

עולם הניהול שואב ידע וצומח מתוך השוואה לתחומים שונים לחלוטין במה שנקרא Benchmarking. ההשוואה לענפי הספורט איננה חדשה אך ההשוואה לגיו ג'יטסו הברזילאי מרתקת במיוחד. למה נסיגה יכולה לשמש בסיס למתקפה הבאה.

ד"ר מרק ורטהיים ודרור יגר

בעסקים כמו

■ **המנוף:** על מנת להתגבר על כוחו ומשקלו של היריב יש להכיר את האיומים החלשים בגופו, באחידות או ביציבה שלו. הפעלת לחץ באיומים אלו ע"י שימוש במומנט או הפעלת לחץ סטטי יכולה לתת מענה להתנגדות פיזית ישירה של היריב.

■ **המשולש:** הסמל המשמש את רוב איגודי הג'ו-ג'יטסו הברזילאי. שלושת הזוויות מסמלות את הקשר בין תכונות הלוחם: Spirit (1) – נחישות, שלווה אומץ לב ותכונות אישיות נוספות המהוות גורם מכריע בקרב (2) Body – יכולתו הפיזית כגון כוח, גמישות או מהירות (3) Mind – ידע טכני כמו שימוש באסטרטגיה וקריאת נכונה של הקרב. הלוחם יהיה טוב יותר ככל שידע לאזן בין שלושת המרכיבים.

■ **הג'ו-ג'יטסו כשיטה מתפתחת:** אחד מהמאפיינים הבולטים בשיטה הוא התפתחותה המתמדת בשני מישורים: מבנים – כאשר לוחמים מפתחים לעצמם וריאציות שונות כדי להפתיע את היריב, ומבחוץ – בעיקר בקרבות מגע מלא בהם המתחרים רוכשים ידע ותובנות משיטות אחרות כאגרוף או היאבקות.

האנאלוגיה לזירה העסקית

כבר ברמה האינטואיטיבית ניתן להפנים חלק מעקרונות הג'ו ג'יטסו לזירה העסקית. ברמת המאקרו, בדומה ללוחם הג'ו-ג'יטסו, על הארגון לשלב בין שלושת האלמנטים: **גוף:** אלמנט הגוף יתבטא בקונספט האירגוני בשני מישורים עיקריים:

1. **יכולות ליבה:** כפי שהלוחם מודע לגופו, ליתרונותיו, חסרונותיו וכיצד להפעילם בקרב, כך על הארגון להיות מודע ליכולות הליבה שלו וכיצד יש לנצלן על מנת למקסם תועלות במינימום סיכון. בניגוד למתודה הרווחת של: (1) בחר תעשייה / נישא על סמך האטרקטיביות שלה (2) אפיין אסטרטגיית כניסה לנישה על סמך מהמתחרים

הספורטיבי, צד נרחב של הגנה עצמית תוך מתן דגש בולט לטכניקות פרקטיות ברחוב והגנה מול סכין או אקדח. בשל כך בחרו שירותים חשאיים בארץ ובעולם לרכוש ידע בשיטה זו.

הדיסציפלינות והמתודות העקרויות בג'ו-ג'יטסו הברזילאי: ■ **שליטה במקורות אנרגיה:** על הלוחם לדעת לווסת את כמות הוצאת האנרגיה בהתאם לנדרש, כלומר לשחרר את המתח בשריריו במהלך הקרב כאשר הוא אינו בסכנה על מנת שיתאושש ויצבור מחדש אנרגיה להמשך הקרב. היות ובהתגוששות קרקע משתמש הלוחם גם בכוח מתפרץ וגם ביכולת אירובית, עליו לווסת את קצב הוצאת האנרגיה ע"י מנגנון כיוון-שחרור.

■ **קואורדינציה מוטורית – האיזון:** על הלוחם לדעת לווסת אלמנטים של שיווי משקל. אם הוא מטה את גופו או משתמש בכוחו לכיוון אחד ללא בסיס רחב הרי שיריבו יוכל לנצל זאת לערעור שיווי משקלו. הלוחם מפעיל גם לחץ מכני לכיוון מסוים על מנת שיוכל לערער את שיווי משקלו של יריבו.

■ **קואורדינציה קוגניטיבית – חיזוי מרחק ותזמון:** לענין המרחק שלוש התיחסויות עיקריות: (1) במצב שבו הלוחם מותקף במהלומות יהיה עליו להיצמד או להתרחק מספיק מיריבו כך שמוטת איברי היריב כבר לא תהיה מעשית. (2) כשהוא מתקיף עליו לצמצם מרחק היות והמרחק משמש כפתח לשיפור מצב הגוף ולהתחמקות, בעוד שהקרבה תאפשר הפעלת לחץ שיחשוף נקודות תורפה ברות ניצול. (3) הפיכת חוזקות לחולשות כלומר ניצול ותזמון פעולת היריב להפקת תגובת נגד היכולה לייצר יתרון תחרותי. (הדוגמא הבולטת לדיסציפלינה זו מעולם העסקים היא של חברת ההשכרה הרץ נגד אווירס בקמפיין "אנחנו מספר שניים ולכן אנו משתדלים יותר"). כל האלמנטים קשורים למושג התזמון כיוון שהיריב נמצא בתנועה.

בעשורים האחרונים אנו עדים לתופעה שארגונים, כחלק משיפור הביצועים, מפנימים מתודות ודיסציפלינות ניהוליות ע"י צפייה בחברות מתעשיות אחרות. בבסיס הגישה מושרש הרעיון שכלים ומתודות בהם משתמשים בתעשייה מסוימת יכולים להיות רלוונטיים גם לתעשייה שונה לגמרי. תהליך הצפייה, למידה והשוואת מדדי ביצוע מארגונים אחרים נקרא Benchmarking והוא מהווה כיום כלי ניהולי ממדרגה ראשונה באלפי ארגונים, גדולים וקטנים כאחד, ממש כמו ה Lean six sigma, TQM, וכו'...

בשנים האחרונות התפתח ה-Benchmarking מעולם הספורט. לשתי הדיסציפלינות אלמנטים חופפים: תחרות קשה, לחץ ומכוונות למטרה (לנצח, להרוויח, נתח שוק וכו'). גם האתלט וגם המנהל חייבים להשקיע כמויות עצומות של אנרגיה וריכוז מחד ולהיות בעלי יכולת לאלתר ולהתאים עצמם לשינויים בענף מאידך.

תחום אומנויות הלחימה הוא אחד התחומים הבולטים ביותר, ממנו יכול עולם העסקים להפנים וללמוד עקב מוטיב הלחימה המתמדת המאפיין את עולם העסקים (לחימה על נתח שוק, כוח אדם, הון וכו'). מבין אומנויות הלחימה פופולארית במיוחד אומנות הג'ו-ג'יטסו.

המקור – הג'ו ג'יטסו הברזילאי

בעשור האחרון של המאה הקודמת נחשף עולם אומנויות הלחימה לתחרויות שבהן נלחמו זה בזה לוחמים משיטות שונות כמעט ללא חוקים מגבילים. לכל האירועים האלה היה מכנה משותף אחד, כולם הסתיימו בעליונות המתגוששים שהיה להם ידע בהורדת היריב לקרקע, לשליטה בו, ולרוב להכנעתו. בין השיטות בלט הג'ו-ג'יטסו הברזילאי כיוון שנציגיו היו לרוב קטני ממדים אך ניצחו את יריביהם בקלות יחסית. להבדיל משיטות ההתגוששות האחרות כהאבקות או ג'ודו יש בג'ו-ג'יטסו הברזילאי, פרט לעיסוק

עולם הניהול שואב ידע וצומח מתוך השוואה לתחומים
שונים לחלוטין במה שנקרא Benchmarking.
ההשוואה לענפי הספורט איננה חדשה אך ההשוואה
לג'יו ג'יטסו הברזילאי מרתקת במיוחד. למה נסיגה יכולה
לשמש בסיס למתקפה הבאה.

בג'יו ג'יטסו

■ טקטיקה

טקטיקות הג'יו-ג'יטסו חופפות בצורה בולטת לעולם העסקים בכמה מישורים:

א. חליפין (Tradeoff) – הלוחם מודע לעובדה שעל מנת ליצור פוזיציה טובה יותר בקרב (להוריד את היריב לקרקע), הוא נחשף תוך כדי תהליך צמצום הטווח וביצוע ה"הורדה", למהלומות פוטנציאליות מיריבו. אלמנט זה נלקח בחשבון ומשתלם בסופו של דבר. עולם העסקים דומה במובן שבכל תהליך של יצירת יתרון, קיים אלמנט של הקרבה (הון, משאבים, כוח אדם, זניחת פעילויות עסקיות אחרות וכו'...) יש לקחת זאת בחשבון ולוודא שישתלם בסופו של דבר. בתחילת דרכה פתחה רשת **Wall Mart**, כיום הקמעונאית הגדולה בעולם, את סניפיה במיקומי פריפריה מחוץ לעיר על מנת לייצר יתרון תחרותי בשני מישורים: שכ"ד נמוך ושטח גדול, אלמנטים שאפשרו תמחור אגרסיבי מחד ושטחי מדף ומגוון מוצרים מאידך.

ב. בשלב ההכנעה הקריטי יש למקד את מלוא האנרגיה באותה נקודה (כל הגוף נשען ומפעיל לחץ על המפרק). אלמנט דומה קיים בעולם העסקים בו חייב הארגון למקד את מירב משאביו בנקודה/נישה הקריטית ביותר על מנת ליצור יתרון תחרותי (גיוס אגרסיבי של כוח אדם מיומן בחברות עתירות טכנולוגיה ככלי במרוץ להוצאת המוצר לשוק).

ג. מיון – מיקוד בנקודה אסטרטגית וכיבושה מאפשר כיבוש נקודות נוספות וזיכרון חלילה. כך למשל התמקד מפעל צאג, בהחדרת מוצרי הפלסטיקה שלו, בנישת ארגזי הכלים, השתלט עליה ויצר מנוף ופלטפורמה לשלל נישות נוספות.

■ נפש

באה לידי ביטוי בכמה מישורים:

א. תרבות ארגונית – בהקשר של הג'יו-ג'יטסו חייבת התרבות הארגונית לתמוך בלקיחת סיכונים מחושבים, בקבלת כשלונות לצד הצלחות, בחשיבה "מחוץ לקופסא"

(3) פתח/רכוש את היכולות להן אתה זקוק על מנת לבצע את האסטרטגיה, דרך הפעולה האלטרנטיבית היא: (1) זהה את היכולות הייחודיות של ארגונך.

(2) בדוק באילו תעשיות/נישות ניתן למצוא אותן בצורה הטובה ביותר.

(3) בחר את אסטרטגיית ניצול היכולות באותה נישה: כניסה כשחקן מהשורה; שיתוף פעולה עם שחקן אחר או מכירת היכולות/פלטפורמה לשחקנים באותה נישה. **2. סינרגיה:** כל טכניקות ההכנעה כגון בריחים, נעילות וחניקות, מתבססות על שילוב כל חלקי הגוף על מנת ליצור סינרגיה. בהקשר הארגוני ניתן להמשיל זאת ליחידות השונות בארגון. בארגונים, בעיקר גדולים, המחלקה/יחידה בארגון אינה מתואמת עם אחותה (שירותי הלקוחות, המכירות, הפיתוח העסקי וכו'). על פי עקרונות הג'יו-ג'יטסו, על המחלקות לא רק להיות מתואמות אלא להזין ולמנף אחת את השניה.

מוח: מוחו של הארגון מתבטא בשני מישורים עיקריים: אסטרטגיה

א. יתרונו של הלוחם ביכולתו לצמצם טווח ו"לקחת את הקרב לקרקע" שם יינה מיתרון תחרותי בר קיימא שלא ניתן לבטלו במהרה. גם על הארגון למצוא נישות ולנהל הזדמנויות על מנת ליצור את אותו יתרון תחרותי. הדוגמאות מעולם העסקים רבות: **Southwestern** חברת התעופה שהתמחתה בטיסות מוזלות פנים ארציות, **Uhaul** (חברת ענק להשכרה חד פעמית של רכבים להעברת דירות) וכו'... **ב.** בעת הקרב, על הלוחם, בטווח הקצר, להגיע לפוזיציה טובה כדי שיוכל ליצור הכנעה בטווח הארוך. גם על הארגון לנהל אסטרטגיה לטווח הקצר ולטווח הארוך. רשת מקדונלדס ארה"ב היתה קונה בעת הקמת סניף (טווח קצר) גם את שטח הנדל"ן מסביב מתוך שיקול שתנועת האנשים באותו מתחם תעלה את ערך הנדל"ן (טווח ארוך).

ובאינטגרציה ושיתוף של ידע.

ב. State Of Mind – האלמנט החשוב ביותר בקרב. הלוחם יוצא מנקודת הנחה שהקרב עצמו יהיה דינאמי ושבילי אפשרי להתכונן לכל המצבים והמקרים. לכן הוא מסגל לעצמו יכולות אלתור והתאמה למצבים המשתנים. בעולם האקדמיה מכונות יכולות אילו יכולות דינאמיות (להתגמש, להשתנות ולהתאים עצמו לסביבה הדינאמית). יכולות אילו מהוות את אחד האלמנטים הקריטיים להצלחת הארגון בטווח הקצר ובטווח הארוך. אחת הדוגמאות הקלאסיות היא חברת אינטל שהחלה את דרכה כיצרנית זיכרונות למחשבים ואילו נישת המעבדים הייתה מינורית. עם השנים, בעקבות תחרות גוברת ושינויים בענף הזיכרונות, השכילה אינטל (בעיקר בזכות הנהלת דרג הביניים) לשנות את המיקוד שלה ליצרנית מעבדים בלבד – מהלך ששינה את החברה כליל והביא להצלחתה.

ע"י צפייה ולמידה מתחומים ומערכות שונות יכולים מנהלים לקבל תובנות ודיסציפלינות מקוריות וחדשניות לניהול וניהול האירגון ב"ג'ונגל העסקי". חשוב לזכור שכמו שבג'יו-ג'יטסו הברזילאי ההתקדמות הדרגתית (התקדמות ברמה נמשכת בין שנה וחצי לשנתיים), כך גם על האירגון ומנהליו להפנים שאין שינויים יש מאין ושלהליכי שינוי והטמעה של מתודות ודיסציפלינות חדשות צורכים זמן. מאידך, ההיסטוריה העסקית מלמדת שכל אירגון שקופא על שמרו ולא מתקדם סופו לחדול.

ד"ר מרק ורטהיים - מרצה נלווה בתוכנית ה-MBA בטכניון בקורס "ניהול דרך ספורט" ומרצה במכון וינגייט. דודו יגר בעל חמורה כחולה ב-ג'יו-ג'יטסו ברזילאי הינו בוגר תוכנית ה-MBA בטכניון. בכתובת הכתבה השתתף דודו בנימן, מייסד אגודת הג'יו-ג'יטסו הברזילאי בישראל.