



ווייז למנהלים

חיבוקה של אי הוודאות הוא משימה פסיכולוגית לא פשוטה שכן בני אדם לרוב חוששים ממנה ועושים הרבה כדי לייצר ודאות, גם אם היא מבוססת על תפישות ואמונות שגויות. פרופ' ארזי דה ברקר וחוקרים נוספים מאונברסיטת לונדון פרסמו ב־2016 בירחון המדעי הנחשב "נייזר" מאמר אודות מחקר מקיף שהוכיח כי אי ודאות מייצרת מתח רב יותר מאשר תוצאה שלילית ידועה מראש. מסקנתם של החוקרים היתה כי בני אדם מעדיפים שליטה גם אם היא מבוססת על נתונים מדומיינים.

מאחר שהטבע האנושי עושה הכל כדי להתרחק מאי ודאות, לא לחינם מתארים התיאורטיקנים העוסקים בניהול זמיש את השינוי שעל ארגונים לעבור כשינוי תרבותי. מורן התייחס בספרו לארבעה דגשים הכרחיים: **שיתוף פעולה** בין אנשים וצוותים רב־תחומיים; **הסתגלות לשינויים** – יכר לת לשאת סיכון וקבלת משוכ; **העצמה** – אומץ, אמון, וכבוד הדדי; **חיפוש אחר ערך** – מיקוד מתמיד בשיפור ובתוצאות. ניר ברולר, אברהם כרמלי וישראל דרורי מביה"ס רקנאטי למינהל עסקים באונברסיטת תל אביב פרסמו מאמר ב־California Management Review, כ־2014, שבו הגדירו אסטרטגיה זמישה כיכולת לבצע מהלכים אסטרטגיים מהירים ומבוססי ידע, בדיוק רב. נדרשות לכך שלוש יכולות ארגוניות: יכולת לחוש ולנתח מידע תוך היכרות עמוקה עם סביבת הפעולה; קבלת החלטות מהירה וחדה; הפניית משאבים מהירה לכיוון ניצול הזדמנויות.

מדינת ישראל משופעת באנשים צעירים שגדלו בסביבה יומית שבה הזמישות הכרחית. נשאלת השאלה אם יגדלו להיות מנהיגים של חברות מבוססות בעלות יכולות ארגון ניות זמישות, או שמא ילקו בקיעוץ של מבוגרים. בקרב המנהיגות הישראלית ניכרים שרידים של עבר יומי וניהול אסטרטגי זמיש, למשל אצל שר החינוך נפתלי בנט. אין ספק כי האידיאולוגיה שלו ברורה וכי הוא פועל ליישמה ללא לאות, ועם זאת, משנה את ההתנהלות והמסרים שלו בהתאם לחסמים ומכשולים תוך שהוא שומר על הכיוון הכ"ל. בשילוב של אסטרטגיה ברורה והתנהלות זמישה הוא די לבד בצמרת המדינית. לא בכדי מנהיגים שאינם יכולים לנהל אסטרטגיה רלוונטית לעולם משתנה עושים הכל כדי להעצים את החרדה של נתיניהם מהלא נודע, ומשכנעים אותם בכל דרך לדבוק בפרדיגמות קיימות. מנהיגים המתרגלים את חוסר היכולת לתכנן אסטרטגיה בגורמים חיצוניים הם מהזן שתמיד יעודד פחד משינוי.

כשממשלת ישראל טוענת כי היא אינה יכולה לגבש אסטרטגיה לפתרון מדיני עם הפלסטינים כי "אין פרטנר", היא טוענת שאי אפשר לקבוע אסטרטגיה בתנאים של אי ודאות. ואכן, לכאורה, איך אפשר לגבש תפישה או תוכנית בעלות השלכות ארוכות טווח מבלי לדעת מה יעשה הצד השני? ארגונים עסקיים מתמודדים עם סוגיה דומה. כיצד אפשר לגבש תוכנית עסקית למוצר כשלא ידוע כיצד יגיבו הלקוחות, האם הם יקנו אותו, ואם כן, באיזה מחיר, ואיך ישפיעו השווקים? ושערי המטבע? בעיה.

הבעיה מחריפה ככל שהעולם נעשה מהיר יותר ורגיש לשינויים גלובליים ולהתפתחויות הייצור במדינות רחוקות. יש משתנים רבים הנמצאים מחוץ לטווח השליטה. ואכן, בארגונים רבים נשמעים בעשור האחרון קולות הטוענים כי אין עוד טעם בתוכניות חומש ובאסטרטגיה ארוכת טווח. העולם הניהולי לא נשאר אדיש לאתגר הזה ואימץ מוד"לים ניהוליים ומונחים חדשים המתאימים את עצמם למציאות משתנה, כמו למשל Agility, או בתרגום העברי "זמישות" (הלחם של זריזות וגמישות), שהוא הבאו וורד האסטרטגי של השנים האחרונות.

אסטרטגיה זמישה פועלת כמו ווייז, שזוכר לאן רציתם להגיע, אבל מתמודד כל העת עם שינויים ומידע חדש המגיע מהסביבה. ווייז איננו משתמש במידע החדש, בפקקים, חסי מות ותאונות, כתירוצ להפסיק את התנועה אל היעד; הוא מחפש כל העת דרכים חלופיות, מנצל הזדמנויות ומעדכן את הנהג כל פעם מחדש במצבו, בזמן ובמרחק מהיעד.

זמישות תפסה תאוצה בשנות ה־90 של המאה הקודמת בעולם הייצור, ובאופן יותר ממוקד בעולם פיתוח התוכנה. היא התבססה כמענה למתח שבין תכנון קפדני מראש לבין שינויים או עדכונים שנדרשו בדרך, ונתקלו בנוקשות של המתכננים והמבצעים. פרויקטים ממושכים, שמתכנניהם ומבצעייהם דחו דרישות לשינויים, הסתיימו ונהפכו ל"פילים לבנים" מאחר שהטכנולוגיה או דרישות השוק השתנו. מציאות זו דחפה לכך שיותר ויותר פרויקטי פיתוח מתבססים על ניהול בפרקי זמן קצרים וקצובים, ותוך יכולת לבצע שינויים בהתאם לתוכנות שנלמדו בתהליך עצמו. לצד ניהול מומחים ואנשי פיתוח ממשימה למשימה בהתאם לצורך, ותוך קשר קבוע עם הלקוחות של הפרויקט.

ד"ר אלן מורן, מנהל המכון Agile Risk Management בציריך, כתב ב־2015, בספרו: Managing Agile: Strategy, Implementation, Organization, People, כי מנהלי פרויקטים הבינו שצריך לחבק את אי הוודאות. לשיטתו, ניהול זמיש שואף ליצירת איוון בין תכנון, בקרה, ביצוע ומ"ש. את היעד הזה ניתן להשיג באמצעות תקשורת פתוחה, למידה מתמדת והפקת לקחים תוך כדי תנועה.

אסטרטגיה זמישה פועלת כמו ווייז, שזוכר לאן רציתם להגיע אבל מתמודד כל העת עם שינויים ומידע חדש המגיע מהסביבה. ווייז מחפש דרכים חלופיות כדי להגיע ליעד, מנצל הזדמנויות ומעדכן את הנהג במצבו

page

369