



# תהיו גמלים

אחד המומחים הללו הוא מריאן קרוגר מלונדון סקול אופ אקונומיקס, שגייס לטובת טיעוניו את הזברה. במאמר מיולי האחרון הוא פנה אל היוזמים במאמר תחת הכותרת "תבנו זכרות במקום חדי-קרן - מדוע עלינו לחדול מחשיבה מאגית ביוזמות". קרוגר מתאר את המאמץ ליצור חדי-קרן כתהליך שיצר רף על פיו בניית חברות יזמיות שנהנות מהיפר-צמיחה היא כל מה שעל יוזמים לשאוף אליו. תופעה זו יצרה הטיה על פיה יזמים אינם רואים בבניית חברות עם מודלי צמיחה יציבים אלטרנטיבה ראויה. לדבריו, גם המש- קיעים וגופי החדשנות במדינות שונות שותפים להטיה הזו, ובכך מותירים בניית חברות קטנות ובינוניות מחוץ למשחק. בעוד שחדי-קרן אינם קיימים בעולם החי וקיימים רק באופן נדיר ביותר בעולם היזמי, קרוגר מציע את מודל הזברה המ- שלב רווחיות - פסים שחורים; וקיימות - פסים לבנים, בחיה אחת. המסר שלו ליזמים וגופי השקעה: במקום להשקיע בח- די-קרן עם סיכוי מזערי להיתכנות, השקיעו במטרות ריאליסטיות שלא מחייבות חשיבה מאגית.

האם יוזמים צריכים מטרה נשגבת כיצירת חד קרן כמו- טיבציה לעשייה? המחקר בתחום הצבת מטרות מלמד כי מטרות מאתגרות במידה אכן מעודדות מוטיבציה. אולם מטרות נשגבות שכמעט שאינן בנות השגה מחלישות אותה. מחקר שערכו ב-2015 רוברט בארון, פרופסור לניהול וליו- מות מאוניברסיטת אוקלהומה, וחוקרים נוספים, הראה כי יזמים בעלי מסוגלות עצמית גבוהה, אך גם יכולת ריסון בהצבת מטרות, משפיעים באורח חיובי על סיכויי ההצלחה של החברה. ריסון של שאיפות ועידון של חלומות הוא מסר שחוזר על עצמו בהקשר של יזמים. ברור שאין שום דבר נש- גב בלשאוף להיות גמל או זברה, ודאי לא בהשוואה לדימוי הקסום ולמציאות החלומית של חברת חד קרן. בהרצאה שנתן סרג' לקליאר, תלמידו של הפסיכואנליטיקאי ז'אק לאקאן ב-1960 בכונאבל בצרפת, הוא ניתח חלום של מטר- פל בשם פיליפ שכותרתו: "החלום עם חד הקרן". בין שלל הדימויים והפרשנויות שניתח לקליאר היה הרעיון כי נוכ- חותו של חד הקרן בחלום מבטאת צרכים בלתי מסופקים של החולם, שספק אם יסופקו. ייתכן שככה זה עם חדי-קרן. נעים לחלום עליהם, אבל הם עלולים להיות גם מקור לתסכול. רוב האנשים, גם המוכשרים שביניהם ירוויחו מהצבת מט- רות ריאליטיות הכוללות עשייה שייתכן ותחשב סופית, אך יש בה את הערך החשוב והמתגמל של יציבות, צמיחה והעונג של כיבוש פסגות רבות לאורך זמן.

תקופות של משבר כמו זו שהעולם מתמודד עימו בעקבות מגפת הקורונה, מייצרות אצל רבים, וכמיוחד אצל יזמים, את התחושה שזוהי הזדמנות שיש לנצל, וכגודל המ- שבר כך גודל ההזדמנות. וכשנדמה ששוק ההשקעות רותח, פורחות גם הפנטזיות - ומה מסעיר יותר מהסיכוי להקים חד קרן? בדיוק מן החלום הזה מבקש אלכס לאזאר, חוקר מהמכון למחקרים בינלאומיים במונטריי, להעיר יד מים. "זה הזמן לחשוב כמו גמלים, לא כמו חדי-קרן", הוא קורא לאנשי עמק הסיליקון, במאמר שפורסם באוקטובר ב"הרווארד ביזנס ריווי". אופן החשיבה הזה זר ליזמים שרואים בחזון חד הקרן את חזות הכל. גמלים, טוען לאזאר, ערוכים טוב יותר לימי משבר ואי ודאות. ליזמויות "גמל" מודל עסקי המבוסס על צמיחה מבוקרת, תכנון ארוך טווח ורבגוניות עסקית. תכונות אלה מאפשרות להן לשרוד טוב יותר ואף להצליח בסביבה עסקית קשה ובתנאי אי ודאות.

איזה יום חולם להיות גמל? בעל חיים שאינו בהכרח מעורר השראה ודמיון, ובוודאי לא סמל לחדשנות וקידמה שהם מקור כוחם של היוזמים. ומהו מקור כוחו של דימוי חד הקרן? כידוע, זהו ייצור מיתולוגי שמשקיעת ההון סיכון איילי לי השתמשה בו מטאפורית, ב-2013, כדי להסביר עד כמה נדירים הם מיוזמים בבעלות פרטית בשווי של מעל מיליארד דולר. חד הקרן מתחבר לחלום היוזמי ככפפה ליד: המצאת יש מאין, יצירת הבלתי אפשרי, הגשמת חלום. בשור- רות האחרונות של ספרו של זיגמונד פרויד "פשר החלומות" מ-1900 הוא מזהיר את הקוראים מעירוב בין חלומות לעולם המעשה: "המציאות הפסיכית היא צורת קיום מיוחדת במי- נה שאין לערבבה במציאות הגשמית", הוא כתב בהתייחס לקשר בין חלומות, משאלות ותוכניות. זהו שיעור לא קל לבני אדם בעלי אופי יזמי.

כל מי שעבר אי פעם אבחון פסיכולוגי-תעסוקתי זוכר בוודאי שבין יתר חלקי המבחן הוצב בפניו כרטיס שבו נראה ילד המרכיז את ראשו על שולחן כשלפניו מונח כינור. חלק מן הנבחנים מגיבים לתמונה הזו באומרם שהילד בתמונה התעייף מהלימוד האינטנסיבי ועוד מעט ישוב להתאמן. אחרים אומרים כי הילד ישן, וכשיתעורר יידע לפתע לנגן בכינור. התשובות הללו מתמצות את הפער שבין הגמל לחד הקרן. הרי ידוע שנגינה על כינור היא עניין מורכב. שהלימוד ארוך שנים ודורש אימון רב. אך מתי המעט שהצליחו לעשות זאת היטב, נהפכו לידועי שם. מן הסתם, אנשים רוצים להיות יצחק פרלמן, חד קרן של עולם הכינור, רק אם אפשר, בלי הדרך הארוכה והמייסרת. החשיבה המא- גית הזו, שאינה קושרת באופן מספק בין מאמץ לתוצאה היא מה שמומחים מזהירים יזמים מללקות בו. פנטזיית חד הקרן, הם טוענים, מלבה אותה.

ככה זה עם חדי-קרן. נעים לחלום עליהם, אבל הם עלולים להיות גם מקור לתסכול. רוב האנשים, גם המוכשרים שבהם, ירוויחו מהצבת מטרות ריאליטיות

dr.shilony@S2R.co.il

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני-אסטרטגי ומרצה-עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים במרכז הבינתחומי הרצליה

page

**367**