



קצת ענווה לא תזיק

התרבות הארגונית המלווה את העם היהודי מקדשת את האלתור, את התחכום ואת הפתרון של הרגע האחרון - לא בדיוק המתכון לבניית חברות יציבות לטווח ארוך

בסדרת מחקרים שביצעו טוני דווילה מאוניברסיטת נבארה וג'ורג' פוסטר מסטנפורד עבור המכון לחקר היוזמות בסטנפורד הם קבעו כי חברות יזמיות משגשגות יותר כשב- שלבים מוקדמים בהתפתחותן הן מצליחות לבסס את מה שהחוקרים כינו "מערכות ניהוליות": מערכות שקיומן בת- חילת דרכה של החברה מסייע לה לעבור את המשבר המת- רחש כשהחברה מונה 50-100 עובדים. זהו השלב שבו על החברה לעבור מתפישות ניהוליות המבוססות על היכרות אישית עם העובדים לתפישות ניהוליות מקצועיות הכוללות תכנון וניהול של אסטרטגיה, שותפויות, משאבים כלכליים, מוצרים, שיווק ומכירות. במאמר מ-2010 שכתבתו "בניית חברות יזמיות צומחות - מערכות ניהול כמאפיין צמיחה", הם ציינו כי לאחר בחינה של 78 חברות בעמק הסיליקון נמצא כי בניגוד לדעה הרווחת, לפיה מערכות ניהוליות מסודרות הורגות את הרוח היזמית, ההיפך הוא הנכון: הן אחראיות לצמיחה מהירה ולגידול במשאב האנושי.

לא תמיד קל לשכנע יזמים ישראלים להשקיע בבניית תרבות ארגונית מבוססת צמיחה ברוח זו, כשהם נמצאים בתחילת דרכם. כאן ניתן להידרש לנתון נוסף במחקרם של דווילה ופוסטר. לשיתם רק 30% מהיזמים שיאמצו מער- כות ניהוליות מסודרות יחלפו על ידי המשקיעים, לעומת 55% שיוחלפו אם יתנגדו לאמץ אותן. אם אמצעי שכנוע אחרים לא עוזרים בדיאלוג עם היום הישראלי, תמיד אפשר לשאול אותו אם הוא לא רוצה לצמצם את הסיכון שיוחלף בידי מנכ"ל מקצועי, אחרי רכישה או אחרי השקעה בחברה. שאלה נוספת שיש לשאול בהקשר של היזמים הישרא- ליים, היא אם הצבא הוא מסגרת הלימוד הטובה ביותר לניהול יזמות. מרבית המנהלים הישראליים שירתו כמפק- דים בצבא. בתרבות הישראלית לרקע הצבאי יש משקל עצום מבחינת ההשפעה על היום הצעיר ועל הכלים עמם הוא יוצא לעולם התעסוקה. אין כמעט מנהל ישראלי בכיר שהרקע הצבאי שלו אינו כולל שירות בסיירת מטכ"ל, בשיטת, בחיל האוויר או ביחידות המודיעין. לעובדות האלו יש חשיבות רבה יותר מאשר אם מישוהו סיים תואר ראשון בטכניון או ב-MIT. כולם יודעים שגיל שויד, מייסד צ'ק פוינט, שירת ב-8200. מעטים יודעים היכן למד ואיזה תא- רים סיים. החייל או המפקד מתמודד עד מהרה עם אחריות כבדה וסופית, תכנים המחייבים דיוק ומשמעת, בגרות

מדינת ישראל היא מדינה של יזמות. זו עובדה, וגם משהו להתגאות בו. היא מונה כ-8 מיליון תושבים - כ-0.8% מאוכלוסיית העולם - ובכל זאת, לפי דיווחים שונים, מוקמים בה יותר סטארטאפים לנפש מבכל מדינה אחרת. בספטמבר 2015 פרסמו ג'ף בוסנג וצמרי שטרן מאמר ב"הרוארד ביזנס ריווי" תחת הכותרת: "כיצד יכולה יזמות ישראלית לצמוח". לצד תיאורים של הצלחות היוזמות הישראליות סיכמו השניים כי החדשות הרעות הן של ישראלים יש קושי להצמיח ולפתח חברות. חברת טבע היא היחידה שנכנסה לרשימת 500 החברות הגדולות במונ- חי נתחי שוק. לצדה ניתן למנות על אצבעות כף יד אחת את החברות הישראליות שנהפכו "חזק קרן", כלומר חברות המ- גיעות לשווי של מיליארד דולר ויותר.

מי שמתבונן על היוזמות הישראליות של העשורים האחרונים מגיע למסקנה דומה. אנחנו טובים ביזמות, בחדשנות ובמהצאות, אך חלשים יחסית בפיתוח, בצמיחה ובניהול חברות גדולות ומצליחות לאורך זמן. מהן הסיבות לפער הזה? תשובה אחת היא שצמיחה מחייבת ניהול לצד יזמות וחדשנות. אלא שהתרבות הארגונית המלווה את העם היהודי ואת האתוס הישראלי מקדשת את האלתור, את חכום ואת הפתרון של הרגע האחרון. כך התרחש מפעל הע- לייח מתחת לאפה של מעצמה עולמית; כך התאפשרה בניית המדינה בשל יכולות כבירות של תחכום ותעווה; וכך גם האסטרטגיה של חומה ומגדל, והאתוס של מעטים מול רבים. נראה כי העובדה שאנחנו חיים בסביבה מלאה איומים והפתעות שכנעה אותנו כי תכנון אסטרטגי, חקר ביצועים ומחשבה מראש הם עודף ביורוקרטיה ובזבוז זמן.

לעתים נדמה כי התרבות הזאת נעצרת באירועים מסכני חיים, או בקודש הקודשים - צה"ל וזרועות הביטחון. אבל לאורך השנים ניכר כי אין הבדל גדול בין דו"ח ועדת אגרנט על אירועי מלחמת יום הכיפורים; דו"ח ועדת כהן על אירור עי סברה ושתילה; דו"ח ועדת אור על מהומות הר הבית שהובילו לאירועי אוקטובר 2000; דו"ח ועדת וינוגרד על מלחמת לבנון השנייה, או הוויכוח שהתנהל על מוכנות צה"ל למנהרות ההתקפיות של החמאס. כל אלה חוזרים שוב ושוב על הטענות בדבר התרבות של חוסר תכנון, חוסר היע- רכות והתבססות על תכונות חשובות אחרות: אלתור, אומץ לב של מפקדים, ופתרונות שנולדו ב"שטח".

בצבא, כוח הוא המוצא, והשירות והשפה. תפקיד החייל הוא לתקוף, להכריע ולנצח. הצבא לא מלמד את חייליו לשאוף לתוצאה של Win-Win עם היריב, ולא לשיתופי פעולה, מיזוגים או רכישות. הצבא לא מחנך לאמפתיה, לא כלפי היריב ולא כלפי החלש שבארגון

של הרוח היומית הישראלית ושל בית הגידול הישראלי אינו מספק את הסחורה לטווח ארוך ולצמיחה הנדרשת.

האם אנחנו יודעים להקשיב?

כדי לאמץ את שתי התובנות שהוזכרו לעיל, על חשיבותה של תרבות ארגונית מבוססת ניהול ותהליכים ועל נחיצות השילוב של משקיעים זרים לצורך צמיחה, נדרשת יכולת הקשבה. חלק מרכזי מהיכולת של אדם או ארגון לאמץ תהליכים כים או רעיונות שאינם באים לו באופן טבעי, או מוציאים אותו מאזורי נוחות, תלויה ביכולת הקשבה וביכולת להודות בחסרונות.

כילדים יהודים שהתחנכו במערכת החינוך במדינת ישראל גדלנו על צמד הביטויים "עם נבחר" ו"עם סגולה". כשיהודי זוכה בפרס נובל, כשחוקנית קולנוע שנולדה בישראל מכבבת בסרט, וכמובן כאשר אנחנו נחשפים להיקפי היוזמות הישראליות, אנחנו רואים בכל אלה הוכחה לאותה תפישה של היותנו

מורמים מאחרים. כשאנחנו מפסידים, והתופעה הזו רק מתרחבת לאחרונה, אנחנו לרוב לא נוטים לתחקר את עצמנו. תחושת העליונות שלנו כישראלים היא רבת פנים. יש לנו בעלות על ספר הספרים, על האלוהים הכי ראשון והכי שווה, על הצבאיות, על הביטחון, היוזמות, ועל השילוב המורחף של חספוס חיצוני עם רגישות פנימית.

ההוויה הזו מחלחלת ליחסים שלנו עם האחר בזירה העסקית והבינאישית. אנחנו מנסים ללמד את האחר שעמו אנחנו באים במגע עסקי להיות ישראלי, לדבר דוגרי. יש לנו ביקורת על בני תרבויות אחרות שנוהגים לעמוד בתור, לא זזים מתוכניות העבודה, ולא יודעים לחשוב מחוץ לקופסה. ניהול בסביבה גלובלית דורש אמפתיה וכבוד לזווית הראייה של האחר וליתרונות שלו, לצד הכרה בחסרונותינו. זה לא צד שאנחנו חזקים בו, ולכן דורש שכלול. דויליה ופריסטר נדרשו במחקריהם גם לסוגיית ההקשבה. הם בחנו 194 חברות יומיות שקיבלו סיוע ממשקיעי הון סיכון ונעזרו בניסיון ניהולי מבחוץ, מול 344 חברות שלא נתמכות. שתי הקבוצות נבדקו אחרי 40 חודשי פעילות, ונמצא כי החברות הנתמכות צמחו בקצב כפול.

בספרו מ־1986, "חדשנות ויוזמות", גורו הניהול פיטר דרוקר ניתח יוזמות כהתנהגות ולא מרכיב באישיות. היום המצליח, כהגדרתו, הוא לא זה הפועל מתוך אינטואיציה אלא זה היודע לשלב תיאוריה ויישום מסודר של תפישות. משלל היתרונות של התרבות הארגונית היומית הישראלית לית נדמה שיש צורך לעדן רק אחת: התפישות שהכל ניתן לביצוע, שאין אי אפשר ושאיין חוקים הן בנשמת אפו של כל יום. בעידון מסוים, הן יאפשרו גם ליוזמות הישראליות להשתכלל ותאפשר צמיחה. ענווה היא ראשיתו של התהליך. אחריה צריכים היוזמים הישראלים לקדש את היצירות, אך לדחות את הנטייה לחפף. להאמין בכוחם, אך להכיר בעוצמתם של אחרים במיוחד בכל הקשור לאסטרטגיה, לראייה ארוכת טווח, ולניהול בסביבה גלובלית.

dr.shilony@S2R.co.il

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני ואסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים במרכז הבין תחומי הרצליה



צילום: גטי אימג'ס ישראל

ובשלות. בנוסף, והדבר נכון ודאי ביחידות מאתגרות, הצעיר הישראלי לומד לאלתר, להסתדר, להתארגן ולקמבן בתוך מערכות מורכבות ושרירותיות. מבחינות רבות, השירות ביחידות מאתגרות מכשיר ומשכלל את היום הישראלי ואת המפקד הישראלי. אך האם הוא מכשיר את המנהל הגלובלי, לדברים הנדרשים להצלחה?

מעצם מהותו, עוסק הצבא בכוח לצורותיו. כוח הוא המורצו, והשירות והשפה. תפקיד החייל הוא לתקוף ולנצח. הצבא לא מחנך את חייליו לשאוף לתוצאה של Win-Win עם היריב, וגם לא לשיתופי פעולה, מיוזמים או רכישות. הצבא לא מחנך לאמפתיה, לא כלפי היריב ולא כלפי החלש שבארגון. החלש שלא עומד בקשיים "מודח". רפה הכוח הגופני או השכלי מקבל "פרופיל נמוך". צוותי הקרב או צוותי העבודה הם במידה רבה הומוגניים. זהו ארגון הייררכי, ואין בו "ניהול" אלא "פיקוד". גם במקומות שבהם מעודדים פתיחות מחשבתית, הצבא אינו מעודד דיון על עצם קיומו, על האסטרטגיה של פעולותיו או הצורך בהן.

הצבא הוא גם מערכת שוביניסטית למדי, למרות פתיחת מגוון תפקידים לנשים בשנים האחרונות. בסופו של דבר זהו עדיין ארגון של גברים. זהו בית הגידול שמלמד אותנו להסתכל על המציאות דרך המשקפת הצבאית. דרך המשקפת הזאת, רואים כוחות, אויבים, מטרות, יעדים, חוקים, חלישים, מפקדים ופקודים. היום, יוצא 8200 השואף לנהל את הסטארטאפ שלו, הוא תוצר של בית הגידול הזה. וכדי להצליח, הוא חייב להתחבר למקורות ניהוליים נוספים.

בוסנגט ושטרן, מחברי המאמר ב"הרוארד ביזנס ריוויו", חקרו 112 חברות ישראליות מצליחות ומצאו קשר בין זהות המשקיעים להצלחת החברות. בחברות שבהן המשקיעים היו ישראלים בלבד מספר העובדים הממוצע היה 102 והמכירות 32 מיליון דולר; בחברות שבהן היה עירוב של משקיעים ערים ישראליים וזרים מספר העובדים היה 194 והמכירות 67 מיליון דולר; בחברות שבהן היו משקיעים זרים בלבד, הצמיחה היתה הגדולה ביותר: 254 עובדים בממוצע, ומכירות של 116 מיליון דולר. עצתם של שני החוקרים ליום הישראלי היא לשלב בשלב מוקדם משקיעים זרים, ואת הישראלי עם ה"גלובלי". המסקנה הנובעת מהדברים הללו ברורה. השילוב