

על יזמות, חדשנות ומנהיגות בצבא

מדוע תהליכי יצירה ושינוי בצבא ובעולם העסקי פועלים על פי אותם עקרונות יסוד?

מאת ד"ר אבי בן-שמעון

כשאנחנו שומעים את המילים "יזמות" ו"חדשנות", אנחנו נוטים לחשוב על סטארטאפים, טכנולוגיות, מוצרים חדשים, שווקים ולקוחות. לכאורה, אלו עולמות שונים מאוד מהמערכת הצבאית, שבה השפה היא של משימות, פיקוד, מבצעים, פקודות ושרשרת היררכית. אלא שמתחת לבליל המילים השונות מסתתר תמיד אותו מנגנון של תהליך יצירה ועשייה אנושי המורכב מחמישה אבני בניין המתחיל בראש ובראשונה ביכולת לראות מציאות עתידית שאינה קיימת ובדחף פנימי לפעול כדי להגשימה.

יזם שמבקש לשנות שוק, מדען שמנסה לפרוץ גבול ידע, מפקד שרוצה לשנות את אופן הפעולה של יחידתו וחייל שמזהה בעיה ומציע דרך טובה יותר לבצע משימה, כולם עוסקים, ברמה העמוקה ביותר, באותו הדבר, יצירת מציאות עתידית חדשה.

הכול מתחיל במציאות עתידית שאינה קיימת עדיין

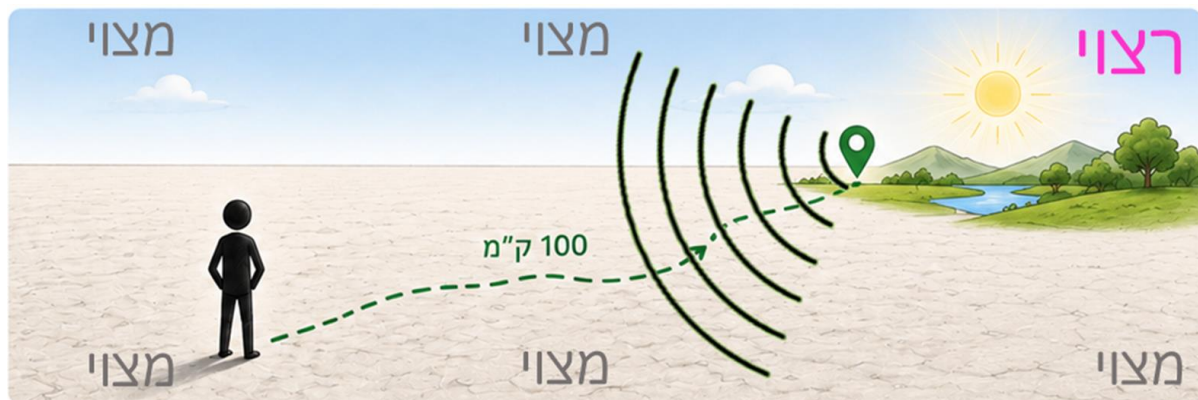
כל תהליך יצירה מתחיל מהפער הקיים בין המציאות הקיימת, המצוי לבין מציאות העתידית שאנחנו רוצים ליצור, הרצוי. למציאות העתידית הרצויה הזאת אני קורא חזון. חזון אינו בהכרח הצהרה גדולה על שינוי העולם. עבור מפקד הוא יכול להיות מציאות שבה היחידה מסוגלת לבצע משימה בחצי מהזמן, עבור איש לוגיסטיקה, מצב שבו ציוד מגיע בדיוק למקום שבו הוא נדרש, עבור חייל, דרך בטוחה ופשוטה יותר לבצע פעולה שהוא מבצע מדי יום. משהו במציאות העתידית שאנחנו מדמיינים מושך אותנו לפעול לצמצום הפער. זהו למעשה הלמה שלנו, הכח המניע שדוחף אותנו לסגירת הפער וליצירת המציאות העתידית הרצויה.

ומכאן נובע גם קשר עמוק בין יזמות למנהיגות...

המנהיג הוא המונהג הראשון של המציאות העתידית שהוא מבקש ליצור בעצמו

מנהיגות אינה מתחילה באנשים שהולכים אחרינו. היא מתחילה בנו. עוד לפני שמישהו אחר רואה את המציאות העתידית, מאמין בה או מוכן לפעול למענה, צריך להיות אדם אחד שכבר רואה אותה בעיני רוחו ומונע על ידה. לכן, המנהיג הוא למעשה המונהג הראשון של המציאות

העתיידית שהוא מבקש ליצור בעצמו. במובן הזה, כל יזם הוא מנהיג. אין צורך בדרגה, בתפקיד רשמי ואפילו לא בצוות כדי להתחיל להנהיג. ברגע שאדם רואה מציאות אחרת ומתחיל לפעול כדי להביא אותה לידי קיום, מתחיל מעשה של הנהגה.



הדבר מקבל משמעות מיוחדת דווקא במסגרת צבאית. דרגה מעניקה סמכות, אבל סמכות ומנהיגות אינן מילים נרדפות. אפשר להורות לאדם לבצע פעולה מכוח הסמכות, קשה הרבה יותר לגרום לו לראות מציאות שעדיין אינה קיימת ולרצות להיות שותף ביצירתה.

השראה מנהיגותית היא היכולת להדהד את החזון, השקפת העולם והערכים של המנהיג אצל **אחרים**. החזון המניע וערכיו של המנהיג פוגשים את עולמם הסובייקטיבי של המונהגים, ובאשר נוצר הדהוד נוצרת הירתמות שאינה מבוססת על הוראה. אבל חזון, חזק ככל שיהיה, עדיין רחוק מתוכנית פעולה...



השראה מנהיגותית: המניע וערכיו של המנהיג מהדהדים את השקפת העולם של המונהגים

אם המציאות הרצויה אינה קיימת, אז משהו מונע ממנה להתקיים

מרגע שהגדרנו את המציאות שאנחנו רוצים ליצור, השאלה הבאה איננה "מה הפתרון ליצירת המציאות?", אלא שאלה בסיסית הרבה יותר: **מה מונע מהמציאות הזאת להתקיים כבר היום?** זהו **החסם**.

לכאורה מדובר בהבחנה פשוטה, אבל בפועל זיהוי החסם המרכזי הוא אחד המקומות הקריטיים ביותר שבהם תהליכי יזמות וחדשנות לרוב משתבשים. כבני אדם אנחנו מורגלים לחשוב דרך פתרונות ואף נוטים להתאהב בהם. יש לי רעיון לאפליקציה, לטכנולוגיה חדשה וכולי אבל מהר מאוד העיסוק בפתרון מצמצם לחלוטין את מרחב האפשרויות ובעיקר משכיח את הסיבה והמטרה שבגינה יצאנו לדרך, החזון. במערכות גדולות, ובוודאי במערכות היררכיות, הנטייה הזאת עלולה להתחזק. כאשר מתגלה קושי, קל לקפוץ מיד ל"מה נעשה": נוסיף כוח אדם, נכתוב נוהל, נרכוש מערכת, נפתח אמצעי חדש או נשנה מבנה ארגוני. אלא שכל אלה הם כבר פתרונות.

לכן, לפני שנשאל מה לעשות או מה הפתרון, עלינו לזהות את החסם המונע כיום את מימוש החזון...

האסטרטגיה היא הדרך להסרת החסם

רק לאחר שהחסם ברור אפשר לעבור לשלב הבא ולשאול, איך מסירים אותו? כלומר, מהו אופן הפעולה העקרוני שעלינו לנקוט כדי להסיר את החסם שמונע מהמציאות העתידית להתקיים. זוהי למעשה **האסטרטגיה**. אם החזון מתאר לאן אנחנו מבקשים להגיע בעתיד והחסם מסביר מה מונע מאיתנו כיום להגיע לשם, האסטרטגיה מגדירה את הדרך שבאמצעותה נסיר את החסם כדי לממש את החזון.

ההבחנה בין אסטרטגיה לפתרון חשובה במיוחד. לאותו חזון יכולים להיות חסמים שונים, לכל חסם יכולים להיות מספר מענים אסטרטגיים, ומתחת לכל אסטרטגיה מתקיים מרחב פתרונות נרחב. פתרונות מתיישנים ולעתים ניסיון הזמן מגלה שכלל אינם עובדים. אולם כאשר החזון והאסטרטגיה ברורים, שינוי הפתרון וביחנת תועלתו נעשית כנגד מצפן ידוע וקבוע. **לכן בחזון עלינו להיות מאוהבים, אבל בפתרון אסור לנו להתאהב!**

אבל גם האסטרטגיה הטובה ביותר אינה מתקיימת בחלל ריק. כדי לממש אותה אנחנו זקוקים לאחרים...

גם בצבא יש "לקוחות"

כמעט שום אסטרטגיה משמעותית אינה יכולה להתממש על ידי אדם אחד. כדי להפוך חזון למציאות אנחנו זקוקים לאחרים. בעולם העסקי נהוג לקרוא לחלק מהאנשים האלה "לקוחות". בצבא המילה הזאת נשמעת לעיתים זרה ומוזרה. הרי מפקד אינו מוכר מוצר לפקודיו, וחייל אינו מוכר שירות למפקד שלו. אבל אם משתחררים לרגע מההגדרה המסחרית, מתגלה משמעות רחבה ושימושית הרבה יותר: **לקוח הוא שותף במימוש האסטרטגיה, כלומר כל גורם שחייב לקבל ערך בכדי שהאסטרטגיה תמומש במלואה.**

במיזם עסקי זה יכול להיות המשתמש, הלקוח המשלם, המפיץ או המשקיע. בצבא זה יכול להיות החייל שיצטרך להשתמש בפתרון, המפקד שצריך לאשר את היוזמה, גורם המטה שצריך להקצות לה משאבים, יחידה אחרת שנדרשת לשיתוף פעולה או הדרג הבכיר שצריך לבחור לאמץ אותה. ומכאן מגיעה שאלה שכל מנהיג שמוביל יוזמה צריך לשאול את עצמו: **מי חייב לקבל ערך כדי שהחזון שלי יתממש במלואו?**

לחייל הערך עשוי להיות פשטות, ביטחון או חיסכון בזמן, למפקד, שיפור האפקטיביות המבצעית, לגורם מטה, צמצום משאבים, ולדרג המאשר, הפחתת סיכון או יצירת חדשה. אותו פתרון יכול וצריך ליצר ערכים שונים לשותפים שונים. **אנשים אינם מאמצים את מה שאנחנו מייצרים, אלא את הערך שהוא מייצר עבורם.** ורק אחרי שהבנו מי השותפים שלנו במימוש האסטרטגיה ואיזה ערך אנחנו יוצרים עבורם, נכון לשאול כיצד נעביר להם את הערך, כלומר מה הפתרון.

כי הפתרון, המוצר או השירות הם חסרי משמעות כשלעצמם ומהווים רק אמצעי להעברת ערך לאחרים...

סוף סוף מגיעים לתור אחר הפתרון המתאים ביותר

אחת הטעויות הנפוצות בתהליכי יזמות וחדשנות היא להתחיל דווקא מהמקום שבו נכון לסיים, מהפתרון. אדם אומר: "יש לי רעיון לאפליקציה", "צריך לשנות את הנוהל". אבל ברגע שהתחלנו מהפתרון, אנחנו כבר נמצאים בתוך מרחב מוגבל וצר מאוד שיצרנו לעצמנו. תהליך יצירה ויזימה נכון נע בדיוק בכיוון ההפוך. רק כאשר אנחנו יודעים איזו מציאות אנחנו רוצים ליצור, מה מונע ממנה להתקיים, באיזו דרך בחרנו להסיר את החסם (אסטרטגיה), מי השותפים שאנחנו זקוקים להם ואיזה ערך עליהם לקבל, מגיע הזמן לפתוח ולתור אחר פתרון הנכנס תחת הגישה האסטרטגית שבחרנו ושנותן את המענה הכי טוב לערך שהוגדרו.

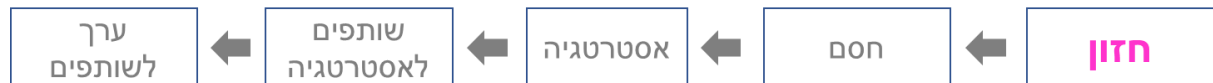
וכאשר הפתרון אינו נתון וידוע מראש, אז באמת נוצר פתח ליצירתיות ולחשיבה מחוץ לקופסה...

חשיבה יצירתית

חשיבה מחוץ לקופסה אינה היכולת להמציא רעיון מוזר או מקורי. היא קודם כול **מצב תודעה**, המכיר בכך שקיימות אפשרויות נוספות מעבר לפתרון הראשון והטריוויאלי שעולה בדעתנו. רק כאשר אנחנו מסוגלים לזהות את הדומיננטיות של הפתרון המוכר ולהשתחרר ממנו, נפתח בפנינו מרחב יצירתי אמיתי. הדבר חשוב במיוחד בארגונים עתירי ניסיון. ניסיון הוא נכס עצום, ובצבא לעיתים גם מציל חיים. אבל לאותו ניסיון יש גם צד נוסף, הוא מלמד אותנו מה עבד בעבר, ולכן מגדיל את הסיכוי שנחפש את הפתרון הבא במקום שבו מצאנו את הקודם. **"כך תמיד עשינו" הוא ידע חשוב, אבל הוא אינו הוכחה לכך שכך צריך לעשות גם מח.**

ופה למעשה נסגר מעגל המתאר את שרשרת אבני הבניין העומדות בבסיס כל תהליך יצירה אנושי מוצלח...

כל תהליך יצירה אנושי עובר דרך חמש אבני בניין בסיסיות



בסופו של דבר, אין תהליך אחד ליזם עסקי ותהליך אחר למפקד, למדען או לאיש טכנולוגיה. המוצרים שונים, הארגונים שונים, המטרות שונות ולעיתים גם השפה שונה, אבל **המבנה הבסיסי של היצירה האנושית זהה**. אנחנו רואים **מציאות עתידית רצויה**, מזהים את **החסם** המונע ממנה להתקיים, בוחרים **אסטרטגיה** להסרתו, מזהים את **השותפים** הדרושים למימושה ואת **הערך** שעליהם לקבל, ורק אז פותחים את מרחב האפשרויות וסורקים אחר **הפתרון** המתאים ביותר. ומעל לכל אלה נמצאת המנהיגות. **חדשנות מתחילה במנהיג שרואה מציאות אחרת, מוכן להיות המונהג הראשון שלה, ומצליח לרתום ולהוביל אחרים בדרך מהחזון אל הפתרון.**