



## למנהלים השפעה ויכולת להגביר את רמת האגיליות בארגונים



אברהם כרמלי

יוסי יצחקי

יוסי יצחקי הוא תלמיד דוקטורט בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. בעל תואר B.Sc. במדעי המחשב מאוניברסיטת בר אילן, MBA מאוניברסיטת תל אביב, ו-M.Sc. בייעוץ ארגוני מאוניברסיטת תל אביב. מחקר עוסק באגיליות של צוותים. בשנים האחרונות עמד בראש קבוצות ומחלקות פיתוח במספר חברות היי-טק וכיום מתמקד ב-Process engineering and agile coaching בחברת התוכנה "אמדוקס".

פרופ' אברהם כרמלי הוא חבר סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. שימש חבר סגל וחוקר אורח במוסדות אקדמיים באנגליה, בארה"ב, בדנמרק ובסין. מחקריו עוסקים בצומת שבין אסטרטגיה וניהול. הוא עוסק בשאלות כגון מהי מנהיגות אסטרטגית וכיצד היא משפיעה על הארגון; כיצד ארגונים בונים ומנהלים משאבים בלתי מוחשיים ויתרונות תחרותיים; כיצד ניתן לפתח ולקדם תהליכי למידה ויצירת ידע, יצירתיות וחדשנות בארגונים; כיצד ניתן לעצב סביבות עבודה שתאפשרנה מיצוי מיטבי של ההון האנושי והחברתי; מהם הגורמים לדעיכה, לכישלונות עסקיים ולמשברים בארגונים, וכיצד ניתן לפתח כושר התמודדות, הסתגלות וצמיחה מנסיגות (Resilience). מעביר הרצאות מותאמות בנושאים אלו בארגונים שונים ומייעץ בנושאים של אסטרטגיה, יצירתיות וחדשנות.

### תקציר

ארגונים פועלים בסביבה המתאפיינת ברמה גבוהה של חוסר ודאות, דינמיות, מורכבות ותנודתיות. אחד האתגרים המשמעותיים המונחים לפתחם של ארגונים ומנהליהם הוא כיצד לעצב ולבנות מערכת ארגונית אגילית ("ארגון אגילי") שיש לה הגמישות הדרושה להתמודד עם תנאים אלו ולהסתגל אליהם במהירות. במאמר זה נדון תחילה ברעיון של אגיליות – היכולת להסתגל ולהגיב במהירות ובגמישות לשינויים. על מנת להמחיש אגיליות ארגונית, נרחיב על מתודולוגיות אגיליות שצוברות עניין רב בעולם העסקי, בעיקר בארגוני מחקר ופיתוח (מוי"פ). בהמשך נתמקד בדרכים שבאמצעותן מנהלים יכולים להגביר את רמת האגיליות בארגונים. באופן ספציפי אנו מציעים כי מנהלים יכולים לסייע בפיתוחה של מערכת ארגונית אגילית באמצעות טיפוח שלושה אלמנטים עיקריים: (1) גיוון פונקציונלי, (2) ביטחון פסיכולוגי, (3) העצמה. לבסוף אנו מצביעים על מגוון פעולות פרקטיות שמנהלים יכולים לאמץ ולנקוט על מנת לקדם מערכת ארגונית אגילית.

\* אנו מבקשים להודות על ההערות וההצעות של מבקרי המאמר וכן על המשוב הבונה של שרית ארז ודגן יונב. כל השניאות ואו הטעויות במאמר זה הן באחריותנו בלבד. המאמר כתוב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד.

במאמר זה, אנו מגדירים אגיליות כיכולת של ישות מסוימת (פרטים, צוותים, קבוצות, מחלקות או הארגון כולו) להסתגל ולהגיב במהירות לשינויים. הגדרה זו מתייחסת לאגיליות כאל היכולת להגיב לשינויים ומצריכה גמישות ומהירות. הגמישות מתייחסת ליכולת לייצר כמה אפשרויות לפעולה, ואילו המהירות מתייחסת ליכולת לנוע בכיוון מסוים במהירות האפשרית. שניהם מהווים ביטוי לאגיליות, שכן מערכת ארגונית אגילית היא כזו המאפשרת לארגון ולאנשיו לנהוג בגמישות ובמהירות. על מנת להמחיש מהי אגיליות ארגונית, נרחיב מעט על מתודולוגיות אגיליות שצוברות עניין רב בעולם העסקי, בעיקר בתחומי מחקר ופיתוח (R&D) וניהול פרויקטים (State of Agile, 2020).

## מתודולוגיות אגיליות כביטוי לאגיליות ארגונית

בעוד שאת המקור למתודולוגיות האגיליות ניתן למצוא כבר ברעיונותיהם של Nonaka ו-Takeuchi (1986), הרי שרק עם הקמתה של ה-Agile Alliance בשנת 2001 ופרסום מנשר בשם Agile Manifesto (Beck et al., 2001), החל הרעיון לצבור תאוצה. ה-Agile Manifesto היה תוצר של פגישה שהתקיימה בין 17 מומחים בשיטות ובתהליכי פיתוח שבה החלו לדון במגמות עתידיות בעולם פיתוח התוכנה. בעודם מנתחים תהליכים שונים לפיתוח תוכנה, מצאו מומחים אלה כי הגישות המסורתיות לפיתוח אינן מתאימות לעולם עסקי שבו מתהווים תהליכים בלתי צפויים או כאלה שאינם חוזרים על עצמם. כדי להתמודד טוב יותר עם תנאים אלו, הציגו את מונח האגיליות גם בתחום פיתוח התוכנה. ה-Agile Manifesto קבע כי פיתוח אגילי צריך להתמקד בארבעה ערכי ליבה: (1) אנשים ואינטראקציות על פני תהליכים וכלים, (2) תוכנה עובדת על פני תיעוד נרחב, (3) שיתוף פעולה מצד הלקוח על פני מו"מ חזוי, (4) תגובה לשינוי על פני ביצוע תוכנית סדורה מראש. מעבר לאותם ארבעה ערכי ליבה, ה-Agile Manifesto ציין 12 עקרונות פרקטיים אך קצרה היריעה מלפרטם כאן.

ישנן מספר גישות שונות לפיתוח תוכנה אגילי, אך המשותף לכולן הוא שהן מתבססות על הערכים והעקרונות שצינו ב-Agile Manifesto. גישות אלה כוללות את ה-XP-eXtreme programming (Beck & Gamma, 2000), ה-Scrum (Schwaber & Beedle, 2002), פיתוח תוכנה חה (Lean) (Poppendieck & Poppendieck, 2003) ו-Kanban (Anderson, 2010). טבלה 1 מתארת את ההבדלים

ארגונים הפועלים בסביבה משתנה ודינמית שבה שוררים תנאי אי-ודאות, חוסר יציבות ותנודתיות, נדרשים לפתח תגובות שתאפשרנה התאמות והסתגלות לאיומים (והזדמנויות) אלו במהירות וביעילות. מצד אחד, התנודתיות, הדינמיות, המורכבות והעמימות שבמסגרתן פועלים אותם ארגונים עלולות לחשוף את רגישותם ופגיעותם, אך מצד שני הן פותחות בפניהם הזדמנויות לפתח מערכת ארגונית אגילית יותר. בשנים האחרונות אנו עדים לעניין גובר והולך בתחום האגיליות הארגונית הן בקרב חוקרים בתחומי הניהול והאסטרטגיה (Morton, 2018; Muduli & Pandaya, 2018) והן בקרב אנשי המקצוע (Aghina, 2015; Jadoul, 2021). אולם נושא זה עדיין בשלבי פיתוח תיאורטיים ואמפיריים התחלתיים, ויש צורך להרחיב ולהעמיק את הידע וההבנה בו, במיוחד לגבי השאלה כיצד מנהלים מקדמים תרבות ארגונית אגילית ומהם המנגנונים המעודדים או המעכבים פיתוח מערכת ארגונית אגילית. מאמר זה מנסה לתת מענה לנושא זה ולשאלות אלו, כאשר בתחילתו אנו עוסקים בהמשגה של המושג אגיליות, ובהמשך נמחיש את המושג באמצעות הסבר על מתודולוגיות אגיליות לפיתוח תוכנה, ונציע דרכים שבאמצעותן מנהלים (החל מראשי צוותים ועד מנכ"לים) יכולים לקדם פיתוח של אגיליות ארגונית.

## אגיליות – המשגה

ההגדרה המקובלת של אגיליות ("זמינות" בעברית תקנית – שילוב של זריזות וגמישות) היא "הכוח לנוע במהירות ובקלות", וכן "היכולת לחשוב ולהגיב למסקנות במהירות" (American Heritage Dictionary, 2000). המונח "אגיליות" הופיע לראשונה בספרות העסקית בשנת 1991, כאשר קבוצה של חוקרים ב-Lehigh University הציגו את המונח "ייצור אגילי" כדי לתאר מערכת ייצור המסוגלת לעמוד בצרכים המשתנים של השוק ושיכולה לעבור במהירות בין מודלים שונים של מוצרים וקווי ייצור, תוך מתן מענה בזמן אמת לצורכי הלקוח (Nagel & Dove, 1991). שימוש ראשוני זה היווה השראה לארגונים נוספים מתחומי עשייה מגוונים, לרבות ענפי האלקטרוניקה (Lucker & Helo, 2004; Tse et al., 2016), הרוקחות (Seifart, 2017; Mehralian, Zarenezhad, & Ghatari, 2015), הרכב (Matawale, 2001; Ebraimpur & Jacob, 2001), (Datta, & Mahapatra, 2015) והטקסטיל (Chan, Nagi & Moon, 2017; Christopher, Lowson, & Peck, 2004), שאימצו כולם עקרונות ופרקטיקות להנדלת האגיליות.

העיקריים בין שיטות פיתוח התוכנה האגיליות לבין השיטות המסורתיות.

טבלה 1: פיתוח תוכנה אגילי מול פיתוח תוכנה מסורתי

העיקריים בין שיטות פיתוח התוכנה האגיליות לבין השיטות המסורתיות.

טבלה 1: פיתוח תוכנה אגילי מול פיתוח תוכנה מסורתי

	פיתוח מסורתי	פיתוח אגילי
<b>הנחות יסוד</b>	המערכות ניתנות לתיאור באופן מלא, צפויות ונבנות באמצעות תכנון קפדני ונרחב מראש	תוכנה איכותית ואדפטיבית המפותחת על ידי צוותים קטנים שמתמשים בעקרונות התכנון והשיפור המתמשכים, על בסיס קבלת משוב מידי וביצוע שינויים מהירים
<b>סגנון הניהול</b>	פקודות ובקרה	מנהיגות ושיתוף פעולה
<b>ניהול הידע</b>	באופן מפורש (explicit) וברור	באופן מרומז (tacit)
<b>תקשורת</b>	פורמלית	בלתי פורמלית
<b>תפקיד הלקוח</b>	חשוב	קריטי
<b>מודל הפיתוח</b>	Waterfall / ספיראלי	איטרטיבי
<b>הארגון הרצוי</b>	מכניסטי (בירוקרטי עם פורמליזציה ברמה גבוהה)	אורגני (גמיש ומעודד שיתופי פעולה)
<b>בקרת איכות</b>	תכנון קפדני ושליטה נוקשה, בדיקות מסיביות בסוף הפרויקט	שליטה מתמשכת בדרישות, בעיצוב ובפתרונות; בדיקות מתמשכות

מקור: Dybå & Dingsøy, 2008; Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005

כיום, מרבית ארגוני המו"פ עושים שימוש באחת או יותר מהמתודולוגיות האגיליות המצוינות לעיל. בין חברות אלה ניתן למנות את eBay, Facebook, PayPal, SAP, Google, Check point, ורבות אחרות. יתרה מכך, בסקר שערכנו בקרב ראשי צוותים העובדים בארגוני מו"פ בישראל במהלך אוקטובר-דצמבר 2020, נמצא כי 68 מתוך 77 ראשי צוותים (88%) דיווחו כי הצוותים שלהם משתמשים במתודולוגיות אגיליות.

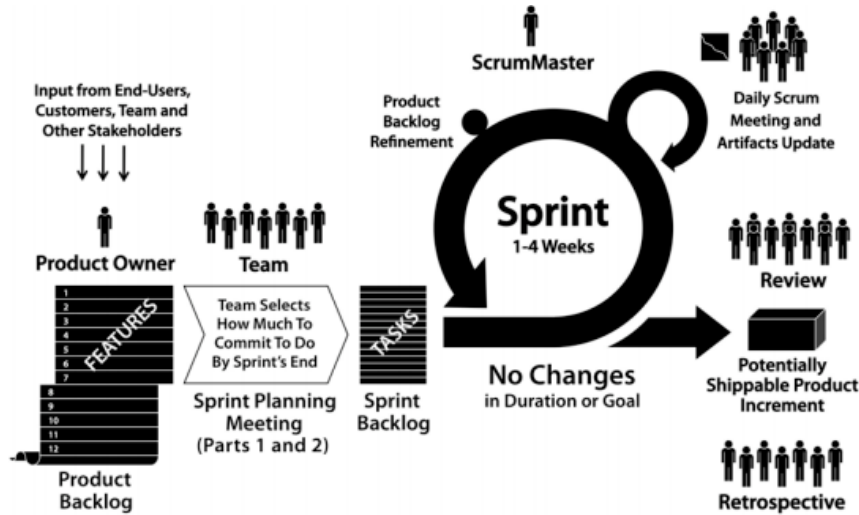
על מנת להרחיב את בסיס הידע ולהעמיק את הבנתנו בשיטות העבודה האגיליות, נמחיש את אחת השיטות הללו באמצעות Scrum. בחרנו דווקא בשיטה זו משתי סיבות: האחת, Scrum היא השיטה הנפוצה ביותר, בפער משמעותי, משיטות אגיליות אחרות (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016; State).

## מהי שיטת Scrum?

האלמנטים המרכזיים בתהליך ה-Scrum כוללים שלושה בעלי תפקידים (Product owner, צוות Scrum ו-Sprint planning, Daily scrum, master User), ארבע פגישות (Sprint review, Retrospective (Sprint review, Retrospective) ושלושה תוצרים (Sprint review, Retrospective, Product backlog, Sprint backlog). על מנת לבצע את הפרויקט או להתמודד עם הזדמנות כלשהי, הארגון מקים צוות בעל יכולות מגוונות הנחוצות לצורך ביצוע המשימות העומדות על הפרק. מדובר בצוות הפועל בהכוונה עצמית ואחראי לכל היבט של התהליך. ה-Product owner הוא זה שבונה ומתעדף את התכונות והפיתוחים הנחוצים כחלק מה-Product backlog. ה-Scrum master אחראי ליישום הערכים והעקרונות של שיטת ה-Scrum, סילוק מכשולים, פתרון בעיות שעלולות לפגוע בהליך העבודה התקין של הצוות, מניעת הסחות דעת, וסיוע בכל הקשור למיקוד היכולות של הצוות בביצוע המשימה. התהליך שקוף בפני כולם (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016; Schwaber & Beedle, 2002).

תהליך ה-Scrum כולל חמש פעילויות עיקריות (Scwaber, 2004):

1. ה-Sprint ("מאויץ") – על פי רוב, כל Sprint נמשך בין שבוע לארבעה שבועות. זהו למעשה משך הזמן הנדרש לצוות כדי לבנות רכיב, מוצר או תהליך חשוב עבור ה-Product owner ובעלי העניין האחרים ולהביא אותו למצב של מוצר בר הפצה.
2. פגישת Sprint planning (תכנון המאויץ) הנערכת בתחילת כל Sprint. מטרת הפגישה היא לבחור את ה-User stories (דרישות) מתוך ה-Product backlog שהצוות חושב שיוכל להפוך למוצר בר הפצה במסגרת ה-Sprint, וכן לתכנן כיצד לעשות זאת. התוצר של פגישת תכנון זו היא רשימה הנקראת Sprint backlog המתייחסת למשימות, User stories ושאר מטלות שהצוות צריך לבצע כדי לפתח את הפונקציונליות של המוצר.



מקור: Sutherland & Schwaber (2007)

### גורמים המעודדים אגיליות ארגונית: גיוון פונקציונלי, ביטחון פסיכולוגי והעצמה

סקירה מקיפה של ספרות המחקר מצביעה על מגוון רחב של גורמים המשפיעים על אגיליות ארגונית. כאן נתמקד בשלושה גורמים המעודדים אגיליות ארגונית – גיוון פונקציונלי (Functional diversity), ביטחון פסיכולוגי (Psychological safety) והעצמה (Empowerment). הבחירה להתמקד בשלושת הגורמים האלו נובעת משתי סיבות עיקריות. הסיבה הראשונה קשורה לסקירת הספרות העוסקת במנגנונים המעודדים אגיליות, וממנה עלה כי אלו הם שלושה מהמנגנונים החשובים ביותר לקידום אגיליות ארגונית. הסיבה השנייה קשורה לרלוונטיות של המנגנונים. ישנם גורמים נוספים המעודדים אגיליות ורלוונטיים רק למספר מצומצם יחסית של מנהלים בארגון (בעיקר המנכ"ל וחברי צוות ההנהלה), כגון מערכות המידע של הארגון (Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2016; Overby, Bharadwaj, & Brueller, 2006) או מיזוגים ורכישות (Sambamurthy, 2006; Carmeli, & Drori, 2014). בניגוד לכך, הגיוון הפונקציונלי, הביטחון הפסיכולוגי וההעצמה הם מנגנונים הרלוונטיים לכל מנהל בכל דרגה ניהולית וניתן ליישםם בכל רמה ארגונית, ולכן יש בהם להעניק השראה למגוון רחב של קוראים.

3. פגישה Daily scrum (הידועה גם כ-Stand-up meeting" משום שלרוב היא נערכת בעמידה כדי לוודא שתהיה קצרה) היא פגישה לזמן קצר הנערכת מדי יום באותה שעה ובאותו מקום. מטרתה של פגישה יומית זו היא לתאם את משימות העבודה בין חברי הצוות, לעדכן לגבי התקדמות, ולזהות מכשולים בדרך. כל אחד מחברי הצוות צריך לענות על שלוש שאלות בלבד: 1) מה עשית או איך התקדמת מאז פגישת הצוות הקודמת אתמול? 2) מה אתה מתכוון לעשות מרגע זה ועד לפגישת הצוות הנוספת שתתקיים מחר? 3) מה מונע ממך לבצע את עבודתך באופן הכי אפקטיבי שאפשר?

4. פגישה Sprint review היא שחברי הצוות יציגו בפני ה-Product owner ובעלי העניין האחרים את ה-User stories שבוצעו על ידם, יענו על שאלות לגבי המצגת שלהם, וירשמו לעצמם רשימת שינויים לביצוע.

5. פגישה Sprint retrospective. זו פגישה שעיקרה עיון והפקת לקחים זריזה. המטרה היא לאפשר לחברי הצוות תהליך של סיעור מוחות לגבי הדרכים שבאמצעותן ניתן לשפר את המאמצים הבאים.

תהליך זה חוזר על עצמו שוב ושוב באופן איטרטיבי עד להשלמת הפרויקט כולו, ומתואר באופן סכמתי בתרשים 1.

## גיוון פונקציונלי ואגיליות

פרויקט או משימה מורכבת. צוותים כאלה יכולים לתת מענה לכל היבט בפרויקט באופן עצמאי משאר היחידות בארגון, לצמצם את הבירוקרטיה ה"רעה" בארגון, לגייס את המשאבים הנחוצים במהירות, ולשנות כיוון בעת הצורך.

## ביטחון פסיכולוגי ואגיליות

ביטחון פסיכולוגי (Psychological safety) משקף אווירה ארגונית לא מאיימת ומרחב פסיכולוגי בטוח, שבו החברים יכולים להיות מעורבים באופן אקטיבי בקבוצה החברתית שלהם. ביטחון זה מורכב מאמונות אישיות בנוגע ל"כיצד יגיבו האחרים כאשר מישהו מסכן את עצמו באמצעות שאילת שאלה, בקשת משוב, דיווח על טעות או הצעת רעיון חדש" (Edmondson, 2004). סביבה שבה אנשים מרגישים ביטחון פסיכולוגי מעודדת פתיחות ביחסים בין חברי הצוות, מה שמאפשר להם להתמקד בדיונים פרודוקטיביים ולא בניסיון לשמור או לגנון על עצמם. הדבר מאפשר החלפת רעיונות באופן חופשי, קבלה והכלה גדולה יותר של דעותיהם של חברים אחרים בקבוצה, ועידוד תרבות של חיפוש ושיתוף מידע (Borgatti & Cross, 2003; Nickerson & Zenger, 2004), דבר שמסייע לחברי הצוות להגיב מהר יותר וטוב יותר לכל אתגר שעימו הם נאלצים להתמודד.

נוסף על כך, היכולת לשפר ולהסתגל כרוכה בלמידה הן מהצלחות והן מכישלונות (Hirak, Carmeli & Dotan, 2017; et al., 2012). סביבה בטוחה מבחינה פסיכולוגית מעודדת אנשים לקחת חלק בניסיונות מתמשכים לרפלקציה (התבוננות עצמית וניתוח בדיעבד של אופן ביצוע משימות) והערכה של נהלי עבודה עם עמיתיהם (Carmeli, Dutton, & Hardin, 2015). הסיבה לכך היא שעובדים שמרגישים בטוחים מבחינה פסיכולוגית, מרגישים גם חופשיים לנתח כישלונות ולהביע חששות, ספקות ודעות שונות על מנת לשפר את ביצועי הארגון. חוקרים טוענים שרפלקציה מעודדת למידה יעילה ורמת ביצוע טובה יותר (Di Stefano, 2014) ומגבירה את יכולת הצוות להתאים את עצמו לתנאים משתנים (Beck et al., 2001; Schwaber & Beedle, 2002). על מנת לאפשר יכולת תגובה והסתגלות, ארגונים אגיליים חייבים לעסוק ברפלקציה, לחדד בכל פעם את שגרות העבודה הקיימות שלהם, ולשפר באופן תמידי את הפרקטיקות, את התהליכים הארגוניים ואת התנהגות העובדים בהתאם לשינויים בנסיבות שבהן פועל הארגון או בדרישותיו.

גיוון פונקציונלי (Functional diversity) מתייחס לחלוקה של חברי הצוות לאורך טווח נרחב של קטגוריות פונקציונליות רלוונטיות. באופן ספציפי, גיוון פונקציונלי מתייחס לשאלה באיזו מידה חברי הצוות שונים ברקע התפקודי שלהם (תפקיד, ידע, מומחיות) ובהתייחס לשדה הפונקציונלי שלהם (שיווק, מימון, תפעול וכו') (Bunderson & Sutcliffe, 2002). צוותים בעלי גיוון פונקציונלי נמצאו כחדשניים יותר (Bantel & Jackson, 1989), כבעלי יכולת להטמיע שינויים ארגוניים מהר יותר (Williams, Hoffman, & Lamont, 1995), ואף כבעלי יכולת להגיב טוב יותר לשינויים סביבתיים שונים לעומת צוותים הומוגניים יותר (Cockburn, 2007). מחקרים רבים גם התמקדו בצוותי הנהלה, וגם הם תומכים בהשפעות החיוביות של הגיוון הפונקציונלי, שכן חברי צוות המתמחים בתחומים שונים יכולים להביא עימם לצוות ידע ומומחיות שונים ומשלימים לידע הקיים (Bunderson, 2003).

ניתן לראות תגובה לשינויים בדרישות כתהליך פתרון בעיות. זאת משום ששינוי דרישה משקף בעיה עסקית או טכנית מורכבת. על מנת להיות אגילי, הצוות אמור להיות מסוגל לפתח פתרונות אפקטיביים לבעיות מורכבות שונות על ידי רתימת המשאבים הקוגניטיביים של הצוות לכך. גיוון בתחום המומחיות, הניסיון, הרקע האקדמי ונקודות המבט השונות שמביא עימו כל אחד מחברי הצוות הם הבסיס למשאבים הקוגניטיביים של הצוות, ומיצויים מאפשר לו לפתור בעיות מורכבות (Aladwani, 2002; Watson et al., 1993). חברי צוות בעלי יכולות ונקודות מבט מגוונות מעודדים למידה וחדשנות, ומביאים מידע חדש, רעיונות ונקודות מבט שעשויים לתרום רבות לפתרון בעיות ולניצול הזדמנויות ארגוניות, ואף לייצר פתרונות חלופיים יצירתיים לבעיות מורכבות (Bassett-Jones, 2005; Cox, 2001; Lee & Xia, 2010).

לחברי צוות המביאים עימם מומחיות וניסיון אישי, יש גישה נוחה יותר לקהילות מקצועיות ולרשתות חברתיות העוסקות בתחום ההתמחות שלהם (Ancona & Coldwell, 1992). לכן קבוצות בעלות גיוון פונקציונלי יהיו בעלות גישה רחבה יותר למערכות מידע, קהילות מומחים ועוד, משאב שיש בו כדי לתרום רבות לפיתוחו של ידע ושל יכולות חדשות הנחוצות לצורך מתן מענה מהיר וטוב יותר לשינויים בדרישות (Keller, 2001). יתרון נוסף של קבוצות או צוותים בעלי מגוון פונקציונלי הוא שהם עשויים לכלול את כלל התחומים הפונקציונליים הנדרשים כדי להשלים

## העצמה ואגיליות

העצמה (Empowerment) מוגדרת כמוטיבציה משימתית פנימית המשקפת תחושת שליטה שחש האדם ביחס לעבודתו, ונטייה אקטיבית למלא את תפקידו בארבעה ממדים שונים אך קשורים זה בזה: משמעות, השפעה, חוללות עצמית ואוטונומיה (Kirkman & Rosen, 1997, 1999; Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1996).

משמעות מתייחסת למצב שבו הצוות מרגיש שהמשימות שלו חשובות, בעלות ערך וראויות למאמץ שלו (Hackman, 1987; Hackman & Oldham, 1980). השפעה היא המידה שבה ההתנהגות של העובד נחשבת ל"מחוללת שינוי" בכל הקשור להגשמת מטרת המשימה (Thomas & Velthouse, 1990). חוללות עצמית היא תחושת המסוגלות והאמונה הקולקטיבית של הצוות שהוא אכן יכול להיות אפקטיבי (Guzzo et al., 1993). ואילו אוטונומיה היא המידה שבה חברי הצוות חווים חופש משמעותי, עצמאות ושיקול דעת בעבודתם (Hackman, 1987).

מחקרים רבים יחסית בדקו את הקשר בין העצמה לאגיליות (Liu et al., 2015; McGrath, 2001; Muduli, 2016; Muduli & Pandya, 2018; Sheffield & Lemetayer, 2010; Worley & Lawler, 2013). כמו כן, יש לקשר זה ביטוי גם ב-Agile Manifesto שהזכרנו קודם, הכולל את ההמלצה "בנו פרויקטים סביב עובדים בעלי מוטיבציה. תנו להם את הסביבה ואת התמיכה שלהם הם זקוקים וסמכו עליהם שהם ידעו לעשות את העבודה" (Beck et al., 2001, p. 2).

העצמה מהווה מפתח להגברת אגיליות מכמה סיבות. ראשית, כאשר חברי הצוות חושבים שעבודתם חשובה ובעלת השפעה מכרעת על הארגון ועל הלקוחות שלו, הם ייטו יותר לבצע את המשימות שלהם כצוות בפרק הזמן הקצר יותר ולעבור הלאה למשימות הבאות. רמת גבוהה של תחושת משמעות תוביל להזדהות, למחויבות ולמעורבות גדולות יותר, ותכין את העובדים לעבוד במהירות ובגמישות רבה יותר (Sjoberg, Olsson, & Salay, 1983). כאשר חברי הצוות מרגישים שהם יכולים להשפיע על סביבת העבודה, הנכונות שלהם לשתף פעולה באופן אפקטיבי אל מול הגבולות הפונקציונליים, הפרויקטליים והארגוניים הולכת וגדלה, וכך גם רמת האגיליות (Muduli & Pandaya, 2018). שנית, צוותים הנהנים מרמות אוטונומיה וחוללות עצמית גבוהות, יוכלו לקבל החלטות ולפתור בעיות בכוחות עצמם (Hyatt & Rudy, 1997). הדבר עשוי

להפחית את רמת הביורוקרטיה הפנים ארגונית ואת הצורך של חברי הצוות להמתין למנהלים כדי לקבל החלטות או לפתור בעיות. קבלת החלטות מבוזרת זו בקרב חברי ארגון אוטונומיים תאפשר תיאום וביצוע פעולות באופן מהיר יותר (Gunasekaran, 1998). לבסוף, נוכח תנאי הסביבה הלא ודאיים והשינויים התכופים בשווקים ובטכנולוגיות, מנהלים נמצאים הרבה פעמים במצב שבו הם יודעים על הפעולות היומיות של הארגון באותה מידה ואף במידה פחותה בהשוואה לעובדים הכפופים להם (Hirschhorn, 1990; Kram, 1996). בצוותים מועצמים, ההחלטות מתקבלות על ידי האנשים שמכירים את המצב טוב יותר מכולם. הדבר מעודד תהליך קבלת החלטות מהיר אבל גם אפקטיבי יותר, שמוביל לתגובה מהירה וטובה יותר לשינויים בדרישות מצד הסביבה והלקוחות של הארגון.

## השלכות ומסקנות

במחקרים המנסים להציע לארגונים דרכים להתמודדות עם סביבה משתנה, דינמית ובלתי צפויה, המושג "ארגון אגילי" עולה כהצעה השכיחה והפופולרית ביותר. במאמר זה הצענו כי מנהלים יכולים להגביר את רמת האגיליות בארגון שלהם באמצעות שלושה אלמנטים המאפשרים ומעודדים עיצוב ובנייה של מערכת ארגונית אגילית: גיוון פונקציונלי, ביטחון פסיכולוגי והעצמה. רעיון זה מתואר באופן סכמתי בתרשים 2.

**תרשים 2:** השפעת המנהיגות על אגיליות: מסגרת רעיונית



כעת, ברצוננו להציע מספר פעולות פרקטיות שמנהלים (בכל הרמות ובכל התחומים) יכולים לבצע על מנת לעצב ולפתח מערכת ארגונית אגילית יותר.

ראשית, אנו מציעים כי צוותים וקבוצות עבודה יביאו עימם מגוון של יכולות, מומחיות, כישורים והשקפות על מנת לזהות בעיות ומשברים העתידים לבוא, לחשוב על מספר פתרונות יצירתיים לבעיות, וליישם את הפתרונות באופן מהיר. גיוון פונקציונלי אומנם עשוי להגביר את רמת הקונפליקט (Cronin, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 2007; Weingart, &), אך אנו מציעים למנהלים להיות פתוחים לגיוס עובדים מרקעים מגוונים יותר, לאפשר ולעודד נייודות בין צוותים ומחלקות בארגון, ולעצב מחדש את הארגון כך שיתבסס על צוותים מגוונים מבחינת יכולות, תפקידים ותחומי אחריות, כדי להתמודד טוב יותר עם פרויקטים מורכבים ודינמיים. חברת Spotify היא אחת הדוגמאות המובהקות לתכנון ארגוני כזה. Spotify היא חברת ה-Audio streaming הגדולה והפופולרית ביותר בעולם, עם מעל 286 מיליון משתמשים. כחלק מהמודל הארגוני שלה, החברה מחלקת את העובדים שלה לצוותים קטנים וכל צוות אחראי על תחום מסוים בתהליך הפיתוח (לדוגמה, החיפוש אחר אומנים מומלצים). כל צוות כולל חברים בעלי יכולות ותחומי מומחיות שונים, כגון Product owner, Scrum master, מפתחי ממשק משתמש (Front-end), מפתחי צד שרת (Back-end) ובודקי תוכנה (QA). החברה אף מכנה את הצוותים שלה בשם Squads (חוליות פעולה) על מנת להיפטר מהתפיסה המקובלת שלפיה צוות פיתוח צריך לכלול רק מפתחים. דוגמה נוספת היא מנהל המזון והתרופות האמריקני (FDA). במטרה לשלב מגוון רחב יותר של התמחויות בתהליך הרגולציה לקידום פיתוח טיפולים חדשים למחלות קשות, הודיעה FDA בפברואר 2018 כי הוא משנה את מבנה צוותי סקירת המוצרים שלו כדי ליישם מודל יותר מגוון מבחינה פונקציונלית. עד לשינוי זה, מומחים בתחומים שונים פעלו באופן עצמאי, דבר שיצר מורכבות ניהולית נוספת לתהליך בחינת המוצרים, כולל קשיי תקשורת בין מחלקות. במקרה של מחלות קשות ומורכבות, עיכובים במתן אישורים לטיפולים חדשים עלולים להזיק מאוד למטופלים, ולחלקם אפילו להיות ההבדל בין חיים ומוות. במאמץ לזרז את תהליך הבחינה, ה-FDA מיישם כעת גישה המבוססת גיוון פונקציונלי שבאמצעותה הצוותים החדשים משלבים מומחים מתחומים שונים ברפואה לאורך מחזור החיים של מוצר רפואי, וזאת על מנת לקדם את מטרת העל – בטיחות ויעילות בטיפול בריאות ורפואה.

שנית, נוכח הקצב המהיר של שינויים ושיבושים והצורך בתגובה יצירתית והסתגלותית מצוותים בכל הרמות, סביבה המאופיינת בביטחון פסיכולוגי חשובה יותר מאי פעם. סביבה עבודה שיש בה ביטחון פסיכולוגי תעודד חיפוש ושיתוף מידע ברמת הצוות, הרהור (רפלקציה) ולמידה, וכך למעשה תגביר את רמת האגיליות וההסתגלות הארגונית. מנהלים נוטים לרוב להימנע מביצוע פעולות הקשורות ביחסים עם העובדים הכפופים להם, שכן הם רואים בהן פעולות "רכות" המבזבזות זמן יקר, משום שהם אינם חושבים שזהו תפקידם או משום שלהם עצמם אין את היכולת הרגשית להתחבר לעובדים שלהם. עם זאת, מחקרים מראים כי מה שמשפיע על תחושת הביטחון הפסיכולוגי של העובדים הוא האופן שבו הם תופסים את יחסיהם עם המנהלים שלהם (Binyamin, Friedman, & Carmeli, 2018; Carmeli et al., 2010; Detert & Burris, 2007). בנוסף, מאמר שנכתב לאחרונה על ידי צוות יועצים וחוקרים בכירים בחברת הייעוץ מקנזי, יחד עם פרופ' איימי אדמונדסון, אחת החוקרות המובילות בתחום (De Smet et al., 2021), הראה כי אווירת צוות חיובית שבה אנשי הצוות מעריכים את תרומתם של החברים האחרים ודואגים לרווחתם, מהווה גורם מניע חשוב ביצירת הביטחון הפסיכולוגי של הצוות. מנהיגות תומכת ומתייעצת תסייע ביצירת אווירת עבודה חיובית ובטוחה מבחינה פסיכולוגית. הדבר כולל התייעצות של המנהלים עם אנשי הצוות, רצון לשמוע דעות שונות משלהם, התייחסות לדעות העובדים בנושאים בעלי השפעה עליהם, התייחסות לאנשים אחרים בכבוד, והבעת דאגה ואכפתיות כלפי האנשים שבצוותים שלהם – לא רק כעובדים אלא גם ככני אדם.

לבסוף, חשוב שמנהלים המעוניינים בארגון אגילי יעודדו העצמה בקרב חברי הארגון שלהם. כדי לעשות זאת, הם צריכים לדאוג להכשרה עבור עובדיהם, לספק להם משוב בונה, לשתף מידע באופן שקוף וגלוי, להאציל אחריות וסמכויות לגבי ביצוע משימות חשובות, ולקבל החלטות תוך שיתוף הצוותים בתהליך קבלת ההחלטות (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). בהקשר הזה הגישה שלנו היא כי יש להרחיב תפיסה זאת למוטבים אחרים (ספקים, לקוחות). בנוסף, עיצוב העבודה עצמה יכול להוות מקור נוסף להעצמה של העובדים (Hackman & Oldham, 1980; Humphrey, & Morgeson, 2007). לדוגמה, עובד בעל יכולת צריך לקבל משימות עבודה מאתגרות יותר (כגון משימות הדורשות מגוון כישורים או בעלות משמעות רבה יותר), המלוות במשוב מתמשך לגבי תוצאות עבודתו. אוטונומיה וחשיבות

להפעיל שיקול דעת ולהוציא עד 2,000 דולר לאירוע כדי לפתור בעיות של לקוחות מבלי לקבל אישור של מנהל. מדובר בהטבות כגון שהייה בחינם, שדרוגים ומתנות. אין הגבלה על מספר הלקוחות שעובד יכול לתת להם הטבות כאלו. ללא עובדים מועצמים בצורה כזאת, לקוחות שנתקלו בבעיה היו צריכים לעלות בהיררכיה הניהולית ולחזור על הבעיה שלהם בפני מספר אנשים. וזה עובד: העובדים מרוצים ומודעים לכך שההחלטות שלהם תורמות להצלחת החברה, ולקוחות ריץ קרלטון מרוצים ונאמנים מאוד למותג.

יישומן של המלצות אלו על ידי מנהלי הארגון, ופעולה מחייבת ועקבית שלהם למען גיוון פונקציונלי והעלאת רמת הביטחון הפסיכולוגי של העובדים והעצמתם, יסייעו בעיצוב, בפיתוח ובבנייה של מערכת ארגונית אנילית, שבאמצעותה תתאפשר תגובה מותאמת ומסתגלת לדרשות (איומים והזדמנויות) ולשינויים במהירות רבה יותר.

---

yossi.yitshaki@gmail.com

יוסי יצחקי

המשימה יקדמו גם הן את תחושת העובד שהוא בעל השפעה בארגון שלו, בעיקר בשל היכולת שלו לבחור בשיטות עבודה לביצוע משימות החשובות לארגון. נדנים שוב בעזרת חברת Spotify. המודל של החברה מעודד העצמה של העובדים באמצעות העברת תחושה של ביטחון ושהנהלה סומכת על הצוותים שהם יסיימו את המשימות שלהם באופן שהם מוצאים לנכון. "חוליות הפעולה" או ה-Squads ב-Spotify הן למעשה מיני חברות הזנק. החוליות הללו מחליטות בעצמן על שינוי כיוון, בחירת כלים לפיתוח, שינוי הקוד של חברים אחרים בצוות, ואף בחירת שיטת העבודה האנילית. מודל זה מתמקד בקבלת החלטות מבוזרת והעברתה ל-Squads. בנוסף, העובדה שכל Squad אחראית על ביצוע המשימה שלה מא' ועד ת', נותנת לחבריה תחושה חזקה של השפעה ומשמעות. דוגמה נוספת מתעשייה שונה היא רשת מלונות היוקרה ריץ קרלטון. שירות הלקוחות של הרשת הוא ברמה הגבוהה ביותר, אחת הסיבות העיקריות לכך היא העצמת העובדים. אחד מערכי השירות של ריץ קרלטון הוא "אני מועצם ליצור חוויות ייחודיות, בלתי נשכחות ואישיות לאורחים שלנו". ביטוי אחד לערך זה הוא שהנהלה מאפשרת לעובדים



- Agile Alliance (2019). *Agile 101*. Retrieved (24 May 2021) from <http://www.agilealliance.org>.
- Aghina, W., De Smet, A., Murarka, M., & Collins, L. (2015) The keys to organizational agility. Retrieved (24 May 2021) from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/>
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., & Jeffries, R. (2001). *Manifesto for agile software development*. The agile alliance 2002-2004. Retrieved (24 May 2021) from [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)
- Beck, K., & Gamma, E. (2000). *Extreme programming explained: embrace change*. addison-wesley professional.
- Binyamin, G., Friedman, A., & Carmeli, A. (2018). Reciprocal care in hierarchical exchange: Implications for psychological safety and innovative behaviors at work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 79.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?. *California Management Review*, 56(3), 39-57.
- Bunderson, J. S. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal*, 46(4), 458-474.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Carmeli, A., & Dothan, A. (2017). Generative work relationships as a source of direct and indirect learning from experiences of failure: Implications for innovation agility and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 27-38.
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021-1047.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

- Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- Cockburn, A. (2006). *Agile software development: the cooperative game*. Pearson Education.
- Cox, T., Jr. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review*, 32(3), 761-773.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- De Smet, A., Rubenstein, K., Schrah, G., Vierow, M., & Edmondson, A. (2021). Psychological safety and the critical role of leadership development. Retrieved (24 May 2021) from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/>
- Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G. P., & Staats, B. (2015). *Learning by thinking: Overcoming the bias for action through reflection*. Cambridge, MA, USA: Harvard Business School.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust: Emerging perspectives, enduring questions*, 239-272. New York: Russell Sage.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), 1223-1247.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50(3), 553-585.
- Jadoul, Q., Mahadevan, D., & Risch, P. (2021). *How agile can power frontline excellence*. Retrieved (24 May 2021) from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/>
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and

outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547-555.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10(1), 131-167.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Lee, G., & Xia, W. (2010). Toward agile: an integrated analysis of quantitative and qualitative field data on software development agility. *MIS Quarterly*, 34(1), 87-114.

Lindvall, M., Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Dangle, K., Shull, F., ... & Zelkowitz, M. (2002). Empirical findings in agile methods. In *Conference on extreme programming and agile methods*, 197-207. Springer, Berlin, Heidelberg.

Liu, M. L., Liu, N. T., Ding, C. G., & Lin, C. P. (2015). Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 295-310.

Matawale, C. R., Datta, S., & Mahapatra, S. S. (2015). Evaluation of leanness, agility and leagility for supply chain of automotive industries. *International Journal of Agile Systems and Management*, 8(2), 85-115.

Mehralian, G., Zarenezhad, F., & Ghatari, A. R. (2015). Developing a model for an agile supply chain in pharmaceutical industry. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 9(1), 74-91.

Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and maintaining strategic agility: an agenda and framework for executive IT leaders. *California Management Review*, 61(1), 94-113.

Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586.

Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285

Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view*. Diane Publishing.

Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm—The problem-solving perspective. *Organization Science*, 15(6), 617-632.

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.

Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.

- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft press.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum* (Vol. 1). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981-1003.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management, 33*(5), 1040-1051.
- Sheffield, J., & Lemétayer, J. (2013). Factors associated with the software development agility of successful projects. *International Journal of Project Management, 31*(3), 459-472.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39*(2), 483-504.
- State of Agile, 15th annual state of agile report (2020). VersionOne Inc. Web: <http://www.stateofagile.com>
- Susman, G. I. (1976). *Autonomy at work: A sociotechnical analysis of participative management*. praeger Publishers.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2007). The scrum papers. *Nuts, Bolts and Origins of an Agile Process*.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), 13-35.
- The American Heritage Dictionary of the English Language (4th ed.)*. (2000). Boston, MA: HoughtonMifflin Company.
- Thomas, M., Jacques, P. H., Adams, J. R., & Kihneman-Wooten, J. (2008). Developing an effective project: Planning and team building combined. *Project Management Journal, 39*(4), 105-113.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.
- Tse, Y. K., Zhang, M., Akhtar, P., & MacBryde, J. (2016). Embracing supply chain agility: an investigation in the electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal, 21*(1), 140-156.
- Williams, R. J., Hoffman, J. J., & Lamont, B. T. (1995). The influence of top management team characteristics on M-form implementation time. *Journal of Managerial Issues, 466-480*.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics, 39*(2), 194-204.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100696>