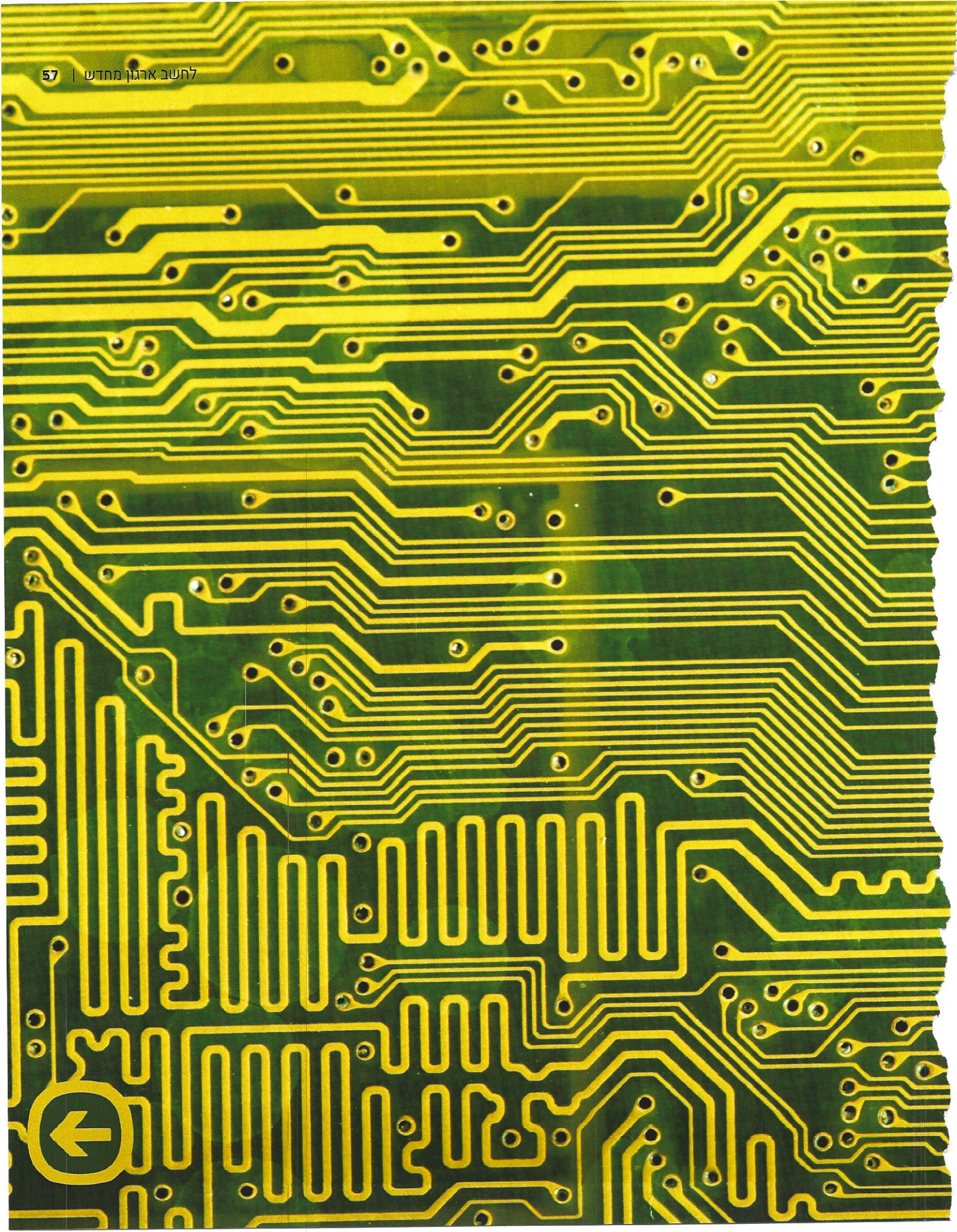


לחשב ארגון מחדש

מבנים ותהליכים - קשת של אפשרויות

רס"ן מיכל ליזרוביץ, סא"ל (מיל") נעמי פסה
יוסף, סא"ל ד"ר הדס מינקה-ברנד



רגונים בעת הנוכחית נדרשים להיות בתהליך מתמיד של בחינה עצמית והשתנות. מבנים ותהליכים ארגוניים יכולים להיות פלטפורמה - מאפשרת או מגבילה, לאור רעיונות

א

השינוי הקיימים בקרב הנהגת הארגון ו/או במסדרונותיו. קיימת קשת רחבה של אפשרויות והזדמנויות שכדאי להכיר על מנת לממש רעיונות ארגוניים חדשים ופורצי דרך, הכוללת מבנים ארגוניים ותהליכים מסוג חדש. דווקא לאור המגוון הרב, ניצב אתגר ההתמרה וההטמעה בארגון. לא תמיד יתאים מבנה או תהליך להקשר הנדרש ולמאפייני הארגון. שלב זה מהווה מלאכת מחשבת של המנהיגות.

מורכבות ומאפייני עידן ה־VUCA

המציאות עמה מתמודדים ארגונים ביוס־יום מתא־פיינת בהשתנות מתמדת, מהירה, בלתי ניתנת לניבוי, המאופיינת בתפניות ובאי־סדר. במילים אחרות, זוהי מציאות של מורכבות.

רעיונות של מורכבות, שמקורם במדעי הטבע לת־חומיהם, תופסים מקום של כבוד בספרות הארגונית והניהולית בשנים האחרונות (Stacey, 2001; Stacey, 2001; Steatfield, 2003). אלה רעיונות העוסקים באי־ודאות המאפיינת את האינטרקציה האנושית. לתפיסת תיאוריות המורכבות, השתנות היא "המצב הקבוע" של מערכת מורכבת (גרין־שמואלי, 2010). רוב המערכות שאנו נתקלים בהן בטבע ובחברה אינן ניתנות לחיזוי או לשליטה בלעדית של גורם אחד. לפיכך, יש להכיר בכך־חם של האקראיות ושל "הלא ידוע מראש" מתו, ולהת־בונן ולפעול באזורי החיבור, בזיקות ובקישורים מאידך. עם זאת, נראה כי המילה "מורכבות" אין בה די כדי לתאר את מאפייני עידן זה, וברוח השינויים התמידיים גם השפה הארגונית מתחדשת. המונח V.U.C.A פותח בצבא האמריקאי (עלה מתוך הצורך לתאר את התנאים הקיצוניים באפגניסטן ובעיראק) כחלק מאוצר המילים הצבאי (Stiehm & Townsend, 2002) ואומץ לתוך השיח הניהולי והכלכלי. הוא מנסה להרחיב את ההבנה שלנו על מאפייני הסביבה בעת הזו לנוכח עליית מוד־כנות האתגרים הארגוניים. מונח זה הוא ראשי תיבות של המילים:

- Volatility - תנדורתיות: שינויים בתדירות ובעוצמה של תהליכים בשוקים ובארגונים.
 - Uncertainty - חוסר ודאות: שינויים רבים המ־שים על תכנון והיערכות מראש.
 - Complexity - מורכבות: מספר גדול של משתנים הפועלים כולם בו־זמנית.
 - Ambiguity - עמימות: הקושי לזהות גורמי הש־פעה ומהלכים בהווה ובעתיד.
- בהווה הארגונית הביטויים המוחשיים לעידן ה־V.U.C.A הינם: סביבה טכנולוגית וארגונית המ־שתנה תדיר ובאופנים בלתי צפויים, השתנות פוליטית וחברתית, השתנות בחקיקה או בהסדרת מרחב הפעו־לה, גלובליזציה, כניסת "שחקנים" חדשים המשנים את כללי המשחק ומאתגרים את הארגונים המסורתיים ועוד (דראלוג ויקי, 2015).

המפגש של ארגונים עם מאפייני עידן זה מחייב השי־בה מחודשת ומחדשת. נדרש מעבר משפה תפוקתית ◀

כחלק ממימוש אחריותם, נדרשים מפקדים ומנה־לים למשימת התאמת הארגון לסביבה המשתנה. בדרך כלל, לאחר שמתגבשים הכיוונים האסטרטגיים, נשאלת שאלת אופן המימוש. מאמר זה יטען כי לרשות המ־פקד מגוון רחב מאוד של תצורות ארגוניות, מכנים ותהליכים לממש את ייעוד הארגון. בשל כך, לא יהיה כדאי להתייחס למבנה הנוכחי של ארגון או לתהליכים הקיימים בו כמגבילים את החשיבה לקראת האפשרויות הניצבות בפניהם.

המאמר הינו תוצר של תהליך למידה שהתגבש במסגרת תהליך אסטרטגי באמ"ן, אשר כלל מפגשים עם מומחים שונים מהתעשייה ומהאקדמיה, במטרה לפרווש את מגוון המכנים והתהליכים המוצעים כיום בארגונים, כאלו שאינם מכנים או תהליכים מסורתיים אלא יש בהם מעין חידוש. מהלמידה ניכר שיש כיום הסכמה גורפת בדבר אחד: הצורך בהשתנות מתמדת, דינמיות וגמישות.

אולם, כיצד נבחר מבנה או תהליכים מתאימים למי־מוש האסטרטגיה הארגונית?

הנחת הבסיס שליוותה אותנו לאורך המסע הינה שלמרות הפופולריות של תהליכי שינוי מבני, הם אינם הכרח. להפך, לעתים הבחירה בשינוי מבני מעכבת את הארגון ולא מסייעת לו. לעתים נדרש לשנות תהליכים בלבד כפיצוי על מגבלות המכנים הקיימים ולא בהכרח לטלטל את היסודות המבניים. על כל פנים, כדי לה־בין טוב יותר מהו המבנה הארגוני הנדרש בכל ארגון וארגון, יש לעמוד קודם כול על מטרתו העדכנית של הארגון והתאמתה למאפייני ההקשר הארגוני הרחב בתוכו הוא פועל.

מאמר זה מזמין את הקורא להעמיק בידע קיים וב־שאלות מתפתחות הקשורות להתארגנויות בסביבה מוד־כבת. יתרה מכך, הוא מבקש להעשיר את השיח הארגוני הנוכחי בצה"ל בהקשרי מבנים והתארגנויות הרלוונטיים לעידן הנוכחי, ולפתוח פתח לזוויות התבוננות נוספות והדשות בהקשרים אלו.

1. תהליך "גשרי ברכה" להתאמת אמ"ן לסביבתו המשתנה הותנה בקיץ 2015 בדאשות ראש אמ"ן, האלוף הרצי הלוי.

2. ברצוננו להודות במיוחד למספר אנשים שליוו אותנו בתהליך, ותרמו לנו רבות מהידע והניסיון הרב שלהם. מסמך זה נעזר כלמידה שלנו מהמפגש איתם. פרופ' אורלי יהוקאל, ד"ר שלי גורדון, גב' תמר יעסור, גב' ניידת כהן ומר רפי קסטן.

כדי להבין טוב יותר מהו המבנה הארגוני הנדרש בכל ארגון וארגון, יש לעמוד קודם כול על מטרתו העדכנית של הארגון והתאמתה למאפייני ההקשר הארגוני הרחב בתוכו הוא פועל

בהמשך לכך, מתחזקת כיום ההכרה האסטרטגית בני-חיצותו של גיוון (Diversity) תעסוקתי, מתוך הבנה כי תמהיל עובדים מגוון טומן בחובו יתרונות רבים. לגיוון יש פנים רבות: שונות דמוגרפית, שונות חברתית, שונות ערכית ועוד. מחקרים רבים מראים כי עבודה בצוות מגוון מובילה, בתנאים מסוימים, לשיפור בביצועי הצוותים, הגברת יצירתיות והדשנות, התמודדות טובה יותר עם פתרון בעיות והימנעות מתהליכים של חשיבה קבוצתית (חוביץ-פליישמן, 2014).

כוחו של הצוות רלוונטי הן ברמת דרגי העבודה והן ברמת דרגי הניהול על רכריו השונים. שמיר ובן ארי (2001) דברם על אתגרי המנהיגות החדשים הניצבים בפני מפקדים בצבא, לאור מאפייני המציאות החדשים, מציינים כי מנהיגים צבאיים, בדומה למנהיגים בארגונים אחרים, נדרשים ויידרשו ליותר ויותר עבודה במסגרת צוותית. הדבר נכון הן לאופן שבו מפקד תופס את הפי"קוד על כפיפיו והן למקום שהוא לוקח בשדרת הפיקוד עמה הוא נמנה. כך, למשל, מפקדים עשויים למצוא עצמם חלק מצוותים חוצי ארגונים, בעמדת משתתפים, דבר הדרוש השפעה והנעה שאינן על בסיס הסמכות הפורמלית.

באמ"ן, עיקרון זה התבטא בשנים האחרונות בהקמתם של צוותים חוצי ארגון במגוון מתכונות, ובאופן בולט במיוחד במתכונת הצמ"מ (צוות מודיעיני מיוחד). הצמ"מ הינו צוות אד הוקי המוקם לצורך התמודדות עם משימה ממוקדת, הכולל נציגים מכלל המערכים הרל-וונטיים, ובהתאם לצורך גם נציגות מהפיקוד הרלוונטי ושאר גופי המודיעין.

אגיליות, רשתיות ושימוש בצוותים לובשים ופוש-טיים צורה בארגונים ובאים לידי ביטוי במגוון מנגנונים. בפרק הבא נדגים כיצד עקרונות אלו מיתרגמים למבנים, תהליכים ופרקטיקות ניהוליות, היכולים לסייע לארגוני-נים לממש את מטרותיהם באפקטיביות לנוכח המציאות המורכבת.

מבנים, תהליכים ומנגנונים ניהוליים בעידן ה-VUCA

מתוך המגוון הרחב הקיים, הן בתיאוריה והן בפרקטיקה, נציג במאמר זה באופן תמציתי מספר דוגמאות להמחשה, תוך הבחנה בין מבנים ארגוניים לתהליכים ומנגנונים ניהוליים. בחרנו לכלול גם תהליכים ומנגנונים ניהוליים כיוון שלעתים הם מפצים על החוסרים והמ-

פורמה דיגיטלית (WEB) אשר מאפשרת התנהגות אנושית וחברתית (רשת האינטרנט, רשתות חברתיות). אנו מתייחסים כאן למונח ה"רשת" כהגדרה מבנית חברתית-ארגונית: הארגון כרשת של מערכות יחסים וקשרים (מיינקה ואוברסקי, 2012). הרשתיות מבטאת, למעשה, אופן התבוננות על המציאות וככזו מתווה גם דרכי פעולה.

בהקשר הפנים-ארגוני, הרשתיות מיתרגמת לצורות התארגנות חדשות, השמות דגש על השטחת הארגון, יצירת גמישות פנימית מרבית וביזור. במישור הבין-ארגוני, היא מתבטאת במיזוגים, שיתופי פעולה, מיזמים משותפים, רשת של ארגונים ועוד. יש אף הטוענים כי המגמה העתידית הינה היווצרות רשת של קשרים בין יחידות, אנשים ופעילויות הפרושה על מרחבים ללא גבול (לוי, 2008).

מושג הרשתיות נידון רבות באמ"ן ובצה"ל בשנים האחרונות (צה"ל רשתי). אמ"ן סימן לעצמו את הגיברת הרשתיות הפנימית והחיצונית ככיוון אסטרטגי, והעיסוק בה תורגם הן למימד הטכנולוגי והן למימד המבני בתצורה של הקמת גופים חדשים. את חשיבות הנושא ומורכבותו ניתן להבין היטב מהתייחסותו של האלוף אביב כוכבי, אז ר' אמ"ן, בנושא: "... אנו חיים בעידן הרשתות!... העולם משתנה, המציאות משתנה וידע, מידע ויכולות ככל התחומים הולכים ומתחברים, הופכים זמינים, מקושרים ולא פעם מתמזגים... הרשת משנה את ההתנהלות האנושית ומנביטה איך-סוף הוד-מנויות (כמו גם סיכונים). זהו שינוי פרדיגמטי המחייב אותנו להשתנות... בראש וראשונה בגלל הצורך... מדובר בתהליך המגלם שינוי תודעתי עמוק, שינוי ארגוני עמוק... עולה החשיבות של האמון ההדדי... על כולנו להתחיל לפתח ולהטמיע את ערך האמון וההסת-מכות על חלקו ויתרונו של האחר בסיוע להצלחתנו".

[3] הצוות - לצד הרשתיות וכהשלמה לה, זוהה גם כוחו של הצוות (הקבוצה מובילת השינוי) כחיוני ומשלים על מנת להתמודד עם המורכבות במציאות. צוותים, פור-מליים ואפורמליים, מהמתחוויות שונות, הטרונגניים בידע ובניסיון המוחזק על ידי המשתתפים, מהווים את המול-קולה הבסיסית שמאפשרת לא פעם למשימות להתהוות ולהתממש. הכרה בחיוניותו של הצוות קשורה בהבנת מגבלות היכולת האנושית: המורכבות הרבה אינה ניתנת להכלה והבנה על ידי היחיד, ולכן נדרש צוות הטרונגני ומגוון שיחד יוכל לייצר שלם הגדול מסכום חלקיו.

4. מתוך דף ראמ"ן 34, מסמך פנימי באמ"ן, 2014.

בהקשר הפנים-ארגוני, הרשתיות מיתרגמת לצורות התארגנות חדשות, השמות דגש על השטחת הארגון, יצירת גמישות פנימית מרבית וביזור

בים ופועלים כל העת בדרכים שיוכילו לפיתוח של מוד"לים עסקיים חדשים ולחדשנות. המנהלים הבכירים בהם עוסקים באופן תדיר ושיטתי בהתוויה ובביצוע של שינויים באסטרטגיה הארגונית, בהתאמה לשינויים בשוק. אגיליות של ארגון תלויה בתרבות הארגונית, במבנה, בסגנון הניהולי ובמערכות המידע הממוחשבות (יחזקא"ל, 2015).

ראש אמ"ן לשעבר האלוף אביב כוכבי, באחד ממסמכי הסיכום שהוציא לקראת סיום תפקידו, התייחס ישירות לסוגיה זו: "...לא די להגיב למציאות המשתנה, אלא צריך להיות פרו-אקטיבי ולהקדים אותה ככל שניתן. הפנמה עמוקה של עיקרון ההשתנות המהירה ואימוצו, היא כבר בחזקת חלק מהפתרון.... ארגון המגיב במהירות לשינוי המציאות, שלא לומר ארגון שמקדים ויוצר את המציאות, הוא ארגון רלוונטי ואפקטיבי, שזמישות היא מרכיב מרכזי בכך"³.

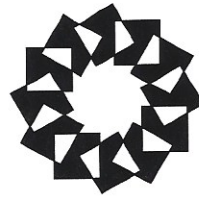
[2] **רשתיות** - רעיון מרכזי בגישת המורכבות הוא אינטראקציה כההליך מרכזי בארגונים ובהתהוותם. האינטראקציה היא מאפיין קבוע של קבוצות וארגונים, ומהותה יצירת יציבות לצד יצירת שינוי (וינשל-שחר, שחף ופיזמוני-לוי, 2010). אינטראקציות חברתיות היו מאז ומתמיד. המהפכה הטכנולוגית האיצה את הנייטייה העתיקה ליצור קשרים, והובילה לשבירת גבולות ואקסיומות תפיסתיות הנוגעות לצורות התארגנות של חברות וארגונים. יותר ויותר ארגונים מגלים את ההזדמנויות הטמונות ברשת ומפתחים כלים ניהוליים וארגוניים המתכתבים עם עקרונות הרשתיות.

תפיסת העולם הרשתית מניחה כי מתקיימים קשרים ויחסי גומלין בין "שחקנים" (פרטים, קבוצות, ארגונים, רעיונות) שונים ברשת וסוגים שונים של חליפין. המשא-בים המועברים ברשת הינם מכמה סוגים: משאבים בעלי ערך חומרי, משאבים של מידע, משאבים של תחושות (חברות, אמון), משאבים של השפעה (עצה) ומשאבים של כוח (וינשל-שחר, שחף ופיזמוני-לוי, 2010). בעוד עידן ה-1.0 WEB שימר דפוסים של תקשורת יחידים לרבים, הרי שעידן ה-2.0 WEB יצר שיה חדש של "רבים לרבים", תקשורת רב-כיוונית, שבה כל אחד יכול לתרום ולהשפיע (ברויד, 2012). לפרט יכולת להשפיע על הרשת ולהיות מושפע ממנה, ולצד זה לרשת חיים משלה.

בדרך כלל קיימת נטייה לראות במונח ה"רשת" פלט-

3. מתוך דף ראמ"ן מס' 39, 2014, מסמך פנימי.

▶ שמונחיה הם "מבנים", "משאבים", "כוח", "הון" וכו' לשפה של תהליך שמונחיה הם "התהוות", "דינמיקה", "דפוסים" ועוד - שפה של מורכבות (וינשל-שחר, שחף ופיזמוני-לוי, 2010). מעבר לכך, נדרשים עקרונות מארגונים, תפיסות וכלים חדשים שיאפשרו לארגונים, ובתור כם למפקדים ולמנהלים, ליישם את רעיונות המורכבות "הלכה למעשה" ולשפר על ידי כך את האפקטיביות שלהם בעידן הנוכחי.



התמודדות ארגונית עם עידן ה-VUCA - עקרונות מארגונים

כדי שארגון יתארגן אפקטיבית לקראת השינויים המתהווים, עליו לאמץ לעצמו מספר עקרונות מארגונים מרכזיים התואמים סביבה של מורכבות. במסע הלמידה שערכנו נתקלנו במספר לא מועט של עקרונות מאפיינים, אולם אנחנו בוחרות להתמקד בשלושת העקרונות הנ"ראים לנו המהותיים ביותר:

[1] **אגיליות (Agility)** - קרויה גם גמישות אסטרטגית או זמישות (שילוב של המושגים גמישות וריזנות). מושג המתאר יכולת התאמה מהירה לנסיבות משתנות. המושג לקוח מהעולם של תרגול פיזי ומתייחס לשינוי תנוחת הגוף (יחזקא"ל, 2015). שינוי כזה מחייב שילוב של שיווי משקל, קואורדינציה, כוח, רפלקסים וסיבולת. המושג החל את דרכו בתחום ניהול הפרויקטים של תור כנה, ועד מהרה הורחב גם לתחום העסקי והארגוני. בפן הארגוני, הוגדר מושג זה על ידי אדלר (2012), כיכולתו של ארגון לנצל באופן מתמשך את הזדמנויות הנוצרות עקב השינויים והשיבושים בשוק, באמצעות מימוש מגוון המאפשר לצפות ולהגיב במהירות למתרחש באותם שוקים, על מנת להשיג יתרון תחרותי.

ארגון אגילי הוא ארגון בעל "מערכת היסודית" גבוהה - יכולת לזהות שינויים במהרה ולהגיב אליהם. אגיליות מאפיינת ארגון גמיש, לא ריכוזי ולא מאוד ביורוקרטי. ברובד האסטרטגי, ארגונים אגיליים חוש-

כדי שארגון יתארגן אפקטיבית לקראת השינויים המתהווים, עליו לאמץ לעצמו מספר עקרונות מארגונים מרכזיים התואמים סביבה של מורכבות

**חלק מהמבנים
שיוצגו להלן ייראו
אולי "קיצוניים"
ובלתי רלוונטיים,
במיוחד במסגרת
ארגון צבאי. ואולם,
עצם הצגתם ודיון
בהם מאפשר
לאוורר, ואולי אף
להתבונן מחדש, על
האופן שבו אנחנו
מפרשים כיום מהו
"ארגון"**

הקידום הוא רוחבי בעיקרו.

3. ארגון "אקס-טריטוריאלי" -

[א] מהות - פעילות ארגונית נפרדת בדמות "חברה בת" לצד ארגון גדול. "חברת הבת" היא כבעלות או בשליטה של "חברת האם", אולם אינה רומה לה בהכרח במאפייניה. כך למשל, חברת Dow coming, יצרנית מוצרי סיליקון מתקדמים ללקוחות עסקיים, הבינה שיש לקוחות הזקוקים למוצרים רבים וזולים, ללא התאמה אישית, ולכן הקימה פעילות ארגונית בגוף נפרד: Xiameter (לאניאר, 2013).

[ב] משמעויות -

● מהלך ארגוני המאפשר לארגון לייצר מוצרים חד-שיים או לספק צורך חדש, לצד המשך הפעלת המוצר המרכזי שלו.

● מאפשר לארגון ותיק לייצר לעצמו שלושה עצ-מאית, הנבדלת משאר הארגון בייעודה, בתהליכי העבודה שבה, בתרבות הארגונית, בטכנולוגיה ועוד.

[ג] יתרונות -

● נבנה כתשובה לכניסה של "שחקנים" חדשים עם מוצר במחיר נמוך הנוגסים בנתחי השוק של חברות גדולות ("חדשנות משכשת" - Christensen, 1997).

● מאפשר להתמודד בקצב מהיר עם השינויים בשוק, ולפתח מענים חדשים, מבלי לטלטל דרמטית את הארגון הוותיק.

● חברה בת הנה ישות משפטית נבדלת העומדת בפני עצמה (להבדיל מסניף, למשל, שאינו מובדל מהבית האם). הגדרה זו מקנה יתרון משמעותי במקרים בהם חברה כלשהי מתעדרת לפעול בתחום חדש הכרוך בסיכונים פיננסיים, ומאפשרת לה לחלק את השקעותיה ופ-עילותיה על פני חברות עצמאיות.

[ד] אתגרים ומגבלות -

● עלול לייצר תחרות פנים-ארגונית סמויה או גלויה בין חברת האם לחברה הבת, בשל השוני במאפייניה ובמיוחד בהנחות היסוד שלהן.

4. "גוף אמצעי" -

[א] מהות - גוף פורמלי מפקד/מנוהל, המורכב מבעלי תפקידים מדיסציפלינות או מתת-ארגונים שונים מתוך הארגון, העוסק בסוגיות חוצות ארגון. גוף זה אחראי על האינטגרציה הפנימית וכן על תכלול הממשק עם החוץ. אין הכוונה לגוף נותן שירות, אלא לגוף מעצב מדיניות, המשמש כמנחה לתתי-הארגון.

גוני אופקי לפי תהליכים (כמו: פיתוח מוצרים, הספקת מוצרים, שירותי לקוח) (Ostroff, 1999). כך, למשל, במסגרת הניסיון של קיבוצים להתמודד עם המשבר אליו נקלעו, בחרו חלקם במבנה ארגוני שטוח אשר השליטה הניהולית בו מבוזרת למנהלי הענפים, המנהלים את הענף כיחידה עסקית, אסטרטגית, אוטונומית (אדום, 2006).

[ב] משמעויות -

● תבנית ארגונית זו מושתתת על מספר קטן ומוגדר היטב של תהליכים עיקריים (core processes), שבאמצעותם מבצע הארגון את מרבית פעולותיו.

● על כל תהליך בשלמותו בארגון מופקד "בעלים" (owner), האחראי לפעולתם, להנהגתם ולשילובם של כל המרכיבים בתהליך.

● אבני הבניין שמהן בנוי כל תהליך הם צוותים רב-מקצועיים שכל אחד מהם אמור לבצע מכלול שלם של פעילויות המיועדות לספק מוצר, או לתת שירות ללקוחות מסוימים.

● כל צוות מנהל את עצמו בהתאם ליעדים, והוא נבחן על פי ביצועים מדידים ונהנה מתמריצים קבוצתיים בהתאמה.

● בארגון זה יש שכבת ניהול, אך יש בו הכי פחות דרגים (יחסית לארגון היררכי), דהיינו רמות מועטות של ניהול.

● לאור האמור לעיל, נדרשות יחידות מטה משמעותיות בעלות יכולת בקרה ושליטה בתהליכים.

[ג] יתרונות -

● שיפור בתכליתיות וביעילות של ארגונים והגדלת סיכוי ההישדרות שלהם בתנאים שהולכים ונעשים קשים.

● מקצר את המרחק בין הנהלת הארגון ואנשי הביצוע ומבטל יחידות סיוע שונות.

● חוסך זמן יקר בהעברת מידע.

● מאפשר להתגבר על "תסמונת הביורוקרטיה", ובכך תורם לקיצור תהליכים, מכוונות כלפי הלקוחות, הגברת המעורבות והאחריות של העובדים ועוד.

[ד] אתגרים ומגבלות -

● התהליכים צריכים להיות מועטים ומוגדרים היטב בארגון.

● הזדהויות מקומיות והעדפת הצרכים וההישגים של "התהליך" על חשבון כלל הארגון.

● להבדיל מארגון היררכי, בו מרבירים על קידום ומ-תכלים על הדרגות הגבוהות בארגון, בארגון שטוח

משימות שהציפיות מכל אחת מהן מוגדרות, מפורשות וברורות.

- ההחלטות מה כוללת משימה, איך הצוותים אמורים לתפקד וחלוקת העבודה ביניהם, מתקבלות בתהליך מחייב ששותפים לו כל החברים במעגל.

- המבנה מאפשר התארגנות עצמית ומייצר התהוויות ארגוניות חדשות.

- מבנה דינמי זה מתאים את עצמו כל הזמן להזדמנויות הנוצרות עקב השינויים בשוק, ומאפשר תגובה מהירה למתרחש.

[ג] יתרונות - חיסכון בבירוקרטיה ארגונית, גמישות אסטרטגית ויכולת השתנות מהירה בהינתן סמכות לקצוות הארגוניים.

[ד] אתגרים ומגבלות - בשנים האחרונות נוסה מודל חדשני זה במספר ארגונים, כגון: "גור ושות'" (ארגון העוסק בפיתוח בדים עמידים למים), האתר המסחר המ"קוונן "זאפוס", Medium (חברה חדשה יחסית מבית היצר של אחד המייסדים של טוויטר, אוון ויליאמס) ועוד. מההתנסות בו בחברות אלו עולה כי:

- מודל זה מתאים בעיקר לארגון עם מספר קטן של עובדים.

- התרבות הארגונית שנוצרת דוחה מתוכה עובדים מבוגרים ומנוסים, ויש קושי לגייסם ולהביאם לחברה כזו.

- המשאבים בארגון אינם מנוצלים באופן מיטבי. היעדר שכבת ניהול פוגע בטיפול בהם ובהתאמה בין צרכים למשאבים.

- השיטה שבה עובדים בוחרים את הפרויקטים המעניינים אותם יוצרת קושי ביחס לפרויקטים הפחות אטרקטיביים.

- מודל זה דורש התארגנות של כל העובדים סביבו ואינו מאפשר רק לחלק מהארגון לעשות שינוי.

- פחות מתאים לארגונים שמחירי הטעות בהם הינו חיי אדם.

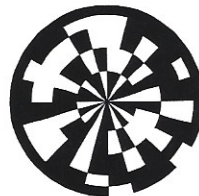
חשוב לציין כי מספר ארגונים שהיו מזוהים עם המודל הודיעו לאחרונה על עזיבתו בשל בעיות ניהול שנוצרו בחברות אלו.

2. ארגון אופקי / שטוח (Horizontal organization) -

[א] המהות - בניית מסגרות פעולה המשתרעות לכל רוחב הארגון ומבטלות, במידה רבה, את המסגרות התפקודיות (אגפים, חטיבות, מחלקות) ואת השכבות הניהוליות המסורתיות. דוגמה מרכזית הינה מבנה אר-

גבלות שבמבנים הארגוניים. מטרתו של פרק זה הינה בעיקר לעורר השראה ומחשבה על צורות התארגנות אחרות מאלו השגורות וה"טבעיות" לנו. חלק מהמבנים שיוצגו להלן ייראו אולי "קיצוניים" ו"בלתי רלוונטיים", במיוחד במסגרת ארגון צבאי. ואולם, עצם הצגתם ודיון בהם מאפשר לאוורר, ואולי אף להתבונן מחדש, על האופן שבו אנחנו מפרשים כיום מהו "ארגון".

מבנים ארגוניים:



1. הולוקרטיה (Holocracy) -

[א] המהות - מבנה ארגוני "ללא דרגי מנהלים", השם במרכז את העבודה שצריכה להתבצע, במקום את האנשים שמבצעים אותה. המערכת אינה נשלטת על ידי מנהל אחד דומיננטי ואפילו לא על ידי קבוצת מנהלים. ההיררכיה מוחלפת במבנה פתוח יותר ושקוף יותר, המ"בוסס על "מעגלי פעילות", הפועלים להשגת מטרת ספציפיות (Robertson, 2015). הולוקרטיה הינה דוגמה לארגון בהתנהלות עצמית שהאנשים בו פועלים על סמך עקרונות ליבה, המהווים השראה לכולם ליישר קו עם מטרת הארגון (כהן, 2015). המושג הולוקרטיה הוא פרי המצאתו של יועץ הניהול בריאן רוברטסון (Brian Robertson), יזם סדרתי בתחום התוכנה, שלדבריו החל לקדם את התפיסה החדשה לאחר שגילה כי הרבה יותר מעניין אותו לחקור "איך אנשים עובדים זה עם זה" מאשר לעסוק בתוכנה.

[ב] משמעויות -

- העובדים אינם פועלים על פי הגדרות תפקיד קבועות, אלא תפקידים מתהווה ומשתנה בהתאם לצורך.

- כל עובד בארגון יכול להיות חבר בכמה מעגלים, בהתאם לנקודות החוזק ותחומי העניין שלו. חלוקת העובדים למעגלים נעשית, הן ביוזמה עצמית של העובדים והן באמצעות "יוצרי קשרים" (Lead Links): עובדים שאחראים על הקצאת עובדים למשימות, אך אין להם סמכות להורות לעובדים מה לעשות.

- כמעט כל העובדים מקבלים אחריות על מספר

המטרה הינה לעורר השראה ומחשבה על צורות התארגנות אחרות מאלו השגורות וה"טבעיות" לנו

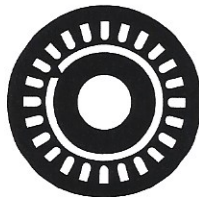
משותפים המייצרים את האינטגרציה לצד גופים דיסציפלינריים.

[ג] יתרונות - מתן מענה ממוקד אולם ארוך טווח לסוגיה ספציפית המחייבת מענה, החוצה את המבנה הארגוני הפורמלי. יצירת תהליך שלם המעצים את המטרה ולא דווקא את השיטות.

[ד] אתגרים ומגבלות -

● נטייה להיסחף להישגים קטנים ומוחשיים, השתלטות דה-פקטו של המשימות על הראייה המערכתית הכוללת.

● כיוון שההסתכלות על המהלך אמורה להיעשות הן בהיבטי בניין הכוח והן בהיבטי הפעלתו, עלולים להיווצר אי-בהירות וטשטוש בגבולות גזרה בין גוף זה לבין תת-ארגונים אחרים בארגון, כולל מטה הארגון.



המקרה של אמ"ן בהתמודדות הארגונית עם עידן ה־VUCA

כפי שתואר עד כה, החשיבה הארגונית בשנים האחרונות מתפתחת ומשתנה, באופן שמאתגר את תפיסות הניהול המסורתיות בכלל ואת המבנה ההיררכי בפרט. השתנות זו לא פוסחת כמובן על הארגון הצבאי ועל הגרמים בתוכו. בפרק זה ניעזר במקרה של אמ"ן, המתמודד דו-מאז תחילת שנות האלפיים עם ההכרה שהמורכבות במציאות מחייבת השתנות בסדר גודל שונה מבעבר. הכרה זו, שהולכת ומתחזקת בארגון, הובילה לתהליך מתמשך של חיפוש ולמידה של מגוון הפרקטיקות הארגוניות המתאימות לצרכים המשתנים. הגם שאמ"ן הינו חלק מהארגון הצבאי ומושפע ממאפייניו ומתרבותו, על מנת לעמוד בהצלחה בייעודו הוא נדרש לקיים זיקה הדוקה ביותר לסביבתו הרחבה: קהילת המודיעין, הסביבה האזרחית, ובמיוחד הסביבה הטכנולוגית. כתוצאה מכך, אמ"ן הינו גוף צבאי הנמצא בחזית הממשק עם הסביבה האזרחית, ובאופן טבעי הוא מהווה סממן ראשי שון להשתנות הנובעת מהשפעת הסביבה החיצונית על הצבא. בהתאם, ראשי אמ"ן האחרונים השקיעו רבות

[ד] אתגרים ומגבלות - המורכבות הניהולית מחייבת הזדהות רבה עם המטרה המשותפת והידוד של "כללי המשחק" וגבולות הגזרה ביו המנהלים השותפים.

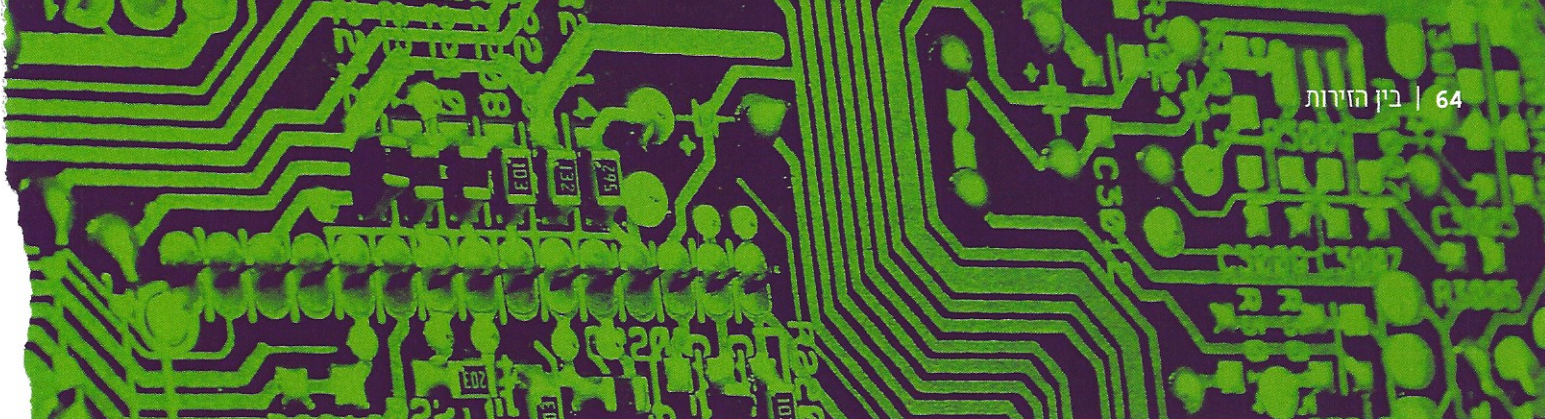
3. ניהול מערכה -

[א] מהות - מערכה (Operation) הינה מכלול של פעולות המשרתות אסטרטגיה ארגונית רחבה, באופן שילובי, לאורך זמן. הדבר דורש ניהול תהליך ארוך טווח, שיש לו משקל ארגוני רב, הדורש מאמץ מרוכז, חוצה ארגון, בהיבטי בניין כוח והפעלת כוח. מערכה כוללת את סך כל הפעולות הכפופות לרעיון אחד ומכוונת להשגת אותה מטרה, וביחד הם שלב נפרד של מאמץ אסטרטגי (לדוגמה, מערכה נגד מנהרות המאס בעזה). מקורותיו של רעיון זה מצויים בעולם הצבאי, אך ההתמרה שלו לעולם הארגוני מאפשרת פיתוח של מאמצים ארגוניים נרחבים בסביבות סבוכות (דואלוג ויקי, 2015). דוגמה נוספת באה מעולם בניין הכוח הצבאי. תא"ל (מיל) יורם חמו הציע לבחון בניית תפיסה זו כמערכה, מתוך הבנה כי קיימת אנלוגיה בין המערכת המושגית, המלווה חשיבה אסטרטגית בעולמות של הפעלת כוח, לבין אלו של בניין הכוח, רק שהקצב שונה. פירושו של דבר, אימוץ גישה עם היגיון משלה ויעדים משלה, הנמדדים בהשפעתם על התנהגות היריב ועל החלטותיו. הדבר דורש, בין היתר, כלים רעיוניים של משחק רב-שחקנים, שיש להם השפעות הדדיות זה על זה.

[ב] משמעויות -

- המערכה מצויה בין הרמה האסטרטגית המופשטת ובין הרמה הביצועית הקונקרטי. הדרג המנהל את המערכה מתפקד כגשר בין הרמות, השזור תכלית אסטרטגית בפעילויות קונקרטיות דרך סיפור מארגן משותף.
- בשלב של עיצוב המערכה, הדרג המנהל נדרש למגוון רחב של שאלות, ביניהן: מהי התכלית האסטרטגית? באיזו סביבה אסטרטגית מעוצבת המערכה? מהם גבולותיה (בזמן, במקום, במרחב)? מול מי היא מופעלת (למשל, חוזקות ותורפות מערכתיות של הצד השני)? מה ההישג הנדרש שלה? כיצד המערכה בנויה (למשל, מאילו מאמצים)? ועוד.
- להבדיל מה"בורד הניהולי" המבוסס על נציגות בכירה מגופים קיימים, כאן נוצר מנגנון ארגוני חדש שתכליתו המלאה הינה ניהול המערכה הספציפית. ועדיין, המנגנון המתואר חסר תקורות של יחידה עצמאית (לטוב ולרע).
- משקף תפיסה של ניהול מטריציוני הכולל גופים

הגם שאמ"ן הינו חלק מהארגון הצבאי ומושפע ממאפייניו ומתרבותו, על מנת לעמוד בהצלחה בייעודו הוא נדרש לקיים זיקה הדוקה ביותר לסביבתו הרחבה: קהילת המודיעין, הסביבה האזרחית, ובמיוחד הסביבה הטכנולוגית



► [ב] משמעויות -

- גופים אלו מיועדים לתת מענה למכלול שלם של תהליכים הנוגעים הן לבניין כוח והן להפעלתו.
- ייעודו של הגוף הינו לייצר תפוקה מערכתית חוצת דיסציפלינות.
- על מנת להיות אפקטיביים, בעלי התפקידים בגוף זה חייבים להיות בקיאים ומנוסים בתהליכי הליכה המ"תקיימים בתת-הארגונים מהם מורכב הארגון.
- [ג] יתרונות - מסייע בתיאום ובסנכרון חוצה ארגון - ברמות של אסטרטגיה, תכנון ופרקטיקה. נדרש במיוחד בגופים מבוזזים באופיים, שהשונות הפנימית בתוכם רבה.

[ד] אתגרים ומגבלות -

- חשש לכפילויות בקרב בעלי תפקידים ובתהליכי עבודה.
- פוטנציאל למתח הנוגע לקרדיט והובלה בין תתי-הארגונים לגוף האמצעי.
- צורך בהוכחת רלוונטיות תמידית.

תהליכים ומנגנונים ניהוליים:

1. צוות משימה אד-הוק

[א] מהות - התארגנות זמנית, חוצת ארגון, במתכונת של צוות עבודה הטרוגני, אל מול סוגיה או שאלת עבודה ממוקדת. הצוות מבוסס על בעלי תפקיד מתת-ארגונים השותפים לסוגיה או שאלה ומשלבים כוחות באופן זמני כדי להתמודד איתה.

[ב] משמעויות -

- כל בעל תפקיד מביא לצוות את הנכסים המקצועיים שלו, והמפגש מיועד בעיקר לשיתוף בידע ויצירת ידע חדש.

● תפקידו המרכזי של העומד בראש צוות הינו יצירת אינטגרציה ותיאום בין הדיסציפלינות השונות, ומיקוד העשייה לנוכח הסוגיה או השאלה שעל הפרק.

● מחייב מחויבות של הגופים המשלחים (תתי-הארגונים) למשימה ולבעלי התפקידים הפועלים זמנית בצוות.

● על מנת להסדיר את אופן הפעולה המשותף של בעלי התפקיד בצוות, נדרשת השקעה מתמדת במתודות לוגיות.

[ג] יתרונות - מאפשר להפגיש מגוון התמחויות מרחבי הארגון (מיחידות, אגפים שונים) לפתרון בעיה משותפת, בהובלה אחת. על ידי כך ניתן מענה לצורך אד-הוק בריכוז מאמץ בסוגיה ספציפית.

[ד] אתגרים ומגבלות -

- בעלי התפקידים המוקצים למשימה לא עוזבים למעשה את המסגרת אליה הם שייכים באופן קבוע ("יחידת האם"), אלא רק מוצבים באופן זמני כחברי צוות (לעתים לפרקי זמן קצובים ולא לתקופה). כתוצאה מכך, נוצרת בעיית מחויבות כלפי הצוות וקושי במעבר רים התכופים בין העשייה השגרתית לצוות המשימה.
- הסמכות הפיקודית האורגנית ב"יחידת האם" נשארת זו המשמעותית עבור בעלי התפקידים בצוות, ולא הסמכות הזמנית העומדת בראש צוות המשימה. הדבר מייצר מתח בין צרכים פיקודיים מתנגשים.

● הצוות מהווה מפגש בין תפיסות ותרבויות אשר רב בהם השונה על המשותף. כתוצאה מכך, נוצר פוטנציאל חיכוך רב.

● לאור לוחות הזמנים ולחץ המשימה (הצוות הוקם הרי כמענה לצורך מידעי), לעתים יש קושי לצוות להיות במצב של למידה ולבחון, למשל, מה עושים שותפים או ארגונים חיצוניים בתחומים הקשורים לנושא הנחקר.

2. "בורד ניהולי"

[א] מהות - ניהול מרכזי של תהליך ליבה חוצה אד-הוק באמצעות מעין "מועצת מנהלים" משותפת. בפורום הניהולי המשותף כלולים נציגים בכירים מכלל הגופים השותפים לתהליך, ומטרתו גיבוש מדיניות מערכתית ויצירת תיאום וסנכרון בין המאמצים השונים.

[ב] משמעויות -

● ה"בורד הניהולי" הינו מבנה ארעי של מנהלים בכירים, הפועלים יחד על מנת לקדם תהליך חוצה ארגון שהובלתו בארגון אינה מוטמעת בתהליכי העבודה הרגילים. מדובר במאמץ ניהולי מיוחד, שאינו מקבל מענה במבנה הארגוני הפורמלי.

● לצד הפורום הניהולי המשותף, יש צורך בהקמת מערך מקצועי של מומחים שרואה את התהליך מקצה לקצה. מערך מקצועי זה מהווה חלק מהפורום הניהולי או מייצג לו. כמו המנהלים, גם המערך המקצועי מורכב מנציגים מכלל הגופים השותפים לתהליך.

[ג] יתרונות -

- הפורום הניהולי המשותף מסייע בהתמודדות עם הרציונליות המוגבלת של כל אחד מהמנהלים של תתי-הארגונים ומאפשר תיאום בין אינטרסים סותרים.
- הישיבה יחד מאפשרת התבוננות ופעולה מערכתית: תיחת איתור בעיות חוצות ארגון במעגלים קצרים ופתרון.

נראה כי העידן הנוכחי מחייב מאפיינים תרבותיים אחרים, המדגישים פתיחות והכלה של אי ודאות, גמישות ודינמיות, אחריות מרחיבה ופעולה החורגת מגבולות גזרה הדוקים וסגורים, שיתוף פעולה חוצה מסגרות ארגוניות ועוד

במידה שבה הוא מסייע לארגון לבצע את משימותיו ומאפשר לו להגיב כראוי לתמורות החלות בסביבה. הנטייה הטבעית הינה לחשוב במונחים של בחירה: מבנה היררכי מסורתי או מבנה שטוח, שדרת ניהול פורמלית או היעדר ניהול מוחלט... מאמר זה מעלה אפשרות נוספת והיא שבעת הנוכחית הכיוון הנכון הינו שילוב. הסיכוי שארגון ישתנה מהקצה לקצה, במיוחד ארגון שמוטלת עליו אחריות כבדה לביטחון המדינה, הוא נמוך, בשל הסיכון ששינוי דרמטי כזה מביא איתו. אולם, הכנסה של מאפיינים חדשים ושילוב בין "חדש" ו"ישן" יכולה לאפשר מחד התחדשות ומידך סיכון מבוקר.

כך, לדוגמה, כ"ץ (2013) מצביע על הנטייה המקורית בלת לבחור בין ריכוזיות לביזור: הגדלת מוטת השליטה כפעולה ריכוזית של חיזוק שליטה ובקרה, לעומת חיזוק הפעולה המבוזרת המאפשרת שיקול דעת ואוטונומיה לגורמים פריפריאליים. במקום להדגיש מגמה אחת על פני האחרת, מציע כ"ץ לראות את הפוטנציאל של השילוב ביניהן. דוגמה נוספת הינה הכנסה של חוכמת ההמון לארגונים מודיעיניים, כפי שנעשה בארגונים עסקיים. לכאורה, בשל מגבלות המידור ובשל ההנחה כי פעילות מודיעינית דורשת מומחיות, לא ניתן להשתמש ברשתות חברתיות ובפלטפורמות דיגיטליות כבסיס לחשיבה בארגונים מסוג זה. ואולם, ישנם גופי מודיעין (למשל, סוכנות JAPRA, שלוחה של DARPA, הסוכנות למחקר ביטחוני מתקדם במשרד ההגנה האמריקאי) שבחרו להתנסות בהכנסה של מרכיב חדשני זה כדי לשפר את יכולתם לחזות את העתיד, ואולם עשו זאת לצד שמירה על מאפייני המידור והמומחיות הקיימים אצלם באופן מסורתי.

לסיכום, מגוון ההתארגנויות שהוצגו כאן אינן בהכרח עומדות בפני עצמן כפתרון ארגוני שלם ומלא. היתרון, בוודאי בשלב זה, הינו שילוב של מרכיבים המתאימים לארגון ולצרכים הנוכחיים. בהקשר הצה"לי, אתגר זה ניצב לפתחו של הדרג הפיקודי הבכיר, שצריך לעודד יותר ויותר חשיבה והתארגנות בכיוונים אלו ולהקצות להם משאבים וקשב ניהולי. לשם כך נדרשת היכרות עם קשת האפשרויות והכיוונים החדשים המתהווים סביבנו, וכן נכונות והעזה להתבונן מחדש על האופן שבו אנחנו מבינים מהו "ארגון".

⊗

[1] טכנולוגיה - אחד הגורמים המאיצים לכל תהליכי השינוי הינו התפתחות הטכנולוגיה. באופן מובן, ההתפתחות הטכנולוגית מהווה זרז ומקדם לתהליכים רשתיים ומעוררת שיח ועשייה חוצי ארגון, מעבר למגבלות המבנה הארגוני. עם זאת, לעתים הטכנולוגיה הקיימת בארגון, באם אינה מותאמת לצרכים החדשים, יכולה להוות דווקא חסם ומגבלה על ההשתנות הרצויה. בכל אופן, ברור כי הטכנולוגיה לבדה אינה יכולה לייצר את השינוי המתואר במאמר. מזרחי (2013) במאמרו "עכשיו מעונן: קיצור תולדות היחסים בין ארגונים לטכנולוגיות מידע ותקשוב" טוען כי הטכנולוגיה מאפשרת כיום כמעט כל דבר והחדשנות כעת צריכה להגיע מתחומי הניהול, הארגון, התרבות הארגונית והתפעול העסקי. לטענתנו, נדרש לפתח שיח משוכלל יותר בין הטכנולוגיה לתהליכים הארגוניים, שיאפשר לבנות יחד תשתית מאפשרת ומותאמת לצרכים העדכניים. לשם כך נדרשים אנשי אינטגרציה המחזיקים ידע מעמיק בכמה עולמות תוכן (טכנולוגיים וארגוניים) ו/או שנדרש שילוב של כוחות בין אנשים מעולם התוכנה לאנשי הארגון.

[2] תרבות - הקוד התרבותי של הארגון הצבאי ממשיך להיות היררכי במהותו, מבוסס על משמעת, סדר ושליטה. ככלל, מתבטא בו חיפוש אחר בהירות וודאות במציאות שבה אלה לא בהכרח מתקיימים (ברק וסנדר, 2013). ואולם, כפי שעולה ממאמר זה, נראה כי העידן הנוכחי מחייב מאפיינים תרבותיים אחרים, המדגישים פתיחות והכלה של אי-ודאות, גמישות ודינמיות, אחריות מרחיבה ופעולה החורגת מגבולות גזרה הדוקים וסגורים, שיתוף פעולה חוצה מסגרות ארגוניות ועוד. דרישה זו המתבטאת כיום יותר ויותר בארגונים אזרחיים אינה רלוונטית כמוכך רק לאמ"ן, אלא גם לארגון הצבאי כולו. באופן טבעי, מדובר בשינוי תרבותי עמוק, שהטמעתו בארגון תיקח זמן ותדרוש השקעה פיקודית מרובה. ברוח המאמר, אנחנו מעוניינות להציע שקיימת גם דרך אחרת להתמודדות עם האתגר התרבותי: במקום לנסות לשנות את התרבות הארגונית של הארגון כולו (תהליך שבהכרח יהיה קשה, ארוך, אטי ורצוף התנגדויות גלויות וסמויות), ניתן לייצר הנבטות של גופים בעלי תרבות ארגונית חלופית, ולאפשר להם בהדרגה לחלחל ולהשפיע על שאר הארגון.

[3] בחירת מבנה ומנגנונים ניהוליים - שאלת היסוד לבחירת העיצוב האופטימלי עבור הארגון הינה: לשם מה? איוו מטרה הוא אמור לשרת? כל מבנה ארגוני נבחן

גוני מודיעין מקבילים⁶. בהמשך ישיר ללמידה שנעשתה, נבחנים כיום במסגרת "גשרי ברכה" רעיונות מגוונים למימוש של מבנים ותהליכים חדשים ומורכבים, במטרה לאזן בין צרכים מנוגדים ולקדם פעולה חוצת ארגון.

מעבר לתהליכים הספציפיים, ניתן לראות כי הפרקטיקות הארגוניות השונות המעוצבות לאורך השנים נעות בין הבנה שיש צורך בשינוי לבין ההכרח להתאים אותו כחליפה אישית למאפייני הארגון, לדייאן-איי שלו ולהקשר הארגוני הצה"לי בתוכו הוא פועל. גם אם חלק מהפרקטיקות נושאות שמות דומים לאורך השנים, הרי שמאפייניהן משתנים ומתעצבים מחדש לאור מידת הבשלות הקיימת בארגון וכחלק מתהליך הלמידה המתקיים בו.



סיכום

בפרשת "יתרו" (ספר שמות, י"ח) מסופר כי יתרו, חותן משה, מתבונן כיצד משה שופט את העם ומציע לו לערוך שינוי: למנות תחתיו שרי אלפים, שרי מאות, שרי חמישים ושרי שיתווכו בינו לבין העם במקרים מסוימים. כך נבנתה ההיררכיה הארגונית הראשונה בין האי-סדר המדברי לבין הסדר הנדרש לטובת התארגנות העם. ברוח עצה זו מכין משה את העם למעמד הר סיני. כפי שעולה מסיפור זה הצורך ב"ארגון" הובן עוד מקדם מת דנא. מונח זה של "ארגון" מכיל תפיסות עומק המ" לווות אתנו עד היום: מבנה ארגוני יציב ולרוב היררכי, שדרה ניהולית מובחנת, הגדרות תפקידים ברורות וכו'. המאמר הנוכחי מציע שבעידן הנוכחי יש מקום לחשוב על ארגונים מחדש, להעזו לפרוץ פרדיגמות ולייצר משהו יותר אנלי, רשתי ומגוון. ועם זאת, מהמסע הארגוני של אמ"ן ניתן לעמוד על כמה מן האתגרים הפיקודיים-ניהוליים שכיוונים אלו מביאים עמם. אתגרים אלו אינם ייחודיים לאמ"ן, אלא משקפים את הדרך הנדרשת מכל ארגון שיבחר להשתנות בכיוון המתואר. בפרק זה נרצה להעמיק בשלושה מרחבים בולטים בהם ניתן לסמן את אתגר ההשתנות, ולהציע את התובנות שלנו למפקדים ולאנשי המקצוע המתמודדים איתם.

▶ בתהליכים אסטרטגיים במטרה למצוא מענה ארגוני הולם למציאות המורכבת, מתוך הבנה שהשתנות, הגמישות והתחדשות חייבים להפוך לטבע שני בארגון חפץ חיים.

כך, לדוגמה, במסגרת תהליך "מעשה אמ"ן" (2014-2011) הדגיש האלוף כוכבי שהיכולת להשתנות מהירה היא כשלעצמה תכונת יסוד הכרחית שאמ"ן כארגון חייב לאמץ ולשכלל בתוכו. באופן יותר קונקרטי, עלו כחיוניים העקרונות של רשתיות על זירתיות וזמישות. רעיונות אלו היתרגמו לפרקטיקה והביאו להקמתם של גופי אמצע נוספים (כמו מחלקת מרו"ם), לשינויים מבניים משמעותיים ("אמ"ן בצבעים") וליצירתם של תהליכים ומנגנונים מסוג חדש כמו "בורד ניהולי" להיבטי ה-IT, צמ"מים ועוד. יש לומר כי חלק מפרקטיקות ארגוניות אלו כבר פעלו ברחבי הארגון גם לפני "מעשה אמ"ן", אך תהליך זה הביא אותם ל"מרכז הבמה" והפך אותם לחלק מתפיסה אסטרטגית מקיפה.

ועדיין, באופן טבעי ומוכר, הרעיונות החדשים והפרקטיקות הנלוות להם אותגרו שוב ושוב במעשה (גם אם פחות בהלכה). שינוי תרבותי אינו קורה בן-רגע ולכן גופי האמצע, למשל, נדרשו שוב ושוב להוכיח את זכות הקיום שלהם, וה"בורד הניהולי" נאלץ להתמודד עם שאלות של סמכות ואחריות ואמונה ביכולת לכנס אליו את כלל השותפים ולהשפיע על התנהלותם. מנגנון הצמ"מים קרם עור וגידים ונעשה בו שימוש חשוב במגוון אירועים, אולם הוא נשאר בבחינת "בוטיק" ולא הפך ל"מפעל".

לא בכדי בחר ראש אמ"ן הנוכחי בשם "גשרי ברכה" לתהליך האסטרטגי המובל על ידו. שם זה נבחר על מנת לבטא מתחים שאמ"ן נדרש אליהם, לעתים מנוגדים ולעתים משלימים, שהארגון מהווה גשר ביניהם⁵. כחלק מתהליך זה נבנה יום שלם של למידה עם הפורום האסטרטגי ונציגות נרחבת של פורום הספ"כ, במהלכו הוצגו תיאוריות לצד ניסיון פרקטי מהקיים כבר כיום בחברות אזוריות שונות, במטרה לייצר השראה והתחדשות גם במימד הארגוני, ולאפשר בחינה של רעיונות מבניים ותהליכים חדשים, הזורים במידה רבה למבנים הצה"ליים ההיררכיים. לצד ה-Benchmark המתואר הן באקדמיה והן בחברות אזוריות, נדונו גם דרכי התמודדות של אר-

5. מתוך "גשרי ברכה", מסמך פנימי ראש אמ"ן, האלוף הרצי הלוי, 2016.

6. על השינוי הארגוני ב-CIA. מתוך מסמך פנימי רמ"ח בקרה, מאי 2015.

מעבר לתהליכים הספציפיים, ניתן לראות כי הפרקטיקות הארגוניות השונות המעוצבות לאורך השנים נעות בין הבנה שיש צורך בשינוי לבין ההכרח להתאים אותו כחליפה אישית למאפייני הארגון, לדייאן-איי שלו ולהקשר הארגוני הצה"לי בתוכו הוא פועל

מקורות

לאינארדו, ע. (2013). עתיד הגיהול: האם ההיררכיה הארגונית חולפת מהעולם? גלובס.

ליזרוביץ, מ. (2015). הצעה להקמת גוף תת קרקע באמ"ן - גלגולו של תהליך, מחלקת תוא"ר, אמ"ן.

מזרחי, י. (2013). עכשיו מעונן: קיצור תולדות היחסים בין ארגונים לטכנולוגיות מידע ותקשוב. בתוך: אדם טכנולוגיה וארגון, עמ' 25-60, עורכים: כ"ץ, י., סנדר, ע., וקופרשמידט. הוצאת: "צפנת" וצה"ל - אגף התקשוב.

מינקה, ה., ואוברסקי, ת. (2012). על רשתיות, מפקדים ומה שביניהם. בתוך: בין הזירות, 11, עמ' 56-69, ממד"ה.

מינקה, ה. (2012). "גופי האמצע - מודל ארגוני רשתי". בתוך: רשתיות בארגונים. עמ' 87-94. תחום פא"ר 8200, אמ"ן.

מנלה, מ. (2014). "מי כאן המנהל? החברות שיתרו על היררכיה ארגונית", כלכליסט.

סגל, ה. (2011). פיקוד ב-CO: "הילכו השניים יחדיו?", חט"מ, אמ"ן.

סימן טוב, ד., וגוטרמן, ע. (2012). מודיעין 2.0 - גישה חדשה לעשיית מודיעין. אמ"ן.

סינור, ד., ודינגר, ש. (2009). מדינת הסטארט-אפ-מנוע הצמיחה הכלכלי של ישראל. הוצאת מטר.

סנדר, ע., קופרשמידט א., ברנט, א., ובר יוחאי, א. (2009). מתר"בות צבאית לתרבות קרבית. מערכות 423, עמ' 4-11.

סנדר, ע., קופרשמידט א., וכ"ץ, י. (2013). בין האדם לטכנולוגיה ולארגון: על העניין הצה"לי. בתוך: אדם טכנולוגיה וארגון, עמ' 7-22, עורכים: כ"ץ, י., סנדר, ע., וקופרשמידט. הוצאת: "צפנת" וצה"ל - אגף התקשוב.

עידן, א. (2014). הכוח החמישי. הוצאת: ידיעות אחרונות - ספרי חמד.

פרץ, ס. (2010). "דואט ניהולי". גלובס.

צורף, ל. (2015). המוח המשותף. כנרת, זמורה-ביתן-מוציאים לאור.

שטרנברג, ד. (2015). על השינוי הארגוני ב-CIA. אמ"ן.

שמיר, ב., ובן ארי, א. (2001). מנהיגות בצבא פתוח? קשרים אור-חיים, מסגרות בין ארגוניות ושינויים במנהיגות הצבאית העתידית. בתוך: מנהיגות ופיתוח מנהיגות-מהלכה למעשה. עמ' 257-279. משהב"ט - הוצאת לאור.

שריפט, ע., ואיינברג א. (2015). מנהיגות בעידן הפוסט-מודרני. תחום לפיתוח מנהיגות. ענף מד"ה, אמ"ן.

תרמור, ס. (2015). שיתוף ושותפות. המרכז לפיתוח מנהיגות. ענף מד"ה, אמ"ן.

Adler, N. (2012). The strategically agile organization: development of a measurement instrument. a Dissertation presented to the Faculty of California School of Professional psychology, Francisco Campus, Alliant International University.

Christensen, Clayton M. (1997). The innovator's

אדם, ש. (2006). ככה מנהלים קיבוץ. "שווים" - המטה השיתופי של התנועות הקיבוציות.

אלדמע, י., כץ, א., וסתר, ש. (2010). ניהול והתנהלות במבנה ארגוני מטריציאלי: היבטים פסיכולוגיים וניהוליים. חברת "גאיה" - פיתוח ארגוני.

בן הדור, ב., עירן-יונה מ., ורנדקר, כ. (2013). הגורמים המעצבים את שדה הקרב העתידי ואת חווית הפרט בו, בעיני מומחים: מחקר משה בין-לאומי. בתוך: אדם טכנולוגיה וארגון, עמ' 99-134, עורכים: כ"ץ, י., סנדר, ע., וקופרשמידט. הוצאת: "צפנת" וצה"ל - אגף התקשוב.

ברויר, א. (2012). "אתה החוליה החזקה" - משרשת ערך לרשת ערך. בתוך: רשתות בארגונים. עמ' 46-68. תחום פא"ר 8200, אמ"ן.

ברק, א., וסנדר, ע. (2013). מהיררכיה לרשת: האתגר של צה"ל בעידן המידע. בתוך: אדם טכנולוגיה וארגון, עמ' 135-152, עורכים: כ"ץ, י., סנדר, ע., וקופרשמידט. הוצאת: "צפנת" וצה"ל - אגף התקשוב.

גרין-שמואלי, ח. (2010). התקרבות אל מורכבות. בתוך: אנליזה ארגונית. גיליון מס' 15. עמ' 7-17. מכון "צפנת".

דואלוג ויקי (2015). VUCA.

דואלוג ויקי (2015). מערכה.

הלי, ה. (2016). מצפן "גשרי ברכה". אמ"ן.

וינשל-שחר, א., שחף, ק., ופזמוני-לוי, א. (2010). אין אדם שהוא אי בודד. בתוך: אנליזה ארגונית. גיליון מס' 15. עמ' 45-56.

חוביץ פליישמן, א. (2014). מדוע ואיך לגוון בהצלה? הפסיכס האנושי ומיצויו. בתוך: חדשות משאבי אנוש, מגזין לניהול אנשים ועסקים.

חמו, י. (2016). בנין הכוח כמערכה - על אופטימיזציה ואסטרטגיה בין הקטבים 6, בנין הכוח-חלק א', "מערכות", מרכז רדו.

יחזקאלי, פ. (2015). אגיליות. בתוך: "יצור ידע" - האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי.

כהן, נ. (2015). הגיע הזמן למבנה ארגוני חדש? תארו לעצמכם עולם ללא מנהלים. גלובס.

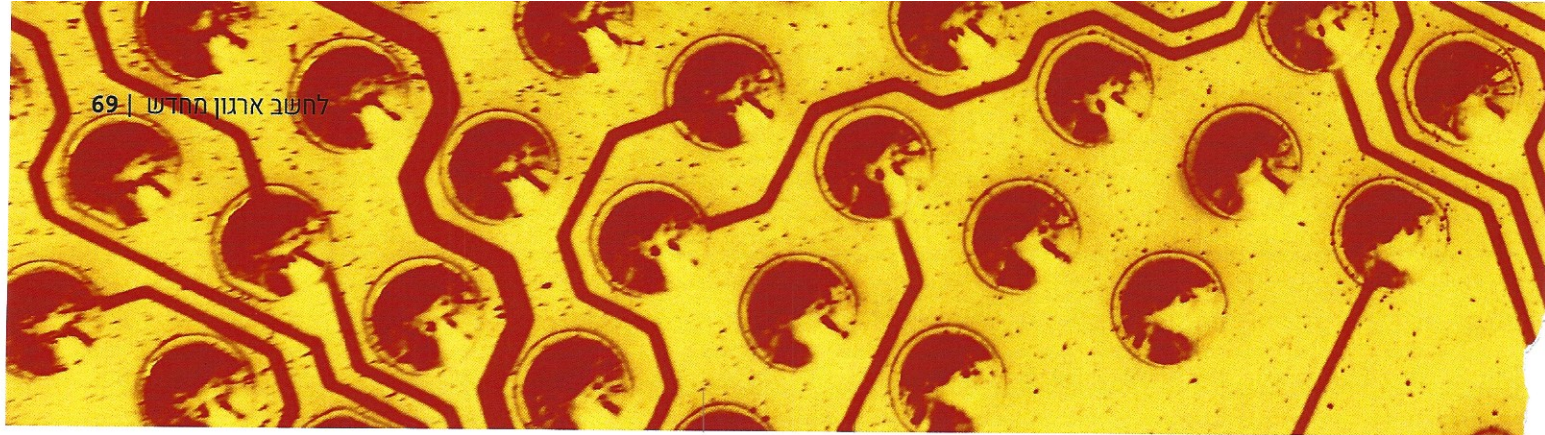
כוכבי, א. (2014). דף ראמ"ן מספר 34 - אופק רשת: חזון ומימוש אמ"ן.

כוכבי, א. (2014). דף ראמ"ן מס' 39 - שמונה הערות ושמונה עקרונות (לסיים), אמ"ן.

כוכבי, א. (2014). קובץ דפי מפקד ראש אמ"ן. אמ"ן.

כ"ץ, י. (2013). על תהליכי התארגנות נוכח חדשנות טכנולוגית. בתוך: אדם טכנולוגיה וארגון, עמ' 71-77, עורכים: כ"ץ, י., סנדר, ע., וקופרשמידט. הוצאת: "צפנת" וצה"ל - אגף התקשוב.

לוי, ע. (2008). ניהול ומנהיגות - שינוי וחדשנות. רימונים הוצאה לאור.



dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School.

Daft, R.L., Murphy, J., Willmot, H. (2014), Organization Theory and Design, Cengage Learning, 2nd edition.

Gottlieb, M.R. (2007). The matrix organization reloaded: Adventures in team and project management. Westport, CT: Praeger Publishers.

Kristian J. Whwaton, (2011). "Letts Kill the intelligence cycle". blogspot.com

Munkler, H. (2003). The Wars of the 21st century. IRRC, 85 (849), 7-22.

Ostroff, O (1999). The Horizontal Organization. Oxford University Press, New York.

Robertson, B.J (2015). Holacracy .Henry holt & Company, LLC, New York.

Stacey, R.D. (2001). Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation, London, Routledge.

Stacey, R.D. (2003). Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity, Essex, Person Education Ltd.

Stiehm, J.H. & Townsend N.W. (2002). The U.S Army War College: Military Education in a Democracy. Temple University Press.

Streatfield, Philip J. (2001). The Paradox of Control in Organizations, London, Routledge.