

ניהול אפקטיבי במציאות משבשת

בעידן של חדשנות משבשת, פלטפורמות דיגיטליות ורשתות מייצרות במקביל הזדמנויות יוצאות דופן ואתגרים מורכבים שמחייבים לאמץ תפיסת ניהול חדשה. מהם אופני הפעולה שיכולים לסייע למנהלים במאה ה-21 להגיב בזריזות ובאופן אפקטיבי לשינוי תמידי? ← מיכל זיגלמן, מייסדת ומנכ"לית Duality

התפיסה הדואלית מכירה באיכות התמרון כגורם מכריע לחוסנו של הארגון בשינוי ודוגלת בפיתוח "אסטרטגיה של תמרון" במקביל להשקעה בתכנון.

"תמרון" כאסטרטגיה - פרדוקס?

בבחינת התנהלותן לאורך זמן של חברות מובילות שוק, ניתן לזהות שגמישותן אינה אקראית, אלא מייצגת תפיסה ניהולית מעוגנת היטב. שלושה מאפיינים בולטים בהתנהלותן, אלו הם גם שלושת היסודות בבסיס המודל הבסיסי של הגישה הדואלית - 3R Spiral, שמטרתו לפתח אגיליות ארגונית:

1. Recognize - זיהוי עקבי ובזמן אמת של שינויים ומגמות בזירה העסקית ובסביבותיה. לדוגמה, אמזון אינה מחמיצה את ההזדמנות להיות חלק ממהפכת התחבורה העתידית ולמרות שתחבורה אינו תחום ליבה של החברה, היא בוחנת כיום טכנולוגיות נהיגה אוטונומיות שיסייעו לה לייעל ולהרחיב את פעילות השילוח שלה.
2. Resonate - "תהודה עסקית", היכולת "לתפוס את הגל" ולחבור למגמות גלובליות שהן בלתי נמנעות. "להתנגד למגמות אלו זה כמו להתנגד לעתיד" טוען ג'ף בזוס. חברת נוקיה, חלוצת התקשורת הסלולרית, לדוגמה, כשלה ביישום עיקרון זה. שמרנות, חוסר יכולת לחדש ולחשוב אחרת וכישלון מתמשך להסתגל למגמות השוק גרמו לחברה, המובילה עד 2007, לאבד את מובילותה בשוק הטלפונים הסלולריים. היתרון בשוק תחרותי שמור למי שפועל עם מגמות השוק, לא נגדן.
3. "Respond Relevantly" - Bias for action הוא אחד מ-14 עקרונות המנהיגות של אמזון. בסביבה נוילה מהירות היא פקטור מהותי. בחירה מושכלת של התגובה, לקיחת סיכונים, קבלת החלטות מהירה בתנאי עמימות ותנועה מתמדת, כל אלו הן מיומנויות חיוניות למנהלים בחברה השואפת לשמור על יציבותה בזירה דינמית ובלתי צפויה. מודל 3R Spiral מיישם את שלושת העקרונות הללו כהתאמה ספירלית ועקבי, כדי לשמור יתרון מתמשך לארגון בשוק אגרסיבי. "שיבוש הינו הזדמנות הרבה לפני שהוא הופך לאיום" טוען פרופ' קלייטון כריסטנסן, מומחה עולמי לחדשנות משבשת מבית הספר למנהל עסקים בהרווארד. זירת העסקים העכשווית אינה חדלה להתחדש, לשבש ולהפתיע. מנהלים וארגונים שישכילו לשכלל את "התמרון" לדמת אסטרטגיה, במקביל ל"תכנון", יחזקו את חוסנם וסיכוייהם לשגשג בשיבוש.

הכותבת היא יועצת לניהול וקבלת החלטות בתנאי מורכבות ופיזיקאית

האויב הגדול ביותר של ארגונים במאה ה-21 הוא אי-רלבנטיות, טוען ג'ף בזוס מנכ"ל אמזון, הקמעונאית המקוונת הגדולה בעולם והחברה החמישית בגודלה בעולם לפי שווי שוק.

אנו חיים במציאות משבשת. בינה מלאכותית ורובוטים מחליפים במהירות תפקודים אנושיים. רשתות מתפתחות בעוד ועוד תחומים כמו תחבורה ופיננסים, העולם מתקדם לכיוון "האינטרנט של הדברים" (IoT) - המרחב הרשתי בו מכונות, חפצים ואנשים יהיו כולם מקושרים זה לזה בתלות הדדית שמתעצמת.

במקביל להזדמנויות חסרות תקדים, מתהווים בעידן הדיגיטל והרשתות אתגרים חדשים. כך לדוגמה, מהפיכת הפינטק, ממצאה מחדש את עולם השירותים הפיננסיים, ובמקביל מערערת תעשייה שקיימת למעלה ממאה שנה, מאתגרת מבנים ארגוניים מסורתיים, מייצרת משרות ומעלה את רמת סיכוי הסייבר.

ההשתנות המהפכנית של העולם מאיצה את ההכרח לשנות גם את תפיסת הניהול לתפיסה רלבנטית לעולם רשת ודיגיטלי.

מודל הניהול הדואלי, Bimodal Management, מציע שני אופני פעולה, מנוגדים לכאורה, "תכנון" ו"תמרון".

"התכנון" - משמעו הגדרת יעדים, ניתוח, תכנון, ניהול סיכונים, שליטה ובקרה.

"התמרון" - משמעו זיהוי, ראייה מערכתית, תודעת רשת, הכלת עמימות, יצירתיות, תעוזה, זמישות (Agility - שילוב של זריזות וגמישות).

שילוב שני אופני הפעולה, "תכנון" ו"תמרון", הוא חיוני בגישה זו, כדי להגיב בגמישות ובזריזות להזדמנויות ולסיכונים המתהווים תדיר בסביבה דינמית, מבלי לאבד מיקוד אסטרטגי.

ניתן להדגים את עקרונות המודל באמצעות האסטרטגיה העסקית של חברת אמזון: בזכות אסטרטגיית "תכנון" מוקפדת של עסק הליבה, קמעונות מקוונת, התמקדה אמזון מאז הקמתה ב-1996, בצמיחה והתרחבות בהכנסות, חדרה לשוק אחרי שוק (מספרים דיגיטליים ועד מוצרי צריכה) והרחיבה תחומי מומחיותה גם לניהול מרכזים לוגיסטיים ושינוע סחורות, מה שאפשר לחברה להפוך לקמעונאית המקוונת הגדולה בעולם.

במקביל לאסטרטגיית "התכנון", חרתה אמזון על דגלה את חזון "Day 1" המבטיח לשמור את רוח הסטארטאפ והגמישות של ענקית השוק. זיהוי מהיר של הזדמנויות, תעוזה, תרבות של ניסוי ונכונות לטעות, איפשרו לחברה להיכנס לפני כעשור לשוק חדש, שירותי ענן. השרות נולד כיוזמה נקודתית "bottom-up" של אחד המנהלים. חטיבת הענן של אמזון - AWS - הפכה במהירות לחטיבה הצומחת והרווחית ביותר של החברה.



להתנגד למגמות החדשות זה כמו להתנגד לעתיד" טוען ג'ף בזוס, מנכ"ל אמזון. חברת נוקיה, לדוגמה, כשלה ביישום עיקרון זה. שמרנות, חוסר יכולת לחדש ולחשוב אחרת וכישלון מתמשך להסתגל למגמות השוק גרמו לחברה, המובילה עד 2007, לאבד את מובילותה בשוק הטלפונים הסלולריים.