



נכתב במסגרת קורס שלימד ד"ר ורטהיים בלימודי MBA בטכניון
והוא פרי שיתוף פעולה בין תלמיד בקורס – דרור יגר לבין ד"ר ורטהיים

עולם העסקים ואומנויות הלחימה דרור יגר וד"ר מרק ורטהיים

רקע

בעשורים האחרונים אנו עדים לתופעה בה אירגונים, כחלק מתהליך שיפור הביצועים, מפנימים מתודות ודיסציפלינות ניהוליות ע"י צפיה באירגונים מתעשיות שונות בבסיס הגישה מושרש הרעיון שכלים ומתודות בהם משתמשים בתעשייה מסויימת יכולים להיות רלוונטים עם או בלי מודיפיקציות מסויימות, גם לתעשייה שונה לגמרי. שם התהליך הנ"ל של צפייה למידה והשוואת מדדי ביצוע מאירגונים אחרים היינו Benchmarking והוא מהווה כיום כלי ניהולי ממדרגה ראשונה באלפי אירגונים גדולים וקטנים כאחד, יחד עם מתודות הניהול TQM, Lean six sigma וכו'.

בשנים האחרונות התפתח נושא ה Benchmarking ללימוד לא רק מתעשיות אחרות אלא גם מעולם הספורט היות ולשתי הדיסציפלינות אלמנטים חופפים כגון:

1. תחרות קשה (יש המגדירים כהיפר תחרות);
2. אלמנט הלחץ מהווה משקל קרדינאלי ;
3. שני התחומים הינם מכווני מטרה (לנצח, להרוויח , נתח שוק וכו');;
4. כמו בספורט גם בעולם העסקים ישנם מנצחים ומפסידים .;
5. מנקודה אישית : גם האתלט וגם המנהל חייבים להשקיע כמויות עצומות של אנרגיה וריכוז מחד ולהיות בעלי יכולת לאתגר והתאים עצמם לשינויים בענף מאידך. (ההגדרה לכך היא יכולות דינאמיות (Dynamic capabilities) ;

מוטיב ה Benchmarking מושרש גם בעולם הספורט. בנדורה, אחד החוקרים המוערכים ביותר בתחום ניהול הספורט (sport management) ציין שהמאמן חייב לצפות בטאקטיקות ואסטרטגיות אימון ותחרות מתחומי ספורט אחרים ולהפנים אותם לתחומו הוא . הדוגמא האהובה עליי במיוחד היא של אלוף העולם בשחמט גריי קאספרוב, אשר טקטיקות ההתקפה שלו לקוחות מעולם הכדורגל (בעברו הוא היה כדורגלן) תנועה מהאגפים למרכז הלוח .

אחד מהתחומים הבולטים ביותר ממנו יכול עולם העסקים להפנים וללמוד , הינו תחום אומנויות הלחימה עקב מוטיב הלחימה הבלתי פוסקת בו שרוי העולם העסקים (לחימה על נתח שוק, כוח אדם , הון וכו'). מבין אומנויות הלחימה פופולארית במיוחד אומנות הג'יו ג'יטסו . במאמר זה נסקור את התובנות העיקריות אותם יכול עולם העסקים להפנים תוך מיקוד בזרם מיוחד של הג'יוג'יטסו : ג'יוג'יטסו ברזילאי (Brazilian Jiu-Jitsu) הידוע גם בכינויו גרייסי ג'יוג'יטסו.

סקירה היסטורית

בעשור האחרון של המאה הקודמת נחשף עולם אומנויות הלחימה לאופי שונה של תחרויות מבעבר. במדינות שונות ברחבי ארה"ב נערכו תחרויות שבהן נלחמו זה בזה לוחמים משיטות שונות כמעט ללא חוקים מגבילים (הכל מותר למעט נשיכות והחדרת אצבעות לעיניים). לכל האירועים האלה היה מכנה משותף אחד, כולם הסתיימו בעליונות המתגוששים שהיה להם ידע בהורדת היריב לקרקע, לשליטה בו, ולרוב להכנעתו.

בין השיטות השונות בלט הג'יו ג'יטסו הברזילאי יותר מכולן, כיוון שנציגיו היו לרוב קטני מימדים ביחס לשאר המתחרים ועם זאת ניצחו את יריביהם בקלות יחסית תוך שליטה מלאה לאורך הקרב. הג'יו ג'יטסו הברזילאי שונה משיטות ההתגוששות האחרות כמו ההאבקות או הג'ודו בין היתר מפני שפרט לעיסוק הספורטיבי בו יש צד נרחב של הגנה עצמית תוך מתן דגש בולט

לטכניקות פרקטיות כנגד תקיפת בריון ברחוב בידיו, בסכין או כשהוא חמוש באקדח. בשל כך בחרו שירותים חשאיים בארץ ובעולם לרכוש ידע בשיטה זו. ראשיתו של הג'וי ג'יטסו הברזילאי שמור למייסדו- הליו גרייסי בתחילת המאה הקודמת. הליו בהיותו נער צנום היה מביט בשיעורי הג'וי ג'יטסו היפני של אחיו הגדול קרלוס. הליו הבין שהטכניקות הנלמדות דורשות כוח רב וניסה להמיר את הטכניקות הכוחניות בטכניקות הדורשות מאמץ מועט. כאשר הציג את גירסתו לג'וי ג'יטסו הוא זכה לאהדה ולתלמידים רבים. הליו העמיד לעצמו מטרה להוכיח את עליונותה של השיטה והחל מתמודד עם יריבים משיטות שונות בקרבות שזכו לסיקור נרחב באמצעי התקשורת של ברזיל ויפן. למרות היותו קטן מימדים הביס מתחרים שונים מברזיל, ארה"ב ויפן בקרבות עוצרי נשימה תוך שהוא גורם לאיבוד הכרתם של חלק מיריביו. היום ממרומי גיל ה-90+ הוא צופה בשושלת מפוארת של משפחה ענפה המקדישה את המירב בשימורה ופיתוחה של השיטה. בניו ונכדיו מפיצים את השיטה בעולם אם בכך שהם משתתפים בהצלחה מרובה בתחרויות יוקרתיות ואם בכך שהם מקימים נציגויות ברחבי הגלובוס. פה בישראל מיוצגת השיטה על ידי דוד בנימין שמארח אחת לשנה את בנו של הליו- רויס גרייסי, לוחם- על שמיוחסת לו יוקרה רבה בשל נצחונות רבים על יריבים משיטות שונות.

גורמי הישג- עקרונות טכניים-טקטיים

ורטהיים (2004) הגדיר את ששת גורמי הישג בספורט התחרותי-הישגי: הטכני, הטקטי, גורם הגופני, נפשי, אינטלקטואלי וחינוכי. ניתוח ענפי הקרב כמו ניתוח ה- הג'וי ג'יטסו מצביע על חשיבות גורמים אלה תוך ייחודיות לענף ולאחר מכן להלכות על העולם העסקי. להלן התייחסות ספציפית:

א. יכולת ושליטה במקורות אנרגיה במיוחד במנגנון כיווץ שחרור של השריר:

ככל שיטת לחימה אחרת הלוחם ישכיל לעשות אם ידע לשלוט בהתאם לנדרש בין כיווץ ושחרור כלומר לשחרר את המתח בשריריו במהלך הקרב כאשר הוא לא בסכנה, על מנת שיתאושש ויצבור מחדש אנרגיה להמשך הקרב וריכוז במהלך ביצוע תנועה על מנת שיוכל לנוע תוך תגובה אופטימאלית ובמהירות הנדרשת. יותר מכך, בקרב התגוששות קרקע נאלץ הלוחם להשתמש בסוגי כוח שונים (סבולת כוח, בכוח מתפרץ במיוחד כשמדובר בביצוע הכנעה הטלה או יציאה ממצב נחות) גם בכוח איזומטרי ולאורך הקרב גם ביכולת האירובית, כך שאם ישכיל להשתמש במקורות האנרגיה בכלל ובעיקר במנגנון כיווץ שחרור במהלך הקרב, עייפות תתרחק, הוא בדר"כ לא יגע לתשישות בזמן קצר ויהיה בעל כושר טוב לממש את יכולותיו הטכניות-טקטיות.

ב. קואורדינציה מוטורית- עיקרון שיווי המשקל במצבי גוף שונים - האיזון:

הלוחם לומד במהרה שכאשר הוא מטה את גופו, משקלו או משתמש בכוחו לכיוון אחד ללא בסיס רחב הרי שיריבו יוכל לנצל זאת לערעור שיווי משקלו בכיוון תנועתו או בכיוון המנוגד. יתרה מכך לומד הלוחם לא פעם להפעיל לחץ מכני לכיוון מסויים על מנת שיוכל לערער את שיווי משקלו של יריבו לכאן או לכאן. במילים אחרות דווקא במצבים של חוסר שיווי משקל יש לדעת להתמודד אחרת חוסר איזון כבר תהליך להפסד.

ג. קואורדינציה קוגניטיבית- חיזוי מרחק ותזמון:

לענין המרחק ארבע התייחסויות עיקריות הראשונה מתייחסת למצב שבו הלוחם מותקף במכות על-ידי היריב, אזי ידע הלוחם שעל מנת שלא יהיה חשוף לפגיעת המכות עליו להיות צמוד ליריבו או להפך רחוק מספיק כך שמוטת איבריו המכים של היריב כבר לא תהיה מעשית. השנייה מתייחסת לעיקרון מנחה בהתגוששות הקרקע: כשאתה מותקף תיצור מרחק בינך ליריב וכשאתה מתקיף תצמצם מרחק בינך ליריב. וזאת משום שהמרחק מגוף היריב יכול לשמש כפתח לשיפור מצב גוף ולהתחמקות, ואם זאת הקרבה ליריב תאפשר הפעלת לחץ שיחשוף נקודות תורפה שניתן יהיה לנצלן. השלישית- מתייחסת למרחק הנכון לשם ביצוע הטכניקה.

לדוגמא, רבות מטכניקות ערעור שיווי המשקל של היריב כרוכות במיקום מרכז הכובד של היריב מעל מרכז הכובד של הלוחם מה שדורש את משיכת היריב לשם צמצום המרחק או לחליפין התמקמות יזומה מתחת למרכז הכובד של היריב. הרביעית הינה שימוש בחוזקות היריב על מנת להופכם לחולשותיו כלומר ניצול ותיזמון פעולת שהיריב להפקת תגובת נגד היכולה לייצר יתרון תחרותי (הדוגמא הבולטת לאסטרטגיה זאת מעולם העסקים הינה מקרה חברת ההשכרה הרץ נגד אוויס " אנחנו מספר שניים ולכן אנו משתדלים יותר ") כל ארבעת האלמנטים קשורים באופן ישיר למושג התזמון וזאת בגלל סיבה פשוטה- היריב נמצא בתנועה. בהתחשב בנוסחה הבסיסית: מרחק שווה למהירות כפול זמן, ובידיעה שהמרחק ליריב משתנה באופן דינמי מהירות התזוזה או התזמון יהיו הכרחיים לביצוע הטכניקה.

ד. המנוף:

כששאלו את הליו גרייסי איך זה שהוא מהיר כל כך וחזק כל כך, הוא ענה: אני לא מהיר, יש לי תזמון טוב. ואני גם לא חזק, יש לי ידיעה טובה בעיקרון המנוף. על מנת להתגבר על כוח ומשקלו של היריב יש להכיר את האיזורים החלשים בגופו, באחיזתו או ביציבה שלו. הפעלת לחץ באיזורים אלו עם על ידי שימוש במומנט או עם על ידי הפעלת לחץ סטטי יכולה לתת מענה להתנגדות פיזית ישירה של היריב.

ה. שימוש תכליתי במשקל הגוף:

ככל שיתקדם באימוניו ילמד הלוחם שגם אם הוא שוקל מעט הרי שאם ידע להניח את משקלו בנקודות מסוימות ובזווית הנכונה על גוף היריב הוא יוכל להגביר את הלחץ על גוף היריב באופן משמעותי.

פילוסופיה – התפתחות וקשר בין גורמי הישג

א. המשולש:

הסמל המשמש את רוב איגודי הג'ו ג'יטסו הברזילאי הוא משולש. שלושת זוויות המשולש מסמלות את הקשר בין שלושת התכונות המרכיבות (1) ה-Spirit - כלומר נחישות הלוחם, שלוה או אומץ ליבו ותכונות אישיות אחרות המהוות גורם מכריע בקרב. (2) Body כאן ניתן לתת כדוגמא את יכולתו הפיזית של הלוחם כגון כוח, גמישות או מהירותו (3) Mind שתבטא את ידיעתו הטכנית של הלוחם כמו את שימוש באסטרטגיה וקריאת קרב נכונה. הלוחם יהיה טוב יותר ככל שידע לאזן בין שלושת המרכיבים וכשאלה יהיו ברמה נאותה. למרות שינסה מי שינסה לבחור מבין השלושה את התכונה החשובה ביותר לא יצלח בידיו כיוון שחסרונה של כל אחת מהתכונות יכול להוות מכשול קריטי כאשר יבוא הלוחם להתמודד בקרב. כך לדוגמא, אם ללוחם יש תכונות פיזיות מרשימות וטכניקה נאותה חסרונה של תכונת האישיות או רוח הלוחם תהיה בעוכריו כאשר הקרב יהיה קשה וארוך. וכך לדוגמא חסרונה של הטכניקה או היכולת הפיזית של הלוחם תהיה בעוכריו גם כאשר רוחו תהיה חזקה מאוד כאשר יתמודד מול לוחם טכני וחזק.

ב. הג'ו ג'יטסו כשיטה מתפתחת:

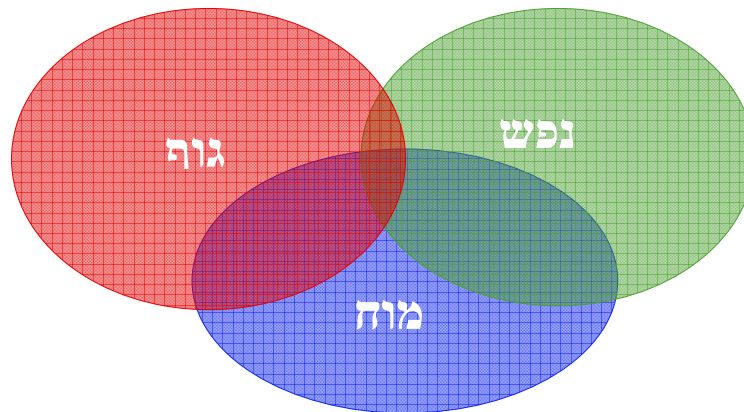
אחד מהמאפיינים הבולטים הוא ההתפתחות המתמדת של השיטה על הבסיס הקיים וכאן ניתן להבחין בשני מישורים טכניים: התפתחות מבפנים- התפתחות זו יותר מאפיינת את התחום הספורטיבי כאשר לוחמים מפתחים לעצמם וריאציות שונות לטכניקות בסיסיות וזאת כדי להפתיע את היריב בתחרות כדי לצבור נקודות או להכניע. המעניין הוא, שמייד יאמצו את הטכניקה לוחמים אחרים ויותר מכך הם גם יפתחו את התגובה הרצויה לטכניקה זו, דבר התואם מאפיין נוסף של השיטה, והוא ההמשכיות שנוצרת מפעולה ותגובה וחוזר חלילה. התפתחות מבחוץ- התפתחות זו מאפיינת יותר את ה- vale-tudo (קרבות מגע מלא ללא חוקים) כאשר לוחמים המתחרים בקרבות כאלה רוכשים ידע בשיטות לחימה נוספות היכולות לשרת אותם בקרב (עקרון Benchmarking). השיטות שבהן בד"כ משתלמים לוחמי הג'ו ג'יטסו הם איגרוף או היאבקות. המעניין הוא שטכניקות משיטות אחרות מקבלות גוון שונה מפני שלרוב יש

לערוך בהן שינוי שיתאים אותן לסגנון ה-vale-tudo כך למשל טכניקות ההיאבקות שבהן אתה חשוף למכות בפנים יעברו שיפור או שינוי שיהפוך אותן יותר בטוחות לשימוש בקרב בו המכות מותרות.

הטמאת עקרונות הג'יו-ג'יטסו לאסטרטגיית האירגון

ניתן בצורה אינטואיטיבית להפנים חלק מעקרונות אילו לזירה העסקית . בפרק זה אנסה להתייחס לנושא ברמת המאקרו.

בדומה ללוחם הג'יו-ג'יטסו, על הארגון למעשה לשלב בין שלושת האלמנטים :



גוף: אלמנט הגוף יתבטא בקונספט האירגוני בשני מישורים עקריים :

1. יכולות ליבה- כפי שלוחם הג'יו-ג'יטסו מודה לגופו, יתרונותיו, חסרונותיו וכיצד להפעילם בקרב, על האירגון להיות מודע ליכולות הליבה שלו וכיצד לנצלם על מנת למקסם תועלות במינימום סיכון לאורך ציר הזמן . האקדמיה מכנה את הגישה הנ"ל Resource based approach כלומר בניגוד למטודה הרווחת של (1) בחר תעשייה / נישה על סמך האטרקטיביות שלה (2) אפיין אסטרטגיית כניסה לנישה על סמך מהמתחרים ו(3) אם אין בנמצא , רכוש את היכולות שהינך צריך על מנת לבצע את האסטרטגיה . דרך פעולה אלטרנטיבית הינה : (1) זזה את היכולות הייחודיות של אירגוןך (2) בדוק באילו תעשיות/ נישות ימוצאו יכולות אילו בצורה הטובה ביותר (3) בחר את אסטרטגיית ניצול היכולות באותה נישה (א) כניסה לנישה כשחקן מהשורה (ב) שיתוף פעולה עם שחקן אחר באותה נישה (ג) מכירת היכולות / פלטפורמה לשחקנים באותה נישה . תעשייה .

2. סינרגיה : כל טכניקות ההכנעה של הג'יו-ג'יטסו בריחים, נעילות וחניקות מתבססות על שילוב כל חלקי הגוף על מנת ליצור סינרגיה . ניתן להמשיל זאת בקונטקסט האירגוני ליחודות השונות באירגון . לרוב במיוחד באירגונים גדולים קיימת התופעה שמחלקה / יחידה אחת באירגון אינה מתואמת עם אחותה . (לרוב שירות הלקוחות והמכירות / הפיתוח והמכירות וכו'...) עלפי עקרונות ה ג'יו-ג'יטסו על המחלקות לא רק להיות מתואמות אלה להזין ולמנף אחת את השניה .

מוח: מוחו של האירגון מתבטא גם הוא בשני מישורים אסטרטגיה וטקטיקה:

1. אסטרטגיה
א. ייתרונו של לוחם ה ג'יו-ג'יטסו הינו היכולת לצמצם טווח ו " לקחת את הקרב לקרקע " שם יהנה הלוחם מיתרון תחרותי בר קיימה (כלומר ייתרון שלא ניתן לבטלו במהרה –

(Sustainable Competitive Advantage) . באותו קונטקסט גם על האירגון למצוא נישות ולנהל ההזדמנויות עלמנת לייצר את אותו ייתרון תחרותי. הדוגמאות מעולם העסקים הם מרובות : Southwestern חברת התעופה שהתמחתה בטיסות מוזלות פנים ארציות , Uhaul (חברת ענק להשכרה חד פעמית של רכבים להעברת דירות) וכו'...

ב. בעת הקרב , מחולקת אסטרטגיית הלוחם לשניים : (1) בטווח הקצר על הלוחם להגיע לפוזיציה טובה כדי ש יוכל (2) ליצור הכנעה בטווח הארוך . (First position then submission) . גם האירגון חייב לנהל מחד אסטרטגיה לטווח קצר ומאידך אסטרטגיה לטווח ארוך . רשת מקדונלדס בארה"ב ניהלה אסטרטגיה של קניית שטח הנדל"ן בו היא מקימה סניף (טווח קצר) תוך שיקול שתנועת האנשים באותו מתחם תעלה ומחיר השטח יעלה (רווח לטווח ארוך).

2. טקטיקה : טקטיקות הג'ויג'יטסו חופפות בצורה בולטת לטקטיקת עולם העסקים אלמנטים אילו באים לידי ביטוי בכמה מישורים :

א. חליפין (Tradeoff) – בעת הקרב הלוחם מודע לעובדה שעל מנת ליצור פוזיציה טובה יותר (להוריד את היריב לקרקע לדוגמא) בעת צימצום הטווח וביצוע ה"הורדה" , הוא חשוף לאגרוף מהמתאגרף או בעיטה מהקרטיסט – אלמנט שנלקח בחשבון ומשתלם בסופו של דבר. עולם העסקים דומה במובן שעלמנת לייצר ייתרון כל שהוא ישנו אלמנט של הקרבה (הון, משאבים , כוח אדם , פעילויות אחרות וכו'...) אלמנט ששוב יש לקחת בחשבון ולוודא שישתלם בסופו של דבר . דוגמא : בתחילת דרכה, רשת Wall Mart כיום הקמעונאי הגדול בעולם , פתחה את סניפיה במיקומי פריפריה מחוץ לעיר על מנת לייצר יתרון תחרותי בשני מישורים עקריים : שכ"ד נמוך ושטח גדול שמתבטא ב יכולת לתמחר את המוצרים בצורה אגרסיבית וזולה מחד ולהקצות מגוון רחב ושטחי מדף מאידך . כמובן שהTradeoff היה מיקום החנויות .

ב. בשלב ההכנעה המהווה את השלב הקריטי בקרב יש למקד את מלוא האנרגיה באותה נקודה (כל הגוף נשען ומפעיל לחץ על המפרק) וכנ"ל בעולם העסקים בו חייבים בנקודה /נישה הכי קריטית למקד את מרב משאבי האירגון על מנת ליצור ייצרון תחרותי . (גיוס אגרסיבי של כוח אדם מיומן בחברות עתירות טכנולוגיה כאשר המירוץ הוא מי יוציא ראשון את המוצר לשוק)

ג. מינוף – (על אותו משקל של מנוף מהפרק הקודם)- ניתן לייצרו ע"י מיקוד בנקודה אסטרטגית וכיבושה שמאפשר כיבוש עוד נקודות וחוזר חלילה (לדוגמא : מפעל צאג ,בהחדרת מוצרי הפלסטיקה , התמקד בנישת ארגזי הכלים מפלסטיק לשיפוצניקים ,השתלט אליה וייצר מינוף ופלטפורמה לשלל נישות נוספות) .

3. נפש : נפש האירגון מתבטאת אף היא בכמה מישורים :

א. תרבות אירגונית – בקונטקסט של הג'ויג'יטסו התרבות האירגונית חייבת לתמוך בלקיחת סיכונים מחושבים , בקבלת כשלונות לצד הצלחות , בחשיבה "מחוץ לקופסא" ובאינטגרציה ושיתוף של ידע .

ב. אלמנט נוסף שלפי דעתי הינו החשוב ביותר הינו state of mind של הקרב . בעת הקרב הלוחם יוצא מנקודת הנחה שהקרב עצמו יהיה דינאמי ולא ניתן להתכונן לכל המצבים והמקרים . ללוחם יכולות אילתור והתאמה למצבים המשתנים . בעולם האקדמיה מכונות תכונות אילו יכולות דינאמיות (Dynamic Capabilities) יכולת האירגון להתגמש להשתנות ולהתאים עצמו לסביבה הדינאמית . יכולות אילו מהוות את אחד האלמנטים הקריטיים להצלחת האירגון הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך . אחת הדוגמאות הקלאסיות הינה חברת אינטל שהכלה את דרכה דווקא כיצרנית זיכרונות למחשב ונישת המעבדים הייתה מינורית . עם השנים בעקבות תחרות ושינויים בענף הזכרונות השכילה החברה (בעיקר בזאת מעמד הביניים של מנהליה)

לשנות את מיקודה לייצרנית מעבדים בלבד – מהלך ששינה את החברה כליל והפך אותה למה שהיא כיום .

סיכום:

הקורס "ניהול דרך ספורט" מהווה דוגמה כוללת כיצד ניתן להתעמק וללמוד מהספורט לתפקוד המנהל, הארגון והמצב התחרותי-הישגי בסביבה מורכבת ודינאמית . כאמור , ע"י צפייה ולמידה מתחומים ומערכות שונות , יכולים מנהלים לקבל תובנות ודיסיפלינות מקוריות וחדשניות לניהול וניווט האירגון ב"ג'ונגל העסקי" . חשוב לזכור שכמו שבג'יו- ג'יטסו הברזילאי ההתקדמות תלויה בשילוב של גורמי הישג שונים והינה הדרגתית (ומעבר מרמה אחת לשנייה לוקח בן שנה וחצי לשנתיים), כך גם על האירגון ומנהליו להפנים שאין שינויים יש מעין ותהליכי שינוי והטמאה של מטודות ודיסיפלינות חדשות צורכות זמן . מאידך כמו בספורט הדורש יצירתיות בנוסף לנתונים ולשיטתיות ההיסטוריה העסקית מלמדת שכל אירגון שקופא על שמריו ולא מתקדם סופו לחדול .

תודות:

ברצוני להודות לדויד בנימין , מורה מדריך וחבר בג'יו –ג'יטסו ברזילאי על עזרה בכתיבת המאמר , עידוד , תמיכה מקצועית ודוגמה אישית.

אודות המחברים:

דרור יגר הינו בוגר תוכנית הMBA בפקולטה בטכניון וכיום משלים לתואר מחקרי באוניברסיטת ת"א בפקולטה לניהול בהנחיית ד"ר ציפי שפרלינג ופרופ' מינה ווסטמן.

ד"ר מרק ורטהיים הינו מרצה נלווה לקורס "ניהול דרך ספורט" בתכנית ה-MBA בפקולטה בטכניון בשנת 2005 ראש אקדמיית ורטהיים.

052-2834663 www.wertheimacademy.com