

## קבלת החלטות וחדשנות בזירת עסקים משבשת

מיכל זיגלמן

פורסם בירחון איגוד הדירקטורים IDU אפריל 2019

### הזירה העסקית כאקוסיסטם

עידן המהפיכה הרביעית מציב דירקטורים בזירה עסקית כאוטית. חדירתן של טכנולוגיות חכמות, דיגיטל, ביג דאטה, בינה מלאכותית ורובוטים לכל תחומי החיים והעסקים, קצב החדשנות המואץ, בשילוב עם התעצמותן של רשתות במגמת "האינטרנט של הדברים" (IOT), עולם רשתות בו מכונות, חפצים ואנשים יהיו כולם מקושרים זה לזה בתלות הדדית מתהדקת - כל אלו יחד מייצרים שוק תזזיתי לא יציב, אקוסיסטם בו כל שיבוש "זניח" הוא בעל פוטנציאל לייצר אפקט פרפר - השלכות דרמטיות בלתי צפויות בעוצמתן ובהיקפן.

### מיהו "מקצוען סביר" בזירה כאוטית?

בזירה המורכבת, סוגיות כממשל תאגידי, חובת הזהירות או אחריות הדירקטור הופכות נוקבות מתמיד: מהו "תכנון אסטרטגי" במציאות משתנה ובלתי צפויה? איזו חדשנות היא אפקטיבית בשוק בו צרכי לקוחות משתנים במהירות? מהי המשמעות של "מקצוענות" ו"אחריות" בתנאי אי ודאות? מהם הכלים שבידנו כיום כדירקטורים כדי לפעול כ"מקצוענים סבירים"?

בבחירת המגמה, מפרשת בנק צפון אמריקה והפסיקה הקובעת התרשלות הדירקטורים שלא נקטו באמצעי זהירות סבירים כדי למנוע נזק לחברה, דרך חובת הזהירות המחודדת את מבחן הדירקטור הסביר והדירקטור המקצועי ואת חשיבות רמת איסוף המידע הנוגע לכדאיות העסקה "וכל מידע אחר שיש לו חשיבות לעניין", דרך כלל שיקול הדעת העסקי המדגיש חסינות לאחר עיון בנתונים "ושקילת השיקולים הרלוונטיים", לא יקשה לזהות שזרקור האחריות מופנה כיום ביתר שאת אל איכות תהליך קבלת החלטות על ידי דירקטורים: מהו סוג המידע ששימש אותך? מהו התהליך "הסביר" שנקטת כדי לזהות "מידע חשוב ורלבנטי"? מאידך, בסביבה כאוטית, לא תמיד ברור מהו "מידע רלבנטי", לעיתים אף השאלה שבמוקד ההחלטה אינה וודאית, נדרשת בחינה מחדש של המשמעויות "סביר", "מקצוען".

בתנאי סערה, מתחזקת אחריות הדירקטוריון לשמש כמצפן של החברה, הגורם שמסוגל "לעלות למגדל", לראות רחב ורחוק, לזהות לאן נושבת רוח השוק, מהן המגמות המתהוות, לזהות בזמן שינויים בלתי צפויים, סיכונים והזדמנויות לחדשנות, לסמן כיוון לספינה.

### "גמישות אסטרטגית" - פרדוקס?

טבעה של הזירה העסקית בעידן הדיגיטל והרשת מחד ומאידך הדרישה המתחזקת לקיום תהליך קבלת החלטות אחראי ומושכל, מחייבים מקבלי החלטות לאמץ כלי ניהול עדכניים שהם בהלימה לאתגרים שזירה כזו מייצרת.

מודל הניהול הדואלי™ Bimodal Management, מציע שני אופני פעולה החיוניים למנהיגים בעידן המהפיכה הרביעית:

"תכנון" - הגדרת יעדים, בניית תכנית, ידע מקצועי רלבנטי, ניהול סיכונים, אנליזה, שליטה ובקרה.

"תמרון" - זיהוי, ראייה מערכתית, "תודעת רשת", הכלת עמימות, יצירתיות, תעוזה, זמישות (שילוב זריזות וגמישות).

שילוב שני אופני הפעולה, "תכנון" ו"תמרון", המנוגדים לכאורה, בו זמנית, הוא חיוני לקבלת החלטות מושכלות ויצירת תגובה אפקטיבית, תוך שמירה על מיקוד אסטרטגי למול הזדמנויות וסיכונים המתהווים תדיר בשוק.

בעולם המקדש תכנון, שיטת הניהול הדואלי™ מכירה באיכות ה"תמרון" כגורם מכריע לשרידותה ולחוסנה של חברה במציאות משתנה ומציעה למנהיגים לעבור מתפיסת "אסטרטגיה גמישה" הנהוגה במחוזותינו, לתפיסה של "גמישות אסטרטגית" כלומר "תמרון" המיושם בעקביות ובאופן מושכל, כחלק מן האסטרטגיה ולא רק במצבי משבר.

## קבלת החלטות אפקטיביות בזירה משבשת

שלושה עקרונות, אבני היסוד בשיטה הדואלית, מאפשרים למובילי שינוי ליישם גמישות כאסטרטגיה:

**Recognize** - זהו בעקביות ובזמן אמת שינויים, מגמות, יחסי גומלין בתוך החברה וברשת העסקית שלה. אי ידיעה, ידיעה חלקית או מאוחרת אינה פוטרת מאחריות, כפי שהעידה פרשת פלד גבעוני בה פסק השופט כשל בזיהוי נורות האזהרה. מקבל החלטות שמאשר עסקה או תהליך חדשנות, חייב לבחון לא רק פרמטרים מסחריים מיידיים וקונקרטיים, כמקובל, אלא גם את האקוסיסטם המורחב שהחברה מהווה חלק ממו, לתקף את החלטתו גם ביחס למגמות ופרמטרים שאינם מיידיים ומוחשיים כמו "רוח השוק", מגמות חברתיות, מקומיות וגלובליות והשלכותיהן המגוונות על העסקה.

זירה משבשת מספקת כר פורה ליוזמות חדשנות, בתנאי שמזהים אותן בזמן ומבינים את השלכותיהן. בעידן של יותר בפחות, כבר לא די בחדשנות. על חברה לזקק את הזדמנויות החדשנות שיניבו ערך משמעותי ואימפקט בשוק התחרותי. היכולת לזהות בעלי עניין חדשים, הקשרים סמויים, לשאול שאלות חדשות, מעבר לאלו הברורות והנראות לעין, היא חיונית להנעת חדשנות אפקטיבית.

**Resonate** - פעלו עם השיבוש, חיברו למגמות המתהוות הבלתי נמנעות. במקרים כגון פרשת אפריקה ישראל או פרשת דנקנר, "המידע היה על הקיר". בחירת מקבלי החלטות להתעלם מהשינוי ה"זניח", הביאה לתגובה פסיבית והימנעות מהרמת דגל אדום בזמן. התבוננות באותן פרשות במשקפים של אקוסיסטם, מאירה מיידיית את פוטנציאל "אפקט הפרפר" וההשלכות המרחיקות שהיו טמונות באותם שינויים "לא משמעותיים" לכאורה. כשל ביישום העיקרון הזה, הוא שגרם לחברת נוקיה, לאבד את מובילותה בשוק הטלפונים הסלולריים עד 2007. היתרון בשוק תחרותי שמור למי שפועל עם מגמות השוק, לא נגדן.

**Respond Relevantly** - בסביבה של אפקט הפרפר, תגובה שאינה מותאמת לנסיבות המשתנות, יש לה פוטנציאל לייצר נזקים מרחיקי לכת. בחירה מושכלת של תגובה שאינה מקובעת בתכנית, אבחנה בין הטווח המיידי לרחוק, בין מניעים אישיים למקצועיים, קבלת החלטות מהירה ושמירה על תנועה מתמדת, הופכות למיומנויות קריטיות למקבלי ההחלטות כדי לשמור על יציבות החברה.

שלושת העקרונות מעוגנים במודל 3R Spiral<sup>TM</sup> המיושם כתהליך אסטרטגי, ספירלי, סוג של רדאר המאפשר למובילי שינוי לקרא את המפה הדינמית ולקבל החלטות המותאמות להשתנות המתמדת של השוק.

עידן המהפיכה 4.0 מייצר זירת עסקים שאינה חדלה לשבש ולהפתיע. דירקטורים שישכילו לשכלל את "התמרון" לרמת אסטרטגיה, במקביל ל"תכנון", ישמשו כנכס אסטרטגי לחברה ויסייעו לה לשגשג ולייצר יתרון מתמשך בזירה משבשת.

[הכותבת היא פיזיקאית, יועצת לניהול וקבלת החלטות בתנאי מורכבות, מייסדת ומנכ"ל Duality.](#)

[www.duality.co.il](http://www.duality.co.il)