



שרה אוזן

# מנהיגות בהובלת שינויים, בעידן של חדשנות משבשת

האטרקטיביות שלהם), רווחיותם נשחקת, ועתידם לוט בערפל. יתרה מזו, ארגונים, אשר מסתפקים בתכניות התייעלות נקודתיות ובשדרוג קל של מוצרים/שירותים, עלולים להיעלם מן העולם. הנהלות הארגונים צריכות לבחור בין חדשנות לבין הליכה לאחור, בין חשיבה מקורית ובעיטה במוסכם לבין נוחות מדומה בסביבה מוכרת. השינוי הוא הכרחי, ובדרך-כלל, הוא נדרש להיות קיצוני ולכלול דרך חדשה לחלוטין. מי שלא ישתנה קיצונית - לא ישרוד!

## מנהיגות בהובלת שינויים

המנהיגות בהובלת שינויים ארגוניים ומיזמים חדשניים היא אתגר גדול ביותר, והמנהיג הוא האדם, שתפקידו הוא להוביל את "המחנה" למימוש חזון השינוי הארגוני. המנהיגים הראשונים ביהדות (כגון משה רבנו, שהנהיג את בני ישראל בצאתם ממצרים; ודוד המלך, שהנהיג את ממלכת ישראל והפך את ירושלים לעיר בירתה) היו רועי צאן\*, שרכשו את כישורי מנהיגותם בהובלת הצאן לאזורי מרעה והשבתו בשלום. מנהיגים אלה היו מוכנים לוותר על נוחותם האישית ואף לסכן את נפשם, כדי להגן על העדר. בתקופתנו, דוד בן-גוריון הציג דוגמה אישית וחלוציות (המעבר לשדה-בוקר בערוב ימיו), מנחם בגין הפגין צניעות וענווה ("אני מודה לכם על הכבוד הגדול. אבל הוא מגיע לא לי, הוא מגיע לעמי...")\*\*, ויצחק רבין הקריב את חייו למען דרכו ואמונתו.

בתשובה לשאלה: "מי הוא מנהיג?", אפשר לציין מיגוון תכונות, כגון: עמידות, חוסן נפשי ויכולת ניהול משבר (וינסטון צ'רצ'יל: "לא אוכל להציע, אלא דם, עמל, דמעות וינסטון צ'רצ'יל: "לא אוכל להציע, אלא דם, עמל, דמעות ויזע"); מחויבות רבה ומנהיגות ללא-פשרות (מרגרט תאצ'ר: "אשת הברזל"); יצירת קונצנזוס ומנהיגות מוסרית

\* "ומושה היה רועה את צאן יתרו חותנו" (שמות, פרק ג'). "ויבחר בידו עבדו ויקחהו ממכלאת צאן" (תהילים עח, ע).

\*\* מתוך נאומו של מנחם בגין בטקס קבלת פרס נובל לשלום, בשנת 1978.

בעידן המודרני, קידום חדשנות הופך להיות תנאי הכרחי להישרדותם של הארגונים ולהמשך קיומם. החדשנות קיימת בשתי רמות: האחת, המבוססת על שינויים מצטברים (חדשנות מצטברת); והשנייה, המבוססת על שינויים מהפכניים/רדיקליים (חדשנות משבשת). החדשנות המשבשת (Disruptive innovation) היא תוצר של חשיבה "מחוץ לקופסה", ותוצאותיה מהוות פריצת-דרך (Breakthrough), המשנה לחלוטין את הסביבה העסקית. במקרים רבים, היא כוללת מודל עסקי חדש ומתן ערך ייחודי וחדשני ללקוח, כגון החלטת הנהלת UMI לשווק חלפים לכלל מותגי הרכב ("יותר מוצרים-יותר לקוחות"). חדשנות זו גורמת לשינוי דרמטי בביצועי הארגון, במעמדו בשוק, ובניהול הקשר עם לקוחותיו.

הפטרונות החדשניים, ובעיקר המהפכניים מתוכם, מעמידים את הארגונים המסורתיים בנחיתות מהותית. ארגונים אלה מאבדים במהירות נתחי שוק (או את

בעידן של חדשנות  
משבשת, יש חשיבות  
למנהיגות עסקית חכמה,  
שתשכיל להוביל את  
הארגון אל עתיד בטוח,  
לחזק את חוסנו ואת  
עוצמתו ביחס למתחרי,ו  
להעצים את עובדיו, וליצור  
תרבות ארגונית מנצחת!





# SCM-I

*INNOVATION*

CONNECTING PEOPLE  
TO SMART SOLUTIONS

אלי יצחקוב,  
מנכ"ל איכות ומצוינות בניהול  
מייסד SCM-i

טל' 052-2788846 | דוא"ל: eli@SCM-i.com

[www.scm-i.com](http://www.scm-i.com)

**2. לסחוף אנשים למימוש החזון**

המנהיג העסקי נדרש להניע את עובדי הארגון לממש את החזון (או ליישם את הטרנספורמציה הארגונית הנדרשת). זאת, באמצעות העברת מסרים בהירים וברורים, וגם אמונה שלמה בחשיבות מהלך השינוי. המסרים צריכים להדגיש את המטרה המשותפת, את חשיבותה להצלחת הארגון, את ביטחונו של המנהיג, ואת אמונתו ביכולת עובדיו להצליח בהשגת המטרה. קסם אישי ויכולת שכנוע (כריזמה) מהווים יתרון חשוב בהנעת העובדים, אך תכונות מנהיגותיות, כגון: תעוזה, נטילת אחריות ודוגמה אישית הן בעלות חשיבות לא פחותה.

**3. לקבל החלטות מושכלות**

המנהיג העסקי נדרש לקבל החלטות מושכלות גם במציאות מורכבת ודינמית: בין אם בפרקי-זמן קצרים, שאינם מאפשרים להשיג את כל המידע החיוני לקבלת החלטה מיטבית, בין אם בתנאי לחץ ואי-ודאות, ובין אם בתנאי סביבה המשתנים ללא הרף. עם זאת, המנהיג הוא האחראי על התוצאות, והוא נדרש לבחון סיכונים/סיכויים ולנהלם, בעיקר, כאשר להחלטותיו יש משמעות קריטית לארגונו. הכרחי לנהל תהליך קבלת החלטות מובנה, הכולל את השלבים הבאים: הגדרת המטרה; איסוף נתונים חיוניים, המאפשר לקבל החלטה מבוססת על עובדות, על ראיות ועל נתונים כמותיים; ניתוח החלופות האפשריות; ובחירת החלופה המועדפת, תוך שקלול אמות מידה חיוניות והתבססות על שכל ישר (ולא על החלטה רגשית).

הגישות המקובלות לקבלת החלטות כוללות: מנהיגות סמכותית (המנהיג מקבל החלטות לבדו), מנהיגות מייעצת (המנהיג מתייעץ עם כל הגורמים הרלוונטיים, ומקבל את ההחלטות לבדו), ומנהיגות

(אנגלה מרקל); חזון, תעוזה והתמדה ללא קץ (שמעון פרס: "אין מקום לחלומות קטנים"); רציונאליות לצד יכולת למידה והפקת לקחים גבוהה (בנימין נתניהו); וכו'.

**מנהיגות עסקית**

המנהיגים העסקיים הם אלה, המצליחים להוביל חברות לדרך חדשה, ולקצור הישגים עסקיים יוצאי-דופן. בענף הרכב אפשר לציין את פרופ' אמנון שעשוע וזיו אבירם, מייסדי חברת "Mobileye"\*\*\*, שנמכרה לחברת "אינטל" על-פי שווי של 15.3 מיליארד דולר במוזמן (העסקה הגדולה ביותר במשק הישראלי).

להלן תיאור התכונות החיוניות למנהיגות העסקית:

**1. לראות מעבר לאופק**

המנהיג העסקי נדרש להיות פתוח לחדשנות ולהפנים את משמעותה של חדשנות משבשת, להבחין במגמות חדשות, להכיר טכנולוגיות ותפישות חדשניות, להבין מודלים עסקיים חדשים, לזהות הזדמנויות ואיומים בסביבה העסקית, ולצפות את התנהגות השוק בטווח-הארוך. ההתבוננות מעבר לאופק מאפשרת למנהיג לצפות פני עתיד, לגבש את החזון הארגוני, וליוזם מהלכים לחיזוק יכולתו התחרותית של הארגון, לחיזוק כושר הישרדותו, ולהגדלת נכסיותו לאורך זמן. בדומה, סמנכ"ל התפעול צריך לזהות אתגרים תפעוליים עתידיים ולגבש את החזון התפעולי לשיפור המצוינות התפעולית (Operational excellence) [OpEx], ולחיזוק הזריות התפעולית וגמישותה (Agile Operation) [Agile Ops]. בין-השאר, באמצעות יישום אוטומציה והתאמת הכלים התפעוליים לסביבה החדשה.

\*\*\* החברה עוסקת בפיתוח טכנולוגית נהיגה אוטונומית, ובייצור מערכות סיוע מתקדמות לנהג (Advanced Driver-Assistance Systems) [ADAS].

המנהיג העסקי נדרש להיות פתוח לחדשנות ולהפנים את משמעותה של חדשנות משבשת, להבחין במגמות חדשות, להכיר טכנולוגיות ותפישות חדשניות, להבין מודלים עסקיים חדשים, לזהות הזדמנויות ואיומים בסביבה העסקית, ולצפות את התנהגות השוק בטווח-הארוך



הארגונית כוללות את הרכיבים הבאים: מחויבות ניהולית ודוגמה אישית (השראה לאחרים\*\*\*\*); טיפוח העובדים לפתיחות מחשבתית ולמצוינות כוללת (קידום יצירתיות והישגיות); יצירת "שפה משותפת", וחיזוק תחושת הזהות בארגון; ניהול הידע הארגוני, ויישום גישת ה"ארגון הלומד" (Learning Organization); שיתוף העובדים בדרך להשגת המצוינות; מיקוד בתהליכים, ולא רק בתוצאות; עידוד שיתופי-פעולה רב-תחומיים, ופיתוח אינטגרציה מערכתית; שיתוף הצלחות וחגיגת ניצחונות; אימוץ גישה חיובית בארגון, שמעודדת את העובדים לממש את יכולותיהם, וליצור אווירת הצלחה, פירגון ותיגמול; וכו'.

### מנהיגות חכמה

העידן הנוכחי מאופיין בחדשנות משבשת, המחוללת שינויים מהותיים בסביבה העסקית. כיום, בוטים מסוגלים לבצע משימות עבודה שגרתיות, ולאפשר אוטומציה של תהליכים בעבודת המשרד; ורובוטים ניידים אוטונומיים מבצעים משימות שינוע וניטול במרכזים לוגיסטיים.

החדשנות המשבשת בענף הרכב כוללת מיגוון שינויים, כגון: מעבר להפצה ישירה של כלי-רכב ללקוחות, מעבר לרכב אוטונומי, מעבר לרכב שיתופי, מעבר למערכת הנעה חשמלית, מעבר לעמדות טעינה בבית ובמשרד (במקום תדלוק בתחנות דלק), הטמעת מערכות תקשורת בין רכב לרכב (V2V) (Vehicle-to-Vehicle) ובין הרכב לסביבתו (V2X) (Vehicle-to-Everything), וכו'.

בעידן של חדשנות משבשת, יש חשיבות למנהיגות עסקית חכמה, שתשכיל להוביל את הארגון אל עתיד בטוח, לחזק את חוסנו ואת עוצמתו ביחס למתחריו, להעצים את עובדיו, וליצור תרבות ארגונית מנצחת! ■

\*\*\*\* "אם מעשיך נותנים השראה לחלום יותר, ללמוד יותר, לעשות יותר ולהפוך ליותר, הרי אתה מנהיג" (ג'ון קווינסי אדמס. הנשיא השישי של ארצות-הברית).

משתפת (המנהיג משתף את הגורמים הרלוונטיים בכל ההיבטים הקשורים להחלטה, ומעודד אותם לגבש החלטה מוסכמת). המחברים מאמינים בתהליך קבלת החלטות, המשלב "ראש-לב-יד" (Head-Heart-Hand), וביצירת "מנהיגות מעצבת" (Transformational leadership), התורמת מוטיבציה לעובדים ולשיפור ביצועיהם לאורך זמן.

### 4. להוביל שינויים

המנהיג העסקי נדרש לנהל שינויים, ולהתמודד עם התנגדויות לקידום מהלכים חדשניים בארגון ומחוצה לו (הוא נדרש לחשוב "איך לעשות", ולא רק "מה לעשות"). ניהול השינויים וקידום המיזמים החדשניים הם אתגר גדול ביותר. זאת, כי אנשים מטבעם מתנגדים לשינוי. מרבית האנשים מעדיפים סביבה יציבה וקבועה, לעומת הקושי להתמודד עם שינויים. יתרה מזו, במרבית המקרים, הם אף מוכנים לוותר על הזדמנות לשיפור מצבם, בגלל חששם מן הלא ידוע.

להלן סיבות אפשריות להתנגדות לשינויים:

- קיבעון מחשבתי וחשש מכישלון;
- אי-הבנת הצורך בשינוי: "למה לשנות מודל עסקי, אם הארגון מרוויח?";
- חוסר מודעות ליוזמות המתחרים ולהשפעתן האפשרית על קיומו של הארגון;
- חוסר ידע טכנולוגי וידע תהליכי על פתרונות חדשניים;
- מגבלות תקציב ואי-זמינות משאבים.

להלן כלים, שעשויים לסייע להטמעת השינויים:

- א. שיווק השינוי: הדגשת תרומתו לארגון, ותועלתו האישית למעורבים בתהליך.
- ב. שיתוף האנשים ביישום השינוי (אתגר, ולא איום), והשגת מחויבותם לתוצאות.
- ג. "אינטליגנציה רגשית" (Emotional Intelligence) [EI]\*\*\*\*, ורגישות לתחושות האנשים המעורבים בתהליך (השינוי יוצר תחושת אובדן מן המוכר והידוע). ד. זיהוי האנשים, היכולים לתרום ליישום השינוי (ובדומה, זיהוי אלה שאינם מסוגלים להתמודד עם השינוי).
- ה. חיזוק היכולת והאמונה ליישם בהצלחה את השינוי: הכשרה וחונכות כולל העצמה אישית.
- ו. יישום צעדים קטנים בדרך להשגת השינוי הכולל: עדיף להתחיל מן הקל אל הכבד, לקצור הישגים, לחזק את תחושת ההצלחה ולהתקדם לצעד הבא עד להשגת המטרה.

### 5. לבסס תרבות ארגונית מנצחת

המנהיג העסקי נדרש לבסס תשתית ארגונית איתנה וליצור "תרבות ארגונית" (הדנ"א הארגוני), המשלבת את עובדי הארגון בתהליכי שיפור מתמיד, ומעודדת אותם להיות שותפים לתפישת החדשנות. עקרונות התרבות

\*\*\*\* אינטליגנציה רגשית (EI) היא יכולתו של אדם לנהל את רגשותיו הוא, ולהבין את רגשותיו של האחר. האינטליגנציה הרגשית מבוססת על חמישה רכיבים מרכזיים: מודעות עצמית, ויסות עצמי, מוטיבציה, אמפטיה, ומיומנויות חברתיות (Self-awareness, self-regulation, motivation, empathy) and social skills).

המנהיג העסקי נדרש לקבל החלטות מושכלות גם במציאות מורכבת ודינמית: בין אם בפרקי-זמן קצרים, שאינם מאפשרים להשיג את כל המידע החיוני לקבלת החלטה מיטבית, בין אם בתנאי לחץ ואי-ודאות, ובין אם בתנאי סביבה המשתנים ללא הרף

