

לא מנהיגים. נסחפים

פרופסור רון שחר

אנחנו שומעים רבות על העוצמות של ישראל בעולם התוסס והחדש. לצערי, אאיר את הצד השני. אתאר איך שינוי מהותי שמתרחש בשנים האחרונות בעולם חושף דווקא נקודת תורפה משמעותית שלנו. הדברים שלי מבוססים אמפירית אבל כאן אתייחס לאלה בחטף ואתמקד בסיפור התובנות המרכזיות.

העולם היום שונה באופן דרמטי ממה שהיה בכל תקופה קודמת בהיסטוריה האנושית. זהו עידן כאוטי. לדוגמה, היום גידול של 2 אחוז בתוצר נחשב מאכזב. אבל עד לפני כחמש מאות שנה התוצר לנפש היה ללא שינוי. הנתונים מראים שצמיחה כלכלית הוא מושג מודרני שצץ במהלך תקופת הרנסנס. מעבר לכך, במאות האחרונים לא זו בלבד שיש גידול בתוצר, אלא בנסיבות רבות אנחנו רואים קצב גידול שהולך וגדל. כשבוחנים את העשורים האחרונים אנחנו רואים שהסערה הולכת וגוברת והנחות יסוד ששרדו שנים רבות קורסות. דוגמה להנחות יסוד אלה: החברות הגדולות בוול סטרייט יציבות. הציבור הערבי לא מורד ברודנים שלו. הציבור הישראלי לא מחריים מוצרים. כל מנכ"ל וכל מנכ"לית בארץ ובעולם חשים את האדמה רועדת תחת רגליהם. דברו איתם והם יעידו על כך.

הדימוי שילוה אותי בתיאור הסערה הזו הוא הים וגליו. אלה הם גלי השינוי שמגיעים פתאום ומרסקים תעשיות, ענפים וחברות. כשאתם בים אתם רואים את אותם אנשים שפשוט לא מצליחים להתמודד עם הגלים הענקיים. בהקשר העסקי הגלים הענקיים מרסקים חברות גדולות כמו נוקיה וקודאק. אבל לצד המתרסקים יש גם את אלה שמצליחים לרכב על הגלים. הגולשים. אלה, לא זו בלבד שאינם חוששים מהגלים, הם ממתינים להם.

אז מה דרוש כדי לגלוש בהצלחה? להבין את הים. את הזרמים ואופיים. לחזות את הגלים הצפויים. את גודלם ומיקומם. לנוע אל המקום המתאים ביותר. ואז ברגע המכריע לזנק על הגלשן בעמידה מאוד מסוימת ובזריזות ובגמישות לנווט את הגלשן. החיבור הזה של זריזות וגמישות זכה באקדמיה למלה מיוחדת – זמישות והיא למעשה התרגום לעברית של המלה Agility.

בהקשר העסקי, היכולת לגלוש על הגלים מכונה strategic agility ובעברית "זמישות ניהולית". על רקע הפיכת העולם למקום כאוטי, היכולת הזו הופכת לגורם מרכזי בהצלחה ובחדשנות של חברות ומנהלים. לפיכך, חוקרים מנסים לזהות תכונות שמשמשות בסיס ל-agility וחברות מאמצות תהליכים וטכניקות שמגבירות את יכולתן בנושא. הנה שתי דוגמות. ממש בקצרה.

1. הרעיון של corporate venture מעודד חברות גדולות להשקיע בסטרטאפים. אנחנו בדרך כלל חושבים על זה מנקודת המבט של אותם סטרטאפים, אבל יש לזה לא מעט יתרונות במובן של זמישות וחדשנות לחברה הגדולה. זה מאפשר להם לקבל מידע בזמן אמת על מה עובד ומה לא ומשפר את יכולתן לחזות את העתיד. יתרונות נוספים בהקשר של זמישות: בהשוואה לאופציה הרגילה של השקעה בחטיבת מו"פ ההשקעה בסטרטאפים זולה יותר (כי אתה לא היחיד שמשקיע) ויותר קל לסיים אותה במקרה של כישלון (חברות גדולות מתקשות לשנות תקציבים לחטיבות השונות שלהן).

2. גם המבנה האירגוני חשוב בהקשר הזה. מבנים אנכיים ובעלי היררכיה ברורה מצליחים מאוד בסביבה יציבה, אבל כשהאדמה רועדת, הם קורסים. ממש כמו שבניינים גבוהים נוטים להיות מסוכנים ברעידת אדמה. במציאות סוערת וגועשת משגשים ארגונים אופקיים ושיתופיים, כמו למשל החמאס בשנותיו הראשונות מחד או ויקיפדיה ויו-טיוב מאידך. מעבר לזה, גם ארגונים בעלי מבנה שמרני יכולים להרוויח מאימוץ תרבות ארגונית שבה יש עבודת צוות וקהילה ובה כולם מרגישים שהם משרתים מטרה גדולה. לדוגמה Pixar. מאפיין נוסף שרצוי לאמץ בהקשר

של ארגונים כמו ויקיפדיה זה גיוון. גיוון העובדים מגביר גם את היכולת לזהות תהליכים בשלב מוקדם וגם את היכולת להגיב בזמישות ובחדשנות.

אבל במקום לסקור בפניכם את כל התכונות האלה אני מעדיף להתמקד בשתי תכונות שחשובות בעיני במיוחד ובייחוד בהקשר הישראלי.

התכונה הראשונה קשורה ישירות לתגובה לגלי השינוי. כשאתה חותר על הגלשן אין לך בעיה לקפוץ עליו ולגלוש למקום חדש. אין לך שום קשר רגשי לנקודה בה אתה נמצא באותו רגע. אבל מחוץ למים כל תזוזה כרוכה בויתור על משהו קיים וכפי שכהנמן וטברסקי הראו לנו, קשה מאוד לוותר על הקיים ואפילו על קמפוז ממנו. בטבע האנושי מוטבעת אהבה גדולה לסטטוס קוו. אגב, אנחנו דבקים בסטטוס קוו אפילו אם הוא רע לנו. הקושי האנושי הזה מתעצם בחברות גדולות בהן כל אחד מנסה להגן על הטריטוריה שלו ובה הסטטוס קוו מעצב את הרגלי וכללי העבודה, אופן שכירות העובדים וכדומה. אכנה את התכונה הזו "לשחרר ולהשתחרר".

התכונה השנייה קשורה ליכולת לחזות את גלי השינוי. נניח שאני מבין את הים אבל באופן מצומצם למדי. כלומר, אני מבין את האזור הסמוך לי. מעבר לזה, נניח גם שאני זמיש במידה רבה. במצב שכזה, הגלים לא ירסקו אותי. בכל מקרה שיגיעו אלי גלים, אפילו גדולים, אדע להתאים את עצמי ובזכות הזמישות לרכב עליהם. לא אתרסק. אבל גם במצב הזה אני בסכנה. אם תחשבו לרגע על התיאור שהצגתי עכשיו תבינו שעם כל התחכום שלי והזמישות, אני למעשה ניסחף. הגלים אומנם לא שוברים אותי, אבל הם לוקחים אותי לאינשהו. ה"לאינשהו" הזה יכול להיות עין הסערה – כלומר, מקום כל כך מסוכן שאפילו הזמישות הגבוהה שלי לא תועיל לי ולבסוף אתרסק. מעבר לכך, גם אם הגלים לא ירסקו אותי, ייתכן שאתרסק. למה? ייתכן מאוד שהסחף הזה הרחיק אותי ממקום הרבה יותר טוב. בדוגמה של הגולש הבודד זה אולי לא נורא, אבל בעולם תחרותי, אם אתה התרחקת מאזור הרבה יותר טוב והמתחרה שלך הגיע לשם, סביר מאוד שאתה מחוסל לא על ידי הגלים אלא על ידי המתחרה שלך. זה, לדוגמה, מה שקרה ל"נוקיה" כש"אפל" הגיעה עם הטלפון החכם הראשון. לכן חייבים להרים את הראש ולראות רחוק.

הנה דוגמה לחברה ששרדה את גלי השינוי וחיידשה בזכות ראייה לטווח ארוך.

ב-2007 שתי המתחרות הגדולות בענף השכרת הסרטים היו בלוקבאסטר ונטפליקס. באותה נקודה בזמן, נטפליקס הבינה שבעקבות הדיגיטציה והאינטרנט, הענף שלהם עתיד לחוות disruption דומה לזה שעברו תעשיית העיתונים ותעשיית המוסיקה. היא גם הבינה שהעסק שלה אינו דיסקים וקלטות להשכרה ולמכירה. מה שהצרכנים קנו ממנה היה למעשה תוכן וידיאו בנוחות רבה. כך למשל, בניגוד למתחרה שלה, אצלה הסרט הגיע אליך הביתה ולא היו קנסות על החזרה מאוחרת. לכן, היא הבינה שה-disruption לא צריך לרסק אותה אלא להשביח אותה. וכך, בפברואר של אותה שנה, בדיוק בחודש שבו שלחה את הסרט המיליארד שלה, נטפליקס החלה למכור תוכן באמצעות streaming. במקום לחכות שיצוץ מתחרה רענן שירסק אותה דרך ה-streaming היא הבינה שהיא יכולה לשדרג את ממד הנוחות על ידי שיטה זאת. וכך, בשעה שבלוקבאסטר התרסקה, נטפליקס שישגה בכל ממד אפשרי.

נטפליקס הבינה שמה שנתפש כסכנה. מה שעלול לרסק לך את העסק. יכול להיות בעצם הזדמנות. יש לנו נטייה לחשוב על סערה כסכנה. אבל בסערה מחד וברעידת אדמה מאידך, יש הרבה פוטנציאל גדילה וחיידוש. בהקשר הזה שווה לקרוא את ספרו החדש של ניסים טאלב שטוען שיש לנו נטייה מוגזמת להגן על עצמנו מאי וודאות וזה עולה לנו ביוקר. ולסיכום נקודה זו. כדי לזהות את הסכנה וההזדמנות יש להרים את הראש מהגלים הקרובים ולראות רחוק.

שתי התכונות האלה – לשחרר ולראות רחוק – אינן מאוד טבעיות. הקושי האנושי לוותר על הקיים תועד, כאמור, היטב בעשורים האחרונים בעקבות העבודות של כהנמן וטברסקי. אבל גם המבט אל העתיד אינו מאוד טבעי לרובנו. אנחנו נוטים לטפל בבווער. בשוטף. בגלים המקיפים אותנו. המאיימים לדעתנו להציף אותנו. לא באלה שיגיעו בעוד עשר דקות. הראש שלנו מורכן כלפי הגלים הקרובים ואינו מורם כדי לראות את הסערות שעתידות להגיע. זוהי נטייה הישרדותית בסיסית. הנטייה הזו כמובן מתחזקת בעשורים האחרונים משום שכמו שאמרנו, הגלים מתעצמים ונעשים תכופים יותר. גלים אלה גם מעצימים את הדאגה שלנו ואת תשומת הלב שלנו למייד. כתוצאה מכך אנחנו רואים הרבה יותר מנהיגים עסקיים ופוליטיים שמה שמאפיין אותם הוא רגש ההישרדות.

הטענה שלי – ואחד המסרים שחשוב לי להעביר כאן – היא ששתי התכונות האלה נדירות במיוחד בישראל ויש לכך השלכות – הן עסקיות והן פוליטיות – שליליות. ספציפית, כתוצאה מנדירות התכונות האלה אנחנו לא זמישים, מתקשים להתמודד היטב עם שינויים חיצוניים, לא מממשים את הפוטנציאל שלנו ובגזרות אחדות אנחנו בסכנת התרסקות.

לפני שאמשיך עם הטיעון הזה חשוב להתייחס לשאלה המתבקשת: "אם כל כך רע, אז איך כל כך טוב" ובמקרה הספציפי שלנו: "אז איך אנחנו כל כך מצליחים בגזרת הסטרטאפים?" התשובה די פשוטה. בגזרה הזו נדרשות תכונות בהן ישראל טובה במיוחד (כמו יצירתיות), אבל כמעט ואין צורך ביכולת לשחרר ולראות רחוק. היכולת לשחרר כלל אינה רלבנטית לגבי סטרטאפים משום שבניגוד לחברות גדולות אין להם היסטוריה ולכן הרעיונות היצירתיים שלהם לא מחייבים אותם לוותר על הקיים.

בניגוד ליכולת לשחרר, היכולת לראות קדימה בהחלט רלבנטית לסטרטאפים. אם אתה מצליח לזהות טכנולוגיה שעומדת להבשיל בקרוב ומזהה בעבורה שימוש אטרקטיבי, אתה במשחק. אבל. ויש כאן אבל חשוב. עכשיו אנחנו חייבים לעשות הבחנה מהותית בין חברה קטנה בראשית דרכה לבין חברה וותיקה וגדולה. זה ממש כמו ההבחנה בין גלשן לבין ספינה. כדי להצליח כסטרטאפ אתה אומנם צריך לראות קדימה, אבל לא בהכרח רחוק. גם אם אתה מזהה את הגלים הבינוניים, את אלה שיגיעו בעוד שתי דקות, אתה יכול להרוויח הרבה כסף. כשאתה קטן וזמיש, הגלים האלה הם החברים הטובים ביותר שלך. לספינה יש את היתרונות שלה, אבל ממגוון סיבות שקשורות לגודלה ולמטען שהיא נושאת, היא לא יכולה להרוויח מהגלים האלה ומראייה לטווח בינוני. היא חייבת ראייה לטווח רחוק.

לכן, גם במדינה בה לא יודעים לשחרר ואין ראייה לרחוק יכולה לשגשג קהילת סטרטאפים איתנה.

עכשיו אנסה לזהות את הגורם לכך שאנחנו מוגבלים בשתי התכונות האלה ולתאר את השלכות הבעיה הזו על ישראל. בכך גם אבסס, באופן עקיף, את הטיעון לגבי חולשתנו היחסית ביכולת לשחרר ולראות רחוק.

אז למה אנחנו כאלה? למה אנחנו מוגבלים בשתי התכונות האלה? לדעתי יש גורם מרכזי אחד שמקרין הן על היכולת לשחרר והן על הראיה למרחק – החיים בצל הטראומה. הטראומה הגדולה היא כמובן השואה. אבל זו מונחת על מצע נוח של אלפי שנים של רדיפות, הגליות, פוגרומים וכדומה. אלה מעצבים אותנו לא רק בגלל המטען ההיסטורי, אלא גם בגלל האופן שאנחנו ממשיכים לשאת אותו עד היום. במגוון גדול של ימי זיכרון (ואני כולל בהגדרה הזו גם מועדים כמו ט' באב), מקומות הנצחה וחינוך הדור הבא. אנחנו מזכירים לעצמנו לעתים קרובות ש"בכל דור ודור עומדים עלינו לכלותנו".

הפחד הזה. החרדה הזו. שולחים ידיים ארוכות לשתי התכונות עליהן אנחנו מדברים.

קודם כל, זה גורם לנו להיאחז בקיים ולהתקשות לשחרר. ושימו לב, אני לא מדבר סתם על אהבת הקיים. אני מדבר על נטייה חריפה להיאחז בקיים. להנכיח את עצמנו. להיות בעלי בית. לא לשכור דירה.

לשמר את המסורת. להנכיח את העבר. שלא תהיינה אי הבנות יש בזה הרבה קסם, יופי ואולי אפילו הגיון. אבל כשגדלים בתרבות כזו. כשחיים במציאות כזו. קשה לוותר על הקיים. קשה לשחרר. קשה לעזוב הכול וללכת למקום חדש. אני לא חושב שזה מקרי שזוג חוקרים מישראל דווקא זיהה את שנאת ההפסד.

אבל הפחד הזה נוגע ישירות גם לתכונה השנייה – ליכולת לראות רחוק. בתהליכי קבלת החלטות יש (כפי שלימד אותנו טורי היגנס) שני מצבי צבירה שאתאר אותם בקצרה כפחד מול עונג. באופן פשטני ניתן לומר שאלה שמסתכלים על העולם במשקפי העונג, כל הזמן מחפשים אפשרויות חדשות. הם נושאים עיניים רחוק ומנסים לזהות הזדמנויות. מנגד, אלה שמפחדים מנסים כל הזמן להגן על עצמם. נחזור לרגע לדוגמת הגלים בים. הגלים הקטנים והבינוניים בדרך כלל לא באמת מסכנים אותנו. אבל אלה מאתנו שחרדים כל הזמן מוטרדים גם מהם. הם מתעסקים בהם באובססיות. מי שמוטרד מהגלים הקטנים, מי שמכלה את זמנו בהתמודדות עם גלים שאינם באמת מאיימים עליו, לא יתפנה כדי לחפש הזדמנויות. לא יתפנה כדי להביט רחוק. לכן הפחד הזה מגביל לא רק את יכולתנו לשחרר אלא גם את היכולת לראות רחוק.

אז, לסיום, איפה ואיך זה דופק אותנו? במגוון של היבטים. אתן בקצרה שלוש דוגמות. (1) זו אחת הסיבות לכך שאף אחד מהסטרטאפים שלנו לא הבשיל, כאן אצלנו, לחברה גדולה. (2) החברות הישראליות הגדולות (לא הסטרטאפים) אינן חדשניות. גם באופן יחסי. אני לא אומר שאין לנו הצלחות בתחום. למשל, בימים אלה "סודה סטרים" ממציאה את עצמה מחדש. אבל באופן יחסי מה שאנחנו רואים מהחברות הגדולות והמבוססות בישראל אינו מהפכני. ו-(3) כמובן שהסקטור הציבורי שלנו לוקה בסטגנציה עמוקה ואני מניח שאני לא צריך להרחיב על כך.

לכל זה ניתן כמובן להוסיף את ההתנהלות שלנו כמדינה. בעשורים האחרונים העלינו על נס את יכולת ההישרדות הפוליטית והמדינית. כמו שאמרתי קודם זוהי יכולת מועילה בטווח זמן הקצר אבל כזו שלעתים קרובות מוליכה לאבדון בטווח בינוני וארוך. זהו בדיוק המצב שאנחנו ניצבים בפניו היום. אנחנו מרבים לנצח בקרבות אבל קרובים להפסיד במלחמה. ספציפית, אני מניח שהחלום הציוני לא היה מדינה דו לאומית.

מה ניתן לעשות כדי לתקן ולהשתפר? בואו נשאיר את זה לדיון שיהיה לנו אחר-כך.