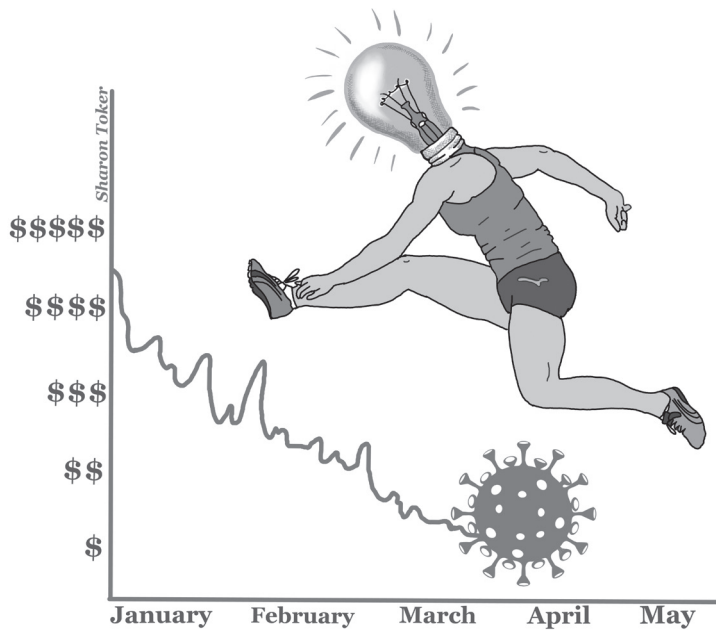


חדשנות בזמן משבר, לחזק או לוותר?



אייל בנימין

ד"ר אייל בנימין הוא חבר סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל-אביב. הוא חוקר בנושאי יזמות ופיתוח חדשנות אסטרטגית וזים סדרתי, ומכהן כראש תחום פרויקטים יזמיים במכון קולר ליזמות לצד הובלת תחום החדשנות בלהב פיתוח מנהלים בפקולטה לניהול ע"ש קולר. תחומי הפעילות של אייל הם טכנולוגיה עילית, השקעות הון-סיכון, תוכנה, אינטרנט, תעשיית הרכב ועוד. במשך השנים צבר אייל ניסיון רב בהקמת מיזמים חדשים (5X) והקמת אקסטרטורים ליזמות וחדשנות, לצד ליווי הנהלות בכירות בארגונים בין-לאומיים בארץ בחו"ל בתכנון והטמעת אסטרטגיות חדשנות. לאייל תואר ראשון בהנדסה מאוניברסיטת תל-אביב, תואר שני ביזמות וחדשנות עסקית, ודוקטורט באסטרטגיה של מיזמים חדשים, שניהם מאוניברסיטת SUT באוסטרליה.

תקציר

בעיתות משבר אנו עדים לשתי גישות ניהוליות הווחות אך סותרות. הגישה הראשונה טוענת למיקוד ניהולי בפעילות המניבה, תוך צמצום הוצאות ושמירה על משאבי הארגון במטרה לצלוח את המשבר בשלום. הגישה השנייה מכירה בשינוי כללי המשחק בזמן המשבר, ולכן מתמקדת בחדשנות כגורם מרכזי שיאפשר לארגון לצלוח אותו; זאת משום שחדשנות עוסקת באיתור פתרונות חדשים, שימושיים ובעלי ערך כלכלי. הסתירה בין שתי הגישות נובעת מכך שהשימוש בפתרונות והמוצרים הקיימים בוודאי לא יוכל להניב תפוקה מספקת בזמן משבר; אך בו-בזמן חדשנות מחייבת השקעת משאבים בפתרונות שטרם נוסו, ולכן סביר כי רבים מהם ייכשלו תוך בזבז משאבים שעשויים להיות במחסור. מציאת הפתרון לקונפליקט, כמו גם מציאת הדרך הנכונה להתמודדות ושימוש בחדשנות בזמן משבר, עוברת דרך מחקרים שנעשו על ארגונים ששרדו בהצלחה משברים שונים ברחבי העולם, ומהבנה עמוקה של המושג 'חדשנות' בהקשר הניהולי. מתוך הממצאים עולה גישה נוספת לצלוח משברים: השקעה בפיתוח יכולות חדשנות בעיתות רגיעה, המאפשרות לארגון למנף אותן בעיתות משבר ולצלוח אותו תוך שיפור מעמדן בשוק. אך כמו תמיד, התמהיל והאיכות הם שיקבעו את העוצמה.

מבוא: משברים, חדשנות ואנחנו: למה זה מעניין?

ארגונית לשנות, לעדכן, ולהגיב לרוחות השינוי הנושבות בעולם הטכנולוגיות (Tushman et al., 2002), בהתנהגות הצרכנים (Cantallops & Salvi, 2014) ובסגנון החיים (Hakim, 2000).

במצבים של משבר, המסוגלות להתמודד עם מצבים של מציאות המשתנה באופן מהיר ובלתי צפוי הופכת לחיונית ואפילו קיומית. במאמר זה ננסה להבין הן את מנגנוני המשבר והן את מנגנוני עולם החדשנות ונחבר ביניהם לטובת התמודדות מוצלחת עם משברים.

חלקו הראשון של המאמר מוקדש למשברים ולאופן התמודדות הקלאסי עימם. בחלקו השני נדון בחדשנות ועל הקשר בינה לבין יציאה ממשברים, ולבסוף נחבר את המרכיבים למסגרת (Framework) של עמידות ארגונית למשברים.

כמה מילים על משברים

משבר הוא אירוע בעל הסתברות נמוכה להתרחש אך בו-בזמן בעל השלכות עוצמתיות עד כדי 'איום קיומי'. משבר מתאפיין בלחץ בזמני התגובה, ומתנהל תחת אי ודאות ובמחסור במשאבים ובמבנה שאינו תואם בהכרח את היסודות החדשה (Mishra, 1996). לכן הימצאות במצב משברי מייצרת חוסר יציבות משמעותית, המסכנת את המבנים הקיימים בארגון ובעלת השפעה רחבה על הארגון והסביבה.

בעת דיון במשברים נהוג להשתמש במסגרת ה-C4 שהוצגה על ידי שריווסטווה (Shrivastava, 1993). מסגרת זו מתייחסת לארבעת מרכיבי המשבר: הגורם המיידי שהתניע את המשבר (Causes), ההשלכות קצרות וארוכות הטווח של המשבר (Consequences), זהירות שננקטה במטרה למנוע או המשבר או למזער את השפעותיו (Caution), וצעדי התמודדות שננקטו כדי להתמודד עם המשבר לאחר שהחל (Coping).

שימוש במסגרת ה-C4 יבדיל למשל בין משבר שהתחיל מגורם חיצוני והארגון נקלע אליו (כגון מגפת הקורונה, אירוע טרור, קריסת שווקים, הפיכה שלטונית וכדומה)

זה מעניין כי הם כאן. המשברים, החדשנות, ואנחנו שכלואים ביניהם: הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית.

התחושה הרווחת היא של עלייה בקצב השינויים, ובכלל זה עלייה בכמות המשברים שסביבנו: 2000, 2008, 2010, ולאחרונה משבר הקורונה ב-2020.

משברים כלכליים מוגדרים כשני רבעונים רצופים של צמיחה שלילית, ואלו מתרחשים בקצב הולך ועולה. זו לא רק תחושה. רשימת המעקב אחר המשברים הכלכליים העולמיים¹ מלמדת שבמאה התשע עשרה חווינו כעשרה משברים כלכליים משמעותיים, במאה העשרים כ-24 משברים, ואילו במאה העשרים ואחת, שבה אנו נמצאים כעת, חווינו כבר 16 משברים כלכליים. זו כנראה רק ההתחלה, שהרי עברנו רק עשרים שנה במאה הנוכחית. מכאן שברמה המקצועית אנו נדרשים לחשוב על תהליכים, שיטות, יכולות ומשאבים ניהוליים הנדרשים כדי להתמודד עם מצבי משבר.

העלייה בכמות המשברים מתרחשת לצד עלייה כללית בקצב השינוי של העולם החברתי-כלכלי. אנו עדים לתחלופה מואצת ברשימת החברות המובילות במדד ה-S&P500², לצד עלייה בקצב האימוץ של מוצרים וטכנולוגיות³. התנהגות שוק זו מחייבת ארגונים להאיץ את קצב ההתחדשות הפנימי שלהן כדי לעמוד בקצב השוק. חדשנות במהותה היא היכולת לאתר, לבחור ולאפיין פעולות חדשות, מועילות ובעלות ערך כלכלי. חדשנות היא גם הכלי שאיתו ארגונים יכולים לשמר את קצב התפתחותם.

כלומר, גם אם נתעלם לרגע ממשברים כלכליים, הרי שבשננה ניהולית אנו כבר מחויבים לפתח מסוגלות

1 https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_economic_crises
2 <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>
3 <http://www.asymco.com/2013/11/18/seeing-whats-next-2/>

בהתנעת המשבר. אולם ההתייחסות הפסיכולוגית של ההנהלה למידע שהגיע מעבר לים (אדישות/ביטחון עצמי/ חשש מסוים/היסטריה) השפיעו על ההחלטות שהתקבלו. הצעדים שנקט הארגון (Coping) סייעו לו להתמודד עם המשבר. לחלק מן הצעדים יש משמעות פסיכולוגית (יצירת תחושת ביטחון אצל העובדים והלקוחות), ולחלק אחר השפעות טכנולוגיות-מבניות (שינוי שרשרת אספקה או התאמת מוצרים לשינוי בדפוס הצריכה). בהחלט ייתכן כי באזורים מסוימים בארגון תהיה שכיחה/שינוי במבנים החברתיים-פוליטיים בארגון. למשל, מנהלי סניפים שיידרשו לקבל החלטות ולפעול נקודתית באופן מנותק מהמטה, בגלל תקשורת לקויה או מפני שבמטה בנו 'תמונת עולם' (Sensemaking) השונה מהמתרחש בשטח. השלכות המשבר על הארגון (Consequences) תלויות במידה רבה באופן התמודדות, אך גם בזהירות שנקטה על ידי הארגון (Caution) טרום האירוע. בהסתכלות המסורתית נהוג לנקוט זהירות בצירים הקריטיים של הארגון כמו השיווק, הפיננסים והתפעול. למשל, עסק קמעונאי שהפעיל טרום הטלת הסגר הצרכני גם תשתית מכירה מקוונת במקביל, יכול היה לנתב לפחות חלק מהמכירות שנעצרו בחנות לערוץ זה (למשל רשת 'למטייל'). זאת כמובן לצד שמירת יתרת מזומנים למקרה חירום ועבודה במקביל עם מספר ספקים שונים לחומרי הגלם.

פירסון וקלייר טוענים שבשל המורכבות הנדרשת בעת ניהול בעיות משבר, אף ארגון לא יגיב באופן אפקטיבי לחלוטין (מושלם) או באופן שהוא בלתי אפקטיבי בעליל (כישלון מוחלט). גם במקרים של ניהול גרוע של חלקים מסוימים במשבר, חלקים אחרים ינהלו באופן סביר. כלומר, למעט מצב של התפרקות הארגון, תוצרי ההתמודדות עם המשבר הם לא אפס או אחד. מכאן שהדיון במשברים מתמקד בשיפור וטיוב סיכויי ההצלחה ביחס לפרופיל הפירמה ולתנאי השוק שיתקיימו לאחר היציאה מהמשבר.

התמודדות קלאסית עם המשברים

"כשרוחות השינוי נושבות, חלק מטילים עוד עוגן, אחרים ירימו מפרש"

לבין משבר פנימי הנובע מגורם בתוך הארגון (כגון משבר המנועים בפולקסווגן, תקלה חמורה בייצור, תרבות ארגונית רעילה וכדומה). בשני המקרים השלכות המשבר עשויות להתפתח לכדי איום קיומי לארגון. אולם בעוד שבמקרה הראשון אנו דנים בסוגיות של 'ניהול בזמן משבר' (שכן אין לנו השפעה על מחולל המשבר עצמו), הרי שבאחרון אנו דנים בסוגיות של 'ניהול המשבר'. מכאן, שבאירוע של משבר חיצוני הצוות הניהולי צריך להתמקד בצעדים שימנעו מן המשבר החיצוני מלהפוך למשבר פנימי (פגיעה בלקוחות, שיתוק בקווי ייצור וכדומה).

בניתוח ספרות שערכו פירסון וקלייר (Pearson & Clair, 1998) הם מציינים הרחבה של תפיסת ניהול המשברים ומציינים שלוש זוויות מבט (Views) שונות של משבר: א) נקודת המבט הפסיכולוגית, הבוחנת את ההתמודדות האישית של האנשים שנקלעו לסיטואציה המשברית, בין אם הם מנהלים בכירים או עובדים. הממצאים מראים כי לפרטים (Individuals) בארגון יש השפעה רבה על אופן ההתמודדות עם המשבר, אך בה בעת הם עשויים להיות גם הקורבנות של אותו המשבר. ב) נקודת המבט החברתית-פוליטית מתייחסת למבנה הארגוני, מערך התפקידים, ערכים משותפים ואחוות העמיתים. תקופת משבר עשויה לסדוק אלמנטים חברתיים-פוליטיים בארגון, אך לעיתים שינויים אלו נדרשים כדי להתאים את הארגון למציאות החדשה ומהווים חלק מהתמודדות עם המשבר. ג) נקודת המבט השלישית היא נקודת המבט הטכנולוגית-מבנית, המתייחסת לטכנולוגיה כאל 'מכונת הפעילות' של הארגון וכוללת גם את התהליכים ואת המדיניות המוטמעת בהן (נסו לדמיין למשל מערכות מחשוב של בנק), בד בבד עם השפעת הטכנולוגיה על האפקטיביות והיצרניות של הארגון (כמו למשל שירותי הבנקאות המקוונת של אותו הבנק).

להמחשת התפיסות שהוצגו לעיל, נוכל להסתכל על משבר הקורונה כפי שחוה אותו ארגון עסקי בתחום הקמעונאי במדינה כמו ישראל⁴. הגורם למשבר (Cause) הוא חיצוני לארגון, כך שלמנהלי הארגון או לעובדיו אין שליטה או חלק

4 חשוב לציין כי בשימוש בכל אחד מהכלים יש להגדיר תחילה על איזה ארגון נעשה הניתוח (חטיבה עסקית, פירמה, מוסד ממשלתי, מדינה וכדומה), וכן להגדיר את הסביבה שבה האירוע מתרחש, שכן לא ניתן להשליך בקלות ממקרה אחד למשנהו.

אנו מתקשים להתמודד עם משבר משתי סיבות עיקריות: ראשית, בסבך האירועים הבלתי צפויים נוצר קושי לבנות 'תמונת עולם' חדשה (Sensemaking) ואמינה שממנה ניתן לגזור את הפעולות הנדרשות. שנית, במצב משברי חלק גדול מהמנגנונים והשיטות שעליהם נשענו בשגרה אינם יכולים לתפקד.

וויק (Weick, 1988) פתח את הצוהר לדיון בהיבטים של בניית תמונת עולם חדשה בזמן משבר⁵, כאשר חוקרים רבים ממשיכים בעקבותיו. ריכוז הממצאים של 20 שנות מחקר על ידי מאטיליס וזוננשיין (Maitlis & Sonenshein, 2010) מראה כי קיבעון מחשבתי המהול באופטימיות מייצרים נקודות עיוורון המאטות את התגובה למשבר, ו/או מעודדות תגובות שגויות לסיטואציה. עוד מראים הממצאים כי תקשורת לקויה ו/או היכרות רופפת בין האנשים המעורבים בהתמודדות עם המשבר, פוגעת הן בסינתזת המידע שמגיע מכל אחד מהמעורבים, והן בבניית תמונת עולם קוהרנטית המסונכרנת בין הפרטים המתמודדים עם המצב המשברי.

התמודדות עם מצב משברי היא לא רק של הארגון אלא גם של הפרטים העובדים בו. לכן ישנה השפעה הדדית בין הפעולות שנוקט הארגון לבין תחושות ותגובות העובדים ולהפך. מאטיליס וזוננשיין מציינים כי תמונת עולם בהירה ואחידה אומנם תשפר את התמודדות הארגון עם המשבר, אך תמונת עולם שגויה יכולה להיות גם הרסנית לארגון. בסביבה כאוטית, עובדים ומנהלים הנוהגים בחוכמה ומבינים את אי הוודאות, נמנעים מביטחון עצמי מופרז אך גם משמרנות קיצונית. זאת משום שהורדת אי הוודאות דורשת דווקא סקרנות, פתיחות ויכולת לחוש ולעבד בעיות סבוכות (Maitlis & Sonenshein, 2010).

התמודדות עם משברים היא רב תחומית במהותה ונוגעת בו-בזמן בתחומי האסטרטגיה, הפיננסים, התפעול, משאבי אנוש ומנהיגות; כאשר עלינו להתחשב גם בתמונת המאקרו של הפירמה אך גם במיקרו של האדם הבודד בארגון (Schoenberg, 2005). בכל מקרה, שני עקרונות ליבה

חייבים להישמר במשך כל זמן ההתמודדות עם המשבר: עדכון (Updating) המאפשר זרימת מידע לצורך בניית תמונת עולם אחידה וקונסטרוקטיבית בארגון, וספקנות (Doubting) המאפשרת לדייק ולאמת את תמונת העולם החדשה הנוצרת.

ארגונים שונים (ואנשים שונים) מניבים באופן שונה למשברים, כאשר ישנם שלושה סוגי התמודדות עיקריים:

- Freeze – ניסיון לשימור המערך הקיים, כולל פרופיל הלקוחות ושיטות העבודה המוכרות.
- Fight – מאמץ להתאים את עצמך למצב החדש, בעיקר באמצעות צמצום הוצאות.
- Flight – חיפוש אינטנסיבי של חלופות ארגוניות ועסקיות חדשות הרלוונטיות למצב המשברי.

נישת ה-Freeze בדרך כלל אינה מעשית לאורך זמן. זאת בשל הירידה הדרסטית בהכנסות המתלוות למרבית המשברים, והקושי לעצור את ההוצאות הקבועות בזמן המשבר. במצב כזה ההוצאות הקבועות יכלו את חרבות המשאבים של החברה בזמן קצר יחסית, עד כדי איום על קיומה. יותר מזה: תקופת המשבר, יחד עם תגובות השחקנים השונים, משפיעות על השוק עד כדי שינוי מהותי במבנהו. בחלק גדול מהמקרים השוק אינו חוזר לקדמותו גם לאחר היציאה מהמשבר, אלא מתייצב על 'תמונת עולם' חדשה שיכולה להיות לא רלוונטית לארגונים שבחרו בנישת ה-Freeze.

נישת ה-Fight מייצגת התכנסות המאופיינת בהפחתת פעילות והשתבללות. בנישה זו ההנהלה רואה את המשבר בראש ובראשונה דרך האיום על תזרים המזומנים, ומגיבה בסדרת צעדים בסגנון של 'הסרת מטען עודף' או קיצוץ הוצאות, במטרה לאפשר שרידות בתזרים מינימלי. גישה זו אופיינית לארגונים שנכנסו למצב המשברי במוכנות (Caution) נמוכה.

נישת ה-Flight מייצגת היפתחות המאופיינת באיתור הזדמנויות ועשייה מואצת. גישה זו מאמינה כי בזמן שינוי קיצוני נוצרות הזדמנויות חדשות שניתן לנצל, ולכן מתייחסת אל הנכסים האנושיים כראשונים בסולם החשיבות, ופועלת במשותף למציאת הדרכים

5 בהערת צד נציין כי מעבר לחשיבות של המאמץ לבניית תמונת עולם תוך כדי המשבר, מצאו החוקרים ערך רב גם לבניית תמונת עולם בדיעבד, כלומר לאחר שהמשבר הסתיים, בעיקר לצורך למידה והפקת לקחים.

להתמודדות עם שינוי המנגנונים, איתור הזדמנויות חדשות, ופתרון בעיות שנוצרו (ובכלל זה בעיות תזרים המזומנים).

קירמן (Kirman, 2010) מאפיין זמן משבר בין היתר בהתמודדות עם לחצים משמעותיים ובעיות מסוג שלא הכרנו. בנוסף על המורכבות הניהולית הרגילה, משברים הם תופעה סבוכה (Complex) שנראית בתחילה כמו כאוס. משבר נקודתי גם עשוי להחמיר ולהגיע לאירוע של משבר רחב ומתמשך, כפי שמתאר פאולנקר (Faulkner, 2001) במספר מקרים בתחום התיירות. לכן קשה לנסח 'מתכון' להתמודדות עם משבר, אך אפשר לאפיין אלמנטים בארגון המאפשרים התמודדות עם משברים. חדשנות היא אחד מהם.

כמה מילים על חדשנות

במהותה חדשנות היא היכולת לאתר, לבחור ולאפיין פעולות חדשות, מועילות ובעלות ערך כלכלי. תוצרי החדשנות יכולים להגיע בתור מוצרים, שירותים, ו/או שיטות עבודה השונות מהנורמה המקובלת בארגון. חשוב להדגיש את ההבדל בין 'יצירתיות', שהיא היכולת להציע כיוונים חדשים (Level of Newness), 'המצאתיות' שמכילה גם 'מענה לצורך' או פתרון בעיה (Level of Usefulness), ו'חדשנות' המוסיפה רובד של תועלת כלכלית (Economic Value), כלומר שהתועלת הנובעת מהפתרון החדש והשימושי תהיה גדולה מעלותו.

אולם חדשנות היא רק פוטנציאל. היזמים הפנים ארגוניים הם אלו שיממשו את הפוטנציאל הכלכלי הגלום בחדשנות. יזמות פנים ארגונית משמעה הקמת 'סטארטאפים פנימיים' בארגון. כמו בכל סטארט-אפ, התוצר הסופי של צוות היזמות הפנים ארגוני תהיה פעילות כלכלית חדשה, תועלתית ומניבה שקמה בתנאי אי ודאות. פעילות חדשה זו לא הייתה בתוכנית העבודה המקורית של הארגון. יזמים פנים ארגוניים משתמשים בכלים ושיטות של 'זמי שוק חופשי' ומיישמים אותם בארגון בהתאמות הנדרשות, לצורך הוצאה מן הכוח אל הפועל של החדשנות.

לפעילות חדשנות ישנם כמה מאפיינים שצריך להכיר:

סיכויי הצלחה: ראשית, סיכויי ההצלחה של כיווני מחשבה חדשניים הם נמוכים. קשה לתת אומדן מדויק, אבל נציין כי סיכויי ההצלחה של סטארטאפים הנשענים על חדשנות יהיו בסדרי גודל של אחוזים בודדים עד כדי 10% הצלחה (בתלות בהגדרות). מכאן, שכדי להגיע לפתרון מקורי, שימושי וכלכלי, נדרש להציף ולבחון עשרות רבות של חלופות, פעילות הדורשת הקצאת זמן, כסף ומשאבים אחרים. לכן נדרשת תבונה באופן ניהול המשאבים המוקצים לחדשנות (לתשומת לב: נעשה כאן שימוש במושג 'תבונה' ולא 'חסכנות' או 'משורה').

מגוון: טאף ונאג'י (Tuff & Nagji, 2012) התייחסו לפורטפוליו של סוגי החדשנות, שכל אחד מהם ניתן ליישם בארגון בעוצמה שונה. סגנון החדשנות המוכר ביותר הוא 'חדשנות אינקרמנטלית' (Incremental Innovation), סגנון המתמקד בשיפורים הדרגתיים ומדודים של השירותים, המוצרים ו/או התהליכים שבליבת הארגון. 'חדשנות משבשת' (Disruptive Innovation) מובילה למוצרים/שירותים הפונים לקהל רחב מאוד, בפונקציונליות מינימלית, תוך הוזלת המחיר בצורה משמעותית (Christensen et al., 2015). 'חדשנות פורצת דרך' (Breakthrough Innovation) מתמקדת בטכנולוגיה עילית, שלרוב פונה לקהל לקוחות מצומם ביותר ובמחיר גבוה יחסית. הסוג הרביעי הוא 'חדשנות משנה חוקי משחק' (Game Changer), הנשענת על טכנולוגיה עילית, אך בו-בזמן גם פונה לקהל הרחב. תמהיל החדשנות של הארגון ישקף את סוגי החדשנות שהארגון בחר לקדם וכן את כמות המשאבים שיוקצו לכל אחד מהם.

שיטה: הפקת תועלת כלכלית מאינסוף רעיונות יצירתיים איננה תהליך יעיל, ולכן גם אינה אהודה במרבית הארגונים העסקיים. מכאן עולה הצורך בשיטה יעילה לטיוב תהליך החדשנות. הדרך שבה פתרונות חדשים מונבטים, נבחרים ומואצים לכלל מסחור, נלמדה מעולם היזמות הטכנולוגית ועברה התאמות כנדרש לפעילות כיוזמות פנים ארגונית בתוך תאגידים עסקיים (ובתנאים מסוימים גם בארגונים ציבוריים). השיטה כוללת למשל היכרות עם כלים כגון פיתוח

על חדשנות ויציאה ממשברים

“הרוח והגלים תמיד לצידו של הספן המיומן”⁷

אחת הדרכים לברר מהי הגישה שכדאי לאמץ בעת כניסה למשבר היא לחקור ארגונים ששרדו בהצלחה משברים משמעותיים. ואכן, רצף המשברים האחרונים נתנו לחוקרים כר נרחב ללמידה במגוון חברות ומדינות כגון רוסיה, ארה"ב, גרמניה, אירופה, אמריקה הלטינית ועוד (D'Aveni & MacMillan, 1990; Grewal & Tansuhaj, 2001; Mishra, 1992).

תמצית הממצאים היא שארגונים שצלחו את המשבר היו גמישים יותר מארגונים שלא שרדו: גמישות אסטרטגית ומוכוונות שוק היו שני פרמטרים מרכזיים ביציאה מהמשברים. כמו כן, ארגונים שורדים היו פחות ריכוזיים ויותר מאצילי סמכות מארגונים אחרים, יש בהם תקשורת פנימית ברמה גבוהה, פתוחה ורציפה, וכן שיתופי פעולה חוצי ארגון. מאפיינים אלו נשענים רבות על מרכיב דומיננטי של אמון פנים ארגוני.

אחד המחקרים המקיפים בנושא שערכו גולאטי ואחרים (Gulati et al., 2010) בחן ביצועים עסקיים של כ-4,700 חברות ציבוריות במשך שישה משברים, והעלה כי כ-9% מהארגונים יצאו מהמשברים במצב טוב יותר בצורה משמעותית. ארגונים אלו שילבו שיפור משמעותי ביעילות התפעולית, לצד פיתוח עבודה עם השווקים, וכן השקעה בנכסים (מו"פ, מיכון וכדומה), אך צמצמו בכוח האדם שלהם רק במינימום האפשרי. ארגונים אלו תפקדו פי שניים יותר טוב מהמוצע, וכמעט פי שלושה מהארגונים שנקטו גישות שמרניות יותר. מחקרי מעקב של מיקיניזי וביין העלו ממצאים דומים.

מחקרים שנעשו על ארגונים פיננסיים אחרי המשבר של 9/11 בארה"ב, ומחקר שנעשה בכ-100 חברות ברוסיה אחרי משבר 2008/9, העלו כי בארגונים שבהם הייתה 'תשתית חדשנות' טרם הופעת המשבר, התאוששו מהר יותר משמעותית ביחס לארגונים אחרים

ספירלי, תיקוף שוק מהיר, בנייה מהירה של אבות טיפוס ועוד. כל זאת לצד מנגנונים ארגוניים המאפשרים שימוש מהיר ויעיל בכלים אלו.

מסוגלות/יכולת: בארגונים שבהם מיושמת אסטרטגיה של חדשנות יש מסה קריטית של אנשים המכירים את הכלים ליישום חדשנות, לצד תרבות המאפשרת שימוש בהם⁶. תרבות זו מתאפיינת בין היתר בקשרים חוצי ארגון, ביכולת לעבוד באופן 'לא היררכי', ביכולת לזהות במהירות שינוי מגמות, וביכולת קבלת החלטות מהירה ב'קצוות' הארגון.

השקעה: חדשנות מטבעה דורשת השקעה של משאבים. אולם בניגוד לתהליכי השקעה קלאסית, ארגונים המשתמשים בתבונה בתהליכי חדשנות מתמקדים מהר יותר ובעלות נמוכה יותר באותם הפתרונות בעלי תועלת כלכלית (מוכוונות לקוח או תועלת כלכלית אחרת, כגון הורדת עלויות או קיצור זמנים וכדומה).

ניהול החדשנות: כמו בכל ציר ניהולי (פיננסים, טכנולוגיה, משאבי אנוש ואחרים), גם וקטור החדשנות דורש ניהול ייעודי. אדנר (Adner, 2006) מציין כי כדאי שניהול זה יתחיל בקביעת אסטרטגיית חדשנות, המחוברת לאסטרטגיה העסקית של הארגון ומותאמת למשאבים הפנויים, לתיאבון הסיכון של ההנהלה/דירקטוריון, ולמאפייני הסביבה העסקית שבה פועל הארגון. אסטרטגיה זו תגדיר בין היתר את המטרות קצרות הטווח וארוכות הטווח, את תמהיל החדשנות, את הפרישה בארגון, את התקציבים וכן את שיטות העבודה המתאימות לארגון. מתוך אסטרטגיית החדשנות תיגדר תוכנית יישום הכוללת מנגנונים ארגוניים ותקציבים וכן משוב ומדידה.

מעיון במאפיינים אלו ברור כי חדשנות היא מסוגלות הדורשת למידה, בנייה, ואימון כדי להביאה לכלל תועלת. מצד אחד, זה לא מסוג הדברים שניתן ללמוד בין לילה, אך מצד אחר זוהי מסוגלות המחזירה את ההשקעה כאשר אנו פועלים בסביבה עתירת שינויים.

⁷ <https://www.goodreads.com/quotes/84782-the-winds-and-waves-are-always>

⁶ <https://hbr.org/2020/04/we-need-imagination-now-more-than-ever>

(Golikova & Kuznetsov, 2016). בארגונים אלו מנגנוני התקשורת הרחוביים והבלתי היררכיים, המובנים בתהליכי חדשנות, אפשרו מימוש הפוטנציאל הטמון באינטליגנציה רחבת של הארגון בצורה מהירה ועילה יותר. וכך, בזמנים של אי ודאות קיצונית, שבהם קשה להעריך מראש אילו משאבים ידרשו ומה בכלל יכול להיחשב משאב רלוונטי לסיטואציה החדשה, הצליחו הצוותים להגיב טוב יותר ומהר יותר לשינוי (Kelly & Stark, 2002).

מחקר אחר בדק לאורך שנים את ההבדלים בהשפעה של השקעה בחדשנות פנימית כנגד Outsourcing של חדשנות לארגוני חוץ, והראה כי ההשפעה העסקית של חדשנות פנימית הייתה משמעותית יותר (Ciravegna & Maielli, 2011). עם זאת, אף שחברות שהשקיעו בחדשנות יצאו ממשברים מהר יותר באופן מובהק, ההשקעה חייבת להיות רלוונטית לתחום העסקי ואו לנקודות החוזקה של הפירמה (Sidorkin & Srholec, 2014). במקרים שבהם ההשקעה בחדשנות במהלך המשבר הייתה 'מפוזרת' על מגוון רחב מדי של תחומים, הייתה ההשפעה שלילית על ביצועי החברה בעת היציאה ממנו (כתוצאה מהמחסור היחסי במשאבים).

באופן לא מפתיע – האלמנטים הניהוליים להתמודדות עם משברים הם גם אבני היסוד של חדשנות ארגונית שהזכרנו למעלה (Frick, 2019). לכן על פניו נראה שחדשנות היא כלי רלוונטי לסיטואציה משברית. עם זאת, חדשנות היא גם בעלת אופי דואלי. מחד, הצורך הוא אבי המצאה, ואין כמו חרב הגליוטינה כדי לחזק את המחשבה. מאידך, חדשנות מחייבת מידה מסוימת של יכולות ומשאבים, הכוללים בין היתר זמן ופניות מחשבתיות. בעת משבר משאבים אלו נמצאים בדרך כלל במחסור.

מנהלים הדוגלים בנישה השמרנית טוענים כי למרות גלי המשברים האחרונים, משברים הם עדיין אירוע נדיר יחסית. לטענתם, מכיוון שההשקעה בחדשנות היא משמעותית ומתמשכת, הרי שכדאי לפתח חדשנות רק בזמנים שבהם זקוקים לה, כלומר בזמן משבר. המציאות מראה שכנראה הם טועים. מדוע? בגלל זמני התגובה.

חדשנות היא מסוגלות או יכולת ארגונית שלא ניתן לפתח בין לילה. בעת משבר, ארגונים נדרשים להבין את המציאות החדשה (Sensemaking) בתנאי אי ודאות, להגדיר יעדים

חדשים תוך זמן קצר (זיהוי הזדמנויות), למצוא את הדרך לממש אותם (המצאתיות) ולארגן מחדש את המשאבים לצורך מימושם (זמישות ארגונית = Agility). זוהי משימה מאתגרת. במיוחד כאשר הארגון ועובדיו נקלעים לסיטואציה בהפתעה גמורה. בארגון קשיח מאוד, המשימה הופכת לכמעט בלתי אפשרית.

מצד שני, ארגונים שמגיעים מוכנים (Caution) עם חדשנות כמסוגלות ארגונית, יכולים להפיק מהמשבר ערך משמעותי במספר מישורים: צמצום הפגיעה הכלכלית המיידית, שיפור מיצוב החברה בשוק, שמירה על המשאב האנושי בארגון, והגדלת הלכידות והמחויבות הארגונית. דוגמה עדכנית ליכולת זו מגיעה מחברת דייסון, שמייצרת בשננה שואבי אבק ומייבשי ידיים. במהלך משבר הקורונה פיתח צוות החברה מכונת הנשמה מבצעית בתוך 10 ימים, והתאים בזמן שיא את קווי הייצור של החברה לתחילת אספקה, כולל ייצוא. במועד כתיבת שורות אלו עדיין לא ברור אם החברה תיכנס לייצור סדרתי של מכונות הנשמה, או אפילו אם יהיה צורך של השוק למצרייה, אבל עצם ההתמודדות המוצלחת עם האתגר שידרה מסר ברור מאוד לכל בעלי העניין (ובכללם לקוחות, עובדים, ממשלה וכמובן בעלי המניות): "לנו יש יכולת נדירה להתמודד עם תנאי שוק משתנים בצורה מקצועית ואיכותית". גם אם בסופו של דבר לא יהיה צורך במכונות הנשמה של דייסון, החברה כבר הרוויחה גלים של מוניטין ופרסום חיוביים בעלות נמוכה מאוד. דוגמה זו מסבירה את התנהגות החברות שהמשיכו להשקיע בחדשנות בזמן המשבר, ניצלו את הסיטואציה כדי 'לשחות נגד הזרם', ופתחו פער מול השוק (Archibugi et al., 2013).

לא סביר לצפות מארגון שבו לא מוטמעת תרבות של חדשנות להגיב באופן קונסטרוקטיבי בשעת משבר, למעט במקרים של ארגון קטן שבראשו עומדת מנהיגה עם יכולת יזמית ומסוגלות אישית, שגם זוכה לאמון רב של הצוותים, ומצליחה להגיב בתבונה לסיטואציה בזמן קצר. בדיוק כפי שלא ניתן לצפות מאדם בלי מיומנות שחיה לצאת בשלום מנפילה מפתיעה למים סוערים, כך אפשר לצפות שברגעי משבר רק ארגון שהשקיע בחדשנות לפני המשבר יוכל לרתום את יכולות החדשנות שלו להתמודדות עם המשבר.

יוטנר ומלקן (Jüttner & Maklan, 2011) התייחסו למושג 'עמידות למשברים' (Crisis Resilience) דרך מרכיבי שרשרת האספקה של הפירמה. אולם העדויות מהמחקר והאירועים במציאות מראות שנדרש הרבה יותר מאשר שרשרת אספקה טובה כדי לפתח עמידות למשברים. עם זאת, חשוב לציין כי בהינתן אופיים הלא צפוי של משברים, לא ניתן לדעת מראש איזה 'סוג חשדנות' נדרש ליישם במן המשבר ובאיזה חלק בארגון נדרש להפעיל אותה. אסטרטגיית החזשנות של החברה תאפשר לארגון להגיב מהר ומדויק יותר. אך לא לקבוע מראש באיזה אופן.

שורה תחתונה: מה צריך לעשות?

לצלוח משבר בהצלחה פירושו לזהות, להחליט, ולבצע שינויים באינטנסיביות עצומה ובתנאי אי ודאות.

אם נחבר את התיאוריות והניסיון שנצבר בעולם המשברים עם הלמידה שנעשתה מעולם החזשנות, נוכל להגדיר את המושג המתכלל 'עמידות הארגון למשברים' (Corporate Crisis Resilience - CCR). בקצרה: עמידות הארגון למשברים מורכבת משלושה אלמנטים בסיסיים: מרווחי ביטחון (יתרת מזומנים, חומרי גלם וכדומה), **פיזור/גיוון** (קווי מוצרים, צנרות הפצה, ספקי חומרי גלם וכדומה), ו**מסוגלות ליישם חזשנות** (זיהוי מגמות, גמישות ארגונית, יזמות פנים ארגונית וכדומה)⁸. שלושת האלמנטים הללו נפרשים לאורך ארבעת ה-C כפי שאופיינו לעיל:

Caution - בניית CCR באמצעות מכלול פעילות שנעשות טרם הגעת המשבר:

- א. שמירה על מינופים נמוכים והרבות של משאבים (כולל מזומנים, ח"ג וכדומה).
- ב. שמירה על פיזור וגיוון במרכיבים הקריטיים (מוצרים, ערוצים, שווקים).
- ג. השקעה בבניית יכולות של חזשנות (זיהוי מגמות, פיתוח ומימוש הזדמנויות במהירות וביעילות).

ד. עידוד הכרות ותקשורת רחבת 'חוצת ארגון'.

Causes - הופעה של גורמים למשבר:

- א. הסבירות לגורמים פנימיים תרד בגלל שמירה על הרבות וגיוון בגורמים הקריטיים⁹.
- ב. זיהוי משבר חיצוני מתקרב תהיה מהירה יותר בגלל יכולת הזיהוי של סיגנלים חדשים וה'חיישנים' לשוק שמובנים בתוך כל מערכת חזשנות.

Coping - מסוגלות להתנהל במהלך המשבר:

- א. בניית 'תמונת עולם' חדשה על סמך מידע המגיע מכל קצות הארגון, ומנותח מזוויות משלימות.
- ב. ניהול חכם של המשאבים הקיימים תוך הקצאתם מחדש לפי הצורך.
- ג. קבלת החלטות מהירות ומבוזרות לגבי שינויים (בקצות הארגון ולא במטה מרכזי).
- ד. השקעות בנכסים חדשים (למשל טכנולוגיה) יחד עם ההון האנושי של הארגון (יזמות פנים ארגונית).

Consequences - השלכות המשבר:

- א. לקבל כבר בהתחלה שקשה להעריך מה תהיינה השלכות ארוכות הטווח ולנהוג בהתאם

בתוכנית טלוויזיה משנות השמונים היה מק'גיוור מפתיע אותנו מחדש בכל פרק בדרכים יצירתיות שבאמצעות נחלץ ממצבים מורכבים וקשים. לרוב הוא עשה זאת בעזרת האולר השווייצרי הקטן שהיה אצלו בכיס תמיד. אבל האמת היא שזה כלל לא היה האולר. היכולת של מק'גיוור לצאת ממצבים לא צפויים נשענה בעיקר על ידע יישומי עשיר של מגוון תחומים, כגון אלקטרוניקה, כימיה ופיזיקה, לצד היכולת לחבר את הידע הזה בזמן אמת כנדרש לכל בעיה. ליכולת זו קרא סטיבן ג'ונסון¹⁰:
When chance meets the prepared mind

ד"ר אייל בנימין eyalbenjamin@tauex.tau.ac.il

9 חשוב לציין כי שני אלו לא באים להחליף ניהול איכותי בהיבטים של יעילות, בקרת איכות וכדומה, שבהעדרם יכול להתפתח משבר פנימי אחר. <https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU> 10

8 <https://hbr.org/2020/02/how-businesses-can-brace-for-catastrophe>

- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98.
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1247-1260.
- Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- Ciravegna, L., & Maielli, G. (2011). Outsourcing of new product development and the opening of innovation in mature industries: a longitudinal study of Fiat during crisis and recovery. *International Journal of Innovation Management*, 15(01), 69-93.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). *What is disruptive innovation*. *Harvard business review*, 93(12), 44-53.
- D'Aveni, R. A., & MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative science quarterly*, 634-657.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.
- Frick, W. (2019). How to survive a recession & thrive afterward. *Harvard business review*, 97(3), 98-105.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
- Golikova, V., & Kuznetsov, B. (2016). The role of innovation and globalization strategies in post-crisis recovery. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP, 123.
- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard business review*, 88(3), 62-69.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory*. OUp Oxford.
- Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Kelly, J., & Stark, D. (2002). Crisis, recovery, innovation: responsive organization after September 11. *Environment and Planning A*, 34(9), 1523-1533.
- Kirman, A. (2010). The economic crisis is a crisis for economic theory. *CESifo Economic Studies*, 56(4), 498-535.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), 551-580.
- Mishra, A. K. (1992). Organizational responses to crisis: The role of mutual trust and top management teams (Doctoral dissertation).

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261, 1996.

Mucharraz, Y. (2020). How Businesses can brace for catastrophe. *Harvard business review*, online.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing crisis management*. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.

Reeves M. & Fuller J. (2020). We need imagination now more than ever. *Harvard business review*, online.

Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 23-42.

Schoenberg, A. (2005). Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public relations quarterly*, 50(1), 2.

Sidorkin, O., & Srholec, M. (2014). Surviving the times of crisis: does innovation make a difference?. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 7(2), 124-146.

Tuff, G., & Nagji, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*, 90(5), 66-77

Tushman, M., Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Press.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.