חזון ברור ורחב שמאפשר תנועות בתוכו אך מסמן לאן הארגון רוצה להגיע בשנים הבאות – מאפשר ירידה לכבישים ושבילים צדדיים, כאלה שהארגון לא צעד בהם מעולם – תוך כדי שמירה על הכיוון והדרך הראשית. חזון רחב מאפשר לארגון לפתח יותר מדרך אחת נכונה למימושו ובכך להגיב למתרחש בלי לאבד את דרכו, למרות שינויים צפויים ובלתי צפויים שיתרחשו בינתיים בסביבה.

**Understanding** – **הבנה** – יכולתו של מנהיג לעצור, להקשיב, לבחון ולהבין את המתרחש, היא המענה לאי ודאות. בשל אי הוודאות הגבוהה, מנהיגים צריכים לנסות להבין את המציאות ממבט אינטרדיסציפלינרי רחב ככל האפשר (Management Education Group staff, 2011), פעמים רבות תוך כדי הבנת תהליכים שמתרחשים מחוץ ל"מגרש המסורתי" שממנו באים לקוחות, מתחרים, או שינויים אחרים שעשויים להיות רלוונטיים לארגון. ראייה רחבה נחוצה כדי להוביל למרות התנודתיות מסביב, תוך כדי שמירה על הדרך והכיוון. לשם כך מנהיגים נדרשים לשתף אנשים וצוותים ככל האפשר כדי להשיג פרספקטיבה רחבה, וכן נדרשים לפתיחות ולכישורי תקשורת מפותחים (Kail, 2010).

**Clarity** – **בהירות** – תהליך שקול ומחושב להבנת ההיגיון שבכאוס הוא המענה למורכבות. מנהיגים שמסוגלים להבין

שימוש יעיל ואפקטיבי במשאבים, חוזקות ויכולות הארגון – לבין השתלבות באקוסיסטם החדש דרך יצירה או הצטרפות לרשתות של שיתופי פעולה אסטרטגיים, פעמים רבות עם שותפים "לא קונבנציונליים" (כדוגמת יצרני רכבים - עם חברות סייבר, חברות טכנולוגיות, וחברות בידור למשל).

במילים אחרות, התמודדות עם העולם הסוער והמורכב אינה כניעה לכללי הכאוס אך גם לא אחיזה בקרנות המובח של הסדר, אלא שילוב ביניהן לשם יצירת "ארגונים כאורדים" – מערכות ארגוניות מורכבות, לא לינאריות, משלבות מנגנוני כאוס וסדר (Hock 1995), מוכוונות חזון, אסטרטגיה (אינטראקטיבית), ערכים ברורים ומידה נכונה של נהלים (Mitelton-Kelly 2003), ולצידם – גמישות, יכולות למידה, חדשנות, יזמות, גיוון, חופש לקונפליקטים פנימיים ורמות גבוהות של ניהול עצמי (Dougherty 2008).

המבנה הכאורדי, שבתוכו ישולבו באופן יצירתי ותואם עקרונות מכל המבנים שהוצגו במהלך המאמר, הוא זה שיכול להתמודד עם המורכבות והדואליות הנדרשים להתמודד עם עולם ה-VUCA. משמעותו בפועל: יצירת רשתות ומעגלים דינמיים, וירטואליים ומחשיים, מאפשרי אוטונומיה, זרימת ידע ומידע, ניווד משאבים ומחויבות גבוהה. כל זה תחת כנפיים יציבות של מערכת מוכוונת חזון, ערכים ברורים, ניהול אינטגרטיבי של משאבים, ותרבות ארגונית מתאימה. התפיסה הכאורדית מכוונת לייצר בו-בזמן תנועה והתחדשות לצד חוסן ארגוני שמאפשר שינוי והסטה באופן שלא יערערו את הארגון ויאיימו על המשך קיומו.

## הזווית הישראלית

לפני סיכום אנו מבקשים להתייחס במספר מילים לזווית הישראלית של הדיון. אין ספק שחברות ישראליות רבות מענפים שונים ומגוונים: היי-טק, תעשיות ביטחוניות, חקלאות, מזון וכימיקלים ועוד רבות אחרות – משולבות היטב, מובילות, ומשמשות דוגמה, מודל לחיקוי ומופת להצלחה בעולם כולו. אין צורך להכביר במילים על מיקומה של ישראל כ"אומת הסטארט-אפ" המובילה חדשנות ויצירתיות.

עם זאת, ארגונים ישראליים מכל ענף ותחום – פרטיים, ציבוריים או ממשלתיים – נתונים גם הם לאותו תהו ובהו שמתואר במאמר, חשופים לאותם אתגרים, וזקוקים

לייצר טרנספורמציה אמיתית ולווד קדימה, אין מנוס ממידת המרדנות הנחוצה להשתחרר מכבלי הסטטוס-קוו. מנהיגות בעידן של VUCA היא לתפיסתנו יותר מהכול **שילוב נכון** בין שני צירים מנוגדים. מצד אחד – מרדנות (זהירה) בסטטוס-קוו, יכולת לעצב חזון פורץ דרך ומערור השראה, להבין את המציאות במבט רחב וצופה עתיד, להבהיר את ההיגיון שמאחורי התהליכים הכאוטיים, ולייצר מענים מהירים וגמישים למציאות המשתנה (VUCA PRIME). מצד שני – שמירה על "הדרך הארגונית", יצירת יציבות בתוך תהליך השינוי, שמירת חוזקות הארגון, מינוף כישורי הליבה שלו לטובת התפתחות עתידית, חיבור העתיד והחדש לקיים, וחיבור הארגון ל"עתיד החדש" שיגיע.

דומה שאין דרך לסכם את הדיון במנהיגות בעידן של סערה, שינוי ושיבוש, מאשר לצטט את דבריה של Gino:

*"Every one of us, no matter our innate personality or where we are in our career, can be a rebel."*

## אז איך לנווט בהרפתקת ה-VUCA?

אין ספק שהעולם הניהולי המודרני, שלמאפייניו הבולטים התייחסנו במאמר זה, מציב בפני מנהלים אתגרים לא פשוטים, ומפתה לחפש "פתרון" ברור שיקל על המסע במחוזותיו.

אולם בשל המורכבות ההולכת וגדלה, ובשל הניגודיות האינהרנטית שמייצרת המציאות – הפתרון אינו מצוי בשימור היציב והקיים, אבל גם לא בזינוק למים האגילים וויתור על יכולות ליבה וחוזקות בדרך להמציא את עצמך מחדש.

הבנת המורכבות של תנאי הסביבה, כפי שהם מתבטאים במרכיביו של המושג VUCA – מחייבת שילוב מדויק וזהיר ובו-זמני של כלים ניהוליים ותהליכים ניהוליים מנוגדים: שילוב בין כלים "מסורתיים" שמייצרים תכנון, חיזוי, יעילות, איכות וסדר (יעדים להם נדרשים גם הזרזים שבארגונים), לבין כלים ניהוליים שמייצרים אי סדר, מאפשרים התמודדות ומענה ל"תהו ובהו" שמחוללת הסביבה, ויותר מכך – מאפשרים לארגון עצמו לחולל חידוש, שיבוש ואי סדר בסביבה.

נדרש שילוב בין שמירה על חוזקות ליבה לבין חדשנות שמנצלת את הליבה ומושכת אותה קדימה. שילוב בין

למנהיגים אמיצים וחסונים כדי להוביל אותם בבטחה בסערה שמסביב.

חשבו על חברות הקמעונאות המסורתיות ששלטו שנים בשוק בישראל ונלחמות על קיומן מול פלטפורמות המסחר האלקטרוניות הגלובליות. ראו את ההשפעות על הקניונים וחברות הנדל"ן. חשבו על ענף המלונאות בישראל מול צמיחת פלטפורמות השיתוף דוגמת AirBNB. צפו בהתנהלות הבנקים בישראל מול הדיגיטציה, פלטפורמות הבלוקצ'יין או ענקיות הטכנולוגיה וחברות הפינטק שהפכות למתחרות שלהן. חשבו על חברות התקשורת והבידור מול נטפליקס ודומותיה. חשבו על ארגוני ביטחון שניצבים מול ארגוני טרור, רחפנים ובלוני תבערה ולא מול צבאות סדירים, או על מערכות הבריאות בישראל שמנסות לייצר רפואה מתקדמת תחת מבנים ארגוניים מיושנים ומסורבלים. הביטו על מערכות החינוך שמצויות בפער טכנולוגי ומתודולוגי מול לקוחותיהם בני דור ה-Z, או על אוניברסיטאות ומוסדות להשכלה גבוהה שניצבות מול מתחרים חדשים וירטואליים ומול סטודנטים בעלי פרופיל צרכני שונה מאי פעם וצריכות להתאים עצמן אליו.

השיבוש העולמי אינו פוסח על השוק הישראלי. לא רק שחקנים קטנים נעלמים, גם שחקנים גדולים שהיו נכסי צאן ברחל של השוק בישראל נתונים לקשיים קיומיים או אפילו לא מצליחים להמשיך להתקיים. דוגמה לכך היא שקיעתה של חברת טבע, אחת מ"ספינות הדגל" של התעשייה בישראל. דומה שמהר יותר או פחות, ענפים שונים וארגונים שונים מבינים ומעכלים את העובדה שאין חסינות, וכפי שהוכיחה ההיסטוריה – גם אימפריות שוקעות.

מניסיון רב שנים בעבודה עם הנהלות בכירות, ברור שמאמץ רב מאוד, כולל משאבי כסף, זמן, וחשיבה – מושקעים בניסיונות של חברות שונות, קטנות כגדולות, להניב למציאות, להתמודד עם אומיה, למנף את ההזדמנויות הטמונות בה, ולבצע טרנספורמציות מכל הסוגים שנדונו במאמר.

עם זאת, בהתחשב בקצב השינויים, בעוצמתם ובמורכבותם הגבוהה – דומה שבמקרים לא מעטים מה שנעשה הוא "מעט מדי ומאוחר מדי" בהשוואה לפער מול המציאות. חברות ישראליות רבות מצויות עדיין בפער טכנולוגי גדול מדי מול מתחרותיהן, לקוחותיהן או עובדיהן. חברות אחרות

מחזיקות במבנים ארגוניים מסורבלים שלא מאפשרים להם לזוז במהירות הנדרשת ומותקפות על ידי מודלים עסקיים משבשים שאין להן מענה מולם. חברות ממשלתיות לא מעטות עדיין טובעות בים של נהלים והסדרים ביוקרטיים, כבולות בחבלי רגולציה נוקשה, ומציעות שירותים מבוססי טכנולוגיות כמעט נשכחות. חברות רבות לא ערוכות לשינויים הדרמטיים בשוק ובעולם העבודה, ובעיקר מתקשות לפרוץ את "המגרש הקונגניטיבי" המסורתי שלהן, ומתקשות להבין ששינויים שתוקפים מרחבים ומגורים זרים להן – זולגים כעת לתוך הזירה שלהן ומחייבים אותן בהתארגנות מחודשת.

החסמים בפני ביצוע השינויים הנדרשים הם רבים ומגוונים. לעיתים הם נובעים ממחסור במשאבים מתאימים, רגולציה, היסטוריה וניסיון עבר, פוליטיקה ארגונית, תרבות ארגונית, מחסור בידע או מידע, היעדר יכולות להתנעת שינוי בסדר גודל הנדרש והיעדר חדשנות. פעמים אחרות החסמים נובעים מחרדה (מוצדקת לא פעם) מהיציאה מאזור הנוחות, מנוקשות, מהכחשות קשות, מגאוה ויהירות, או אפילו מחוסר אונים.

לסיכום, מספר עצות מעשיות המבוססות על הסקירה הספרותית שערכנו, כמו גם על שנות ניסיון מרובות והיכרות עם השטח עצמו:

- **הבנה מערכתית אינטרדיספלינרית** - מנהלים בכירים נדרשים להבין ולהכיר מגמות ותהליכים בתחומים רבים ומגוונים, לא דווקא אלה הנוגעים לתחום העיסוק או המוצר שלהם. מנהלים מכל תחום חייבים להכיר את ההתפתחויות הטכנולוגיות החדשות ולהבין היטב את משמעותן, חייבים בהבנה מאקרו כלכלית, תהליכים גיאופוליטיים, סוציולוגיים, דמוגרפיים וכל אלה שפורטו במאמר. השקעה בלמידה בינתחומית רחבה היא השקעה אסטרטגית, קריטית להבנת המורכבות ולמציאת ההיגיון מאחורי הכאוס הסביבתי.
- **מסולנים וירטואוזים ל"שירת המקהלה"** - ניהול בסביבת ה-VUCA איננו שירתו של סולן כריזמטי – זוהי "שירת מקהלה". טפחו שדרה ניהולית בכירה מגוונת, פרופסיונלית, רב תחומית ככל האפשר, העניקו לה אוטונומיה ויכולת אמיתית להשפיע על קבלת ההחלטות. השקיעו ביצירת הרמוניה בתוכה, רמת מחויבות גבוהה להחלטותיה, וסובלנות ופתיחות

- **תרבות ארגונית** – תרבות ארגונית אינה עניין שולי – היא העניין עצמו. חברות ישראליות רבות חורקות שיניים בניסיונות להטמיע אסטרטגיות חדשות (שנוסחו לעיתים על ידי המובילות שבחברות הייעוץ), וכשלות בשל תרבות ארגונית שמרנית, מסורבלת, פוליטית ותחרותית. חשבו על חברות ממשלתיות במדינת ישראל שמנסות בכל כוחן לצמצם את הפער בין לבין הסביבה, או חברות שהופרטו ונחסמות על ידי תרבות סרבנית ועדים אלימים, ולעיתים אפילו ככלי הרגולציה.
- **טרנספורמציה טבעית** – ארגונים בישראל, ולא רק בתעשיות הטכנולוגיות, משופעים בכישורים ובכישורונות צעירים. טפחו אותם, תנו להם להוביל חדשנות, למדו את שפתם ואת תרבותם, אל תכניעו אותם לככלי העבר – סמנו להם כיוון של זמן, משאבים ומטרות, ותנו להם חופש ליצור, לחדש ולשנות. בדרך זו לא רק תקדמו יצירתיות וחדשנות, אלא תאפשרו טרנספורמציה ארגונית טבעית, לא כזו שמתבצעת על די יועצים ותוכניות עבודה.
- **אחוזו במקל הניצוח** – ותנו ל"הרכבי הנ'אז" לאלתר – חברות ישראליות לא מעטות מאופיינות עדיין ב-"micro management", מנהלים בעלי צורך בשליטה ופיקוח, מה שמצמצם (ולעיתים מחסל) את יכולתם של עובדיהם המוכשרים לייצר חשיבה ארגונית שונה או פורצת דרך. ותרו על שליטה, המירו אותה באמון, באוטונומיה ובהשראה.
- **פנו את הבמה** – עברו ליציע – הרחיבו את מגרש הניהול העצמי של צוותים ועובדים, תנו להם להיות המרכז, השתמשו ומנפו את הידע הרב שלהם, העצימו אותם, ותהיו שם מאחור, ביציע, להבטיח ש"ההצגה השלמה" מסונכרנת ומתואמת על פי התסריט האסטרטגי שהתוויתם. זכרו שהשחקנים הם המרכז.
- **השתלבו באקוסיסטם החדש** – חברות ישראליות רבות יכולות למנף את ניסיוןן, חוקותיהן, או יכולות ייחודיות שלהן – ולהשתלב באקוסיסטם החדש הרלוונטי להן דרך שיתופי פעולה אסטרטגיים מסוגים שונים עם שחקנים חדשים או שונים מהן, וכך להישאר משמעותיות בעולם החדש. מקומם הבולט של סטארט-אפים ישראלים, כמו גם חברות היי-טק ישראליות, בתוך
- לרעיונות, לדעות ולהצעות שיעלו ממנה. ותרו על אגו, כבוד, רווחים פוליטיים, וכל החומרים שמזינים צמרת תחרותית, פוליטית ומכוונת "ממלכות" פרטיות.
- **גיוון (Diversity)** – השקיעו בגיוס אנשים שונים זה מזה לא רק במגדר או בגיל אלא בכל ממד שמגדיל את השונות בארגון. מדינת ישראל בהגדרתה נוצרה מאוסף של שונות – הזמינו שונות, כבדו והכילו אותה, ותוכלו לייצר מגוון פרספקטיבות, דרכים שונות להבנת המציאות, חדשנות ופתרונות מעשיים
- **שילוב מטריה יציבה עם מבנים זמישים** – השתמשו בפרדיגמה ההיררכית הסדורה שטיפחתם במשך השנים כאמצעי להבטחת יציבות, יעילות, איכות, אחידות במקומות הנדרשים. תחת כנפיה היו פתוחים לשלב מבנים שוברי פרדיגמה כדוגמת אלה שאופיינו במאמר. כך תוכלו להאיץ חדשנות, העברת ידע, שיתופי פעולה ליצירת מענים מורכבים וחדשניים ותגובות מהירות. בחסות המטריה הארגונית היציבה – ותרו על חלקים מההיררכיה לטובת צוותים קטנים, אינטרדיסציפלינריים, אוטונומיים וזריזים.
- **טרנספורמציות מערכתיות, לעיתים רדיקליות** – אל תסתפקו בשינויים "קוסמטיים" סביב הקיים. לעיתים קרובות הבנת המציאות מחייבת שינויים רדיקליים, משוחררים מככלי הסטטוס-קוו. למשל, טרנספורמציה דיגיטלית לא יכולה להסתכם בהחלפת טכנולוגיה. מעבר אמיתי לדיגיטציה מחייב ערעור מלא של הסדר הקיים ושל המבנה הארגוני הקיים, ופעמים רבות גם ערעור של תמהיל המשאב האנושי, ניסוח מחדש של נהלים ותהליכי עבודה, ותרבות ארגונית מתאימה. אלה שינויים כבדים, מעוררי התנגדויות וקושי הגורמים לא מעט צער – אך יש לבצעם באומץ, ומהר. רבות מהחברות הישראליות בענפים שהוזכרו בפרק זה נמצאות בפער טכנולוגי גדול מאוד (ממתחיהן, מלקוחותיהן, מעובדיהן), ולמרות זאת לא נוקטות שינויים רדיקליים. כדאי לציין: לעיתים שינויים כאלה יכולים להתרחש תוך ניצול הזדמנויות נסיבתיות מקלות, למשל בעת החלפת מנכ"לים (מעניין בהקשר זה לראות מה יתרחש בענף הבנקאות בישראל שכמעט כל ראשיו מתחלפים בימים אלה). לעיתים נדרש "לחתוך בבשר החי" על מנת לייצר את התנועה.

רשתות של שיתופי פעולה עם חברות שונות בעולם כולו, יכול לשמש דוגמה לתעשיות ושירותים שונים ומגוונים.

• **היערכו כבר היום לעתיד, כי העתיד כבר כאן** – לא מעט חברות ישראליות עסוקות ומושקעות, בצדק כמובן, במהלכים אסטרטגיים וטקטיים שאין עוררין על נחיצותם כדי להתאים עצמן למציאות המשתנה. הבעיה היא שבמקרים רבים הפער הקיים בינן לבין השוק, כמו גם הזמן שיידרש להטמעת המהלכים ביחס לקצב השינויים החיצוניים שרק הולך וגדל – מייצרים מעגל סגור שבנינו תמיד יישאר פער חדש. לכן מהלכי שינוי היום חייבים להיעשות **לא מתוך פתרון בעיות ההווה – אלא מתוך חיזוי וצפי של צורכי העתיד.**

כך למשל, מחלקות משאבי אנוש בכל סוגי החברות צריכות ללמוד ולהבין היטב את המגמות העתידיות בשוק העבודה ובעולם העבודה, להגדיר מולן מחדש את תפקידן בהתייחס לשוק העבודה, להיערך בהקדם לשינוי מהותי במבנים הארגוניים, במבנה ההעסקה, בסוגי התפקידים וההכשרות, לעצב מחדש את מקום העבודה, לדחוף את הארגון לגיוון מרבי, ולסייע בהגדרת תפקידו הקהילתי, הערכי והחברתי של הארגון.

מהרבה שנות ניסיון – לא רבות החברות שתהליכים כאלה הושלמו בהן.

**אז חזרה לתחילת המאמר: "והארץ הייתה תוהו ובוהו?"**

"הארץ" נבראה מתוהו ובוהו, וכפי שהדגמנו לאורך המאמר כאוס וסדר שוכנים יחדיו זה לצד זה. ככל הנראה את תנועתן של מערכות לכיוון אי סדר לא ניתן יהיה לעצור.

תכיפות התנועות של שינוי, שיבוש ושברת הקיים, ולעיתים קרובות גם עוצמתן, לצד אי הוודאות ההולכת וגדלה, המורכבות, והעמימות הנבחה – הן שיוצרות אתגר אמיתי למערכות ארגוניות מודרניות. הדבר בא לידי ביטוי בעיקר בקרב החברות הוותיקות שנסמכו שנים על כלים ומתודולוגיות ניהוליות שהוכיחו את עצמם, וכרגע אותם כלים ומתודולוגיות הופכים למה שמעכב אותן וחוסם את דרכן לביצוע טרנספורמציה אסטרטגית, עסקית-מבנית, תהליכית, ובעיקר – תפיסית.

יותר מזה, תכנון טרנספורמציות כאלה לא יכול להיסמך על ניסיון העבר לניבוי העתיד. לכן לצורך מימושו נדרש איזון מדויק בין אחריות, זהירות ומידתיות, לבין אומץ, חוסן, מידה נכונה של מרדנות ומבט צופה עתיד. מנהיגות מנצחת אינה כזו שמצליחה להימלט מאיומי ה-VUCA – אלא כזו שתוכל, גם בארגונים מסורתיים, למנף את חוזקות הארגון וליצור ערך מהסערה שמתרחשת סביבו.

נסיים בציטוט מדבריו של ג'ף בזוס, האיש שמציע את אמזון מאז הקמתה להיות "נהר ארגוני" שופע ועוצמתי, כפי שראה בחזונו, ומצוטט באחד מהראיונות שערך:

*"What we need to do – is always lean into the future. When the world change around you, and when it changes against you – what used to be a tail wind – is now a head wind. You have to lean into that and figure out what to do, because **complaining isn't strategy**"*

---

orlyy@tauex.tau.ac.il

אורלי יחזקאל



- Ackoff, R. L., Magidson, J., & Addison, H. J. (2006). *Idealized design: creating an organization's future*. Upper Saddle River: Wharton School Pub
- Apollo Research Institute staff (2012 March). *The VUCA world: From building for strength to building for resiliency*. Apollo Research Institute. Retrieved from <http://apolloresearchinstitute.com/sites/default/files/future-of-work-report-the-vuca-world.pdf>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Bezos, J. (2013, September 25), ABC news. Int.
- Bogen, A. (2019, January 18), "Hollywood Rattles: Will We Stop Going to the Cinemas Soon?", Ynet. Retrieved from <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5448420,00.html>
- Boulton, W. R., Lindsay, W. M., Franklin, S. G. & Rue, L. W. (1982). Strategic planning: Determining the impact of environmental characteristics and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25(3), 500-509.
- Bruno, G. (2016), world economic forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/press/2016/08/blockchain-will-become-beating-heart-of-the-global-financial-system/>
- Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., & Ollus, M. (Eds.). (2006). *Virtual Organizations: systems and practices*. Springer Science & Business Media.
- Caron, D. (2009 February 08). It's a VUCA world. CIPS. Retrieved from <http://www.slideshare.net/dcaron/its-a-vuca-world-cips-cio-march-5-2009-draft>.
- Coren O & Ziv, A. (2017, august 24), "Workers all over the world, know the machines that will take over your job", TheMarker. Retrieved from <https://www.themarker.com/magazine/MAGAZINE-1.4310292>
- Davidow W. and Malone T. (1992), Harper Business, *The Virtual Corporation*,
- Doheny, M., Nagali, V., & Weig, F. (2012). Agile operations for volatile times. *McKinsey Quarterly*, 3, 126-131.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Eilam, H. (2016, October 25), "Mom, when will the car pick me up from kindergarten?", Calacalst. Retrieved from [https://www.calcalist.co.il/real\\_estate/articles/0,7340,L-3700213,00.html](https://www.calcalist.co.il/real_estate/articles/0,7340,L-3700213,00.html)
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32.

- Ettlie, J. E., & Bridges, W. P. (1982). Environmental uncertainty and organizational technology policy. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (1), 2-10.
- Fields, M. (2006) quotes Drucker, P. "Culture Eats Strategy for breakfast"
- Finkelstein, S., Cannella, S. F. B., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press, USA.
- Gates, B. (2017) *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/d04a89c2-f6c8-11e6-9516-2d969e0d3b65>
- Gino, F. (2018). *Rebel talent: Why it pays to break the rules at work and in life*. Pan Macmillan.
- Handy, C. B. (1989). *Making managers*. Pitman.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hock, D. W. (1995). The chaordic organization: Out of control and into order. *World Business Academy Perspectives*, 9(1), 5-18.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2012). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. *Empirical Software Engineering*, 17(6), 609-639.
- Johansen, B. (2009). *Leaders Make the Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Koehler Publishers
- Kail, E. (2010). *Leading effectively in a VUCA environment: C is for complexity*. HBR Blog Network.
- Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). *Living and leading in a VUCA world*. Thunderbird University, 542-555.
- Kosonen, M., & Doz, Y. (2007). *Fast Strategy: how Strategic Agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education UK.
- Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. UNC Exec Dev, 1-15.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1994). *The age of the network: Organizing principles for the 21st century*. Jeffrey Stamps.
- Management Education Group staff (2011). *It's a VUCA World*. Management Education Groups, Inc.
- Mattioli, D, Nassauer, S & Mathews, A. (2018, MARCH 29), "Walmart in Early-Stage Acquisition Talks With Humana", *The wall street journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/walmart-in-early-stage-acquisition-talks-with-humana-1522365618>
- Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). *Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations*. *California Management Review*, 61(1), 5-14.

- Mitleton-Kelly, E. (2003). Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: the application of complexity theory to organizations. Elsevier Science Ltd.
- Paul, R., Beach, D. (1995), Accelerating Change: The Foundation for Critical Thinking, ch. 1
- Pinto, E. (2018 December 31), Calcalist's Forecasts 2019 conference, Calcalist. Retrieved from <https://www.calcalist.co.il/conference/articles/0,7340,L-3753206,00.html>
- Raye, J. (2014). Fractal organization theory. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, 11 (1), 50-68
- Reeves, M. & Love, C. (2012 August 21). The most adaptive companies 2012. BCG perspectives. Retrieved from [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate\\_strategy\\_portfolio\\_management\\_future\\_of\\_strategy\\_most\\_adaptive\\_companies\\_2012](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_future_of_strategy_most_adaptive_companies_2012)
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13.
- Robin, E & Sasson, A. (2017, January 4), "That's what shocka didn't expect: the technology that will change the insurance industry", *TheMarker*. Retrieved from <https://www.themarker.com/technation/1.3195566>
- Robin, E. (2017, February 13), "Lawyers, Doctors and Analysts: That's why your profession will soon change completely", *TheMarker*. retrieved from <https://www.themarker.com/technation/MAGAZINE-1.3849157>
- Satell, G. (2015). What makes an organization "Networked". *Harvard Business Review*.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schrader, S., Riggs, W. M., & Smith, R. P. (1993). Choice over uncertainty and ambiguity in technical problem solving. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10(1-2), 73-99.
- Schwartz J. (2019) The Future of the Workforce: Critical drivers and challenges. Deloitte. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/future-of-the-workforce.html>
- Segev Gal, R. (2019, June 11). "Satya Nadella, Buddhism and Modern Leadership", *Medium*. retrieved from <https://medium.com/tlv-partners/satya-nadella-buddhism-and-modern-leadership-e3a0763b4fd2>
- Sullivan, J. (2012). Talent strategies for a turbulent VUCA world—shifting to an adaptive approach. *Ere .net*.
- Sullivan, J. (2012). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. *Ere. net*.
- "The Future of the Workforce: A Deloitte paper examining how the talent landscape is rapidly changing" (2019), *Delloite report*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/future-of-the-workforce.html>

Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Random House. Inc., New York.

Tosi, H., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. *Administrative Science Quarterly*, 27-36.

Whiteman, W. E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices* (Vol. 223). John Wiley & Sons.

Zisapel, Z. (2019, may 5), "The Smart Transportation Revolution", Technovation conference TheMarker, Habima theater, Tel Aviv