



# לא לעולם חוסן – כיצד לפתח איתנות ארגונית בתקופת שיבוש והפרעה



רזית כהן מיתר

ד"ר רזית כהן מיתר היא חברת סגל בכירה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. בעלת תואר ראשון במדעי ההתנהגות מאוניברסיטת בן גוריון, תואר שני בפסיכולוגיה תעשייתית ארגונית וחברתית מאוניברסיטת Columbia, ותואר דוקטור במנהל עסקים מאוניברסיטת בר אילן. מנהלת את מכון אלי הורביץ לניהול אסטרטגי בפקולטה לניהול. מחקריה עוסקים בחוסן, יצירתיות ומשמעות בעבודה. עוסקת בפיתוח ארגוני, בליווי והנחיה של תהליכי שינוי אסטרטגיים בארגונים ובליווי מנכ"לים והנהלות.

## תקציר

מקורות המושג 'חוסן' התפתחו בתחום הפסיכולוגיה וקיבלו תאוצה מחודשת עם התעוררות עדשת הפסיכולוגיה החיובית. תחום הניהול אימץ את המושג והחל לפתח אותו רעיונית כדי להבין מדוע ארגונים מסוימים מפתחים מערכת חסינה יותר מאחרים, ומהן הפרקטיקות שניתן ללמוד כדי לסייע לארגונים ומנהליהם בתהליך הבנייה של חוסן ארגוני. חשיבותה של מערכת ארגונית כזו מקבלת בשנים האחרונות תוקף הולך וגדל בשל השינויים הטכנולוגיים, הכלכליים, החברתיים, הפוליטיים והסביבתיים התכופים, ואי הוודאות המאפיינת תמורות אלו. מאמר זה מאיר את המושג 'חוסן' ומציע אפשרויות ותובנות שארגונים יכולים להרהר בהן כדי להתמודד עם השינויים וחוסר הוודאות. במיוחד, מציע המאמר שינוי חשיבתי לגבי בנייה של מערכת חוסן ארגוני – לא זו בלבד שהיא נשענת על דפוסים של תגובתיות וניהול משברים בדיעבד, אלא גם (ובעיקר) מתבססת על פיתוח דפוסים של פרואקטיביות וחוסן. קשיים יכולים להיות מקור לתסכול ואכזבה, אך גם בסיס ומנוף להסתגלות וצמיחה.

# Resilience



## מבוא

וחדשים. היום, יותר מתמיד, ארגונים נדרשים לדעת כיצד לנווט בעולם כאוטי ולפתח חוסן שיעזור להם ולעובדיהם לצלוח את התמורות והמשברים העתידיים ואפילו לצמוח מהם.

המסר הזה היה אחד המסרים המרכזיים בכנס דאבוס שהתקיים בינואר 2023 בשווייץ. דוברים רבים בכנס הדנישו כי השיבוש שחוו החברות בשנים האחרונות ימשך עוד תקופה ארוכה. זה מגדיל את הצורך של ארגונים לשים בראש סדרי העדיפויות שלהם את המאמץ לבניית "שריר החוסן".

ארגונים פועלים בסביבה תחרותית ודינמית וההצלחה שלהם משתקפת לא רק ביכולת לשרוד, אלא גם ביכולתם להתאים את עצמם ולהסתגל לגורמים המאתגרים אותם (Lampel et al., 2014). ארגונים בעלי חוסן לא רק מתאוששים טוב יותר ממשברים, אלא גם משגשגים בסביבות עוינות. מחקר של חברת מקנזי על משבר 2007-2008 מצא שחברות בעלות חוסן הראו ביצועים טובים יותר בזמן המשבר, וגם

חשיבות היכולת של יחידים, קבוצות וארגונים להתמודד עם קשיים, להסתגל אליהם ולצמוח מהם, הולכת וגוברת. השנים האחרונות מלוות בשיבושים, שינויים ומשברים מקומיים ועולמיים, שבשל הגלובליזציה והטכנולוגיה הופכים לתכופים ומורכבים יותר. לכן בניית חוסן ארגוני הופכת לצורך הכרחי בארגונים. הדבר יאפשר להם להתמודד ולהצליח בסביבה פוליטית, חברתית-סביבתית, כלכלית וטכנולוגית מורכבת שמתאפיינת באי ודאות ובתנודתיות. אתגרים אלו נובעים מזעזועים בשל מלחמות מתמשכות (כגון זו המתקיימת כעת בין רוסיה לאוקראינה), שיעורי אינפלציה גבוהים, מגפות ומשברים פנימיים (קונפליקטים מעמדיים, חברתיים ופוליטיים תוך מדינותיים, אזוריים, ובין-אזוריים). יתרה מזאת, הטענה כי די במערך ניהול משברים והתבססות על דפוסי תגובה מוקדמים אינה נכונה, שכן אין במערך כזה כדי לפתח יכולת ארגונית דינמית המתאפיינת בהתמודדות והסתגלות לאתגרים שונים

בין הילדים ואת הגורמים לחוסן האישי שלהם. בהמשך, המונח חוסן הורחב לשימושים רבים באקדמיה בקרב חוקרי מדיניות וארגונים. חוסן הוגדר על ידי כמה חוקרים כהתאמה חיובית לנוכח קשיים (Sutcliffe & Vogus, 2003). הנדרות אחרות של חוסן נועדו לתאר ארגונים, מערכות או אנשים שיכולים להתאושש ממצבים קשים עם מינימום השפעות על היציבות והתפקוד שלהם (Linnenluecke, 2015). חוקרים אחרים התייחסו להיבטים שונים, כגון הימצאותם של משאבים שעוזרים לספוג קשיים (Meyer, 1982), היכולת להתמודד עם חוסר ודאות וסיכון (Wildavsky, 1988), יכולת למידה והתאמה (Carmeli et al., 2006), ויכולת להתאושש ממצוקה (& Markman, 2011).

Williams ועמיתיו (2017) ערכו אינטגרציה והגדירו חוסן כ"תהליך שבו הפרט, ארגון או קהילה בונים ומשתמשים ביכולות שלהם כדי ליצור קשר עם הסביבה באופן שבו הם יתאימו את עצמם באופן חיובי וישמרו את התפקוד שלהם לפני, במהלך ולאחר המצוקה שחוו".

צוות העורכים של Academy of Management בשנת 2015 (Van der Vegt, Essens, Whalstrom and George) התייחס לכך שחוסן הוא תחום חדש במחקרי ניהול. בהגדרת החוסן הם ציטטו את דוח ה-OECD: "חוסן יכול להיות מאפיין של סוגים שונים של קולקטיבים... שהם כמו הביטוי היפני – כמו במבוק המתכופף לנוכח משקל השלג בחורף אך עומד זקוף שוב בתקופת האביב" (Van der Vegt, et al., 2015).

## אם כן, כיצד ארגונים ומנהלים יכולים לחזק את שריר החוסן שלהם?

### היערכות מוקדמת

לחברת ההשקעות מורגן סטנלי היה קצין בטיחות בשם ריק סקולה. במשך שנים רבות סקולה הכין את עצמו לאפשרות של פיגוע במגדלי התאומים, שם שכנו משרדי החברה. הוא שב ותרגל את עובדי החברה לתרחיש מה. ב-11.9.2001 לחברה היו 2,700 עובדים בבניין התאומים הדרומי. המטוס הראשון פגע בבניין הצפוני בשעה 8:46 בבוקר. מנהלת הבניין הדרומי הרגיעה את העובדים והורתה להם להישאר במקום.

הסתגלו מהר למציאות החדשה והותירו את המתחרים שלהן מאחור. מחקרים אמפיריים מצביעים על כך שחוסן ארגוני עשוי להפחית שחיקה רגשית ולתרום להצלחה עסקית (Hollands et al., 2023), לשביעות רצון עובדים ולביצועים ארגוניים (Beuren et al., 2022).

המחקרים והעדויות גורמים לכך שפיתוח חוסן זוכה לעניין גובר בקרב מנהלות ומנהלים, שמודעים יותר לכך שארגונים חסינים מתאוששים טוב יותר ואפילו משגשגים לאחר משבר משמעותי (Fleming, 2012; Linnenluecke, 2015; Sakikawa, 2022).

בתקופת הקורונה זכה העולם לראות לא מעט דוגמאות לחשיבות של חוסן. דוגמה מעולם הספורט: אולימפיאדת טוקיו הייתה אמורה להיערך בקיץ 2020 אך נדחתה בשל הקורונה לשנת 2021. למרות כל הספקות והקשיים ספורטאים רבים המשיכו להתאמן ולהיערך לתחרויות שהתקיימו לבסוף ללא צופים. אלו מהם שניחנו בחוסן שאפשר להם לשמור על כושרם גם בתקופת אי ודאות כה משמעותית, זכו בסופו של דבר לתגמול והצלחה.

מנפת הקורונה היא לא הסיבה היחידה לכך שחוסן הפך לנושא כה חשוב במחקר על עסקים וארגונים בשנים האחרונות. עוד קודם לכן, אולי בשל הקצב הגדול של השינויים העסקיים שכופה על העולם הטכנולוגיה המתפתחת, ניתן היה לראות עיסוק גובר בנושא שהראה כיצד עסקים בעלי חוסן מתמודדים היטב עם תנודות ומשברים, לומדים מכישלונות ומשפרים את הפרקטיקות וההתנהגויות על ידי התאמה לסביבה המשתנה (Ortiz-De-Mandojana & Bansal, 2016; Sakikawa, 2022).

## אז מה זה בעצם חוסן?

מקורו של המושג 'חוסן' הוא במונח הלטיני Resilire, שמשמעותו היא להתאושש ולחזור למצב קודם.

חוקרים השתמשו בעבר במושג חוסן אישי בהקשרים של התנהגות ופסיכולוגיה אנושית. הביטוי 'חוסן' הוצג לראשונה על ידי הפסיכולוג ההתפתחותי נורמן גרמזי בשנות השבעים של המאה ה-20 (Garmzi, 1973). גרמזי חקר ילדים שגדלו בתנאים קשים וניסה להבין את הסיבות להבדלים בהתמודדות

חברות רבות כבר מבינות את הצורך הזה ומאמצות דרכים ליצירת הערכות ומודלים עסקיים חדשים. אמזון, לדוגמה, ידועה כאחת המעסיקות הגדולות ביותר של כלכלנים ומדעני נתונים. התפקיד העיקרי של מומחים אלה הוא להשתמש בכישורים שלהם כדי לייצר תרחישים אפשריים ולבנות מודלים שיסייעו לאמזון בקבלת החלטות עסקיות. החברה משתמשת בניית נתונים בצורה נרחבת בפעילויות שלה, החל מאלגוריתמי תמחור ועד לאופטימיזציה של שרשרת האספקה והזנקת המלאי. אמזון השקיעה הרבה מאוד בבניית מערכות נתונים מתקדמות שמאפשרות לה לאסוף ולנתח כמויות עצומות של נתונים ממקורות שונים, כולל התנהגות לקוחות, ביצועי מוצרים ופעולות בשרשרת האספקה. השימוש של אמזון בניית נתונים והדגש שהיא שמה על גיוס של טכנולוגיות חדשות בכלכלה ובמדעי הנתונים עזרו לחברה להישאר בחזית החדשנות ולשמור על היתרון התחרותי שלה בשוק המשתנה במהירות (DePillis, 2019).

## עדכון שוטף של האסטרטגיה

האמל וואלאנגאס טוענים שחוסן ארגוני צריך להתחיל בבניית מוכנות תוך שאיפה ל"אפס טראומה ארגונית" (Hamel & Välikangas, 2003). לטעמם, מצבי שיבוש בקרב ארגונים בעלי חוסן אינם מזעזעים אותם. לדבריהם, מצבי השיבוש מייצרים התרגשות אך לא טראומה. אחת הדרכים העיקריות להשגת מטרה זו היא לעדכן באופן שוטף את האסטרטגיה הארגונית. במקום תוכנית אסטרטגית לחמש שנים, כמקובל במקומות רבים, ארגונים צריכים לבחון את האסטרטגיה כל הזמן ולחשוב כיצד לפתח הזדמנויות ומגמות חדשות. עדכון שוטף כזה יביא למצב שבו שינוי בארגון בעת משבר יתרחש באופן מהיר ואבולוציוני, ללא הפתעות מטלטלות. בנוסף, הוא גם יסייע למנוע רה-ארגון הכולל פיטורים רחבים ומחיקת חובות.

ריטה מקינגראט מאוניברסיטת קולומביה מתייחסת לכך בספרה "הסוף של היתרון התחרותי", שבו היא מצהירה שארגונים יצליחו רק אם יעדכנו וישנו את האסטרטגיה שלהם באופן שוטף ויזמו שינויים באופן תדיר כדי להתאים את עצמם לאתגרים חדשים (McGrath, 2013).

ביל גייטס נוהג לומר שמיקרוסופט נמצאת שנתיים-שלוש לפני כישלון. זה נשמע פרנואידי אולי, אך המסר לחברה שלו

סקולה, בניגוד להנחיות, הורה לעובדי החברה, שהיו פרוסים ב-22 קומות בבניין, להתפנות באופן מסודר כפי שתרגלו עשרות פעמים. המטוס השני פגע בבניין הדרומי בשעה 9:02. כמעט כל העובדים הצליחו להתפנות ולהינצל. 13 עובדים ובהם סקולה עצמו שנותר אחרון בבניין, לא שרדו. זו דוגמה מרגשת לאומץ, להיערכות ולחשיבה קדימה, לקראת משבר בלתי צפוי.

למרות החשיבות של היערכות מוקדמת, מעט מאוד ארגונים מייצרים 'תוכניות מגירה' ותסריטים אפשריים.

(Mitroff & Alpaslan, 2003) ערכו מחקר שנמשך על פני 20 שנה על חברות ברשימת הפורצין 500 כדי לבחון כמה מהן הכינו את עצמן להתמודדות עם משבר מפתיע. הם מצאו שרק 2%-5% התכוננו למשבר לא מוכר.

יוסי שפי (Sheffi, 2017) מדגיש את הצורך של חברות עסקיות להכין לעצמן כמה אופציות. לדבריו, חברות שיכינו 'תוכניות מגירה' יוכלו להיות פרואקטיביות וליזום התאמה מהירה למצב משברי, וזה עדיף על תגובה ריאקטיבית למשבר לאחר שהתרחש. לדבריו, מומלץ להכין תסריטים שונים של משברים, לבחון אותם מראש, ולחבר תחזיות שמייצרות מודלים להתמודדות עם מצבים לא צפויים ומשבריים. הוא ממליץ לבחון את החולשות והחוזקות שיש לארגון ביחס למתחרים ולהכין תוכניות מגירה לסוגים שונים של שיבושים ומשברים.

במחקר של האיגוד האירופי לניהול סיכונים (FERMA), טענו יותר ממחצית מהמנהלים שמגפת הקורונה גרמה לחוסן וניהול סיכונים להיות הרבה יותר חשובים בארגון שלהם. כשני שלישים מהמשיבים טענו שסוגיית החוסן נמצאת בראש סדרי העדיפויות האסטרטגיות שלהם. אחד התחומים העיקריים שהם זיהו כנדרשים לשיפור, הוא היכולת להיערך, לייצר תסריטים ולחשוב על תרחישים עתידיים (Natale et al., 2022).

היבט חשוב של גישה זאת מציע להשתמש בתסריטים אפשריים לסיכונים כדי לבחון את העמידות הצפויה בתקופת משבר. היכולת לצפות ולפתח תסריטים ומודלים נדרשת כדי לאפשר בחינה ותכנון של אסטרטגיות ומודלים להתמודדות בסביבה העתידית. גישה כזו מאפשרת למנהיגים לעבור מהשלב של הערכת חוסן לשלב של פיתוח חשיבה אסטרטגית פעילה, המאפשרת זיהוי הזדמנויות ועיצוב מודלים עסקיים חדשים.

ברור: חלק ממה שמיקרוסופט עושה היום יהיה לא רלוונטי בעתיד הלא רחוק, ועדיף שהשינוי יבוא מוקדם יותר מאשר מאוחר מדי.

אנדי גרוב, מייסד אינטל ומחבר הספר "רק הפרנואידיים שורדים" (Grove, 1999), מתאר בספרו איך כל הזמן שאל את עצמו ואת אנשיו: "מה עלול להשתבש?" ו"מה יהיה האתגר הבא?".

קל להודות ששום דבר לא מחזיק מעמד לנצח, אבל לא פשוט להכיר בכך שאסטרטגיה אהובה ויקרה הופכת ללא רלוונטית. כדי לפתח חוסן ארגוני כדרך חיים בארגון יש לקדם שני סוגי שינויים: שינוי שיתאים את עסקי הליבה להתפתחויות בשוק, ושינוי שייצור הזדמנויות עסקיות חדשות שיהיו מנוע הצמיחה החדש של הארגון.

## ניהול פרדוקסים ופיתוח ארגונים אמבידקסטרים

בכל ארגון קיימים מתחים. מטבע הדברים, ארגונים נדרשים לתת מענה לאתגרים מנוגדים כגון תחום טכנולוגי תוך מודעות למערכות אנושיות, או פיתוח חדשנות משבשת תוך שמירה על המסורת. ארגונים בעלי חוסן יכולים להתמודד טוב יותר עם קיומם של אלמנטים מנוגדים, וגם מסוגלים לנהל פרדוקסים ולעודד שינויים ופיתוח של דפוסים חדשים, לצד שמירה על יכולות הליבה ואינטגרציה פנימית.

החוסן מאפשר לאמץ את הפרדוקס או המתח האינהרנטי שנוצר בין השמירה על האפקטיביות המוכרת לבין השאיפה לגלות אפשרויות אסטרטגיות חדשות. ארגונים בעלי יכולות כאלה מוכוונים לגילוי של הזדמנויות חדשות מבלי לוותר על ניצול של היכולות הקיימות, והם נקראים בספרות המקצועית ארגונים אמבידקסטרים. אלה ארגונים שמנסים לשמר יכולות ועוצמות, ובו-בזמן מחפשים הזדמנויות חדשות. הם דואגים להמשכיות ולשינוי במקביל, ומאמצים חדשנות לצד שימור ומיצוי יכולות קיימות (Buliga et al., 2016). ארגונים כאלה יכולים להגיב מהר, להתאים את עצמם לסביבה המשתנה ולהיות גמישים ואגיליים. עם זאת, לצד היכולות הדינמיות ופיתוח דפוסים חדשים, הם מסוגלים לשמר את יכולות הליבה שלהם ואת האינטגרציה הפנימית. ניהול ה"גם וגם", כפי שגיים קולינס ומורטן האנסן מגדירים זאת בספרם "פי 10 לנצח" (2011), או כפי שבן יוסף מגדיר בספרו "ניווט במורכבות",

מקורו ברצון לשמר את הגישות הניהוליות הקלאסיות של סדר, יעילות שליטה ובקרה, לצד הניסיון לתת מענה לצרכים של המאה ה-21 בדגש על זריזות וגמישות.

הפרדוקס הארגוני נמצא במגוון זירות: בזירה האסטרטגית, בזירה שמול הלקוח, ובזירה של העובדים. ברמה האסטרטגית: חדשנות לעומת שימור יכולות ליבה. ברמת הלקוח: שירות אישי – רווחיות ויעילות. בניהול הון אנושי: משמעת – אוטונומיה. כדי להתמודד עם הפרדוקסים האלה ארגונים מאמצים טקטיקות של אינטגרציה ודיפרנציאציה (Andriopoulos et al., 2009).

ספר שפרסמו איב דוז ומיקו קוסונן ב-2008 על חברות שהצליחו להתמודד לאורך זמן עם קשיים, מצא שהן הקפידו לשמר יכולות קיימות לצד חיפוש אחר הזדמנויות חדשות. המחקר שלהם מצא שחברות כמו נוקיה ומיקרוסופט היו בעלות דנ"א נוקשה, ואילו חברות כמו סיקו, IBM ואינטל נילו אגיליות אסטרטגית. מהמחקר עלתה המסקנה שככל שחברה מגלה יותר גמישות אסטרטגית ומשתמשת בטכניקות ברורות כדי לשמר אותה, כך הסיכוי שלה לפתח חוסן הוא גבוה יותר (Doz and Kosonen, 2008).

ג'ון קוטר (Kotter, 2012) מתייחס לכך כאל שתי מערכות שהן מנוגדות ומשלמות – אחת מעודדת שינוי ואחת מעודדת יציבות. לדעתו, כדי להצליח בסביבה הדינמית חשוב שמערכות אלה יעבדו באופן משולב כדי לשמר עוצמות קיימות ולפתח גמישות ושיפור מתמיד. כמו כן, חשוב שהיציבות לא תוכתב על ידי נהלים קשיחים וריכוזיות ותאפשר פתיחות לשינויים וחדשנות. כדי לתת מענה לפרדוקסים האלה, הוא ממליץ לייצר תשתיות ארגוניות המסוגלות לתת מענה לכל הצרכים, או להקים מערכות ארגוניות משלימות שיעבדו בממשק זו עם זו. פתרונות נוספים יכולים להתפתח באמצעות חיזוק יכולות משלימות, למשל Upskill של עובדים ורכישת מיומנויות טכנולוגיות, דבר שמשדרג את היכולות שלהם ונותן מענה לצורך האנושי בלמידה והתפתחות. כמו כן, כדי לחבר עובדים לצרכים המערכתיים, מומלץ לייצר מעורבות ושותפות שלהם בפיתוח רעיונות ארגוניים ולשלב עובדים ומנהלי דרג ביניים הן בחשיבה והן ביישום של הרעיונות. ביחס למתח המובנה בין מהירות לבין יסודיות, ניתן לדבריו של קוטר לבחון אילו תהליכים כדאי להפוך לזריזים ואגיליים ואילו תהליכים כדאי לבצע באופן איטי ויסודי.

## פיתוח הון אנושי

חוסן פנימי מושתת על היכולות האנושיות בארגון, ועל פיתוח ההון האנושי והחברתי. מחקרים רבים מצביעים על ההשפעה ההדדית בין חוסן לבין מחוברות של עובדים לארגון, המאופיינת באנרגיה, בתרומה ובמחויבות. מחוברות היא תנאי הכרחי להתנהלות ארגונית אפקטיבית בסביבה מאתגרת (Consiglio et al., 2016). יכולתו של הארגון לפתח אינטליגנציה, חיוניות ואנרגיה בקרב עובדים (בעיקר לנוכח לחצים שעולים בעבודה והמתח בין חיי העבודה לחיי הבית), מאפשרת להם לבטא את הפוטנציאל האמיתי שלהם על ידי העלאת רעיונות חדשים ובניית מוכנות ארגונית. פיתוח הון אנושי חייב להתקיים לצד פיתוח ההון החברתי, השם דגש על פיתוח מערכות יחסים טובות וקשרים שהם התשתית לאינטגרציה, תיאום ושותפות.

ארגונים בעלי חוסן מצליחים לחשוך ולפתח טאלנטים בתחומים הקריטיים לפעילותם. ארגונים כאלה מעודדים מגוון של עובדים, שכולם מרנישים שייכות ויכולים להביא את עצמם לידי ביטוי אופטימלי. הם מפתחים את העובדים ומאפשרים ניוז בארגון ובמקצוע. מחקר שבוצע בערב הסעודית מצא ששיפור בתהליכי משאבי אנוש, כגון הערכות ביצועים ותגמולים, הביא לשיפור בביצועי הארגון וחוסנו (Al-Taweel, 2021). מחקר שנערך בנאנה מצא שפרקטיקות נכונות לניהול טאלנטים השפיעו באופן חיובי לא רק על מחוברות של עובדים, אלא גם על החוסן שלהם ושל הארגון (Kaliannan & Narh, 2015).

לפרקטיקות משאבי אנוש יש השפעה על ביצועי הארגון, וחשוב לבחון את האפקטיביות שלהן ואת התאמתן לאתגרים הארגוניים כדי שהן יהיו יעילות ויסייעו בחיזוק הקשר של העובדים לארגון.

לאחרונה אימץ מכון התקנים תקן חדש מארגון התקינה הבין-לאומי (ISO), שמספרו הוא 45300. תו התקן מתייחס לבריאות ובטיחות פסיכולוגית בעבודה, ומטרתו להנחות מעסיקים כיצד לדאוג לשיפור החוויה הנפשית של עובדיהם. ההנחה היא שיישום של תו התקן יפחית את תחושת השחיקה ויתרום לתחושת המיטביות של העובדים ולחוסנם.

לסיכום, הדרך להתמודד עם הפרדוקסים היא לייצר איזון דינמי ולשלב בין הישן, המסורתי והאיטי, לבין החדשני, המהיר והדינמי.

## מנהיגות פתוחה ומאפשרת – לסנים מסננים

לא מעט מחקרים מצביעים על התפקיד הקריטי שיש למנהיגות כמאפשרת התפתחות חוסן אצל העובדים ובארגון (Nilakant et al., 2016).

כאשר מנהיגים מעצימים את העובדים שלהם הם מייצרים אצלם יותר אוטונומיה ומעורבות, ומעודדים אותם לשאוף להשגת מטרות מאתגרות. התנהגויות אלה מחזקות את האמונה של העובדים ביכולות שלהם, את החוסן שלהם ואת יכולתם להתמודד עם קשיים (Nguyen et al., 2016). מנהיג מעצים משתמש בהתנהגויות כגון עידוד לקיחת אחריות ומתן חופש בבחירת אופן התנהלות העבודה, הכרה, הוקרה והערכה למאמץ, וכן חיזוקים ותגמולים על ביצועים והישגים.

היבט נוסף של מנהיגות שחשוב ליצירת חוסן הוא פיתוח ניהולית לקבלת מידע אמין ואוטנטי. מנהיגים צריכים לתת דוגמה אישית לחשיבה המעודדת השמעת מגוון רחב של דעות (Hamel & Välikangas, 2003). עליהם לבטא אמונה בהצלחה של החברה תוך אי התעלמות מהאתגרים. מנהיגים צריכים לוודא שהם נחשפים לידע אמיתי ממקור ראשון. עליהם לשאול את עצמם "באיוזו תדירות אני נמצא בעמדה שבה יש לי הזדמנות לראות שינוי מקרוב ולחוות אותו מייד ראשונה? ולא מקריאה בעיתון, מיועץ או ממצגת?". מנהלים צריכים להיות מחוברים לשטח: לבקר ספקים ולקוחות, ולפגוש אנשים ממגוון מעגלים וגילים. קל לנפנף מידע שמגיע מיד שנייה, קשה להתעלם ממה שאנחנו חווים בעצמנו.

בכל ארגון יש אנשים שמכוונים לעתיד ומבינים היטב את ההשלכות של המודל העסקי של החברה. על המנהלים הבכירים למצוא את האנשים האלה. חשוב שיוודאו שהדעות שלהם לא מצונזרות על ידי כאלה שרוצים לשמר את הקיים, ושהגישה שלהם למוקדי החלטות לא נחסמת על ידי אלה שמאמינים שהם מקבלים שכר כדי "להגן" על שכבת הניהול הבכיר מאמת שאיננה נעימה.

## תרבות ארגונית

המושג 'תרבות ארגונית' מתייחס לאמונות, להתנהגויות, לפרקטיקות ולהיבטים אחרים בחיי הארגון המבוססים על סט של ערכים משותפים והנחות משותפות (Sakikawa, 2022). מחקרים מצביעים על כך שלארגונים בעלי תרבות ארגונית חזקה המוטמעת היטב בארגון יש סיכוי טוב יותר לשרוד ולהיות בעלי חוסן (Sakikawa, 2022). Cameron & Quinn (1999) הגדירו ארבעה סוגי תרבויות ארגוניות: תרבות היררכית המבוססת על שליטה ובקרה; תרבות שוק המבוססת על הישגיות ותחרות; תרבות שבטית המבוססת על שיתוף פעולה ושותפות; ותרבות יזמית המעודדת יצירתיות ויזמות. החוקרים מצביעים על כך שתרבויות בעלות ערכים בולטים של שותפות ושיתוף פעולה, ותרבויות שמעודדות יצירתיות ויזמות, יהיו בעלות יכולות התאמה, למידה והפקת לקחים טובות יותר, וכתוצאה מכך גם בעלות חוסן גבוה, לעומת ארגונים שבהם ערכי התרבות המובילים הם שליטה ובקרה, תחרות והישגיות. כדי לקדם חוסן, ארגון צריך לקדם ערכים כגון שקיפות ואותנטיות, למידה ושיפור מתמיד והתמודדות עם קשיים באומץ ונחישות.

## העזה וחדשנות

ברגעי משבר, הנטייה היא בדרכ כלל לצמצם משאבים ועלויות ולעשות את המינימום הנדרש. אולם חברות שמעוזות דווקא בעיתות משבר עשויות למנף את המצב. לדוגמה, בשנת 1927, בתקופת המשבר הכלכלי, רוב חברות הדגנים צמצמו משאבים ורק חברת קלונס בחרה להשקיע בפיתוח מוצרים חדשים ובהנדלת תקציב הפרסום. המהלך החדשני הזה הביא לרווחים ולעלייה בנתח השוק.

Buliga ועמיתיה (2016) עושים הבחנה בין שני היבטים של חוסן: חוסן שמתאפיין בעיקר בעמידות, חוזק ושרידות, לעומת חוסן המתאפיין בהתאמה, גמישות ואגיליות. לטענתן, במצבים שבהם נדרשת עמידות, יש צורך במודל עסקי המבוסס על התאמה הדרגתית של המודל לצרכים החדשים. לעומת זאת, במצבים שבהם נדרש חוסן שהמאפיין המהותי שלו הוא גמישות והתאמה, יש חשיבות למודל עסקי של חדשנות, העזה ויזמות. המודל הזה נותן למעשה מענה לסוגי אתגרים שונים המחייבים יכולות התמודדות והסתגלות שונות בהתאם.

## ביטחון פסיכולוגי

(Edmonson, 1999) הגדירה את המושג 'ביטחון פסיכולוגי' כאמונה של אדם שלא יענש או ייפגע אם יעלה רעיונות, שאלות וחששות או יבצע שגיאות. מחקרים רבים מצביעים על החשיבות של יצירת ביטחון פסיכולוגי בקרב העובדים לצורך פיתוח העזה וחדשנות. המחקרים מצביעים על כך שבארגונים בעלי אקלים בטוח, שבו עובדים מרגישים בטוחים להעלות רעיונות, לשתף בחששות ולהודות בטעויות, תהיה למידה מתמשכת והפקת לקחים שתמנע חזרה על אותן טעויות. שיפור מתמיד הוא תנאי הכרחי לחוסנם של ארגונים בעולם הכאוטי. פרויקט אריקסון שבחן הצלחה של צוותים ארגוניים בחברת נוגל, מצא שהפרמטר הכי חשוב להצלחה צוותית היה ביטחון פסיכולוגי. למרות ההמלצה הזו, מחקרים וסקרים ארגוניים שקיימנו בישראל מעידים על כך שעובדים רבים לא חשים בנוח להעלות רעיונות ועוד פחות מכך לשתף בכישלונות (אחד הנושאים הכי נמוכים בסקרי עמדות ושביעות רצון של עובדים).

מחקר של Sawyer & Clair (2022) מתייחס לחשיבות של תקווה ארגונית גם בזמנים של קושי ואתגר. החוקרות מציעות למנהלים לעודד עובדים גם במצבי אכזבה וכישלון ולעודד שיח של למידה, תקווה ואופטימיות. הן ממליצות לדון בצוותא במה שאפשרי לעשות במצבים אלה, לחזק את האופטימיות והתקווה בצורה מציאותית המכירה בקשיים אך מדגישה גם את היכולת להתמודד איתם.

## סיכום

המשברים הכלכליים, הפוליטיים והסביבתיים, וכן האתגרים בעולם העבודה, מחייבים ארגונים, היום יותר מתמיד, לדעת לנווט בעולם הכאוטי ולפתח חוסן ארגוני שיעזור להם לצלוח את המשברים והתמורות ואפילו לצמוח מהם. מלחמות, מגפות ופריצות דרך טכנולוגיות מטלטלות את העולם שוב ושוב, ולארגונים ולחברות שרוצים לשרוד אין ברירה אלא להתאים את עצמם למציאות המשתנה. חוסן מסייע לארגונים להתמודד עם כשלים ושינויים, מייצר מוכנות להתמודדויות עתידיות, ומהווה מנוף ללמידה ולצמיחה ולפיתוח תושייה ויזומה. כל המרכיבים האלה מאפשרים לארגונים וחברות לאמץ את האתגרים שמגיעים לפתחם ולראות בהם הזדמנות להתקדמות. חוסן עוזר לאנשים וארגונים להתמודד הן עם אירועים שליליים

- בניית מנהיגות פתוחה ונגישה, קרובה לשטח, שמעודדת קבלת מידע אותנטי ומשוב בתדירות גבוהה.
- שימוש בפרקטיקות לפיתוח ההון האנושי, לחיזוק המחוברות שלו לארגון ותחושת המשמעות שלו.
- חיזוק ערכים ונורמות ארגוניות שתורמים לבנייה של תרבות יזמית וחדשנית המעודדת העזה ונטילת סיכונים. תרבות כזאת מאפשרת העלאת רעיונות ושיתוף בחששות ובכישלונות, והכול מתוך תחושה של ביטחון פסיכולוגי הן ברמת הצוות והן ברמה הארגונית.

שימוש בפרקטיקות אלה יסייע בבנייה של ארגונים חסינים שיהיו ערוכים להתמודד עם אי ודאות, להגיב במהירות להפתעות, להתמודד היטב עם אתגרים ולצמוח מקשיים.

"איני יכול לשנות את כיוון הרוח, אך אני יכול לכוון את המפרשים" (גימי דיין)

ravit@tauex.tau.ac.il

ד"ר רות כהן מיתר

והן עם מצבים חיוביים. ארגונים שמצליחים לאורך זמן הם כאלה שלא רק הבינו את הסביבה הנוכחית שבה הם פועלים, אלא גם היו מוכנים להתאים את עצמם במהירות לשינויים גדולים ופתאומיים.

לארגונים שרוצים לחזק את החוסן שלהם כדאי לאמץ את הפרקטיקות הבאות:

- היערכות מוקדמת למגוון של מצבים ומשברים ופיתוח תסריטים שונים שיאפשרו גמישות, התארגנות מהירה והתאמה למצב החדש.
- בחינה והתבוננות באופן תדיר על האסטרטגיה ויצירת התאמות בהתאם לשינויים המתרחשים בסביבה ובארגון.
- בניית מנגנונים ותהליכים שיאפשרו איזון דינמי בין המתחים המובנים שקיימים בארגון. לדוגמה, המתח בין שימור היכולות הקיימות לבין הכרה במגבלות ובצורך לפתח כלים חדשים באופן שיאפשר למצות הזדמנויות חדשות.



- Andriopoulos, C., & Lewis W.M., (2009), Exploitation-Exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organizational Science*, 20(4), 696-717.
- Al-Taweel I.R., (2021), Impact of high-performance work practices in human resource management of health dispensaries in Qassim Region, Kingdom of Saudi Arabia, towards organizational resilience and productivity, *Business Process Management Journal*, 27(7), 2088-2109.
- Beuren, I.M., dos Santos, V., & Theiss, V., (2022), Organizational resilience, job satisfaction and business performance, *International Journal of Productivity and Performance Management* 71(6), 2262-2279
- Buliga, O., Scheiner, C.W., & Voigt, K.I., (2016), Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics* 86, 647-670.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture on the competing Values framework*, Addison-Wesley Reading.
- Carmeli, A. & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322-341.
- Collins, J., & Hansen, M.T., (2011), *Great by choice*, Harper Business.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., Schaufeli, W.B., (2016), What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time, *Career development international* 21 (21), 125-143.
- DePillis, L., (2019), Business, 2019, Amazon gets an edge with its secret squad of PhD economists. <https://edition.cnn.com/2019/03/13/tech/amazon-economists/index.html>
- Doz, Y. & Kosonen, M., (2008), The Dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience, *California Management Review*, 50 (3), 94-118.
- Edmondson A., (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Fleming, R. S. (2012). Ensuring organizational resilience in times of crisis. *Journal of Global Business Issues*, 6(1), 31-34.
- Garmezy, N. (1973) Competence and adaptation in adult schizophrenic patients and children at risk. In S. R. Dean (Ed.), *Schizophrenia: The ifrst ten Dean Award Lectures*. New York: MSS In formation Corporation, 19, 163-204.
- Gittell, H.G., Cameron, K., Sandy, L., Rivas, V., (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Grove, A.S., (1999), *Only the paranoid survive*, Penguin Random House.
- Hamel G., & Välikangas L., (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 42-63.
- Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2023). The How and Why of Organizational Resilience: A Mixed-Methods Study on Facilitators and Consequences of Organizational Resilience Throughout a Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*.

- Kaliannan, M., & Narh, S.A., (2015) Effective employee engagement and organizational success: A case study, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 161-168.
- Kotter, J.P., (2012), Accelerate, *Harvard Business Review*, 90(11), 44-52.
- Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. P. (2014). Does governance confer organizational resilience? Evidence from UK employee-owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66-72.
- Linnenluecke, M. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 4-30.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Mitroff I.I., & Alpaslan M.C., (2003), Preparing for Evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-115.
- McGrath G.R. (2013), The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, *Harvard Business review Press*.
- Natale, A., Poppensieker, T., & Thun, M., (2022), McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience>
- Nguyen Q., Kuntz J.R.C, Näswall K., Malinen S., (2016), Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45, (2), 13-21.
- Nilakant, V., Walker B., Kuntz, J., De Vries, H.P., Malinen, S., Näswall K., & Van Heugten, K. (2016). Dynamics of organizational response to a disaster: A study of organizations impacted by earthquakes. In Michael H., et al., *Business and post-disaster management*, Routledge. 35-48.
- Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Sakikawa., T. (2022). Organizational Resilience and Organizational Culture, *Journal of Strategic Management Studies* Vol. 13, No. 2, 89-101.
- Sawyer, K., & Clair, J., (2022), The Complicated Role of Hope in the Workplace, *Harvard Business Review*, October, 2022.
- Sheffi Y., (2017) *The Power of Resilience – How the Best Companies Manage the Unexpected*, MIT Press.
- Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus (2003). *Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. K.S. Cameron, J.E. Dutton, and R.E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110.
- Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). From the editors—Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.
- Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick NJ: Transaction Books.
- Williams, T.A., Grube, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. & Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals* Vol. 11, (2), 733-769.
- בן יוסף שי, ניווט במורכבות – מסע בעולם מפתיע, ספרי ניב, 2021.