

# ניהול בעולם כאוטי: תפקידם של מודלי VUCA ו-BANI באסטרטגיות ניהול משאבי אנוש

---

תומר מנחם



# ניהול בעולם כאוטי: תפקידם של מודלי VUCA ו-BANI באסטרטגיות ניהול משאבי אנוש

תומר מנחם

## תקציר

בעולם המאופיין בשינויים מהירים וחוסר יכולת חיזוי, מנהלי משאבי אנוש נדרשים להתמודד עם אתגרים מורכבים תוך גמישות וחשיבה אסטרטגית. מודל VUCA, המייצג תנודתיות, אי-ודאות, מורכבות ועמימות, מספק עדשה מובנית לניווט באי-ודאות באמצעות חזון, הבנה, בהירות וזריזות. עם זאת, הנטל הרגשי והפסיכולוגי של שינויים מתמידים דורש גם את התובנות של מודל BANI, המייצג שבירות, חרדה, אי-ליניאריות וחוסר מובנות, ומתייחס לשבריריות, לחרדה ולשיבושים פתאומיים. מאמר זה בוחן באופן ביקורתי כיצד שילוב מודלי VUCA ו-BANI יכול לשפר אסטרטגיות ניהול משאבי אנוש בעתות אי-יציבות. המאמר מדגיש את הצורך בניהול כישרונות אדפטיבי, חדשנות טכנולוגית, מעורבות עובדים, אמון ארגוני, אינטליגנציה רגשית ותקשורת אפקטיבית. שילוב עקרונות VUCA ו-BANI מאפשר למנהלי משאבי אנוש לבנות מודלים זריזים התומכים בקבלת החלטות משתפת, בחוסן ארגוני וברוחה פסיכולוגית. המאמר מציע גם כיוונים עתידיים, וקורא למחקר רב-תחומי לבחינת היישומים המעשיים של מודלים אלה בתחום משאבי האנוש, ולרפורמות מדיניות המותאמות לדרישות המשתנות של שוק העבודה בסביבות תנודתיות.

**מילות מפתח:** ניהול משאבי אנוש, BANI, VUCA, אסטרטגיות ניהול, זריזות ארגונית

## מבוא

בעידן של שינויים מהירים וחוסר יכולת חיזוי, מנהלי משאבי אנוש (מנהלי מש"א) נדרשים לנהל אתגרים מורכבים תוך הפגנת גמישות וחשיבה אסטרטגית. מודל VUCA (תנודתיות, אי-ודאות, מורכבות, עמימות) מספק גישה מובנית לניהול תנאים כאלה, תוך דגש על חזון, הבנה, בהירות וזריזות. עם זאת, ככל שהאתגרים הופכים עזים יותר ומכבידים מבחינה רגשית, מודל BANI

(שבירות, חרדה, אי-ליניאריות, חוסר מובנות) מציע עדשה משלימה המתייחסת לשברירות הפסיכולוגית והמערכתית של משברים עכשוויים. בעוד ששני המודלים צמחו מהקשרים צבאיים ועסקיים, הם מציעים תובנות רלוונטיות לניהול משאבי אנוש במצבים של לחץ גובר הנובע משיבוש טכנולוגי, תמורות חברתיות-כלכליות וחוסר ודאות גלובלי. מודל VUCA מסייע למנהלי מש"א לפתח תגובות מובנות לסוגים שונים של מצבים, בעוד BANI מציע פרספקטיבה מעמיקה יותר המזהה את שברירותן של מערכות ארגוניות, את החרדה שמייצר שינוי מהיר, את האופי הבלתי ליניארי של אתגרים מודרניים ואת חוסר המובנות של שיבושים מסוימים.

בשנים האחרונות נדרשים מנהלי מש"א יותר מתמיד לאזן בין שמירה על יציבות ארגונית לבין טיפוח חדשנות, תוך מענה לצרכיהם של בעלי עניין מגוונים והבטחת סביבת עבודה הוגנת ומותאמת. מגפת הקורונה שימשה דוגמה חדה לכך, כשחשפה את שברירותם של מודלים מסורתיים של ניהול כוח אדם ואת ההשפעות הבלתי ליניאריות של שיבושים על רווחת עובדים, מעורבותם ופיריון עבודתם (Baran & Woznyj, 2020; Chowdhury, 2024). בהקשרים תנודתיים כאלה, מודלים נוקשים של ניהול מש"א נכשלים לעתים קרובות, ומדגישים את הצורך באסטרטגיות המושתתות על אינטליגנציה רגשית, חוסן וגמישות (Shet, 2024; Maley et al., 2024).

מודלי VUCA ו-BANI מספקים עדשות חשובות שדרכן מנהלי מש"א יכולים לנווט באתגרים ובמורכבויות של המאה ה-21. מחקרים מראים כי ניהול אפקטיבי של משאבי אנוש בתנאי VUCA מחייב גמישות ויכולת לנהל מורכבות (Hamid, 2019; Chowdhury, 2024). במקביל, מודל BANI מדגיש את חשיבות ההבנה של שברירות מערכתית וההשפעות הפסיכולוגיות של חרדה בארגונים (Cascio, 2020; Tshetshe, 2025). כאשר משתמשים בשני המודלים יחד, הם מסייעים למנהלי מש"א לפתח יכולות קריטיות להגיב באופן יזום למשברים, לתמוך בעובדים ובמנהלים ולשמור על יציבות בתנאים של חוסר ודאות. גישה משולבת זו אינה מתייחסת רק לשיבושים מיידיים אלא גם מטפחת חוסן ויציבות ארגונית לטווח ארוך. מטרתו של מאמר זה היא לבחון כיצד מנהלי משאבי אנוש יכולים ליישם באופן מעשי את עקרונות VUCA ו-BANI כדי לשפר קבלת החלטות, לקדם רווחת עובדים ולחזק את היענות של ארגוניהם בסביבה מציאותית. בכך, המאמר מציע אסטרטגיות מעשיות לניהול אפקטיבי של משאבי אנוש בסביבות תנודתיות ולבניית מערכות ארגוניות מוכנות לעתיד.

## מודלי VUCA ו-BANI

### מודל VUCA

מושגי VUCA ו-BANI מהווים כלים חשובים להבנה ולהתמודדות עם המורכבות וחוסר הניבוי של משימות ניהול מודרניות, לרבות ניהול משאבי אנוש. מושג VUCA נשען על רעיונותיהם של Warren Bennis ו-Burt Nanus בספרם משנת 1985 אודות האתגרים העומדים בפני מנהיגים הנובעים ממגוון גורמים חיצוניים (Bennis & Nanus, 1985). בתחילת שנות התשעים אימצה המכללה לצבא של ארצות הברית את המונח VUCA לתיאור האופי המשתנה של הלחימה לאחר המלחמה הקרה, תוך הדגשת הצורך במנהיגות אסטרטגית בתנאי לחימה בלתי צפויים (Barber, 1992). לאחר פיגועי 11 בספטמבר 2001 זכה המושג להכרה רחבה יותר, כאשר כוחות צבא וביטחון השתמשו בו לתיאור האיומים הכאוטיים והמתפתחים במהירות (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). בתחילת שנות האלפיים אימצו מנהיגים עסקיים את מודל VUCA לתיאור הסביבה העסקית הסוערת והבלתי ודאית, תוך הכרה ברלוונטיות שלו לניווט בשינויים מתמידים ובמורכבות (Johansen, 2007).

ראשי התיבות VUCA מסכמים את האתגרים המגוונים שמנהלים מתמודדים עמם בסביבה מתפתחת במהירות, שבה גישות מסורתיות עשויות להיות בלתי מתאימות (Johansen, 2007). ארבעת המרכיבים, שיכולים להתרחש בנפרד או בו-זמנית, יוצרים סביבה שבה מנהלים אינם צריכים רק לצפות שינויים בדרגות ובשילובים שונים, אלא גם להתמודד עם מצבים שלעתים חורגים משליטתם (Bennett & Lemoine, 2014). להלן הסבר קצר על משמעות כל מרכיב:

- **תנודתיות (Volatility)** מתייחסת למצב בלתי יציב ובלתי ניתן לחיזוי. סביבה תנודתית מסוכנת משום שקשה לחזות מה יקרה הלאה. בעבר, הוודאות, שהיא ההפך מתנודתיות, הייתה המאפיין הבולט של עולם יציב (Codreanu, 2016). לפי Horney et al. (2010), סביבה תנודתית נוצרת כאשר אירוע בלתי צפוי משבש שגרה מוכרת.
- **אי-ודאות (Uncertainty)** עוסקת בחוסר יכולת לחזות אירועים שעשויים להתרחש, המאופיין במחסור בידע (Bennett & Lemoine, 2014; Horney et al., 2010). ברגע של אי-ודאות, העבר אינו מדד אמין לעתיד, וחיזוי ותכנון מהווים אתגר יוצא דופן (Bennett & Lemoine, 2014; Codreanu, 2016).
- **מורכבות (Complexity)** מתייחסת לבעיות מבלבלות וכאוס האופף כל ארגון (Bennett & Lemoine, 2014; Horney et al., 2010). היא מאופיינת בחלקים ומשתנים רבים הקשורים

זה לזה (Bennett & Lemoine, 2014). מצב זה אופייני כאשר יש שפע של מידע וידע, אך מנהלים מוצפים מהיקפו בשל מורכבות הבעיה.

- **עמימות (Ambiguity)** מתארת נסיבות עמומות אך שהמידע זמין. Lemoine ו-Bennett (2014) מסבירים שבמצב עמום קיימים פרשנויות רבות ואין תקדים לחיזוי. היא עוסקת גם בחדשנות של מצב, שלרוב סובב סביב מוצר, שוק או הזדמנות חדשים לחלוטין.

מספר חוקרים טענו שהמפתח להצלחה ניהולית טמון באבחון מקיף של תרחישי VUCA בכל זמן נתון ובתגובה מתאימה לכל הקשר (Bennett & Lemoine, 2014; Johansen, 2007). היכולת לזהות כל אחד מהמרכיבים חשובה משום שהפתרונות שונים עבור כל מצב. (Bennett & Lemoine, 2014) Baran ו-Woznyj (2020) מאשרים שהבנת כל אות בראשי התיבות VUCA מספקת למנהלים פרספקטיבה משותפת על הקשיים וההזדמנויות שהם מתמודדים עמם, ובכך מניעה אותם לנקוט בפעולות הנדרשות.

אחד מהמודלים החיוביים המוכרים ביותר הוא VUCA Prime שפותח על ידי Bob Johansen (Johansen & Euchner, 2013), המכונה "היפוך דילמות", שבו מנהלים הופכים מצבים כאוטיים להזדמנויות. מודל זה כולל: חזון (Vision) כנגד תנודתיות, הבנה (Understanding) כנגד אי-ודאות, בהירות (Clarity) כנגד מורכבות, וזריזות (Agility) כנגד עמימות.

## מודל BANI

מודל BANI הוצג על ידי העתידן Jamais Cascio בשנת 2020 ומציע עדשה עכשווית להבנת מורכבות העולם המודרני. BANI נוצר כתגובה למגבלות מודל VUCA בהבנת סביבות מורכבות (Cascio, 2020). לטענתו, בהינתן המציאות המודרנית, יש צורך דחוף בשפה חדשה יותר להבנת הנוף הנוכחי, להערכת היקף הכאוס ולמציאת תגובות נכונות למצבים שונים.

ארבעת מרכיבי BANI הם:

- **שבירות (Brittle)** מתארת מערכות שנראות חזקות אך עלולות לקרוס תחת לחץ. ארגונים הפועלים בעולם BANI עלולים לקרוס בקלות תחת שינויים בלתי צפויים. לפי Cascio (2020), שבירות היא חוזק מדומה. לדוגמה, מחלקות משאבי אנוש שהסתמכו על תהליכים מסורתיים ונוקשים התקשו להתמודד עם המעבר הפתאומי לעבודה מרחוק.

- **חרדה (Anxious)** משקפת את המצב הנפשי של ארגונים או יחידים בשל חוסר יציבות מתמיד של הסביבה (Cascio, 2020). לדוגמה, במהלך מגפת הקורונה, מנהלי מש"א, מנהלים ועובדים חשו חרדה נוכח שינויים מתמידים בהנחיות בריאות והצורך להסתגל לשיטות עבודה חדשות בנסיבות לא ודאיות.
- **אי-ליניאריות (Nonlinear)** משמעותה שתוצאות אינן תמיד פרופורציונליות לתשומות ושינויים קטנים יכולים להביא להשפעות משמעותיות (Cascio, 2020). לדוגמה, שינוי קטן במדיניות עבודה גמישה יכול להוביל לשינויים דרמטיים במעורבות עובדים, בנאמנותם ובפריון עבודתם באופן בלתי צפוי.
- **חוסר מובנות (Incomprehensible)** מתאר מצב כאוטי וקשה להבנה, שבו המוח האנושי אינו מסוגל עוד לתפוס את מורכבות המידע והאירועים בשלמותם (Stöttinger, 2022). לדוגמה, מנהלי מש"א עשויים למצוא את ההתקדמות הטכנולוגית המהירה בתחום ניהול כוח האדם מכבידה, ולהתקשות להבין ולהתמודד עם שינויים אלה תוך ניהול משימות נוספות.

מודל BANI זוהה כתוצר של הסלמה הנובעת ממצבי VUCA (Cascio, 2020). הוא מוכר יותר ויותר כמודל המתאר עולם חדש שבו הערכים והכללים הישנים אינם מספיקים עוד (Cascio, 2020; Stöttinger, 2022). Cascio (2020) מציע את מודל REII כתגובות למודל BANI: חוסן (Resilience) כנגד שבירות, אמפתיה (Empathy) כנגד חרדה, אלתור (Improvisation) כנגד אי-ליניאריות, ואינטואיציה (Intuition) כנגד חוסר מובנות.

שני המודלים שואפים לתאר את מורכבות הסביבה המודרנית, ובכל זאת יש ביניהם הבדל ברור. ניתוח השוואתי הראה ש-VUCA צמח מאסטרטגיה צבאית, בעוד BANI צמח כתגובה לאבולוציה של מורכבות המאה ה-21 (Menaria, 2024). יתרה מכך, מודל VUCA מספק סקירה רחבה של האתגורים שארגונים מתמודדים עמם, בעוד BANI מעמיק בשבריריות הפסיכולוגית והמערכתית של הסביבה. מודל VUCA מדגיש את התנאים החיצוניים המשפיעים על ארגונים (Johansen & Euchner, 2013), בעוד BANI מדגיש את התגובות הפנימיות ואת שבריריות המערכות (Cascio, 2020).

## מה משמעות מודלי VUCA ו-BANI עבור ניהול משאבי אנוש?

בנוף הארגוני של ימינו, מנהלי מש"א נדרשים לקבל החלטות בעלות השלכות גבוהות בתנאי אי-ודאות, מורכבות ושינוי מהיר. מודלי VUCA ו-BANI הפכו לעדשות קריטיות שדרכן מנהלי מש"א מפרשים את שוק העבודה המשתנה במהירות. מודל VUCA, לדוגמה, מספק גישה מובנית לצפייה אסטרטגית, ומחייב מנהלי מש"א לזהות ולהגיב למצבים משתנים שעשויים להשפיע על ארגוניהם, החל מהתקדמות טכנולוגית ועד שינויים בערכים חברתיים ודרישות שוק עבודה מתפתחות (Chowdhury, 2024; Shet, 2024). התמודדות בסביבה הנלווית לשינויי מדיניות, לדוגמה, מחייבת מנהלי מש"א להיות גמישים ויזומים בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם כדי להבטיח יציבות ארגונית. מודל BANI, לעומת זאת, מרחיב פרספקטיבה זו באמצעות הדגשת הפגיעויות הפסיכולוגיות והמערכתיות בסביבת העבודה המודרנית. כאשר מדובר בשבירות, מנהלי מש"א צריכים לזהות כיצד מבנים ארגוניים נוקשים ותהליכי מש"א מסורתיים עלולים להתמוטט תחת לחץ, ולהוביל לעזיבה המונית או לפגיעה בתפקוד הארגוני. חרדות בסביבת העבודה יכולות לנבוע ממקורות שונים, לרבות הכנסה מהירה של טכנולוגיות חדשות ושינויים ארגוניים שהעובדים אינם מוכנים אליהם (Cascio, 2020). האי-ליניאריות של אתגרי מש"א מדגישה שתוצאות אינן תמיד צפויות, ושינויים קטנים במדיניות מש"א יכולים להשפיע באופן בלתי פרופורציונלי על מעורבות עובדים, שימורם ורווחתם, ולדרוש אסטרטגיות גמישות המאפשרות שינויים מהירים בתגובה למידע חדש או למשברים. מודל BANI מדגיש מנהיגות ממוקדת אנשים, ההכרחית לניהול מורכבות העולם, וחורג מעבר לשיקולי VUCA המסורתיים בכך שהוא משלב ממדים רגשיים ופסיכולוגיים (Kiluanje et al., 2024).

כפי שמתארים Salun ו-Zaslavska (2024), המעבר מ-VUCA לפרדיגמת BANI מחייב תגובות חדשניות לאתגרים המורכבים והבלתי צפויים שמנהלי מש"א מתמודדים עמם. מעבר זה מדגיש את החשיבות שמנהלי מש"א יטפחו זריזות וגמישות בפרקטיקות קבלת ההחלטות שלהם. מנהלים שמשלבים בהצלחה את עקרונות VUCA ו-BANI מסוגלים טוב יותר לצפות שיבושים ולפתח מבנים חזקים המאפשרים לארגוניהם לשגשג גם בעיצומו של כאוס. גישה זו מחייבת לא רק התאמות מבניות ופרוצדורליות, אלא גם תעדוף של מערכות רגשיות ופסיכולוגיות שיכולות להקל על החרדות של המעורבים ולקדם יציבות בתוך הארגונים.

מנהלי מש"א שמאמצים את הרעיונות של VUCA ו-BANI אכן מסוגלים טוב יותר לנהל את המורכבות ואי-הוודאות של סביבת העבודה הנוכחית. זה מחייב מחויבות חזקה ללמידה מתמדת, לרפלקציה

ולהתאמה, שיכולות בסופו של דבר להוביל לחוסן ארגוני חזק יותר. שילוב עקרונות VUCA ו-BANI בתפקוד מש"א משמש עדשה ומדריך למנהלי משאבי אנוש השואפים לקדם חוסן ואפקטיביות בהקשרים של חוסר ודאות גובר. מבנה VUCA מחייב מנהלים לשקול זריזות וחיזוי בתהליכי התכנון האסטרטגי שלהם. עם זאת, מצבי BANI דורשים תגובות אנושיות מתאימות, כפי שמדגיש Cascio (2020), הטוען שהכאוס בעולם זה נובע מחוסר היכולת של בני אדם להבין כיצד לפעול כאשר הדברים המוכרים הופכים לבלתי מוכרים. הוא מדגיש שהתמודדות עם תנאי BANI דורשת חוסן, אמפתיה, מודעות, גמישות, שקיפות ואמון. גישות ממוקדות אנשים אלה מאפשרות למנהלי מש"א לקדם יציבות ולהבטיח שארגונים יישארו רגישים וחסונים בנוף המשתנה ללא הרף.

שילוב מבני VUCA ו-BANI בקבלת החלטות ובתכנון אסטרטגי של ניהול משאבי אנוש אינו רק תרגיל ביישום תיאורטי; הוא מייצג שינוי עמוק בדרך שבה מנהלי מש"א ניגשים למורכבות הסביבה הארגונית המודרנית. על ידי ביסוס האסטרטגיות שלהם על שיתוף פעולה, גמישות ורגישות רגשית, מנהלי מש"א מסוגלים טוב יותר לנווט באי-הוודאויות של הנוף המתפתח במהירות ולהבטיח שארגוניהם יישארו בני-קיימא, רלוונטיים וחסונים לטווח ארוך.

## **השלכות מודלי VUCA ו-BANI על אסטרטגיות ניהול משאבי אנוש**

ההשלכות של מודלי VUCA ו-BANI משקפות שינוי מהותי בדרך שבה ארגונים צריכים לסדר מחדש את אסטרטגיות מש"א שלהם כדי לעמוד באתגרים החדשים. מנהלי מש"א חייבים לאמץ אסטרטגיות אדפטיביות המאזנות בין מטרות ארגוניות ארוכות טווח לבין דרישות מיידיות, תוך טיפוח תרבות של חוסן, גמישות ומכלילות (Uhl-Bien & Arena, 2018). מודלים ממשליים זריזים תומכים בכך באמצעות קידום קבלת החלטות מבוזרת ופתרון בעיות איטרטיבי, המאפשרים למנהלים להגיב במהירות לשינויים וללמוד מניסויים (Heifetz et al., 2009; Uhl-Bien & Arena, 2018). לדוגמה, במהלך מגפת הקורונה, ארגונים רבים אימצו מודלים גמישים של עבודה מרחוק והיברידי, שאפשרו למנהלי מש"א להתאים במהירות סידורי עבודה, מבני תמיכה ותהליכי הערכה בתגובה להנחיות בריאותיות משתנות.

בסביבת VUCA, מנהלי מש"א חייבים לפתח אסטרטגיות לניהול משברים כדי להגיב באפקטיביות לשיבושים חיצוניים כגון אי-יציבות כלכלית, התקדמות טכנולוגית ומשברי בריאות גלובליים. היכולת לקבל החלטות מהירות ומושכלות היא קריטית, במיוחד במצבים שבהם חוסר הניבוי מערער מבנים היררכיים מסורתיים של קבלת החלטות (Maley et al., 2024). תכנון תרחישים והערכת סיכונים

הוכחו ככלים חשובים לניהול אי-ודאות, המבטיחים שארגונים מוכנים לשינוי פתאומי. לדוגמה, מנהלי מש"א המתמודדים עם קיצוצי תקציב בשל מיתון כלכלי חייבים לפעול בראיית עתיד כדי להקצות משאבי כוח אדם תוך שמירה על איכות הון אנושי. מנהלים אפקטיביים מפחיתים אי-ודאות על ידי טיפוח תרבות ארגונית של מוכנות שמבטיחה שארגוניהם יכולים להגיב במהירות לאתגרים.

הקשרי BANI, מצד, מביאים אתגרים נוספים, במיוחד מבחינת העומס הפסיכולוגי שאי-ודאות מטילה על עובדים, מנהלים ובעלי עניין. חרדה ולחץ גוברים ככל שאנשים מנסים להבין מצבים מורכבים ומתפתחים במהירות (Kiluanje et al., 2024). כדי להפחית אתגרי בריאות נפשית אלה, מנהלי מש"א צריכים לתעדף רווחה נפשית על ידי טיפוח סביבה המדגישה אינטליגנציה רגשית, אמפתיה ותקשורת שקופה (Okonkwo et al., 2024). כאשר ארגונים מאמצים גישות ממוקדות אמפתיה, כגון מתן מרחבים בטוחים לדיאלוג, הכרה במאבקים רגשיים ומתן תמיכה ממוקדת, הם יכולים לשפר משמעותית את החוסן הרגשי של קהילות העובדים שלהם.

בתגובה למורכבות ולאי-ודאות שסביבה זו מייצרת, עולות ארבע אסטרטגיות מפתח: טיפוח חדשנות וניהול כישרונות אדפטיבי, מינוף טכנולוגיה לקבלת החלטות אסטרטגיות בתחום מש"א, טיפוח מעורבות עובדים ואמון ארגוני, ותעדוף אינטליגנציה רגשית ותקשורת אפקטיבית. אסטרטגיות אלה אינן רק תשובות תיאורטיות, אלא גישות מעשיות המאפשרות למנהלי מש"א ליצור סביבת עבודה זריזה, רגישה ותומכת.

## טיפוח חדשנות וניהול כישרונות אדפטיבי

חדשנות היא מרכיב מכריע בניהול משאבי אנוש בהקשרי VUCA ו-BANI. המעבר מ-VUCA ל-BANI מחייב מנהלי מש"א לאמץ חדשנות וניהול כישרונות אדפטיבי. בסביבות VUCA, חדשנות מש"א מונעת לעתים קרובות על ידי לחצים חיצוניים, כגון טכנולוגיות חדשות וצרכים חברתיים משתנים (Chowdhury, 2024). מנהלי מש"א צריכים להנהיג תרבות של יצירתיות ונטילת סיכונים ולעודד שיתוף פעולה בין-תחומי ביצירה משותפת של פתרונות מש"א מותאמים. בהקשרי BANI שבהם פתרונות מסורתיים עשויים שלא להיות ישימים עוד, מנהלים חייבים ליישם חשיבה בלתי ליניארית ותהליכי קבלת החלטות גמישים המתעדפים גמישות על פני חיזוי.

מושגי מנהיגות אדפטיבית, כפי שהציעו Heifetz et al. (2009), מדגישים את חשיבות טיפוח חוסן באמצעות למידה מתמדת ומעורבות בעלי עניין. ניהול כישרונות אסטרטגי בסביבת VUCA מחייב פיתוח "מודל זריז" המכין את הארגון למגוון רחב של תרחישים, ובעיקר פיתוח תהליכי מש"א שיכולים

להסתגל לכל אירוע בלתי צפוי (Shet, 2024). לדוגמה, במהלך מגפת הקורונה, ארגונים רבים עברו למודלים של עבודה היברידית, והוכיחו כיצד ניהול כישרונות אדפטיבי מאפשר תגובה מהירה לאתגרים בלתי צפויים. יוזמות אלה הראו שגישות גמישות איפשרו לארגונים ללמוד מניסוי וטעייה תוך שמירה על המשכיות (Baran & Woznyj, 2020).

## **מינוף טכנולוגיה לקבלת החלטות אסטרטגיות בניהול משאבי אנוש**

שילוב טכנולוגי הוא אסטרטגיה חשובה נוספת לניווט בסביבת VUCA ו-BANI. כלים דיגיטליים וניתוח נתונים יכולים לתמוך בקבלת החלטות מש"א בזמן אמת, להגביר יעילות ארגונית ולשפר מעורבות עובדים (Chowdhury, 2024). פלטפורמות טכנולוגיות לניהול מש"א מאפשרות הפצה מהירה של מידע ומאפשרות לארגונים להגיב בגמישות לנסיבות משתנות. ניתוח נתונים של אנשים (People Analytics) מציע הזדמנויות משמעותיות לשיפור פעילויות מש"א, כאשר ארגונים יכולים לזהות עובדים בסיכון לעזיבה, להתאים תכנים אקדמיים לצרכים אישיים ולמטב תהליכי גיוס (Shet, 2024). בנוסף, טכנולוגיות מתפתחות כגון בינה מלאכותית ולמידת מכונה מציעות הזדמנויות חדשות בנוף ניהול מש"א. ניתוח חיזוי יכול לזהות עובדים בסיכון מוקדם, בעוד פלטפורמות למידה מותאמות אישית יכולות להתאים תכני הכשרה לצרכים אישיים. בסביבת VUCA, ארגונים צריכים לפתח יכולות דיגיטליות ולהכין מנהלים ועובדים לעולם הדיגיטלי (Maley et al., 2024). ארגונים שמאמצים כלים אלה מטפחים תרבות של שיפור מתמיד וגמישות, תכונות מפתח לניווט באי-ודאות. הטרנספורמציה הדיגיטלית של מש"א אינה רק עניין של אימוץ כלים חדשים, אלא שינוי מהותי באופן שבו ארגונים מנהלים את ההון האנושי שלהם בסביבה תנודתית ומורכבת.

## **טיפוח מעורבות עובדים ואמון ארגוני**

השלכה חשובה של VUCA ו-BANI על ניהול מש"א היא הצורך לטפח חוסן ואמון בקרב עובדים, מנהלים ובעלי עניין. סביבת עבודה חסונה מצוידת את העובדים במיומנויות ובחשיבה שהם צריכים כדי לשגשג בתקופות של מצוקה. בסביבות VUCA, תקשורת שקופה מסייעת לשמור על בהירות, בעוד שחרדות הנובעות מ-BANI דורשות ביטחון פסיכולוגי ופרקטיקות מכלילות. מנהלי מש"א חייבים לשמש דוגמה לחוסן באמצעות אופטימיות, בניית אמון ופיתוח מקצועי יזום המתמקד בגמישות וניהול משברים (Uhl-Bien & Arena, 2018). זה כולל קידום סביבות שבהן אנשים מרגישים בטוחים להעלות חששות ולקחת סיכונים.

מעורבות עובדים היא מרכיב קריטי נוסף. ניהול אפקטיבי של מש"א בסביבות תנודתיות מחייב תהליכי קבלת החלטות משתפים המעצימים עובדים, מנהלים וחברי קהילה ארגונית (Chowdhury, 2024). ערוצי תקשורת פתוחים ופרקטיקות מש"א מכלילות מסייעים להקל על החרדה הכרוכה באי-ודאות וליצור תחושת מטרה משותפת ואמון בתוך ארגונים. לדוגמה, במהלך מגפת הקורונה, ארגונים רבים אימצו יוזמות ממוקדות חוסן כגון מפגשי מיינדפולנס, בדיקות בריאות נפשית וסדנאות לפיתוח כישורי התמודדות, כדי לסייע לעובדים ולמנהלים לנהל לחץ תוך הסתגלות לשינויים פתאומיים בדרכי העבודה (Baran & Woznyj, 2020).

### **תפקידם של אינטליגנציה רגשית ותקשורת אפקטיבית**

בעוד שכלים דיגיטליים מספקים תובנות אסטרטגיות, מנהיגות ממוקדת אנשים נותרת חיונית לא פחות בניווט במורכבויות הרגשיות והיחסיות של סביבות VUCA ו-BANI. אינטליגנציה רגשית (EI) התגלתה כיכולת קריטית למנהלי מש"א הפועלים בהקשרים אלה. מנהלים בעלי EI גבוה מפגינים מודעות עצמית, ויסות עצמי, אמפתיה ומיומנויות חברתיות, תכונות המסייעות להם לנהל דינמיקות בין-אישיות ולטפח אקלים ארגוני חיובי (Goleman, 2017). מחקרים הראו כי אינטליגנציה רגשית תומכת בביטחון פסיכולוגי, המטפח שיתוף פעולה ופתרון בעיות משותף בתקופות של תנודתיות (Okonkwo et al., 2024).

על ידי תעדוף אמון וביטחון פסיכולוגי, מנהלי מש"א בעלי אינטליגנציה רגשית מעודדים דיאלוג פתוח, קבלת החלטות מכלילה ותרבות של כבוד הדדי. כאשר מנהלים מתרגלים EI, הדבר מוביל לשיפור ביחסי עובדים, ניהול טוב יותר ותגובות מותאמות יותר לאתגרים ארגוניים.

תקשורת אפקטיבית משלימה את EI בניהול אי-ודאות. בסביבות תנודתיות, מנהלים חייבים להעביר מסרים ברורים, עקביים ומותאמים למטרות הארגון. תקשורת שקופה ואמפתית מפחיתה חרדה, בונה אמון ומשפרת מעורבות בקרב עובדים (Chawla & Lenka, 2018; Goleman, 2017). יתרה מכך, כאשר מנהלים מגלים פגיעות ומתקשרים באותנטיות, הם מחזקים את לכידות הצוות ומשפרים תהליכי קבלת החלטות משותפים.

שילוב אינטליגנציה רגשית עם תקשורת אפקטיבית יוצר סביבה ארגונית שבה עובדים מרגישים נשמעים ומוערכים. גישה ממוקדת אנשים זו מהווה את הבסיס לניהול מש"א אפקטיבי בתנאי VUCA ו-BANI, ומאפשרת לארגונים לשמור על מורל גבוה ולקדם חוסן קולקטיבי גם בתנאים לא ודאיים.

## כיוונים עתידיים והשלכות למדיניות

ככל שארגונים הופכים מחוברים יותר ושוק העבודה הגלובלי מתפתח, מודעות למגמות גלובליות ולגורמים הקשריים חיונית למנהלי מש"א המבקשים ליישם רפורמות אפקטיביות. שילוב עקרונות BANI ו-VUCA חורג מפרקטיקות מש"א מקומיות ומשפיע על מדיניות תעסוקה וכוח אדם רחבה יותר. ככל שארגונים הופכים מקושרים יותר, מנהלי מש"א חייבים לאמץ פרספקטיבה גלובלית ולשלב תובנות מתחומים כגון פסיכולוגיה ארגונית, התנהגות ארגונית וטכנולוגיה כדי להתמודד עם אתגרים מתהווים.

בנוסף, מנהלי מש"א חייבים להיות גמישים, בעלי אינטליגנציה רגשית וזריזים טכנולוגית כדי לשמור על חוסן הארגון שלהם. מחקר מתמשך חיוני לחידוד שיטות עבודה מיטביות בניהול מש"א בתנאי BANI ו-VUCA. באמצעות איזון בין תגובות מובנות ומנהיגות ממוקדת אנשים, ארגונים יכולים לא רק לשרוד אלא לשגשג בעולם יותר ויותר בלתי צפוי. פיתוח מקצועי מתמשך ויוזמות מחקר יהיו קריטיים בסיוע למערכות ארגוניות להסתגל לאתגרים חדשים ובסופו של דבר לשפר תוצאות הן לעובדים והן לארגונים.

חשוב גם שמחקר עתידי ישלב גישות מתודולוגיות שונות. מחקרים כמותיים יוכלו למדוד את ההשפעה הישירה של אסטרטגיות מש"א המבוססות על מודלי BANI ו-VUCA על ביצועי עובדים, חוסן ארגוני ושביעות רצון בעלי עניין. מחקרים איכותניים, כגון מקרי בוחן ואתנוגרפיות, יוכלו לספק תובנות מעמיקות לגבי חוויותיהם של מנהלי מש"א הפועלים בסביבת BANI ו-VUCA, ולאפשר הבנה מעמיקה יותר של פרקטיקות ניהול. מחקרים אורכיים העוקבים אחר השפעות אסטרטגיות מש"א לאורך זמן גם יתרמו תרומה חשובה לבסיס הידע, במיוחד להבנת ההשפעות ארוכות הטווח של מנהיגות בעלת אינטליגנציה רגשית וקבלת החלטות אדפטיבית בסביבות תנודתיות (Shet, 2024). יתרה מכך, מחקרים השוואתיים בין הקשרים ארגוניים שונים, למשל ארגונים קטנים לעומת גדולים, או ארגונים במדינות מתפתחות לעומת מתועשות, יוכלו לספק תובנות חשובות על האופן שבו חוסן ארגוני ואסטרטגיות מש"א משתנים בהתבסס על גורמים תרבותיים, כלכליים וחברתיים-כלכליים (Maley et al., 2024).

## סיכום

לסיכום, שילוב מודלי VUCA ו-BANI מספק למנהלי משאבי אנוש פרספקטיבה מקיפה שדרכה ניתן להתמודד עם האתגרים המגוונים של ניהול כוח אדם מודרני. VUCA מדגיש את חשיבות הזריזות האסטרטגית, החדשנות והיכולת להגיב באפקטיביות לשינויים מהירים. BANI, לעומת זאת, מדגיש את המורכבויות הפסיכולוגיות והרגשיות שמנהלי מש"א חייבים להתמודד עמן, כגון חרדה, אי-ליניאריות וחוסר מובנות. ביחד, מודלים אלה דורשים ניהול משאבי אנוש שהוא גם גמיש וגם אמפתי. כדי להצליח בסביבה זו, מנהלי מש"א חייבים לאמץ חשיבה של למידה מתמדת ופרקטיקה רפלקטיבית, תוך מינוף כלים טכנולוגיים כגון ניתוח נתונים בזמן אמת ובינה מלאכותית לקבלת החלטות מושכלות וגמישות המשפרות חוסן ארגוני והיענות.

חשוב לא פחות הוא הטיפול של פרקטיקות ניהול מש"א ממוקדות אנשים, במיוחד אינטליגנציה רגשית ותקשורת אפקטיבית. מנהלים בעלי EI גבוה מטפחים אמון, ביטחון פסיכולוגי ותרבות של שיתוף פעולה שבה עובדים מרגישים מוערכים ונתמכים. תקשורת שקופה ואותנטית מפחיתה אי-ודאות ובונה אמון קולקטיבי, גם בעתות של לחץ ארגוני או שינוי. שילוב של ראיית עתיד אסטרטגית עם עומק רגשי מאפשר למנהלי משאבי אנוש ליצור סביבה ארגונית מכלילה, חדשנית ובת-קיימא. מיקוד כפול זה לא רק מבטיח הצלחה בת-קיימא, אלא גם מקדם את רווחתם של כלל בעלי העניין, ובסופו של דבר מוביל לתוצאות טובות יותר לעובדים ולארגונים בנוף עבודה המשתנה ללא הרף.

## רשימת מקורות

- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100787.
- Barber, H. F. (1992). Developing strategic leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4-12.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Medium.

- Chawla, S., & Lenka, U. (2018). Leadership in VUCA environment. In S. Dhir & Sushil (Eds.), *Flexible Strategies in VUCA Markets* (pp. 213-224). Springer.
- Chowdhury, M. (2024). Navigating the VUCA terrain: Unveiling HR strategies for modern organizational agility. *SEISENSE Journal of Management*, 7(1), 67-82.
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment: Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 31-38.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. In Routledge eBooks (pp. 85-96).
- Hamid, S. (2019). The strategic position of human resource management for creating sustainable competitive advantage in the VUCA world. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 7(2), 1-4.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 34-42.
- Johansen, B. (2007). *Get there early: Sensing the future to compete in the present*. Berrett-Koehler Publishers.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*, 20(1), 27-49.
- Kiluange, F., Rouco, C., & Silva, A. P. (2024, November). Military leadership in a VUCA environment and BANI Scenario: a systematic literature review. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 641-662). Academic Conferences International Limited.

- Maley, J. F., Dabić, M., Moeller, M., & Bello-Pintado, A. (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085-3106.
- Menaria, N. (2024). Comparative analysis of VUCA and BANI frameworks. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2).
- Okonkwo, C. C., Nwose, E. U., Beccaria, G., & Khanam, R. (2024). VUCA in the present-day health workplace and the mental health and wellbeing of health care workers: A systematic scoping review. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1343.
- Salun, M., & Zaslavska, K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: From VUCA to BANI. *PSL*, 185-189.
- Shet, S. V. (2024). A VUCA-ready workforce: Exploring employee competencies and learning and development implications. *Personnel Review*, 53(1), 241-264.
- Stöttinger, B. (2022). *BANI vs. VUCA: How leadership works in the world of tomorrow*. WU Executive Academy.
- Tshetshe, Z. (2025). Recognising 'Being' in the BANI world. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(1).
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.