



מתעדכנים מחוץ למערך

ברוח ערכי ממדי"ה והשאיפה להתחדשות ועדכניות מקצועית אנו שמחים לחנוך בגיליון זה מדור חדש.

במסגרת המדור אנו מבקשים לאפשר לאנשי המערך להציג את רשמיהם מספרים, מאמרים ומכנסים מקצועיים - במטרה ללמוד על עשייה רלוונטית במחוזות אחרים, ולשתף בידע שנרכש ממפגשים אלו כמו גם להמליץ על מודלים, פרקטיקות ותפיסות חדשות בנוגע למקצוע.

הצגת הביכורים הנה של פסיכולוג פיקוד הדרום, רס"ן אריאל ויינר, אשר סיכם חוויות ותובנות מביקורו בכנס ה-30 של strategic management society.

קציני המערך מוזמנים בזאת להציע - לקראת הוצאת גיליון 10 החגיגי של "בין הזירות" - רשמים מהתעדכנות מקצועית מחוץ למערך.

ניהול אסטרטגי בצומת דרכים: חוויות ורשמים מכנס SMS, רומא

רס"ן אריאל ויינר
פסיכולוג פיקוד הדרום

פתח דבר

ב־12 עד ה־15 בספטמבר 2010 התקיים ברומא, איטליה, הכנס העשיתי ה־30 של SMS (Strategic Management Society) תחת הכותרת: "Strategic Management at the Crossroads". המסמך הנוכחי מסכם את רשמיו של המחבר מהכנס, את הידע העיקרי הנראה רלוונטי לעיסוק אנשי מד"ה בצה"ל, ותובנות אחדות נוספות שעשויות להועיל, לדעתו, למערך מד"ה ולצה"ל.

ה־Strategic Management Society, שנוסדה בלונדון ב־1981 היא אגודה המגדירה עצמה ייחודית ביכולתה לקיים אינטגרציה בין עולם הפרקטיקה ועולם התיאוריה והמחקר. הארגון מונה כ־2,500 חברים המייצגים מגוון רחב של רקעים, פרספקטיבות והיבטים מלמעלה מ־60 מדינות. ה־SMS מקיים כנס שנתי במקומות שונים בעולם, לרוב בצפון אמריקה ובאירופה לסירוגין. כל כנס דן בנושא שעל סדר היום,

תוך שהוא משלב ערוצי דיון סביב נושאים נוספים. כמו כן, במשכים השונים מציגים מומחים מובילים בתחומם מרחבי העולם נושאים נרחבים. מתודולוגיית העבודה בכנס התבססה על ארבעה סוגים עיקריים של מפגשים: מושבים, פאנלים, קבוצות עניין והרצאות מליאה.

לאגודה שלושה כתבי עת באמצעותם מפרסמים חברה מידע ומאמרים:

1. Strategic Management Journal;

2. Strategic Entrepreneurship Journal;

3. Global Strategy Journal.

השנה התקיים הכנס בסימן 30 שנה לאגודה, והתמקד בניסיון לקיים חשיבה משותפת אודות ההישגים השונים של חקר התחום לאורך שלושת העשורים האחרונים.

2 לאגודה אתר אינטרנט בו ניתן למצוא חלק מהחומרים שהוצגו ואחרים: www.strategicmanagement.net

1 רוב המאמרים והעבודות שמוזכרות במאמר זה זמינים באתר "מד"הידע" של מערך מדעי ההתנהגות.

מושגים עיקריים / סוגיות מרכזיות שנדונו

RSV Resource-Based View³

ה"גישה מבוססת משאבים" רואה במשאבים את הנכסים הפיזיים, האנושיים והארגוניים שבהם ניתן להשתמש לצורך יצירת אסטרטגיות בעלות ערך. לפי גישה זו, יכולת התחרות של חברה או ארגון מושפעת מהמידה שבה משאבי נדירים, בעלי ערך, בלתי ניתנים לחיקוי או להחלפה. במצב זה, החברה מסוגלת לייצר אסטרטגיות בעלות ערך ייחודי שמתחרים אינם יכולים להעתיק.

Dynamic Capabilities⁴

מושג הנובע מה-RSV. "יכולות דינמיות" הן הרוטיות והתהליכים הארגוניים דרכם מנהלים משנים את אופני מיצוי המשאבים - מוסיפים משאבים, משלבים ביניהם, משנים את הרכבם - על מנת להקנות לארגון/חברה יתרון תחרותי כלשהו. יכולות אלו הן המנגנון הארגוני והניהולי דרכו נותנים מנהלים מענה לשינויים בשוק. ההרצאות השונות סביב מושג זה עסקו באופן בו מייצרים את היכולות הללו, מפעילים אותן ואת השפעתן על יכולת הארגונים לשרוד ולתפקד במציאות הדינמית העכשווית.

3 להעמקת ההיכרות עם המושג, ראו Eisenhardt, K. M., and J.A. Martin (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21, pp. 1105-1121.

4 ר' שם, וכן Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, Strategic Management Journal, 28, pp. 1319-1350.

Exploration and Exploitation⁵

המושגים הללו באים יחד ונועדו להבחין בין שני סוגים של למידה וחדשנות ארגונית: האחד, בין למידה המתקבלת מפיתוח ידע מקומי, חידוד העיסון הארגוני ושיפור רוטיות ארגונית, לרוב ניצול (Exploitation), לבין למידה שנגזרת מניסוי וקיום מעבר לטכנולוגיות חדשות, ואזורי פעולה אחרים (Exploration). כלומר, ההבחנה היא בין למידה, שיפור וידע בתוך המסגרות הארגוניות והתפיסיות הקיימות (מעין למידה ממעלה ראשונה), לבין זו המתקיימת תוך שינוי ומעבר למסגרות חדשות (מעין למידה ממעלה שנייה); השני, הבחנה בין למידה וידע חדש שנוצרים בארגון (Exploration) לבין השימוש בידע ישן הקיים בארגון (Exploitation).

Coopetition

המושג "שיתחור" המאחד את המושגים "שיתוף פעולה" (Cooperation) ו"תחרות" (Competition). הכוונה היא למצבים בהם חברות עסקיות העוסקות בתחום זה (ולכן מתקיימת ביניהן תחרות) עובדות במשותף בפלחי שוק, מוצרים או תחומים מסוימים בהם הן מאמינות כי אין להם יתרון תחרותי והן יכולות להתחלק בעלויות. בהקשר זה הועלו מספר סוגיות או שאלות מעניינות:

Coopetition בהם התנאים הצליח

במצבים של אי-ודאות כלכלית או פיננסית ובתנאים של לחצים חיצוניים רבים, פעולה מתוך "שת"פ תחרותי" מפחיתה סיכונים, מאפשרת לחלוק הוצאות ומשאבים ולהתמודד בצורה איתנה יותר עם האתגרים והקשיים שהסביבה מציבה.

5 להעמקת ההיכרות עם המושג, ראו Gupta, A. and K. Smith. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation, Academy of Management, vol. 49, No. 4, pp. 693-706.

מתחים ב-Coopetition

יחסי הגומלין הבסיסיים בין שני צדדים שותפים שיש ביניהם "שת"פ תחרותי" מאופיינים במתחים קבועים כתוצאה מאופיים המוגד של שיתוף הפעולה ושל תחרותיות. מתחים אלה, לרוב, נסובים סביב סוגיות של חלוקת עבודה (מי יעשה מה?), שיתוף במשאבים (אילו משאבים יוקצו על ידי כל שותף לפרויקט המשותף?), וכן אופי הניהול של הפרויקט (מי ינהל? מי יהיה טוב יותר? מי יוביל?).

ניהול המתחים המובנים

שאלת השאלה: כיצד נכון לנהל את המתחים המובנים הקיימים ביחסי גומלין מהסוג הזה? וכן, מהם הגורמים שמסייעים ליצור ערך משותף לשני הצדדים השותפים, כאשר "שת"פ תחרותי" יוצר מראש מתחים רביים התשובות המרכזיות נראות כמעט מובנות מאליהן: חלוקה שווה של הנטל (משאבים, משימות, עבודה); תקשורת יומיומית לברור מחלוקות ותיאום ציפיות; פעולה עצמאית של מנהלי השותפות בפועל בה כל צד "הולך לקראת הצד השני"; ממשל דואלי (Dual Governance) - ניהול ללא יחסים הירארכיים בין הצדדים.

Inward Competition vs. Outward Competition

"שת"פ תחרותי" יכול להתקיים בין גופים בתוך הארגון ויכול ללבוש שתי צורות: האחת, תחרות על משאבים והקצאתם, על כוח ומעמד וכד' (Inward); השנייה, תחרות חיצונית בין הגופים הללו על לקוחות (Outward Competition).

Friendly Competition vs. Vicious Competition

התחרות יכולה להתקיים בדרך ידידותית של שיפור איכות המוצר, העלאת יעילות הניהול או שיפור המקצועיות של הארגון ביחס למתחריו (Friendly), או בדרך מרושעת "גניבת" לקוחות או משאבים מהם (Vicious).

מטיבו של הארגון והרכב צוות ההנהלה הבכיר. כך, ככל שהסביבה נתפסת כלא ודאית וביצועי החברה טובים, תהיה נטייה להיסמך על מקורות מידע חיצוניים לארגון, וכך גם ככל שצוות ההנהלה הומוגני יותר ואופי המידע המיוצר על ידו הומוגני אף הוא¹⁰.

תפקידו הכפול של המנכ"ל

מחקר נוסף הציג את תפקידו הכפול של המנכ"ל ביחס לאסטרטגיה הארגונית: מחד, עליו לטפח אמון מלא באסטרטגיה כדי שהיא תהווה בסיס לפעולת הארגון; מאידך, הוא צריך לפתח יכולת להטיל בה ספק על מנת לבנות מנגנונים של הסתגלות למול שינויים אפשריים בסביבת הארגון¹¹. המחקר מציג דינמיקות "ספירליות" הקיימות בהנהלות, ומראה כי במצבים בהם המנהלים מחזיקים בתפיסות ובדעות דומות, כל שינוי במציאות מודחק או מוסבר באופן שעולה בקנה אחד עם דעותיהם, מה שמחזק את האמון המלא או "העיוור" (Blind Faith) בכיוון אליו נעה החברה. תפיסות ודעות שהן שליליות בעיקרן, יביאו את ההנהלה לחוסר יכולת לתפקד (Paralyzing Doubt) בשל ספק משתק באשר לכיוון אליו נעה החברה.

תהליכי המיקרו בשלב החקירה

מחקר נוסף בחן את תהליכי המיקרו שמנהלים מאמצים בשלב החקירה/חשיבה בתהליך האסטרטגי. ראשית, טוען המחקר כי שלב החקירה והלמידה מקיים תנועה ואידון או מעבר בין תהליכים רציונליים לתהליכים על-רציונליים (Extra-rational). שילוב של רציונליות, רציונליות מוגבלת, היגיון

הפוליטי והכלכלית העכשוויות המאופיינת בתנועות ובשינויים תכופים. המנהלים אופיינו גם ככאלה שזמנם קצר וסבלנותם מועטה לתהליכי חשיבה ארוכים. אם כן, מה טיבו של התכנון האסטרטגי במציאות זו? אחד מכיווני החשיבה שעלו היה האפשרות כי חשיבה אסטרטגית עכשווית עוסקת יותר בזיהוי האיתותים (Indicators) שמסייעים לארגון להבין מתי קיים שינוי במצב המחייב התארגנות או התמודדות אחרת.

אסטרטגיה ותכנון תקציבי⁹

אחת ההטיות התהליכיות הידועות בארגונים היא הקישור הישיר הנעשה בין החשיבה והתכנון האסטרטגי, לבין הצורך לקבוע כיווני עבודה המעוגנים בתקציב והמחייבים קבלת החלטות על מיצוי משאבים בתאריכים ברורים ומוגדרים לאורך השנה. שני התהליכים הללו, האחד חשיבתי ודיפוזי יותר והשני קונקרטי ו"ביורוקרטי" יותר, פועלים בקצבים ובשיטות שונות. לצד הצורך לשלב בין התהליכים (על מנת לתרגם כיוונים אסטרטגיים למהלכים קונקרטיים), נדונה האפשרות לעסוק בתהליכים באופן נפרד ולתרגם הנות אסטרטגיות לפעולות מתוקצבות, רק כאשר אלה "בשלות" על מנת להימנע מ"לדחוס" את התהליך האסטרטגי בשל אילוצי זמן תקציביים.

המנכ"ל (CEO) ופעולתו

שאלת תפקודו ופעולתו של המנכ"ל (chief executive officer) נדונה בהקשרים ובמצבים שונים:

דפוסי היווצרות וחיפוש מידע

הוצג מחקר המתחקה אחר דפוסי היווצרות וחיפוש המידע (Seeking Behavior) של מנכ"לים, הטוען כי אלה מושפעים מאופי הסביבה הארגונית,

Kaplan, S, C. Maritan, P. Clifford, A. Hawko, J. 9 Maritan, A. Turroni. (Panel). First-Hand Perspectives on Strategy Process: How It Happens in Practice.

Organizational Complacency⁷

שאננות ארגונית, כלומר מצב או גישה של ארגונים או אנשים בארגון המאופיינת בתחושה מוטעית של ביטחון, אמון ושביעות רצון (לרוב, כתוצאה מהישג או הצלחה משמעותיים), וככזו הופכת לחסרת ביקורתיות כלפי המציאות, כלפי סכנות עתידיות, בעיות או מורכבויות, ומובילה את הארגון להשקיע מאמץ מועט מאוד בהתפתחות לקראת העתיד הרחוק.

חדשנות ושיתוף בידע

Innovation and Knowledge (Sharing)⁸. שני מושגים שנדונו בצורות רבות ומגוונות במהלך הכנס.

רלוונטיות תכנון אסטרטגי למציאות משתנה

בכנס עלתה שאלת הרלוונטיות של התכנון האסטרטגי, שמטבעו הינו ארוך-טווח, למציאות הארגונית, החברתית,

Cheng-Chi University, Taiwan). Internal Competition in Cooperative Network - To Manage more or Less?

Wright, R.P and Y.Tang (Hong Kong Polytechnic 7 University). A Theory of Escalated Organizational Complacency: A Multi-Level Conceptualization.

8 ר' את העבודות/הרצאות הבאות:

Mueller, J and H. Hinterhuber (Innsbruck University School of Management). Cultural Characteristics Fostering Knowledge Sharing Across Boundaries - A Multi-Case Study; Mueller, J, D. Abfalter, M.

Hoppe and K. Alber (Innsbruck University School of Management). Individual, Organizational and Network - Level Antecedents for Knowledge Sharing;

Andreu, R and J.E Ricart (IESE Business School). Technology - Driven organizational Innovation at the

Barcelona Subway: Efficiency, Commitment, and Firm Boundaries; Ritala, P, P. Hurmelinna-laukkanen and K. Blomqvist (Lappeenranta University of Technology). Tug of War in Innovation - Coopetitive service development; Ritala, P. and P. Hurmelinna-Laukkanen (Lappeenranta University of Technology and University of Oulu, Finland). What's in it for me? Creating an appropriating value in innovation-related cooperation.

Heyden, M. and S. van Doorn (Erasmus 10 University-Rotterdam). Environmental, Firm and Top Management Team Level Antecedents of CEO Internal and External Advice-Seeking.

Vuori, T. and T. Laamanen (Aalto University). 11 Fluctuating Between Blind Faith and Paralyzing Doubt.

ועל-רציונליות מסייע בידי מנכ"לים לזהות וליישם אסטרטגיות אפקטיביות וליצור הדדמניות ארגוניות טובות. תהליכי המיקרו המוצעים כמייצגים תהליכים אלו, הם לא רק אינטואיציה אלא גם השראה, כוונה, דמיון אקטיבי, הקשבה, תובנה, חקירה, פרשנות והתנסות¹².

שיתוף במוניטין

(Reputation Sharing). הוצג מחקר בו שיקולי המוניטין של חברות תופסים מקום מרכזי במיוחד בהחלטותיהן להיכנס לשותפות עם חברה אחרת לייצור משותף של מוצר או שירות. במסגרת המחקר, הוצגו התנאים בהם קיימת נכונות לשותפות. לדוגמה, יוקרת השותף משפיעה על נכונות זו. כך גם רמת המעורבות של אותה חברה תשפיע על המוניטין שלה.

אופורטוניזם בין ארגונים

אופורטוניזם ביחסי עבודה בין-ארגוניים (Opportunism in Inter-Organizational Relationships). המחקר עוסק בהתנהגויות אופורטוניסטיות אפשריות בשותפויות או קואליציות של חברות או ארגונים, והאופן בו ניתן למנוע אופורטוניזם. לדוגמה, סמיכות גיאוגרפית בין ארגונים או גופים בתוך ארגון המקיימים שותפות, מפחיתה את הסיכוי לאופורטוניזם, משום שנוצרת מידה גבוהה יותר של אמון בין הצדדים; "רשת חברתית" מסועפת, היוצרת היקף גדול של יחסים חברתיים בין הצדדים. לעומת זאת, מנגנונים פרמליים יותר (כמו בקרה הדדית) יוצרים תגובות שליליות שלא תורמות לשיפור הביצועים המשותף.

Kruger, M and I Martinkenaite (BI 12 Norwegian School of Management). The Micro-Processes Strategic Leader Use in Exploratory Strategy Process: Opening Pandora's Box.

מאמץ ארגוני בין-מדרגי

עשייה אסטרטגית כמאמץ ארגוני בין-מדרגי. בבסיס רעיון זה, ההנחה כי אסטרטגיה מתגבשת מאוסף ההבנות המיוצר ברמות ובחלקים שונים של הארגון, והיא איננה בהכרח תוצר של צוות מוביל או צוות מומחים שמתכנס, דן, חושב ומקבל החלטות אסטרטגיות. כמובן, המסקנה המתבקשת היא ההכרח לשלב בתהליך האסטרטגי דרגים שונים בארגון, ולקיים תהליכים שהם Bottom-Up ולא רק Top-Down.

השלכות אפשריות לצבא

המטכ"ל כאוסף של "גופים עצמאיים"

נדמה כי ניתן לראות במטה הכללי של צה"ל אוסף של גופים שמנהלים פעילות "עסקית", כלומר פעילות שיש בה תחרות (בין זרועות), ניסיון ליצור יתרון תחרותי (לדוגמה, בין גופי מודיעין שונים העוסקים בתחומים דומים), עיסוק במוניטין, צורך ביצירת קואליציות ושותפויות סביב משימות שונות ועוד. מבחינה זו, מושגים כמו "אופורטוניזם", "שיתוף במוניטין" ו"שיתחור" הם מושגים רלוונטיים להווייה הצה"לית. הידע המפותח סביבם עשוי לתרום ליכולת להבין את הדינמיקה המתקיימת בדרג האסטרטגי הצבאי, בכלל, ויחסי הגומלין בין הגופים המרכיבים אותו, בפרט.

יכולות דינמיות

המושג Dynamic Capabilities מציע דרך מעט שונה לבחון את האפקטיביות הארגונית של חברה. נדמה כי שאלת האופן שבו הצבא משיג, משלב, משנה וממצה את המשאבים העומדים לרשותו, עשויה להיות דרך מעניינת ומועילה במיוחד (לפחות באופן חלקי) לבחון את מצבו האסטרטגי והארגוני, ועשויה גם לעניין מאוד את חברי המטה

הכללי. כמו כן, הבנה מעמיקה יותר של המושג ואופן "מדידתו" יכולה ליצור יכולת להגדיר מימדים ו"מדדים" לבחינת הימצאות יכולות אלה ומידת מימושן, ולהציג אותם כחלק מהערכת מצב ארגונית אסטרטגית שתגובש על ידי מערך מד"ה.

משחק חברתי כאסטרטגיה

שחקנות חברתית כאסטרטגיה ארגונית שלטת¹³. חברות ועסקים רבים שהוצגו כמקרה הבוחן למחקרים השונים, הדגישו מאוד את הפעולות השונות שהם מקיימים למטן הקהילה, ובכך הופכים לשחקנים חברתיים מובילים ולא רק לכאלה המשפיעים על השוק ועל כלכלת המקום בו הם פועלים. היות וצה"ל היו, ללא ספק, שחקן חברתי מרכזי בחברה הישראלית, ראוי וניתן לבחון את האופן בו חברות מקיימות מידה של משחק חברתי ואת תוצאותיו, וללמוד מלקחיהן לפעולה החברתית של צה"ל. לדוגמה, מהלך שהובילה חברת Bayer העולמית במזרח אסיה, שנועד להפחית את היקף הילדים העובדים, היה כרוך בשכנוע האוכלוסייה וגורמי השלטון המקומיים בנכונות המהלך לאוכלוסייה המקומית והאינטרס המשותף שיש בו. בהקשר הזה, הפעילות החברתית-קהילתית היא מהלך אסטרטגי משמעותי של זיהוי האינטרסים המשותפים שיש לצדדים השונים על מנת למקד בהם את העשייה החברתית. נשאלת השאלה אם יש חשיבה יזומה מהסוג הזה בצה"ל, לגבי היחסים שבינו לבין החברה הישראלית, אופי השתתפותו בעיצוב סדר היום החברתי (באופן שמטיב עם צרכיו ויעדיו) וכד'.

Schneider, M. (2007). Value 13 Dilemmas in Global Strategy: Universal Values Across Dispersed Geographies.

תודות

המחבר מבקש להודות לר' ממד"ה, אל"ם אביבה שקד, על הבחירה בו ובכנס זה כהזדמנות להביא ידע חדש למערך, וכן למפקד פיקוד הדרום לשעבר, האלוף יואב גלנט, על שאישר את הנסיעה ותמך בה. עוד יבואו על הברכה: סא"ל איריס סגל, רע"ן ייעוץ ארגוני בממד"ה, רס"ן אורלי תורן, מ' ביה"ס הצבאי למד"ה, וכן סגן שוקי חסון, ר' תא קע"ח באכ"א, על הסיוע והמאמץ שהשקיעו במימוש השותפות המחבר בכנס בפועל, שכלל לא הייתה מובנת מאלה.

למנהלים (ומפקדים) בכירים באשר לצורך להפנות קשב רב להיבטים האנושיים של הפעולה בדרג האסטרטגי. ללא ספק, העניין רלוונטי במיוחד גם לצה"ל של היום, בו נראה כי אחד האתגרים המרכזיים העומדים בפתחו הוא היכולת ליצור צוות אסטרטגי מוביל, שמשוגל לקיים חשיבה ולגבש מדיניות בנושאי הליבה שיעמדו על סדר היום בשנים הקרובות.

"היברידיות"

"היברידיות" כיכולת ארגונית אסטרטגית נדרשת. הכנס הנוכחי, וכן המציאות בה צה"ל פועל וצפוי לפעול בעתיד, מעלים את האפשרות כי ארגונים כיום נדרשים לסגל לעצמם יכולות "היברידיות" (כילאיים) של פעולה: היכולת לנהל שיתוף פעולה ותחרות בו זמנית (או לעבור מדפוס אחד לשני באופן תדיר), היכולת לגבש מדיניות (תהליך לא לינארי, איטי, מתגלגל ומפותל) ובו בזמן לקבוע תוכנית עבודה (תהליך קונקרטי וממוקד). בהקשר הצה"לי, היכולת לעסוק בהיבטים תודעתיים ולא לוחמניים של המשימה הצבאית (על מנת לשמר את הלגיטימציה לפעולה), ובו בזמן לטפח התקפיות ולוחמנות הנדרשות להכרעת המערכה הצבאית. נדמה שכמעריך, ראוי שנציע לצבא דרכים קונקרטיות ליצור את היכולת ההיברידית, שעיקרה יכולת פעולה בו זמנית בדפוסים סותרים או יכולת לעבור ביניהם במהירות.

הערכת מצב ארגונית לצה"ל. הכנס סיפק מושגים אחדים (רובם מופיעים במסמך), שההגדרה האופרציונלית שלהם (מימדי משנה שמרכיבים אותו) יכולה להוות בסיס למימדים חדשים או אחרים לבחינת המצב הארגוני של צה"ל. לדוגמה, בחינת המידה בה קיימים בצבא "שאנונות", "יכולות דינמיות", "תחרות פנימית", "שת"פ תחרותי" ועוד, יכולה לספק תמונה ארגונית מאוד רלוונטית למישור, לנושאים ולרמות העיסוק בהם פועל המטה הכללי.

"תקשורת אסטרטגית"¹⁴

באחת ההרצאות הוצג מחקר העוסק בהשפעת ההודעות לתקשורת של חברות ביחס למהלכים או החלטות אסטרטגיות שלהן. בין המסקנות נטען כי דפוס קבוע (ויזום) של "הודעות תקשורתיות" מאפשר לחברות לשלוט בתגובות המשקיעים באופן שעולה בקנה אחד עם צורכיהן. בהקשר הצה"לי, עיון מעמיק במחקר זה עשוי לסייע בבחינת דפוסי התקשורת שהצבא מקיים עם השחקנים השונים בסביבתו - החברה הישראלית, גורמי ממשל, גורמים בין לאומיים ועוד. נדמה כי דפוס יזום ומתוכנן של "הודעות תקשורתיות" - כלומר של קשר עם גורמי התקשורת ועם שחקנים אחרים בסביבה - עשוי להקנות לצבא "יכולת שליטה" מסוימת (במונחים של עיצוב התגובה בכיוונים המועדפים על ידי הצבא) על האינטראקציה עם הגורמים הללו.

היבטים אנושיים בעשייה

ההיבטים התהליכיים, האנושיים והלא-רציונליים של העשייה האסטרטגית. התכנים השונים שהוצגו ונדונו בכנס, הדגישו בצורה ממשית את הצורך המובהק לתת את הדעת לאופן בו בני אדם מנהלים את יחסי הגומלין ביניהם, תוך שהם מנהלים את העשייה האסטרטגית. תשומת הלב הניתנת לניהול המתחים בין צדדים שותפים ב"שת"פ תחרותי", לתקשורת הישירה בין מנהלים הנדרשת כדי להוביל שותפויות עסקיות, לאופורטוניזם כהתנהגות אנושית וארגונית, לשאלות של מוטיבן ארגוני כמגדיר סיכויים לשותפויות, לתפקיד של הלא רציונלי בקבלת החלטות - כל אלה מהווים איתות

Yakis-Douglas, B. and R. 14
Whittington, University of Oxford.
The Communication Advantage:
Investigating Impacts of Strategy
Announcements.

