



# ניהול ומנהיגות בטלטלה כאוטית: מה ניתן ללמוד ממלחמת "חרבות ברזל" על ארגונים עסקיים בטלטלה?



שאול רון

אורלי יחזקאל

פרופ' אורלי יחזקאל היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מרצה, חוקרת, יועצת, ובעלת ניסיון עשיר בפיתוח והובלת תוכניות להכשרת מנהלים בכירים במגזרים שונים (פרטי, ציבורי, ביטחון).

שאול רון הוא כלכלן ומשפטן, בוגר תוכנית חבצלות של אמ"ן, ומחזיק בתואר MBA מטעם הפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב.

## תקציר

ב-7 באוקטובר 2023 התעוררה ישראל כשאלפי פעילי חמאס חדרו לגבולותיה, טבחו באכזריות למעלה מאלף ישראלים וחטפו כ-250 בני ערובה. ההתקפה הובילה לפרוץ מלחמת "חרבות ברזל" בין ישראל לחמאס והכניסה את המדינה לתקופה ארוכה ומתמשכת של טלטלות ואי ודאות. המאמר מציג שלושה מונחים – VUCA, BANI ו"ארגונים בלתי שבירים" – המשמשים כמתודולוגיה לניתוח והיערכות ארגונים נוכח אופיו המשתנה והבלתי צפוי של העולם המודרני, ולגיבוש הדרך שבה יכולים ארגונים לצעוד על מנת לא רק להיות חסינים בעולם הכאוטי אלא גם לצמוח ממנו. במהלך המאמר נדנים את יישומם של שלושת המונחים לניתוח אירועי מלחמת "חרבות ברזל" וההיערכות וההתנהלות בהמשך להם, נבחן מה ניתן לקחת מהניתוח על מצב המדינה והצבא לטובת מנהלים ומנהלות של ארגונים עסקיים שניצבים מול מציאות כאוטית עם תוחלת זמן בלתי ידועה שמחייבת התמודדות ומענה מידיים, ונציג כלים ניהוליים ומנהיגותיים שנגזרים מאימוץ המושגים שסקרנו כתפיסה מערכתית מקיפה לניהול האתגרים שעומדים בפני מנהלים שעושים את דרכם במסע לעיצוב "ארגונים בלתי שבירים", ארגונים שיוכלו לצלוח בשלום התמודדות עם איומים וישכילו לנצל הזדמנויות שזמנן להם העולם הכאוטי ואף לצמוח מהן.



לכולנו שקצב השינויים, עוצמתם, אופיים והאינטראקציות המהירות ביניהם יהיו כנראה מנת חלקנו בעתיד, והם כאן כדי להישאר. אנחנו צריכים להיות כאן ולהיערך, להתארגן מולם, ועל הדרך אולי גם לנפץ כמה פרות קדושות ששימשו אותנו לאורך שנים רבות.

אירועי השבת השחורה של מדינת ישראל לא רק שטרם עובדו, אלא ייקח זמן רב לעכלם לפני שתיעשה למידה עמוקה, תחקור והפקת לקחים. ב-7 באוקטובר יזם חמאס מלחמה מתוכננת היטב נגד ישראל. אלפים מפעיליו ומתושבי הרצועה פרצו גדרות, פשטו על מוצבים, על בסיסים צבאיים ועל יישובי עוטף עזה, וביצעו מעשי זוועה ואכזריות שדפי ההיסטוריה יתקשו להכיל.

האירוע תפס את מדינת ישראל בהפתעה גמורה, חוסר מוכנות, היעדר יכולת למענה ועזרה מידיים, והלם רב-מערכתי.

במאמר הנוכחי ננסה ליישם שני מושגים שמצויים בספרות – VUCA ו-BANI – כדי לנתח ממבט ניהולי את מלחמת "חרבות ברזל" ולהדגים אתגרים שנגזרים ממנה עבור הצבא והמדינה. נגדיר גם מושג שלישי: "ארגונים בלתי שברירים", ובהמשך נבקש להשליך מניתוח זה על האתגרים העומדים כרגע בפני ארגונים עסקיים שגם הם מתעוררים מההלם הראשוני ומצטרפים לקרב על קיומם והישרדותם.

*"שעה-שעה ורגע-רגע נתקל בן תקופתנו בחדש. אנו נישאים בזרם האדיר של התמורות המתחוללות בכל התחומים והמשנות את אורחות חיינו. בהלם השינויים מתנפצים לא רק הרגלינו והביטחון העצמי שלנו אלא אף שגרות מחשבה ותפיסות מקובלות. העבר שוב אינו מקור הלימוד היחיד והבטוח".*

את הדברים המצוטטים כתב אלווין טופלר, סוציולוג ועתידן, בספרו "הלם העתיד" לפני כחמישים שנה. התחזית ששרטט בדבריו לא רק שהתאמתה, אלא שתחושת "הלם העתיד" רק הולכת ומתחזקת. דבריו של טופלר מהדהדים יותר מאי פעם נוכח האירועים שחוה העולם מאז תחילת שנת 2020, וכמובן אחרי אירועי ה-7 באוקטובר 2023.

מאז שנת 2020 מאופיין העולם כולו, ומדינת ישראל בפרט, בתהפוכות וסערות ניכרות: מלחמת "חרבות ברזל" שפרצה באוקטובר 2023 ובשעת כתיבת שורות אלה עדיין לא הסתיימה, משבר הקורונה, התנודתיות הניאופוליטית הסוערת, שינויים מהותיים בסדר העולמי, המלחמה המתמשכת באוקראינה, סימני שאלה על דמותה של הגלובליזציה, התנודתיות בשוקי ההון העולמיים ובמאקרו כלכלה, התמוטטותן והיעלמותן או היחלשותן של חברות שנדמה היה שיהיו בחיינו לנצח, אירועי אקלים חריגים במקומות שונים בעולם, ועוד כהנה וכהנה אירועים פוליטיים וחברתיים בארץ ובעולם, מאותתים

בדומה לזירה הצבאית, גם בעולם העסקי תם עידן היציבות היחסית של יחסי סחר או של דומיננטיות קבועה של שחקנים גדולים, מבוססי מודלים עסקיים, אסטרטגיות ומבנים ארגוניים דומים יחסית. הזירה העסקית נהיית גלובלית יותר, ונכנסים אליה ארגונים חדשים מבוססי מודלים עסקיים שונים ולעיתים משבשים. ההתפתחות הזאת דורשת מארגונים עסקיים לבצע שינויים קוונטיים בקבלת החלטות, בעיצוב הארגוני, בנייהול החדשנות ובהשגת יתרונות תחרותיים (Schoemaker et al., 2018).

## כמה מילים על כל אחד מממדי ה-VUCA

**תנודתיות (Volatility)** – קצב ועוצמה הולכים ומתגברים של שינויים המתרחשים בדפוס שאינו ניתן לניבוי (Sullivan, 2012; Lawrence, 2013; Bennett & Lemoine 2014).

**איך נערכים?** מול התנודתיות הסביבתית נדרשים ארגונים להתארגנות זמישה (Agile), מבנים מעגליים קטנים, מגוונים ואינטרדיסציפלינריים, קיצור ומקבול תהליכים, יכולת לנייד משאבים ממקום למקום בזמן קצר, תרבות חדשנית ויצירתית, אסטרטגיה אינטראקטיבית, וגמישות וזריזות בפיתוח מענים ויוזמות של הארגון.

**אי ודאות (Uncertainty)** – מחסור או מוגבלות בידע ומידע שיכולים לנבוע מהיעדר מידע אך גם מעודף מידע או מפיצוץ מידע (חלקו כמובן "איתותים" וחלקו "רעשים" – fake news), שמקשים על היכולת לחזות אירועים (Kinsinger & Walch, 2012), להשתמש בניסיון העבר כדי לחזות את העתיד (Sullivan, 2012), או לחזות את השלכותיהם של אירועים שהתרחשותם ידועה אך לא תוצאותיהם (Bennett & Lemoine 2014). חשוב לציין שהתנודתיות היא אחת הסיבות לאי הוודאות אך לא הסיבה היחידה. אי ודאות יכולה לנבוע גם משני ממדי ה-VUCA הנוספים שיוגדרו בהמשך.

**איך נערכים?** אי הוודאות מחייבת מידע, מתודולוגיות של כריית מידע, אנליטיקה וחיזוי טרנדים, שיתוף המידע, פיתוח יכולות למידה ארגונית מתחכמות לצד יכולות לשכוח למידה קודמת (unlearn), ניהול סיכונים, פיתוח תרחישים וחרבות אסטרטגיות מתאימות למצבים היפותטיים, ניצול המידע החדש ובחינתו מפרספקטיבות שוברות פרדיגמה, ולטובת כל אלה –

המאמר נכתב כאשר ההשלכות על הכלכלה והמגזר העסקי טרם התבהרו, לרבות השלכות המלחמה על דירוג האשראי של ישראל ויחסי המסחר עם מדינות העולם, ולפיכך רק לאחר שהאבק ישקע ניתן יהיה לנתח לעומק את אופן התמודדותו עם רכיבי VUCA ו-BANI ואת מידת הצלחתו בכך. מנגד, דווקא עכשיו, כאשר ארגונים נמצאים בעין הסערה, וברור לחלוטין שהמשבר הכלכלי עוד לפנינו – יש ערך ברענון המונחים, ניתוח המציאות הידועה לנו עד כה, והצבת נקודת ייחוס שממנה נדרשת היערכות לעתיד הלא ודאי הצפוי לנו, ואולי היערכות לפיתוח יכולת לצמוח מהמשבר ולהיות "ארגונים בלתי שבירים".

## עולם של "בוקה ומבולקה" – It's A VUCA World

את המושג VUCA טבעה היחידה האסטרטגית של הצבא האמריקאי כאשר הנשיא קלינטון ביקש להגדיר את צירי ההיערכות של הצבא לקראת המאה ה-21 עקב השינויים בסדר העולמי לאחר התמוטטות ברית המועצות וסיום המלחמה הקרה. האתגרים שהוגדרו היו סביבה רוויית תנודתיות (Volatility), אי ודאות (Uncertainty), מורכבות (Complexity) ועמימות (Ambiguity), להלן: VUCA (יחזקאל וקולובסקי, 2020).

המושג נועד לבטא את השינויים והאתגרים שאליהם התבקש הצבא האמריקאי להיערך לקראת המאה ה-21 (Whiteman, 1998; Kinsinger & Walch, 2012). הדגש העיקרי בהקשר הצבאי הוא במעבר מתורות לחימה ברורות ומובנות, המבוססות על חיזוי ותכנון מול שחקנים ידועים, אל עולם שמכיל עמימות גבוהה, אויבים "לא סימטריים" ואמיתות סותרות ומורכבות, ודורש תגובות מהירות ומגוונות, יכולות הסתגלות, וקבלת החלטות ברמות גבוהות של עמימות ואי ודאות (Schoemaker, 2018; Heaton & Teece, 2018).

המושג VUCA, שכל אחד ממדיו נדון בספרות המקצועית כבר מזה מספר עשורים, קיבל בולטות ומשמעות רבה בשנים האחרונות, בעיקר בשל הבנת האינטראקציות המורכבות בין ממדיו (Millar, Groth & Mahon, 2018; Doheny, 2012; Nagali & Weig, 2012), ובשל המציאות החיצונית שהופכת את התיאורים הקונספטואליים המופיעים בספרות לעובדות מוחשיות ונראות לעין, וממחישה הלכה למעשה את השפעותיהם על ארגונים בכל תעשייה ותחום.

# The VUCA "After Party": BANI Framework

משבר הקורונה שהפתיע את העולם בשנת 2019, אותה על תהליכים יותר כאוטיים, עוצמתיים, לעיתים אקספוננציאליים, והוביל למושג נוסף: BANI, שטבע האנתרופולוג והעיתידן Jamais Cascio (Cascio, 2022). המושג מדבר על הצורך בהתארגנות מול עולם שברי (Brittle), מעורר חרדה (Anxiety), לא בהכרח לינארי (Nonlinear), ומכיל סטואצייות שלא תמיד ניתנות להבנה דרך תפיסת המציאות הקיימת שלנו (Incomprehensible) – להלן BANI. גם המשנה זו לוותה בהגדרת מנגנונים וכלים ארגוניים ומנהיגותיים שנדרשים מולה.

## כמה מילים על כל אחד מממדי ה-BANI

**שבירות (Brittle)** – ארגונים שנבנו ועוצבו בפרדיגמות יציבות וחזקות (מבנה, אסטרטגיות, תהליכים סדורים וסדרתיים) עלולים להגיע לנקודת שבירה בזמן קצר מול שינויים פתאומיים ועוצמתיים שלא נחזו (עצירת שרשראות אספקה, חסימת נתיבי סחר ימי, אסון טבע, הפיכה פוליטית, הפתעת 7 באוקטובר).

**איך נערכים?** הבנת פוטנציאל השבירות מחייבת זהירות רבה מ"גזע ארגוני" קשיח, שונא שינוי, רדף סדר ונוקשה. ארגונים נדרשים לפתח גמישות גבוהה (אסטרטגיות אינטראקטיביות ואדפטיביות, מבנים ארגוניים מעגליים ואוטונומיים, תהליכים מקבילים וקצרים עם אינטראקציות מיידיות מול הלקוח, ניווד משאבים ברזיות), מתודולוגיות סדורות של ניהול סיכונים, ותרבות ארגונית שלא פוחדת מהכאוס ומנסה להדוף אותו אלא מחבקת אותו כהזדמנות לשינוי וצמיחה. במקביל, וכדי שנמישותו הגבוהה של הגזע לא תנתק את הארגון ותביא לקריסתו – יש לטפח "שורשים" עמוקים: חזון, ערכים, חרבות, שייכות, מחוברות, מחויבות וחוסן אישי וארגוני.

**חרדה (Anxiety)** – תחושת חרדה, בלבול ולעיתים פאניקה שנובעת מאופיו השברירי של העולם. הממד מתייחס למצבם הרגשי של ארגונים ושל מנהיגיהם עקב אירועים מהירים וקיצוניים שלא נצפו (התפתחויות טכנולוגיות מהירות שלא הוערכו כראוי, מתחרים טכנולוגיים שנכנסו לזירות "לא להן" כמו קמעונאות או סקטור פיננסי, וכמובן – גדודי חמאס ששטפו את עוטף עזה ללא שליטה או הבנה שלנו).

גיוון (diversity), יצירתיות, חשיבה מחוץ למגרש, הרחבת הקוגניציה הארגונית ופריצת מסגרות חשיבה קונבנציונליות.

**מורכבות (Complexity)** – ריבוי גורמים או שחקנים שונים זה מזה (הטרונניות) בתוך הארגון ומחוצה לו, עם השפעות הדדיות וכיווני השפעה ועוצמה לא ברורים. כך למשל, שונות גדולה בתוך קהלי לקוחות, מתחרים מסוגים שונים, פריסה גיאוגרפית רחבה, ובתוך הארגון – דורות שונים של עובדים יוצרים סביבה פנימית וחיצונית הטרוננית ומורכבת (Bennett & Lemoine 2014).

**איך נערכים?** התגובה הניהולית לעליית רמת המורכבות הסביבתית צריכה להיות חשיבה מערכתית, דיפרנציאציה פנימית גבוהה (התמחות בשחקנים שונים), מנגנוני למידה מתוחכמים לטובת התמחות בשחקנים השונים, ופיתוח מענים מדויקים לכל אחד מהם. לצד זאת יש צורך בגיוון (diversity) פנים ארגוני שיגדיל את יכולתו של הארגון להבין את השחקנים השונים בסביבתו. גיוון פנימי המלווה בתהליכי הכללה (inclusion) יועיל ליצירת ערך מהאתגר הבין-דורי שבתוך הארגון, יאפשר נקודות מבט שונות ומגוונות בתהליכי חשיבה תוך-ארגונית, ובכך יועיל לקבלת החלטות ועיצוב יצירתיות וחדשנות. במקביל, דרוש פישוט (simplification) של תהליכים תפעוליים ותהליכי קבלת החלטות (חלוקה למקטעים קצרים).

**עמימות (Ambiguity)** – קיים מידע, אך ניתן להבין אותו או לחזות את תוצאותיו ביותר מדרך אחת נכונה. עמימות באשר להיגיון או לכללים שמאחורי מידע קיים, חוסר בהירות באשר למשמעות של אירוע או מידע (Caron, 2009), מה שיוצר בלבול (Lawrence, 2013) וקושי בקבלת החלטות ולעיתים גם בביצוע תהליכים. לפעמים העמימות מתבטאת בחוסר יכולת של מקבלי החלטות להמשיג את האיזונים או את ההזדמנויות לפני שהם הופכים להיות קריטיים (Kail, 2010).

**איך נערכים?** עמימות דורשת מארגונים תהליכי למידה סדורים, יכולות ניסוי וטעייה, העלאת השערות שונות ובחינתן, המשנה מורכבת יותר של תהליכים רבי משמעות והטמעתם באמצעות נהלים ברורים, מדורגים ולעיתים מתפצלים, אך בה בעת גם גמישות מבצעית או תפעולית וכלים להטמעת חדשנות ויצירתיות.

# מה בין VUCA ל-BANI?

## השוואת המושגים

חשוב לציין כי שני המושגים אינם אקסלוסיביים, הם חופפים בחלקם, מוסיפים זוויות אך לא מוציאים זה את זה, ולעיתים המציאות שיש להיערך אליה מכילה אלמנטים חלקיים מכל אחד.

שני המושגים מדגישים את חשיבות ההכרה באי ודאות כנתון קיים תמיד, את ערכו של מבט בוחן שאמון על זיהוי שינויים בסביבה, ואת חשיבות הנמישות והיכולת לייצר מענים מהירים לדינמיות.

מבחינת דגשים – בעוד שה-VUCA שם דגש על האופי התנודתי והמורכב של הסביבה, ה-BANI מתייחס לאופייה השברירי והלא לינארי, ומתמקד בתגובה הרגשית של מנהלים ושל עובדים לתנאי הסביבה. בהמשך לדגשים השונים הללו – בעוד שהמושג VUCA מדגיש את הצורך במערכות ארגוניות זמישות ואינטראקטיביות, ה-BANI מוסיף ומדגיש את החוסן הנפשי והאינטליגנציה הרגשית של מנהלים, ואת נחיצותם של "שורשים איתנים" בדמות חזון ברור ומערכת ערכים מוטמעים המתורגמים לפרקטיקות.

במבט מתכלל – מה שמשותף לשתי הפרדיגמות היא ההבנה שהסתגלות למציאות דורשת שילוב מקביל בין שתי זרועות ארגוניות מקבילות: זרוע ארגונית אחת שמחבקת את אי הוודאות והדינמיות ומייצרת זריזות, נמישות, חדשנות, יצירתיות ותנועה, וזרוע שנייה שמייצבת את המערכת, מבטיחה למידה סדורה ובלתי פוסקת, מפרמלת ומפרמטת תהליכים ומדדים, ושומרת על תנועה יציבה לכיוון החזון הארגוני תחת מערכת ערכית ברורה.

## מה ערכן של שתי המשגות?

שני המושגים משמשים כמתודולוגיה סדורה לניתוח אסטרטגי מערכתית של הסביבה הארגונית בכל נקודת זמן, וזיהוי הצירים השונים שאליהם ארגונים צריכים להיערך ולפתח מענים. המושגים אינם מנבאים את העתיד, אלא מייצרים ערנות לרכיבי הסביבה השונים, וכן הפרדה מחוזדת בין ממדים שונים שקיימים במקביל אך השפעותיהם יכולות להיות שונות.

**איך נערכים?** החרדה מחייבת שקט, אינטליגנציה רגשית מפותחת ואמפתיה. מנהלים ומנהלות צריכים להשקיע ברגיעה אישית, זמן שקט לחשיבה והתנתקות מזעזועים, טכניקות של ריכוז ורגיעה על מנת "להשיב את נפשם". במקביל – נדרשת השקעה ארגונית בבריאות הנפשית של העובדים, אמפתיה מול הצרכים והחרדות שלהם, ותקשורת פתוחה, שקופה ורציפה.

**אירועים לא לינאריים (Nonlinear)** – קשרים רופפים בין סיבה לתוצאה, שינויים קטנים שמתפתחים בקצב עוצמתי ומקשים על חיזוי, היערכות ותגובה תואמת לקצב האירוע (קצב התפשטות מידע או טרנדים דרך המדיה החברתית, התפשטות הקורונה, קצב קריסת ההגנה על הקיבוצים).

**איך נערכים?** ארגונים נדרשים לפיתוח ראייה מערכתית, הבנת הקונטקסט הרחב של אירועים, רשתות של שיתופי פעולה והשתלבות ב"אקוסיסטם" הרחב הרלוונטי לפעילות הארגונית. תרבות של ניסוי וטעייה, אתגור והטלת ספק בהנחות יציבות וקונספציות קיימות, ופרקטיקות תרחוש שנגזרות ממנה יובילו לפיתוח תרחישים שונים ואחרים מאלה המתבססים על מודלים לינאריים, כאלה שינסו לדמיין הרבה "תמונות עתיד" שונות ומגוונות. גם כאן ניוון (diversity) מרבי בקבוצות מקבלי ההחלטות יפעל להרחבת פרספקטיבות ולזיהוי טוב יותר של אירועים קטנים שעלולים להתפתח במהירות לכלל נפיצות.

**חוסר מובנות (Incomprehensible)** – גם אם קיים מידע, המורכבות הגבוהה, נטיות שונות וההשפעות ההדדיות בין שחקנים מקשות על הבנת המציאות או חיזוי שלה. התוצאה היא חוסר יכולת לשלוט על הבנת המציאות דרך "תשובות" או הסברים קיימים או מקובלים. במקום הזה מתערער הכוח של קונספציות, מודלים ותקדימים להסביר את מה שקורה, ובוודאי לנבא את מה שעתיד לקרות. למשל, קושי להבין לאן יתפתחו משברים מקומיים פוליטיים או משברים פיננסיים בשל קשרי הגומלין המורכבים בין שחקנים גלובליים או כלכלה גלובלית.

**איך נערכים?** ההבנה שנצטרך לפעול מול מציאות שכלליה לא ברורים לנו, מחייבת שוב יכולת דמיון, יצירתיות ותרחוש, לצד למידה ארגונית סדורה ושימוש רב בדאטה ובאנליטיקה. זאת תוך הישענות רחבה על טכנולוגיות חכמות, והפעלה של יכולת אנליטית במקביל לחשיבה אינטואיטיבית ויצירתית, כאמירת דניאל כהנמן "היכולת לחשוב מהר, לחשוב לאט".

טוב יעשו מנהלות ומנהלים שישתמשו באופן שוטף בניתוח כל אחד מהממדים בהתייחס לארגון הספציפי שלהם. ניתוח סדור כזה יסייע לתהליכי קבלת החלטות, יוביל ארגונים להיות ערניים למתרחש בסביבה, לזהות סיכונים ולנהל אותם. חשיבה סדורה כזאת תוביל לזיהוי ופיתוח יכולות מערכתיות או מנהיגותיות שהארגון ידרש להם, כמו גם חרבות שיוכלו לסייע לארגון לשרוד ביום שחור או למנף הזדמנויות שטמונות במשברים שהמציאות תזמן לו.

בפרק הבא ננתח את אירועי אוקטובר כמקרה קיצון של BANI-VUCA גם יחד. נשתמש בכל הממדים באופן משולב כדי להדגים כיצד תרומתם של חלקם חוברת ומעצימה את השפעתם של אחרים. לסיים נציג השלכות שניתן ליישם מניתוח המלחמה לטובת ארגונים עסקיים שנלחמים בזירה העסקית הסוערת והמטלטלת.

## מלחמת "חרבות ברזל" – אירוע קיצון של VUCA ו-BANI

על סמך המידע הפומבי המצוי, בעוד האירועים מתרחשים ומתפתחים, ננסה לתאר את כל אחד מהממדים של שתי ההמשגות דרך דוגמאות מאירועי ה-7 באוקטובר:

### תנודתיות (Volatility) ושבריות (Brittle)

תמונת המצב הביטחונית מול רצועת עזה השתנתה בן רגע בקצב ובעוצמה חסרי תקדים. ברמה האופרטיבית, ארגון הטרור הצליח להפתיע את ישראל, החדיר כמות גדולה של פעילים לשטחה וטבח באזרחיה וביייליה. ברמה האסטרטגית, התנפצה קונספציה שגובשה במשך שנים במערכת הישראלית, שלפיה חמאס הוא ארגון פרנמטי שדבק בתפקידו כמושל הרצועה ושואף להיטיב עם אזרחיו ברמה הכלכלית-חברתית. בהתאם, ננקטו צעדים ונלקחו סיכונים על בסיס הקונספציה שאפשרו ליהנות מ"שקט יחסי" מצד חמאס במסגרת יחסי תן-קח. גם התראות ומידע שנמסרו לצבא מתצפיתניות ונגדת ב-8200 לא הצליחו לערער את הקונספציה, להאיר את העיוורון ולפקוח עין בוחנת או מטילה ספק.

ב-7 באוקטובר התעוררה ישראל לחמאס אחר – ארגון רצחני המונע מלהט דתי, שפועל על פי מערכת ערכים שונה לחלוטין מזו שיוחסה לו, כשתפיסת ההגנה והביטחון שלנו נשברה באחת.

כך, אירועי ה-7 באוקטובר ממחישים את השבריריות והתנודתיות של המציאות הביטחונית מול רצועת עזה. עד ה-7 באוקטובר מציאות זו כללה תחושת ביטחון יחסית של תושבי העוטף וסביבתו, הסתמכות על מכשולים ומנגנוני מודיעין, וכן מיקוד בשיקום, בהטבת תנאי המחיה ובהרחבת מרחב ההסכמות עם חמאס. מה-7 באוקטובר התהפכה המציאות והתחילה מלחמה רחבה הכוללת אלימות חסרת תקדים, הפעלת אש ותמרון בשטח הרצועה, בצד ריסוק כל אמצעי ההגנה וההתרעה ואיתם תחושת הביטחון.

לא רק המציאות עצמה התנפצה. התנפצות הקונספציה הרב-מערכתית "האיתנה" לכאורה, מייצגת שבר חזק באחיזה במציאות של גופי הביטחון ומקבלי החלטות בדרג המדיני. החל מה-7 באוקטובר הנחות היסוד קרסו כלא היו.

### אי ודאות (Uncertainty) וחרדה (Anxiety)

קרל פון קלאוזנביץ אפיין את המלחמה כ"ממלכת אי הוודאות", ויסוד זה מעוגן עמוק בכל אירוע לחימתי, כל שכן במלחמה רחבת היקף עם כשל מודיעיני והערכתית כה משמעותי. במשך ההתקפה ב-7 באוקטובר המערכת הישראלית הייתה רוויה באי ודאות: מה באמת המצב בדרום? כמה הרוגים מבין אזרחינו וכוחותינו? האם נחטפו ישראלים לרצועה? האם ישנם עדיין מחבלים המסתובבים בשטח ישראל? בהמשך הולכות ומתווספות שאלות לא פתורות: האם אנחנו על סף מלחמה אזורית? בתוך כך, האם ומתי חויזבאללה יבחר להגביר את עצימות תקיפותיו, ובכלל לאן פניו במערכה הזאת? האם צפויה להיפתח חזית נוספת מצד איראן יותר גרורותיה (תימן)? האם אזור יהודה ושומרון יתלקח? מהי רמת האיום מתוך ישראל? האם נקלענו למלחמת מעצמות? קרה? כמה? הרבה שאלות פתוחות, מחסור במידע לצד אין-סוף מידע – וכל אלה אינם נותנים פטור מקבלת החלטות: אסטרטגיות, טקטיות, איכותיות, דינמיות.

אל המורכבות הגדולה מצטרפים **תהליכים** שאינם לינאריים. חלקם **אקספוננציאליים**, וחלקם בעלי קשר חלש בין סיבה לתוצאה ומקשים על זיהוי מגמה ועל חיזוי תוצאות התהליך:

דוגמה לסוגיה אקספוננציאלית היא השלכות צמצום אספקת הדלקים לרצועה על המציאות ההומניטרית ברצועה – הדלקים משפיעים על אספקת החשמל שמפעיל מערכות אזרחיות קריטיות לתפקוד מינימלי, כגון התפלת מים, שאיבת מים והנגשתם לברזים, ניקוז ביוב, והפעלת מכונות רפואיות. פגיעה במערכות אלו עשויה לייצר השפעות הומניטריות קשות שיגבירו באופן דרמטי את הצורך בתפקודן של מערכות אזרחיות ויגדילו את הביקוש בקצב גובר. כל אלה יגבירו את הלחצים על ישראל מהזירה הבין-לאומית להפסיק את הלחימה ועלולים להשפיע על השגת היעדים.

דוגמה לסוגיה בעלת קשר סיבה-תוצאה חלש היא הפגיעה הקניטית במערכי חמאס לטובת מיטוטו. חמאס, מעבר לזהותו כארגון טרור, הוא תנועה פוליטית-עממית הנשענת גם על אתוס אסלאמי המקדש את הג'יהאד האלים כדרך הפעולה המרכזית לשחרור אדמות הקדש (וקף), וגם על האתוס הפלסטיני המבקש לחזור לאדמת המולדת להקמת מדינת לאום. פעולות צה"ל נגד מערכי חמאס אומנם מחלישים אותו ברמה הארגונית, אך אידיאולוגיית חמאס נטועה עמוק בקרב הציבור הפלסטיני, ולכן גם תצורה ארגונית מוגבלת של חמאס תותיר אותו רלוונטי במידה זו או אחרת. יתרה מזאת, פעולות צה"ל עשויות דווקא להעמיק את היקף התמיכה הציבורית בחמאס ואת היקף האיבה כלפי ישראל, ואולי יאפשרו לו להרים ראש במרחב גיאוגרפי אחר (יהודה ושומרון? יתר מדינות הטבעת סביב ישראל?).

הא-לינאריות מחייבת חשיבה יצירתית שאינה מחפשת פעולות שיובילו להשפעה מיידית וישירה כדי להשיג את התוצאה הרצויה, אלא מהלכים משולבים שמצליחים יחידו להתקרב אל היעד, תוך ניהול מתחים שהפעולות מייצרות.

## עמימות (Ambiguity) וחוסר יכולת להבנה (Incomprehensible)

ישראל וצה"ל בוחנים את פעולות אויבינו כמו גם שותפינו, ונדרשים לפרשן כהלכה על מנת לגבש תמונת מצב ולפעול בהתאם. אלא שהמציאות **רוויית עמימות** שמשמעותה היא

מאי ודאות קצרה הדרך **לחרדה**: תמונות מקבלי ההחלטות בתחילת המלחמה אינן משאירות מקום לספק. "בוקה ומבוקה ומבולקה, ולב נמס ופיק ברכיים וחלחלה בכל מותניים", כתב הנביא נחום (פרק ב, פסוק יא). החרדה היא תוצאה של אי הוודאות וההפתעה במערכת. החרדה מתבטאת גם במישור המנהיגותי-ארגוני – מנהיגי צבא ומדינה שאיבדו שליטה למשך שעות ארוכות. אולי מבינים במהירות את גודל הטעות, אך עדיין לא את גודל המחיר. כמובן שהרבה מהחרדה באירוע מקורה אישי – אובדן של קרוב או אי הידיעה באשר לגורלו, בין אם נחטף ובין אם נעדר, ואולי דאגה לעתידך האישי. לכך מתווספת החרדה שנובעת מאובדן תחושת הביטחון בנבולות המדינה ובמנגנוניה שנועדו לבלום מתקפות ולמנוע מגורמים שוחרי רעה לממש את תוכניתם. חרדה זו מחייבת התארגנות מהירה, התאוששות, רגע של שקט פנימי בתוך ההתרחשות הסוערת.

## מורכבות ואירועים לא לינאריים

המערכה מאופיינת **במורכבות** אדירה נוכח ריבוי שחקנים, במעגל הראשון והשני, אויבים וידידים, ואינטראקציות בין השחקנים השונים, וכן ריבוי איומים, הזדמנויות ואינטרסים שונים.

כך לדוגמה, לעיני הציבור הישראלי והמערכת כולה ניצבות שתי תכליות – ניצחון על חמאס ופגיעה ביכולתו לממש התקפה מסוג זה שוב, ושחרור החטופים ברצועה. מאחורי כל תכלית והדרכים למימושה (לחימה חזקה או הפסקות אש?) ניצבים אינטרסים של חלקים בציבור, שגם הוא מתחלק לקבוצות שונות שהן עצמן אינן בהכרח הומוגניות בעמדתן (משפחות החטופים, משפחות החיילים, תושבי הדרום), של פוליטיקאים המתרחשים כיצד ייראה היום שאחרי המלחמה, של האמונים על הכלכלה הישראלית, של השחקניות האזרחיות והבין-לאומיות באזור, ועוד.

המורכבות מחייבת זיהוי, למידה תוך כדי תנועה, חלוקת קשב ומשאבים. השילוב בין רמות אי הוודאות, המורכבות הגדולה ואובדן תקפותה של התפיסה האסטרטגית שלפני האירוע – מחייבים תרחוש בלתי פוסק בקבועי זמן קצרים, גיוון אמיתי בקבוצת מקבלי ההחלטות, ויכולת להגדרה מדויקת של מטרות האירוע מול כל שחקניו השונים.

שחלק מהפעולות/המידע יכול להתפרש כביטוי של מספר הגיונות, מהם ניתן למזר תמונות מצב שונות בתכלית. לדוגמה, לאן מובילות פעולות חיבאללה? מי את קטר? מה משמעות המידע שמוציא החמאס על מצב החטופים? אי הוודאות לצד העמימות מייצרות מצב של חוסר יכולת להסביר "באמת" את המצב ולחזות התפתחויות.

העמימות מתכתבת לא פעם עם **חוסר היכולת להבין** תופעות במציאות. לדוגמה, החלטת חמאס, בהובלתו של יחיא סנוואר, לצאת למהלך הרצחני ב-7 באוקטובר. מדוע עשה זאת? הרי להשמיד את ישראל צבאית לא יצליח, ותגובת ישראל תביא לכל הפחות להרס והרג רב ברצועה ואף עשויה להוביל לחיסול שדרת ההנהנה של הארגון ולמיטוטו. הקושי לפצח את היגיון האויב מתברר כמשימה קשה ביותר נוכח השוני הרב בתפיסות העולם ובפערים בעולם הערכי בינינו לביןם. גם מידע שמוציא האויב יכול להתפרש ביותר מדרך אחת נכונה. לדוגמה, האם הכוחות חמאס על מותו של חטוף נכונות, או שמא מדובר בסוג של לוחמה פסיכולוגית? העמימות לא מאפשרת מענה אחד ממוקד.

העמימות וחוסר היכולת להבין מחייבים המון גמישות, אינטואיציה והתבססות על תרחישים יצירתיים ודינמיים. יש להתנהל תחת ההנחה שאיננו מבינים בהכרח את היגיון האויב ולהתמקד בנייתו יכולותיו ולא בכוונותיו. במקביל, ודווקא בשל חוסר הידיעה, יש לייצר בקורות, נהלים ומודלים סדורים לכל תרחיש לכשיתגשם, ותמיד להשאיר את ההשערה שהתרחיש האמיתי יהיה זה שלא דומיין. דווקא במצבי משבר אפופי עמימות, למידה ארגונית שכוללת פענוח מחדש של המצב במהירות ודיון בשאלות חדשות שנובעות ממנו הם תנאי מרכזי להצלחה בניהול המשבר (Antoacopoulou & Sheaffer, 2013). יתרה מכך, האופן שבו ארגונים הצליחו או כשלו בלמידה בעת משבר משפיע על יכולתם לשנות מסלול, ולא רק לשרוד את המשבר אלא אף לצמוח ממנו (Andres & Heo, 2023).

## מה אפשר לצה"ל להתאושש? ובמילים אחרות: מהם ארגונים "בלתי שבירים"?

בספרו *Antifragile: Things That Gain from Disorder* (2012), טאלב מאפיין סוג ארגונים מסוים, שבשל התנהלותם,

תרבותם הארגונית, ובעיקר תפיסת העולם הבסיסית שלהם, בונים את עצמם להיות "בלתי שבירים". טאלב מגדיר שלושה סוגי אנשים/ארגונים:

1. "שבירים" – אנשים או ארגונים שמתמוטטים בעת משבר או מצוקה.
2. "חסינים" – אנשים או ארגונים שמצליחים להישאר עמידים בעת משבר או מצוקה.
3. "בלתי שבירים" – אנשים או ארגונים שמתחזקים וצומחים בעת משבר או מצוקה.

דווקא בתקופה שבה רבים כל כך, אנשים וארגונים, נתונים למצוקה ומשבר (אישי, כלכלי, ביטחוני, אידאולוגי), חשוב להקדיש כמה מילים למושג ולהדגים את השלכותיו. בבסיסה, "בלתי שבירות" היא תוצאה של דרך חיים (אישית או ארגונית) שלא רק מתמודדת במצבי דחק או הפתעות בלתי מתוכננות, אלא מקבלת את אי הסדר (גם אם נפל עליה בהפתעה) כהזדמנות לצמוח, להתחזק ולמטב יכולות. הנכונות לחשיפה למצבים חדשים, לשינויים, לאי סדר – מחזקת את יכולת ההסתגלות והעמידות וגם את הנמישות והיכולת להשתנות.

בהקשר הארגוני, טענתו הבסיסית של טאלב היא שאי סדר ואפילו משבר או חורבן פוטנציאלי – הם בפועל הזדמנות להתחזק, הזדמנות שיכולה להיות מנוצלת על ידי אלה שבתפיסתם הבסיסית ובתרבות הארגונית שלהם ערוכים ומוכנים למצבים כאלה בכל נקודת זמן. בניגוד אליהם, מנהלים שמשקיעים אנרגיות ומאמץ ביצירת סדר וארגון כדי להסיר אי ודאות, אקראיות, תנודתיות ולחצים חיצוניים, לא יצליחו לעמוד מולם לכשיגיעו, ובודאי שלא לצמוח מהם. דווקא הניסיון לשלוט על התנודתיות ולדכא אותה הופך אותם לשבריריים ופגיעים לכל תזוזה, ומונע מינוף שלה והתחזקות בזכותה.

לחלופין, ארגונים שמוכנים בשגרה לאי ודאות וכאוס יתחזקו וירוויחו מהעזוועים ומאי הסדר. ארגונים כאלה משקיעים באופן שוטף אנרגיה ומשאבים לפיתוח יכולות להתנהל עם הכאוס, להתייחד איתו, ולהתחזק ולהפיק ממנו תועלת ויתרונות, ולכן אם חווים אירוע כאוטי, אפילו בלתי צפוי ומהיר, הם יכולים להתאושש מהר ולצמוח תוך כדי התרחשותו.

בתרגום לשפת המעשה, היכולת לצמוח במצבי קיצון מותנית ביצירה עקבית של חרבות (תוך שמירה על אופטימיזציה של ההשקעה). חלק מהחרבות מוחשיות – כסף, חומרי גלם,



**הדואלי** בין הכוחות הכבדים שמייצבים ושומרים לבין הכוחות הזרזים והמתוחכמים: "בפשיטת הקומנדו לחאן יונס שולבו תחבולות מסמרות שיער, שכללו שילוב בין כלים משוריינים כבדים לזריזות של דובדבן, אגוז ומגלן" (יואב זיתון, Ynet, 22 דצמבר 2023).

במקביל לכוחות הצבא, אזרחים ואזרחיות נחלצו להצלת תושבי הדרום תוך נכונות לחרף את נפשם. מייד לאחר בלימת ההתקפה הפראית, נרשמה הירתמות אזרחית רבת ערך. קבוצות המחאה ובראשן ארגון "אחים לנשק" יצרו בעצם "חרבה אזרחית" עצימה, כמעט "ממסד מקביל" לתמיכה בנפגעים ולהעצמת מאמצי המדינה בכלל והיבטים, לרבות בממון, ביכולות ארגון, בסיוע באיתור חטופים, בדוברות והסברה ועוד.

יתרה מזאת, צה"ל הוא ארגון עם חרבה מובנית ותרגול שוטף למעבר משגרה לחירום. בתוך זמן קצר (גם אם לא קצר מספיק כדי לבלום את המתקפה האלימה ב-7 באוקטובר), נכנס צה"ל למתכונת חירום, גייס מילואים בזריזות, תכנן והוציא לפועל תוכנית מבצעית רחבת היקף מול חמאס ברצועת עזה, תוך ביצוע התאמות נדרשות לתנאים ולנסיבות.

במילים מסכמות: צה"ל נישען על **חרבות איתנות** שאפשרו לו להתעשת ובהמשך גם להתחזק למרות תרחיש האימים: כיתות כוננות, אנשי מילואים שברובם מושקעים מאמצי כשירות שוטפים, רוח וערכים ארוכי שנים שמייצרים גבורת לוחמים, ה-DNA של מפקדי צה"ל שהשתרש במשך שנים, וחירוף נפש והתגייסות אזרחית מיידית ועצימה.

**ברמה האסטרטגית** – באשר להזדמנויות שהמציאות מייצרת, הנם שקשה לדון בהן כאשר יקיריהם של רבים כל כך אינם איתנו, פצועים או חטופים ברצועה, חובה לזהות ולפעול למיצוין. ראשית, האירוע מאפשר למסגר מחדש את המאבק הישראלי. בטרור הפלסטיני. במשך שנים ישראל הואשמה על ידי רבים בעולם, לרבות על ידי מדינות בנות בריתה, בשל יחסה לפלסטינים ומניעת הקמה של מדינה פלסטינית. לאותם קטגורים היה נוח להתעלם מהמורכבות של הפיצול השלטוני בין יו"ש לרצועת עזה (שנגרם בעקבות השתלטות חמאס על הרצועה בשנת 2007). בעת הזו הכרחי שישראל תנצל את המצב כדי להציג את פרצופו האמיתי של חמאס ושל התומכים בו כדי לשפר את מעמדה ותדמיתה בעולם, ולשנות את המוסכמה בקרב גורמים רבים במירה הבין-לאומית המטילים אחריות רבה ואף בלעדית על ישראל. אם נראה שבחזית

חוזים, נכסים, יכולות מפחיתות תלות (רובוטיקה, אוטומציה, גיוון ספקים, יכולות כריית מידע ואנליטיקה), וחלק מהחרבות (החלק המתגבר יותר לפיתוח) בלתי מוחשיות – ידע, קשרים, מוניטין, תרבות, זמישות, חדשנות, חשיבה יצירתית והטלת ספק, מחויבות והזדהות של עובדים. יתירה מכך, רמת המורכבות והכאוטיות של המערכות לא מותרת ברירה אלא לשלב כחרבה מרכזית "**יכולות מערכתיות דואליות**". לעיתים היד הניהולית שאמונה על יצירת סדר תהיה הדומיננטית, לעיתים דווקא הזרוע השנייה שאמונה על יצירת חדשנות ואי סדר, וברוב הזמן – שתי הידיים תפעלנה במקביל.

בתרגום פשוט למילותיו של טאלב: "אימא טבע נתנה לנו שתי כליות, בשעה שאנחנו זקוקים רק לחלק מכליה אחת" (Taleb, 2012, תרגום חופשי).

### **ננסה להדגים את המושג "אנטי שביר" דרך מקרה הבוחן שאנו מנתחים במאמר – מלחמת "חרבות ברזל":**

חרף המכה האנושה שספגה ישראל ב-7 באוקטובר, ניתן להצביע על התאוששות מהירה של הצבא וכן על ההזדמנויות שנפתחו למדינה כדי לצמוח בעתיד.

**ברמה האופרטיבית והטקטית** – מה שאפשר את התאוששות הצבא למרות שעות ארוכות בתחילת האירוע שבהן אזרחים הופקרו לגורלם, היו גורמים שהצליחו להגיב בזריזות ולהביא לצמצום הנזק והאובדן הרב שהסבו פעילי הטרור.

ראשונות לתת מענה היו כיתות הכוננות האמיצות שאליהן חברו תושבים נוספים. כיתות הכוננות נלחמו בגבורה כנגד כמות פעילים אדירה, לעיתים הצליחו להרוויח זמן עד הגעת כוחות תגבור, ולעיתים אף לבלום את החדירה ליישוב לחלוטין.

אחריהן נחלצו כוחות מצומצמים של צה"ל. בחלק מהמקרים היו אלו היחידות המיוחדות של הצבא, המאופיינות בגמישות וזריזות, שהצליחו בחלקן להגיע לדרום ולנהל לחימה עם פעילי חמאס. במקרים אחרים היו אלו לוחמים ומפקדים שזיהו במהירות את גודל השעה ויצאו לפעולה, גם אם בהיקף מוגבל. בהקשר הזה עמדה לצידו של הצבא יכולתו להיות זמיש ולהסיט חלק ממשאביו מזירה אחת לאחרת, יכולת המתאפשרת ממורכבותה של המערכת והלך הרוח הישראלי המאופיין ביוזמה ובחתימה מהירה למגע. בתיאור ב-YNET שמתייחס ללחימה בחאן יונס, מתואר **השילוב הצה"לי**

במרקם העדין של היחסים. לצד זאת, חרבה איתנה היא הלכידות והמחויבות העמוקות של החברה הישראלית למדינה, **אהבת אמת**. בזה אל לה לממשלה ולמנהיגות הישראלית לפגוע! יש להעדיף לכידות ואיתנות חברתית על פני כל אינטרס פוליטי או אחר ולפעול בנחישות להחזרתן. אחרת עלולה להתממש אזהרתו של טאלב בריאיון שהתפרסם לרגל תחילת השנה החדשה בעיתון צרפתי, שבה טען שבהיותה מוקפת אויבים, ותלויה בבת ברית אחת בלבד, ישראל היא מדינה שבירה" (Karim Bitar, L'Orient Le Jour, 2.1.2024).

## תפיסתנו אנו – יותר אופטימית

בשנים האחרונות התמודדה מדינת ישראל עם מערכות בחירות חוזרות ונשנות, עם פילוג חברתי עמוק, ועם מאבק פוליטי-אזרחי מתמשך ברחובות. דווקא הטלטה העמוקה שחוותה המדינה יכולה להוציא את המערכת מהוורטינו שנקלעה אליו, לשנות את הנוף הפוליטי, ולהוביל לשינוי שייטיב עם המדינה ועם אזרחיה.

המדינה כולה כמערכת, ובוודאי שהרבה מאוד מאנשיה, חווים טראומה לאומית ואישית חריגה בעוצמתה, שמפנישה אותנו עם מערכת (מדינה) פוסט-טראומטית שחלק גדול מערכיה, אמונותיה, מבטחה ויציבותה הוכו קשות. ומה יקרה הלאה? זוהי נקודת השבר, אבל זו יכולה להיות גם הזדמנות גדולה.

כמו בטבע ובכלכלה, מערכות שאופות לנקודת איזון, אך בעקבות זעזוע כה עמוק, סביר להניח שנקודת האיזון תהיה שונה מזו שהכרנו. ההתאזנות המחודשת היא גם הזדמנות שיצרה היסטואציה הנוראית שנכפתה עלינו, והיא יכולה בסופו של תהליך לייצב את המדינה בנקודת שיווי משקל חברתית, אזרחית, ביטחונית ופוליטית חזקה ואחרת מזו שנכנסנו אליה – **אולי לעתיד חדש?**

**ומה נוכל לקחת מהניתוח שערכנו על מצב המדינה והצבא אל מנהלות ומנהלים של ארגונים עסקיים, שכמו כולנו חיים כרגע במציאות שמתאפיינת בכל התנאים שהוגדרו במושגים BANI ו-VUCA, עם תוחלת זמן בלתי ידועה, ומחייבים התמודדות ומענה מייד?**

גם המציאות העסקית, כנגזרת ישירה של האירוע המתגלגל שבו אנו נמצאים, פועלת כרגע תחת כל התנאים שהוגדרו

הלחימה צה"ל הפנין יכולת התאוששות וצמיחה מרשימים, הרי שבחזית ההסברה אין הצלחה גדולה – פלטפורמות פעילות ומרושתות של המדינה יכלו למנף את ההזדמנות טוב יותר ליצירת שינוי משמעותי יותר בדעת הקהל.

כמו כן, כתלות בתוצאות המלחמה, תיתכן הזדמנות יוצאת דופן **לעיצוב מחדש של המרחב הגיאופוליטי**, ליצירת הסדרים מדיניים חדשים שייטנו תקווה חדשה לכל הצדדים, להכנסת **גורם שלטוני חדש** בעזה, ליצירת בריתות ושיתופי פעולה אחרים הן בהקשר הפלסטיני והן בהקשר האזורי הנרחב יותר. זו הזדמנות בעלת חשיבות קריטית, שבעתיד נדע אם וכיצד נוצלה.

דוגמה נוספת להתחזקות ותנופה תוך כדי המשבר היא החברה האזרחית הישראלית. "אחים לנשק" ותנועות המחאה השונות, עמותות ו"סתם אזרחים", כולם התגייסו ומינפו תשתיות קיימות ומשאבים ארגוניים ואפילו אישיים. כל אלה יצרו משאבי תמיכה מנוונים שחיפו על אוזלת ידם של מוסדות המדינה מול אנשי העוטף, משפחות החטופים, מול דעת הקהל העולמית, ובעיקר – מול החיילים עצמם שצוידו, הוסעו ונתמכו על ידי חברה אזרחית שהוכיחה את עצמה כחזקה ונחושה.

דוגמה מוצלחת נוספת להזדמנות היא גיוס אוכלוסייה חרדית לצבא בהתראה קצרה, תוך הגמשת נהלים ופקודות, כדי להגדיל את היקף הכוחות הצה"ליים לתמיכה במלחמה, ובאותה הזדמנות לצמצם את השסעים העם, להתניע תהליך של איחוי השבר החברתי ויצירת התלכדות של החברה הישראלית, כולל גילויי סולידריות מרגשים מיהדות העולם.

## ומה באשר לעמידות מדינת ישראל?

במבט מערכתי מפוכח, גם אם לוקה בניצני פרנויה, דומה שהאירועים הקשים מחייבים ולו הערת אזהרה אדומה – האם מדינת ישראל (ממנה נשאב כמובן גם חוסנו של הצבא) אינה בלתי שבירה? המדינה תלויה מאוד, וביותר ממוכן אחד, בתמיכתה של ארה"ב ומנהיגיה (משאבית, מדינית, ביטחונית, גיאופוליטית), ואולי אירועי ה-7 באוקטובר הם הזדמנות טראגית לכולנו להתפכח מהשאננות ולטפח במהירות חרבות יציבות. בפועל, יחסי ישראל עם ארה"ב דורשים תחזוקה והשקעה גבוהות מאוד, עם כבוד לשותף האסטרטגי וזהירות מפגיעה

במושגים VUCA ו-BANI והודגמו בתחילת הדברים. טוב עשה כל ארגון אם ינתח את ממדי המושגים לפי התכנים הרלוונטיים אליו, יזהה צרכים מול כל אחד, ויכין עצמו מבעוד מועד ותוך כדי תנועה. בלי להתייחס לארגון ספציפי זה או אחר, להלן מספר אמצעים שמופיעים בספרות וגם נפגשו עימם הרבה פעמים בשטח הייצוצי כאמצעים ארגוניים ומנהיגותיים להתמודדות בסיטואציות כאוטיות:

### 1. **חזון ברור, עדכני ומעורר השראה, אך ריאלי** –

מנהלות ומנהלים נדרשים להגדיר מצפן רחב, יצירתי וחדשני שמבדיר כיצד אנחנו שואפים שהארגון ייראה בנקודת זמן עתידית. מנהלים שרוצים לצמוח מתוך משבר נדרשים להוביל ולנהל את ההווה מתוך העתיד (Johnson & Suskewicz, 2020 (1) על ידי עיצוב חזון צופה עתיד, שמתוכו יש לגזור אסטרטגיה ומטרות ברורות, מזידות וברות מימוש, ולעדכן באופן מתגלגל אל מול השינויים במציאות. היעדרו של חזון ברור לא מאפשר לצעדים שינקוט הארגון להתכנס לכיוון פונקציית מטרה ברורה. מחקרים רבים מעידים על חשיבותם הקריטית של חזון, ייעוד וערכים דווקא בימי משבר (Johnson & Suskewicz, 2020 (2). בעודו מתמודדים עם משימות המשבר עצמו בטווח הקצר – עולה חשיבות היכולת לתכנן את העתיד ולהיערך אליו. מנהלים צריכים להקדיש זמן ישיר וברור (כ-20% מזמנם הכולל על פי טענת החוקרים) לחקר העתיד, ולעצב את הדרך שבה הם רואים את הארגון שלהם צומח ומשתלב עם העתיד שאחרי המשבר. היערכות ממשית לעתיד דורשת עיצוב מחדש של הנחות וקווי יסוד בטווח הזמן הבינוני כדי להגיע ערכים לטווח הרחוק. כל זה, תוך כדי תהליכים בלתי פוסקים של למידה מחדש, והשקעת אנרגיה ברתימת ההנהלה הבכירה למימוש החזון העתידי. טענות אלה מתחברות היטב עם תכונות הארגון ה"בלתי שביר" שמחבק את העתיד והכאוטי ולא מתבצר בהווה או העבר.

### 2. **בחינה מחדשת ואתגור הנחות יסוד, לצד תרוחש יצירתי** –

מערכות ארגוניות, במיוחד גדולות, נוטות להתאהב בהנחות היסוד שלהן, ונכנסות בקלות לעיוורון והכחשה שעדיפים להן על פני שינוי. רמת הסיכון הגבוהה וסכנת השבירות – מחייבים לחזור באופן שוטף ובמבט מגוון ויצירתי אל אותן הנחות יסוד, לנפץ פרות קדושות ולאתגרן מול סבירות להתממשות מציאות המנוגדת להן. הקצב והעוצמה של התנדויות והשבירות מחייבים תרוחש דינמי מחוץ למגרש החשיבה המוסכם. בתהליך

התרוחש ארגונים צריכים להרחיב את טווח האפשרויות גם לשינויים גיאופוליטיים ולמורכבות הזירה והשפעתם עליהם: שרשראות אספקה, שוק עבודה גלובלי, שווקים.

### 3. **מנהיגות** – ברורה, נוכחת, אמיצה, משתפת, נוטלת

אחריות, ואמפתית. בימי שגרה, ובוודאי בעת משבר, חיוני שתהיה מעורבות ישירה ונוטלת אחריות אם נדרש מייד בתחילת האירוע ולכל התמשכותו. היעלמותם של מנהיגים, הימנעותם מלקיחת אחריות וקבלת החלטות, או שמירה על עמימות – יותרו את הארגון ללא מנהיגות, ללא אמון, תקווה ואמונה. מחקר עשיר על סגנונות מנהיגות מצביע על חשיבותה של מנהיגות מכוונת חזון, תקווה וכיוון עתידי ברור (Bass & Bass, 2008), לצד חשיבה חיובית ואופטימיות (James & Wooten, 2005) – כאפקטיבית במיוחד בעיתות משבר.

### 4. **ניצול משאבים זמינים והסתם באופן "זמיש"**

**למשימות דחופות** – ימי טלטלה ואי ודאות מחייבים ניהול זמיש, יכולת לנייד משאבים (קיימים/מוגבלים) ממקום למקום בזמן קצר, יכולת להסיט משאבים ולעיתים משאבי ליבה לטובת צרכים או הזדמנויות. חשיבה יצירתית ושונה מהקיימת יכולה להפוך איומים להזדמנויות.

### 5. **גיוון (diversity) מרבי בפורום מקבלי ההחלטות** –

רמות אי הוודאות הגבוהות, עוצמת השבירות, העמימות והקושי להבין את המציאות לצד המורכבות הגבוהה – מחייבים חשיבה מערכתית, יצירתית ופורצת גבולות וקונספציות, ולכן גיוון רחב ככל האפשר בפורום מקבלי ההחלטות הופך לנכס אסטרטגי של ממש.

### 6. **להיות "אנטי שביר", לנהל דואלית ולנצל הזדמנויות** –

רבות דובר על חוסן. אין ספק לנחיצותו במישור האישי, הארגוני, החברתי והלאומי, ומחקרים רבים שבים ומצביעים על חשיבותו במיוחד בימי משבר (Lechner & Schluter, 2023). עם זאת, נוכח מאפייני המצב, נזילות ואי הוודאות העצומה האופפת אותו – לא די בחוסן. ארגונים חייבים להבטיח שהם יהיו "בלתי שבירים" (Taleb, 2012). לשם כך מנהלים ומנהלות נדרשים להשקעה רציפה בימי שגרה ברזרבות מוחשיות מחד, ולצידן לפתח חרבות בלתי מוחשיות שיוכלו לעמוד לרשות הארגון בחירום (כאלה שפורטו בסעיף הדן בארגונים בלתי שבירים). חרבות כאלה יאפשרו לא רק עמידות במשברים, אלא גם התחזקות וניצול הזדמנויות. כמו בנייתו שערכנו על הצבא והמדינה – גם לארגונים אסור לפתח תלות יתר בסביבתם הפנימית או החיצונית (לקוח אחד, ספק, עובד), אך חובה עליהם להשקיע בטיפוח קשרים, מחויבות ושייכות

לוחות זמנים ובקורות מוקפדים, מובילה כערך דומיננטי את העיקרון "Give License to Dream" – שמתורגם לחוק ה-20-80 שדומה מאוד לזה שטבע מקנייט כבר בתחילת המאה העשרים: תן לעובדיך 20% מזמנם לחלום, לדמיין ולחשוב, ולצד זה תקפיד על 80% של ביצוע מדויק. דוגמה נוספת היא סגנון הניהול הלעיתים מתמיה ופרדוקסלי של אילון מאסק בטסלה – ניהול קשיח, קשוח, מוטה יעילות בפסי הייצור של הרכבים, לצד שבירת נורמות ומוסכמות מסורתיות שהנחו את התעשייה שנים רבות.

ולסיכום – מילה אחת על **תקווה, אמונה ורוח** בימי טלטלה:

דווקא בימים קשים מתעצם ערכם של "כלים רכים". אינטליגנציה רגשית, אמפתיה ואהבה, ערכים, השראה, החדרת **אמונה ותקווה**, כל אלה הם כלים ניהוליים ממדרגה ראשונה. במציאות אנו צופים לעיתים קרובות כיצד כלים אלו פחות נגישים ולעיתים אף בלתי אפשריים ליישום על ידי מנהלים או מנהיגי ציבור, שנוהגים ביהירות כתחליף לניסיון אמיתי להבין מה אנשיהם באמת רוצים, אומרים או נלחמים עבורו. התוצאה היא לא רק תסכול, כעס וריחוק בין מנהיגים לאנשיהם, אלא גם אובדן קריטי של מידע שערכו דווקא בסיטואציות דינמיות ולא ודאיות הוא יקר מפז.

מנהיגים שמעדיפים חשיבה "רציונלית" נוקשה מבוססת קונספציות בלתי חדירות, מנגנוני התעלמות, השתקה וחוסר אמפתיה על פני הקשבה, צניעות, רוך וחמלה – יתנתקו מאנשיהם ולא יוכלו לנצל משברים או ימים קשים. עדויות קשות לתוצאות היעדרם של אלה ניצבות ברגעים אלה מול עינינו. היטיב לתאר את הטיעון סאטיה נאדלה, מנכ"ל מיקרוסופט, בריאיון על סודות הניהול בשנת 2018:

In the long run, EQ trumps IQ. Without being a source of energy for others, very little can be accomplished.

orlyy@tauex.tau.ac.il

פרופ' אורלי יחזקאל

עם בעלי העניין המרכזיים שלהם, שיעמדו לצידם בעת צרה או יחברו אליהם בשעת הזדמנות. נוכח מורכבותה של המציאות, הקצב המהיר (לעיתים אקספוננציאלי) של ההתרחשויות, וסכנת השבירות המרחפת מעל ראשם של ארגונים – חשובה לתפיסתנו ברמה קריטית יכולתם של מנהלים לפתח **יכולות ניהוליות דואליות** שיאפשרו להם שורשים איתנים בקרקע מחד (מול השבירות הפוטנציאלית), וזריזות וגמישות מרביות נוכח עוצמתם וקצב התרחשותם של אירועים מאידך. היכולת הדואלית שנדרשת ממנהלים במאה ה-21 – לנהל במקביל באמצעות שני סוגים הפוכים של כישורים – מוזכרת במאמר של Blaire Sheppard ושותפיו (2021) ומכונה **"מנהיגות פרדוקסלית"**. המאמר מגדיר שישה פרדוקסים מרכזיים שקשורים לדמותו של המנהיג בעולם ה-VUCA, כשהמושג לכלול הוא היכולת לנהל במקביל ישן וחדש, טכנולוגיה ואנשים, טווח קצר וארוך, סדר ואי סדר. דוגמאות לחברות מצליחות שניהול דואלי הוא חלק מה-DNA שלהן לא חסרות. קחו לדוגמה את חברת 3M שהוקמה בתחילת המאה העשרים, ומיום הקמתה חרטתה על דגלה חדשנות לצד בקרה וסדר. McKnight, המנכ"ל המיתולוגי שהוביל את החברה ממשבר להצלחה, כתב את משנתו הניהולית ב-1914, ולצד מדדי ביצוע ובקרת איכות מוקפדים ונוקשים, דיבר על הצורך של הנהלות לתת חופש ואוטונומיה לעובדיהם אחרי שנבחרו בקפדנות. הוא כתב "אם תכלא אנשים בין גדרות – תקבל צאן" (Susan Cain, 2012), והתכוון לטעות של הנהלות שרק מעודדות הצלחה ולא מברכות כישלון כנכס ללמידה, ולצורך להקצות זמן חשיבה ויצירה חופשית (חוק ה-25%) לצד החובה לייצר בפועל מוצרים חדשים בכל תקופת מדידה כחלק מתוצרי כל יחידת רווח (חוק ה-30%). סוד ההצלחה בניהול על פי עקרונותיו של מקנייט הוא יצירת "Healthy disrespect for rules" – ניהול דואלי, תרבות ניהולית שאוכפת כללי ביצוע ומדידה מוקפדים, לצד חופש לטעות ולעבור על החוקים במינון "בריאי". גרסה מודרנית לאותה תפיסה עצמה נוכל לראות בחברות טכנולוגיות רבות דוגמת גוגל, שלצד יעדים, מדדים,

- Andres, V. and Heo, D. (2023). Organizational Transformation in Crisis: Learning from Emergent Patterns of Knowing and Organizing". *Learning Organization*, 30(3) 290-308.
- Antonacopoulou, E. and Sheaffer, Z. (2013). Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. *Journal of Management Inquiry*, 23(1) 5-21.
- Bass, M and Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- James, E.H., & Wooten, L.P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Cain, S. (2012). Hire Introverts. *The Atlantic*, July/August.
- Caron D. (2009). *It's a VUCA world*. CIPS.
- Cascio, J. (2022). Facing the age of chaos. *Medium*. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Doheny, M., Nagali, V., & Weig, F. (2012). Agile Operations for Volatile Times. *McKinsey Quarterly*, 3, 126-131.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human resource planning*, 33(4), 34.
- Johnson, M and Suskewicz, J. (2020). Lead from the Future: How to Turn Visionary Thinking into Breakthrough Growth. *Harvard Business Review*.
- Johnson, M and Suskewicz, J. (2020). Leaders, Do You Have a Clear Vision for the Post-Crisis Future?. *Harvard Business Review*.
- Kail, E. (2010). Leading effectively in a VUCA environment: C is for complexity. *Harvard Business Review*.
- Karim Bitar (2024, January 2) "Nassim Nicholas Taleb: Israel is a fragile state" L'Orient Le Jour. Retrieved from <https://today.lorientlejour.com/article/1362814/is-israel-a-fragile-state-interview-with-nassim-nicholas-taleb.html>
- Kinsinger, P. & Walch, K. (2012). *Living and Leading in a VUCA World*. Thunderbird University, 542-555.
- Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC Executive Development*, 1-15.
- Leinwand, P., Mani, M. and Sheppard, B. (2021). 6 Leadership Paradoxes for the Post-Pandemic Era. *Harvard Business Review*.
- Millar, C., Groth, O & Mahon, J (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S. & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.

Sullivan, J. (2012). Talent Strategies for a Turbulent VUCA World — Shifting to an Adaptive Approach. Ere.net. Retrieved from <https://www.ere.net/articles/talent-strategies-for-a-turbulent-vuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach>

Sullivan, J. (2012). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. Ere.net. Retrieved from <https://www.ere.net/articles/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning>

Taleb, N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.

Varma, V. (2014). In the long run, EQ trumps IQ: Microsoft CEO Satya Nadella tells students. NDTV.

Whiteman, W. E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center.

אורלי יחזקאל ובר קוזלובסקי (2020). 'זהארץ הייתה תוהו ובוהו' – ארגונים מסורתיים בעולם של מורכבות, חידוש ושיבוש (VUCA WORLD). *חידושים בניהול*, 6, 4–23.

אלבין טופלר (1972). *הלם העתיד*. עם עובד (תרגום: יורם שדה).

יואב זיתון (22.12.2023). הם מסתתרים כמו שפנים, חמאס ייקבר כאן – דיווח מיוחד ממוקד הלחימה בחאן יונס. Ynet. <https://www.ynet.co.il/news/article/b13vy0wdt>

רוג'ר אשלי לאונרד (1977) *על המלחמה – מדריך קצר לקלאוזוביץ, מערכות, משרד הביטחון – ההוצאה לאור* (תרגום: עמנואל לוטם).