

מבנים ארגוניים בראי ההפיכה הרביעית

נעמה יעקב

צה"ל עוסק ברעיונות הארגון הרשתי והטרנספורמציה הדיגיטאלית כחלק מאתגרי התקופה של "עידן המידע" והמהפכה הרביעית. בתוך כך, נשאלות שאלות סביב היכולת להגיב תגובה מהירה ומולטידיסציפלינרית אל מול אתגרים חדשים המתהווים חדשות לבקרים בשדה הקרב העכשווי והעתיד. למרות דיונים רבים על פעולה גמישה וזריזה, הזווית של המבנה הארגוני היא זווית שלא זכתה לזרקור מספק. לרוב, ניסיונות ההתאמה של המבנה לאתגרים נתקלת בקושי לפרוץ את גבולות הרעיונות והנחות היסוד הקיימות לגבי מבנים אשר נשענות על החשיבה של העידן התעשייתי, והתפיסה המכניסטית. חשוב לומר כי צה"ל אינו ניצב יחיד במערכה בשאלת תאימות המבנה הארגוני לעידן המידע וזו משתקפת בתהליכים האסטרטגיים. תאורטיקנים וגם אנשי עסקים ברחבי העולם מתארים את הקושי של ארגונים שעוצבו ברוח העידן התעשייתי להתמודד עם מאפייני העולם החדש. דיוויד רוז, יזם ומייסד סדרתי של סטארט-אפים בארה"ב ידוע באמירתו כי "כל ארגון שעוצב להצלחה במאה ה-20 נידון לכישלון במאה ה-21". סקר דלויט מ-2018 מצביע על הקושי של ארגונים (ובמיוחד במגזר הציבורי) להסתגל לשינויים הנגזרים מההתפתחות האקספוננציאלית של הטכנולוגיה. אלו מיוחסים, בין היתר, לנטייה לשחזר את הפתרונות המוכרים המבניים, הניהוליים והתהליכיים שהתאימו למאה הקודמת. במאמר זה אנסה להניח תשתית להסתכלות מחודשת על מבנה ארגוני בעידן המהפכה הרביעית. המאמר יפתח בסקירה של מונחי המבנה הארגוני ביחס לתיאוריות ארגוניות עדכניות ויציע מודל להתבוננות על המשפחות השונות של המבנים הארגוניים. בפרק שלאחריו תתואר כל משפחה של תצורות ארגוניות ביחס למודל ולהגדרות הקלאסיות של מבנה ארגוני. תחילה תתואר משפחת ה"מרחב המשותף", לאחר מכן משפחת ה"קהילות" ולבסוף משפחת ה"פלטפורמה המשותפת".

מבנה ארגוני לתצורה ארגונית

נתחיל בתרגיל מחשבתי - מהי הגדרתך למבנה ארגוני? מה הופך את הארגון למבני ואת המבנה

לארגוני?

סביר להניח שהשתמשת במילים כמו: מטרה, ייעוד, משימה, הגדרת תפקידים וחלוקת סמכויות. רובן ככולן משויכות לתפיסה המכניסטית, שהתפתחה במאה השבע עשרה, עם המהפכה המדעית. התפיסה המכניסטית מושתתת על חשיבה רציונאלית, ליניארית ופונקציונאלית. היא מניחה שיעילות מושגת דרך

שליטה, סדר והגדרה פורמאלית של תפקידים, על הגדרות של סמכות ואחריות מצומצמת, היררכיה ברורה ואחדות פיקוד (המוכרת לנו היטב ממחזותינו). ואכן, ניתן לטעון שבעידן התעשייתי היא הייתה עבורנו אפקטיבית ורלוונטית. אך נדמה שהיום המכונה הסדורה והמהונדסת להפליא של המאה ה-20 נמצאת בעומס יתר והיא הופכת להיות נטל מכביד על יכולת התגובה של הארגון.

למרות שעברנו מאז גלגולים משמעותיים בהתפתחות תפיסות ארגוניות, דוגמת גישות אורגניות, מורכבות ורשתיות, הרי שבהסתכלות על המונח "מבנה ארגוני" רובנו עדיין מוצאים את המלים והמאפיינים המכניסטיים כבסיס ההגדרה. אך האם עדיין המונחים והתפיסה העמוקה שבבסיסה משרתים אותנו בעידן המהפכה הרביעית?

עידן המהפכה הרביעית מעלה לפני השטח טרנספורמציות רבות הנדרשות לשינוי בארגונים ופעולתם. כך למשל עולה החשיבות של היצירה והחדשנות המהירה כמענה לעולם שמתקדם לעבר סינגולריות, את החשיבות של התארגנות לאור בעיה ולא לאור התמחות (אשר בתורו מעלה את רעיון העשייה המולטידיסציפלינרית כתשתית בסיסית לפתרון הבעיות) וכמובן, מעלה גם עקרונות אחרים להגדרת עוצמה וכוח. כך למשל- שיתופיות עולה על פני בעלות ומאתגרת את הרגולטורים המדינתיים (לדוגמה Airbnb או Uber ולפני כשנה גם הכרזתה של פייסבוק ושותפותיה על יצירת מטבע חדש). אך לא רק מדובר בכוח עסקי או נכסי. חברות נדרשות להבאת ערך ומעורבות חברתית. Marquis, Glynn, 2007 & Davis, טענו כי הארגון מעוניין לשמור על הלגיטימציה החברתית לפעולתו ולכן מאפייני הקהילה בה הוא מתפקד וערכיה מהווים גורם מנבא להיקף ואופי הפעילות החברתית בארגון. דוגמאות מהתקופה האחרונה ניתן למצוא בהתגייסות של עסקים למאבק הקהילה הלהט"בית בחוק הפונדקאות בישראל, קמפיין [#METOO](#) העולמי ועוד.

באופן דומה, בספרות נטען כבר ע"י מספר חוקרים, כי הסתכלות על המבנה הפורמאלי בלבד אינה מספקת הבנה דיה של הארגון, אינה מסייעת ביצירת השפעה ארגונית רחבה וגם לא בהערכת מצב הארגון, יחסי הכוחות בו ועיצוב שינויים. חקר רשתות חברתיות מעיד כי מבנים פורמאליים ויחסים חברתיים בלתי פורמאליים נמצאים בחפיפה מצומצמת מאוד (Krackhardt & Hanson, 1993) וכן נמצא כי בתוך צוותים עשויות להימצא קבוצות משנה, בתוכן יש תקשורת גבוהה יותר מאשר עם כלל חברי היחידה הפורמאלית. (Lau & Murnighan 2005) למשל, יובל קליש (2013) טוען שבכדי להבין את הארגון חייבים לרתום את הבנת הרשת הארגונית, והסתמכות על המבנה הפורמאלי בלבד כדי לנתח את הארגון היא חסרה ואף מטעה (כלומר, הניסיון לחלק את הממצאים לפי אגפים, מדורים ויחידות עשוי לייצר אי הבנה של תצורת זרימת המידע, קבלת החלטות וההשפעה בארגון).

החיבור בין פריזמת המבנה הארגוני לבין החשיבה הרשתית חדש למדי. תיאוריות וניסויים שבבסיס החשיבה הרשתית פותחו כבר לפני עשורים (ראו לדוגמא את התיאוריה של גרנובטר על חוזקתם של הקשרים החלשים מ-1973, או "שש רמות של הפרדה" של מילגרם מ-1967) אך נדמה שעד להתפתחות הטכנולוגית של ייצוג גרפי וניתוח רשתות חברתיות וארגוניות (SNA) ו-(ONA) נותרו כרעיון מעניין אך לא ככלי פרקטי לשימוש בשדה היישומי. חשוב לומר כי במאמר זה אין הכוונה שרשת הקשרים כשלעצמה היא מבנה ארגוני אלא שבתוך רשת הקשרים הנרחבת בין הפרטים מתהוות תצורות ייחודיות, יצרניות, אשר מנהלות חוקיות שונה מאשר החוקיות המוכרת של הארגון הפורמאלי, התעשייתי המבוסס על החשיבה המכניסטית (Hock (2000). מציע כי בעידן הנוכחי, המערכת הכאורדית (Chaordic) היא מערכת בעלת יכולת להתארגנות עצמית, שליטה עצמית והסתגלות לשינויים בסביבה. המבנה שלה הוא לא לינארי אלא מורכב, מאופיין בגמישות גבוהה המאפשרת לכאוס ולסדר לחיות תחת אותה כיפה ארגונית.

צה"ל, בתוך שאלת המבנה הארגוני, ככזה אשר מגלם בתוכו חשיבה תעשייתית ומכניסטית, נדרש לאתגר ומחפש לעצמו פתרונות. בחלק מהפתרונות אנו נתקלים כבר באופן תכוף יותר בצוותים מולטי דיסצפלינאריים דוגמת צוות משימה מיוחד (להלן: צמ"מ), יחידות משותפות או קהילות - אך אלו חיים גם במתח אל מול האקו-סיסטם הקיים וגם מהווים צעד חלקי אך לא מספק לרעיונות, התצורות וההתארגנויות החדשות המתאפשרות בפריזמה הרשתית.

את ההתארגנויות הרשתיות והמפגש עם הארגון המכניסטי המסורתי נבחן דרך **מודל תפיסתי של אבחון מתחים, אשר נתמקד סביב 5 עקרונות** אופייניים לחשיבה המכניסטית להגדרת מבנה אשר מהותיים לענייננו, ומאפיינים מאוד את החשיבה הצבאית הנפוצה: [1]

1. **ייעוד ומטרה** - ההצדקה הקונקרטית לקיומו של הארגון, בהירות המטרה ויכולת המדידה שלה.
2. **עבודת צוות** - עד כמה יש תלות בין בעלי התפקידים כדי לממש את המטרה הארגונית, חשיבות האורגניות בצוות וקביעות הצוות.
3. **פורמליזציה, סמכות ואחריות** - הבניה ברורה וחלוקת תפקידים בין חברי ההנהלה והעובדים בארגון.
4. **תפקידי ההנהלה** - קבלת החלטות, שליטה, סדר בקרה ומעקב.
5. **הסדרה תהליכית** - מידת ההבניה של התהליך היצרני.

המודל יודגם באיור דוגמת איור 1, ומטרתו של מודל זה הוא לייצר מפה מנטאלית אשר תבהיר את המרחקים התפיסתיים בין המודלים המכניסטיים לרשתיים ותאיר זרקור לעבר אזורי המתח

הפוטנציאליים. הוא אינו מודל יישומי אך יכול להכווין מפקד או קצין מד"ה לנתב את החשיבה, התפיסה, העשייה והקשב הארגוני בהתאם. בתקווה היא גם תעורר את הקורא לטרנספורמציה חשיבתית בהנחותיו על מבנים ארגוניים.



איור 1: תשתית לאבחון מתחים בין תפיסה מכניסטית ורשתית של מבנה.

בכל ניתוח של מפגש, יודגם המתח דרך איור זה. היקף הגבול החיצוני מתאר מימוש מלא של העיקרון המכניסטי בעוד שמרכז האיור מראה על המרחק ממנו. בכל משפחה, תוצב הנקודה בטווח בין מימוש מלא למרחק התפיסתי כדי לייצג את רמת המתח הנוצר. בחיבור בין הנקודות נוכל לראות כמה מתח ארגוני ייווצר במפגש בין התצורה המוצעת לארגון הפורמאלי. בהתאמה לגודל המתח, כך ייטה הארגון והפרט להוקיע מתוכו את התצורה, להתנגד לה או להתקשות להכיל אותה.

שלוש תצורות ארגוניות

בחלק זה נשתמש במונח תצורות ארגוניות משתי סיבות. האחת, על מנת להדגיש את השונות בין מבנה ארגוני בחשיבה המכניסטית. השנייה, בשל ניסיון לחלק את ההתארגנויות בחשיבה הרשתית ל-3 משפחות גנריות, כפי שהן מופיעות בזמן זה בעולם העסקי, בחלק מהמקרים גם בעולם הצבאי.

"המרחב המשותף"- מתיחת גבולות ואתגור סביר לעקרונות

המכאניסטיים

"מרחב משותף" הוא מונח שעלה בשנים האחרונות בצה"ל כדי לתאר מפגש בין לפחות שני "סילו" ארגוניים. בין אם המרחב נוצר כתוצאה ממשימה המחייבת שותפות ובין אם מרצון למצות ולמנף יכולות או אינטרס אחר- שני הארגונים מייצרים מרחב נפרד בין ארגוני ומולטי דיסציפלינארי, זמני או מתמשך, שמטרתו לממש ייעוד שאינו הייעוד המקורי של הגופים המקוריים או משימה שמחייבת שותפות. לתוך המרחב המשותף הנפרד, כל יחידה שותפה מטילה מיכולותיה, משאביה ואמצעיה בכדי להביא למימוש המטרה שהוגדרה. יש לכך דוגמאות רבות בצה"ל בדמות צוות משימה מיוחד (צמ"מ) או יחידה משותפת.



איור 2 : אפיון מתחים ביחס למשפחת המרחב המשותף

- **ייעוד ומטרה** - ברוב המקרים המרחב המשותף שומר על הגדרת מטרה ברורה ובהירה המצדיקה את קיומו. למשל- בצוות משימה מיוחד לרוב נמצא מטרה למימוש תוך זמן מוגבל, ביחידה משותפת מינוף ושילוב בין יכולות הדדיות. המטרה המשותפת היא לרוב המחולל

המרכזי של ההתחברות וההתגייסות של הארגונים, ועל כן חשיבות המטרה מקבלת משנה תוקף. בהעדרה של מטרה ברורה ויצרנית, נמצא כבר כי יש צורך בפעולה מנהיגותית סדורה יותר כמחוללת את החיבור (כרמל ויעקב, 2017).

- **עבודת צוות** - מרחב משותף, על אף השותפות בין הסילו, עדיין שומרת על גבול ברור של שייכות – מי בפנים ומי בחוץ. כל מי שבפנים- אחראי למימוש המטרה הארגונית לשמה הוצב. במקרים אלו, יצירת עבודה משותפת בין דיסציפלינות היא הבסיס ליצירת המרחב וכך בין חברי הקבוצה נוצרים תהליכים של עבודה בצוות.
- **פורמליזציה, סמכות ואחריות** - למרחב המשותף יוגדר מפקד או שיקבע פורום היגוי משותף בין היחידות השותפות. הם האחראים למימוש מטרות ההתארגנות, ויקבלו החלטות על אופן הניהול של המרחב. במקרים שמדובר על מספר גדול של בעלי תפקידים, תתקיים חלוקה של תפקידים- בין אם רמות ביניים של הנהלה ובין אם לפי שלבים בתהליך או מומחיות תוכן. יחד עם זאת, ובמיוחד במקרה שהמרחב מתקיים באופן מתמשך וחיובי, נראה כיצד יש טשטוש של זהות ותפקיד נפרד לטובת יצירה של מתודולוגיות עבודה מותאמות למטרה (ואף מקומיות) שאינן ניתנות או מתאימות לשעתוק במרחבים אחרים. אלו בתורן, מייצרות גם זהות והזדהות עם ההתארגנות. כמובן שבמידה והמפגש המולטי-דיסציפלינארי אינו חיובי, טשטוש זהות לא יתקיים אלא הקצנה של השונות – אשר תהווה כוח מפרק למרחב המשותף ואף כשלונ.
- **תפקידי ההנהלה** - קיומה של הנהלה במרחב מסוג זה היא הנחת יסוד. מרגע שהוגדרה הנהלה להתארגנות, תפקידה נע בין הפנים לחוץ. מחד היא מנהלת את התהליכים היצרניים הפנימיים וכן את המתחים הנוצרים באופן טבעי במפגש הבין תרבותי והאינטר-דיסציפלינארי, ומאידך נדרשת לייצג את המרחב המשותף כלפי ההנהלות של גופי הסילו השותפים והצרכנים.
- **הסדרה תהליכית** - כאמור בסעיף השלישי לעיל, ברוב המרחבים המשותפים תיקבע מתודולוגיית עבודה מארגנת. כמובן, שלאורך זמן מתקיים תהליך שינוי והתפתחות של המתודולוגיה. לא אחת יתקיים משא-ומתן בין השותפים במרחב באשר לתהליך עצמו.

אחרי שנים של התחככות צה"ל עם רעיון המרחב המשותף, במרבית המקרים, נדמה שתצורה זו אינה נתפסת כסותרת או מאיימת על המבנה הארגוני המסורתי והיא "ניתנת לעיכול" יחסית בקלות. לא פלא אם כן, שהמבנים הללו צומחים באופן מואץ בסביבתנו הצבאית. הם מוכיחים אפקטיביות מבלי לאיים, לאתגר או לסתור בבטות עקרונות תפיסתיים עמוקים. אמנם הם מחייבים עבודה על תפיסות שיתופיות, מאתגרים את הניהול והפיקוד להימתח על פני מרחבים נוספים בו זמנית, מאתגרים גם תהליכי הערכה ומיון - אך רובם ככולם מצליחים לשמור על העקרונות המבניים, לא מאיימים על נפרדות

הסילו (בזהות או בתפקיד) או על משאביו. לפיכך, ניתן לטעון כי התארגנות מסוג זה בעיקר מייצרת אתגר של הגמשה של תפיסות קיימות או אבולוציה של הבנות שהתפתחו כבר לפני שנים (תפיסת השילוביות).

שתי התצורות הבאות שיוצגו, לעומת זאת, עשויות להיתפס כלא מבניות או לא ארגוניות כלל מנקודת מבט מכניסטית. כלומר, תפיסתן כתצורה ארגונית מחייבת התרחקות וערעור על הנחות יסוד של הארגון התעשייתי. החשיבה הרשתית מערערת ומחליפה עקרונות של החשיבה המכניסטית ובכך מאתגרת את הנגזרת המבנית או התצורות הארגוניות המתקיימות. בחלק מהמקורות, משתמשים בהשוואה בין מכונית לבין ערפל כדי להמחיש את ההבחנה. העדרן של חלוקת התפקידים המוגדרת, התלות הברורה בין החלקים לתרומה לתהליך וכדומה- אינה מבטלת כהוא זה את קיומה של הערפילית, את היצרנות שלו ואת החוקיות בה הוא פועל. היא פשוט שונה.

החשיבה הרשתית שמה במוקד את הפרטים ברשת, סוג היחסים ביניהם וחוזק היחסים כתחליף להתבוננות על תפקידים ושרשרת הערך הנוצרת ביניהם. בעוד הראשונה מדברת על מרחבים פתוחים שאינם מוגבלים, קשרים לא ליניאריים ומשתנים באופן תדיר במבנה הרשת, הרי שהשנייה (החשיבה המכניסטית) שמה דגש על גבולות בין פרטים, תפקידים, יחידות או ארגונים כך שנשמרת הנפרדות והעצמאות (התקציב של אגף א', פרויקט בהובלה של מדור ב', תפקיד ואחריות של אדם X וכדומה הם ביטויים ארגוניים לשמירת הנפרדות) במקרה שתואר של המרחב המשותף, כאמור, נשמרת העצמאות של הסילו ונפתח צוהר לעשייה משותפת במקביל. עם זאת, החשיבה הרשתית צופה כי יתגברו תצורות ארגוניות של רשתות קשרים בין יחידות, אנשים ופעילויות הפרושה על פני מרחבים נטולי גבול (לוי, 2008). אם בעבר יכולנו לדון בהשתנות המשמעות של זמן ומרחב בעידן האינטרנט המאפשר חיבוריות, הרי שבמידה רבה ההתפתחות חלה ועקרונות נוספים עוברים שינוי עומק. כך למשל התנהלות השוק באופן שמערער וחוצה גבולות מגזריים או פורץ רעיונות של גבולות האחריות הארגונית כלפי ההיבטים החברתיים מהווים ביטויים של תפיסות אלו.

בתוך הרשתות הללו, מתקיימות תפיסות עומק חלופיות גם כן. כך למשל, תפיסות של כוח ועוצמה אשר נמדדו בעבר על ידי עקרונות של החזקה ובעלות של נכסים, ממון, מידע וידע – מוחלפות בידי הון מבוזר והעדפה של שיתופיות. סדר, שליטה ותהליכים סדורים מוחלפים בתופעות של התהוות ספונטנית, התפשטות והדבקה. חכמת המומחה מאתגרת על ידי חכמת ההמון. הצלחה עסקית או הצלחת המיתוג נמדדת לא רק בהכנסות פיננסיות אלא גם בערך ומעורבות חברתית. הרצון לייצר ולייצר קביעות מוחלפת בידי עקרונות של השתנות מתמדת, ספונטנית ומתהווה. כמובן, אלו רק דוגמאות וניתן למצוא

עקרונות חליפיים נוספים, אך די בדוגמאות אלו כדי להמחיש את האתגר והמתח הנוצר במפגש בין שני עולמות תפיסתיים אלו.

התצורות הארגוניות שיובאו להלן הן שתיים מתוך דוגמאות רבות. אך הן ממחישות שתי קפיצות מדרגה בתפיסה רשתית של מבנים ארגוניים.

"קהילות" – הנהלה מאפשרת ותהליכי התהוות

בניגוד לאמירות על התגברות החשיבה האינדיווידואליסטית, עדויות מהשנים האחרונות מצביעות דווקא על התחזקות ועליה במידת השכיחות של הקמת מסגרות קהילתיות. הגדרות מוקדמות של "קהילה" הגדירו אותה בתלות גבוהה למיקום גאוגרפי: קבוצה המתגוררת באותו אזור, בסמיכות גבוהה יחסית וחולקים עמדות, מנהגים, אופני דיבור והתנהגות (Bohem 1997), עם זאת, השינויים, הגלובליזציה ועידן הרשת קידמו את ההבנה כי הקשר למיקום עשוי להיות רופף וישנם סוגים אחרים של קהילות כגון קהילות פונקציונאליות או קהילות כמסגרת חברתית המבוססת על עניין או זהות, אשר אינן תלויות מיקום גאוגרפי. בעולם האקדמי, הקישור בין המונחים קהילה וארגון נבחנו במספר הקשרים שונים. בניתוח תוכן שערך (Boyd, 1999) נמצא כי נושאים רבים שנחקרו ברמת הארגון רלוונטיים גם לחקר קהילות (לדוגמה: התנהגות אזרחית, אלימות במקום העבודה, מנהיגות, מוטיבציה, זהות ארגונית, תרבות ארגונית, רגשות, למידה ארגונית, פוליטיקה ארגונית ועוד) והציע כי ניתן לתרגם מושגים רבים שנחקרו ברמת הארגון גם לרמת הקהילה, ליצירת מושגים כגון 'למידה קהילתית' או 'זהות קהילתית'. מחקרים מהשנים האחרונות מראים כי ברשת היחסים הבין אישיים מתהוות תצורות ארגוניות אשר משפיעות על הארגון ועל היכולת שלו לממש את ייעודו. כך למשל, פרץ-אריזון (2017) מתארת כיצד קליקות מהוות חסם להטמעה של אקלים בטיחות בארגון.

בארגונים רבים משדות שונים ניתן לאתר קהילות פנים ארגוניות, אשר ניתנות לסיווג בכמה היבטים. נתמקד בשניים. ראשית, במטרה לשמה מוקמת הקהילה. המטרות עשויות להיות מנותקות מהייעוד הארגוני בקצה אחד (למשל: סביב תחביב), דרך הגברת מחוברים ארגונית (כקהילות להעברת ידע, סיוע ושיח) וכלה בקהילות יצרניות אשר שמות להן כמטרה להגשים היבט או היבטים של המשימה הארגונית (ערכית, עסקית, תדמיתית וכדומה). כמו כן, ניתן לייצר סיווג לפי מקים הקהילה. לעיתים מדובר בצמיחה מלמטה ולעיתים הנהלת הארגון היא היוזמת את הקמתה. אחת ההגדרות הבולטות והמקיפות לקהילה נוסחה על-ידי "ארגון מנהלי הקהילות" והיא מניחה את הקווים לדמותו של המבנה הקהילתי. כך למשל, המחבר בין חברי הקהילה הוא רעיון של שותפות או עניין משותף, סביבו נרקמות מטרות משותפות ואינטראקציות בין חברי הקהילה. הקשר בין הפרטים הוא על בסיס של תחושת

הזדהות, עניין ושייכות המניעה אותם להצטרף לקהילה (מדובר בהצטרפות התנדבותית לרוב) – והיא המחברת בין החברים השונים. ההנהלה של הקהילה היא מצומצמת, ותפקידה להתוות קווי מדיניות להתנהלות פנימית ולהתערב במידה והם נפרצים אך היא אינה מנהלת בפועל את התהליכים, ההחלטות וההתהוויות. היא מקפידה על קיום קווי המדיניות אך בעיקר נמצאת בעמדה מאפשרת ומחברת. במקרה של קהילות פנים ארגוניות, חשוב לציין כי קיומה של הקהילה בתוך הארגון, במיוחד אם מדובר בקהילה המחוברת לארגון, בין אם להגברת המחבורות ובין אם למימוש ייעוד, הרי שיש אינטראקציה משמעותית בין הקהילה לארגון. קווי הגבול ונורמות ההתנהגות צריכים להיות בהלימה לארגון ובהסכמתו (אחרת ייווצרו התנגשויות העשויות לפרק את המרחב הקהילתי) ובמידה ומדובר בקהילה יצרנית הרי שהארגון עצמו עשוי לספק את הפלטפורמה למימוש מטרותיה. בנוסף, מינוי של חבר בארגון כמנהל הקהילה עשוי אף הוא לייצר מתחים והתנגשויות בין התפקיד הפורמאלי ותכולתו לבין הזמן והקשב הנדרש לניהול הקהילה, במקרים מסוימים אף התנגשות בין אינטרסים ותכנים. סמואל, למשל, הגדיר ב 1996 כי קהילה אינה מבנה ארגוני, אך טיעונו נשענים בעיקרם על עקרונות חשיבה מכניסטיים. הבה נעמיד את המבנה הקהילתי ביחס לעקרונות המכניסטיים.



איור 3: אפיון מתחים ביחס ל"קהילה"

- **ייעוד ומטרה** - כאמור, הקהילה מוקמת סביב עניין או רעיון משותף, והיא עשויה להיות במטרה לייצר חיבורים, הגברת מעורבות עובדים או קהילה יצרנית. כך או כך, לקהילה תמיד יש מטרה לשמה הוקמה.

- **עבודת צוות** - המרחב הקהילתי עשוי להיות עצום. קהילה עשויה לכלול גם אלפי חברים. לא בהכרח שיש בין חברי הקהילה היכרות אישית או אינטימית, אלא קשר המבוסס על רשת רופפת יחסית של קשרים. יחד עם זאת, חברי הקהילה יתארגנו לתגובה בתחום התוכן – למשל לענות על שאלות, לארגן ולתמוך ביוזמות פנימיות ואף להגן על העקרונות הקהילתיים וחברי קהילה. כלומר, על אף הקשרים הרופפים ישנה תחושה של מחויבות ושייכות בין אישית.
- **פורמליזציה, סמכות ואחריות** - למעט הגדרת תפקידי ההנהלה, אין הגדרות נוספות של תפקידים בקהילה. חברי הקהילה מצטרפים באופן התנדבותי, נעים בין להיות "צופים מהצד", "נעזרים", "תורמים" או "זמים" במרחב הקהילתי והדבר נתון לחלוטין להחלטתם ורצונם. אין היררכיה או הגדרות של חלוקת סמכות ואחריות בין חברי הקהילה שהיא פורמאלית, מוגדרת או קבועה אלא לאור התהוויות זמניות. הגדרה של גבולות השייכות לקהילה ברורים, אך הם מאוד חדירים. מי שמבקש להיכנס לקהילה נדרש לרוב לענות על הסכמה למדיניות הקהילתית ובכך מצטרף. בהתאם, הקהילה עשויה להתרחב ולגדול בהתאם לעניין וההזדהות שהיא מעוררת ובאותו אופן ניתן גם לעזוב.
- **תפקידי ההנהלה** - כאמור מעלה, מדובר בבעלי תפקידים מצומצמים מאוד, לעיתים מדובר באדם אחד. ההנהלה בעיקר בעמדת "מאפשר" של תשתית לשיח, ליוזמות ולפעולות אשר עולים בקנה אחד עם העקרונות והקווים של המדיניות שהתוותה ההנהלה. לרוב הם מהווים גם שומרי הסף של החוקים הקהילתיים במקרה שנחצים העקרונות שהתוו.
- **הסדרה תהליכית** - קהילות יכולות להיות יצרניות במהותן או באופן ספונטני. כך או כך, ההבדל המשמעותי ביחס לעקרון המכניסטי הוא שבתהליך היצרני יש ויתור על הסדרה ושליטה בתהליך היצרני. התהליך אינו ליניארי ולעיתים מתקשה להיווצר בזמנים קצרים ולעמוד ב"דד ליין". במקום זאת, הוא מאפשר יוזמות מגורמים שונים בתוך הקהילה מבלי להגביל את עמדתו של היזם. התהליך מאפשר לשותפים להתגבש מבלי שמינו אותם לכך באופן פורמאלי. ולפיכך- הפוטנציאל לחדשנות ויצירתיות גובר.

כלומר, ניתן לראות כאן כי למרות שהעקרונות אינם "עונים" במלואם על הרעיונות המכניסטיים, הרי שגם הקהילה מספקת עקרונות להתנהלות הארגון והמבנה הקהילתי. יש לה מטרה, הנהלה ופלטפורמות מאפשרות. היא מאפשרת בתוך רשת הקשרים הכללית בין פרטים התהוות של קבוצה גדולה סביב רעיון או מטרה.

בצה"ל רעיון הקהילות החל לצבור תאוצה בשנים האחרונות, בעיקר בשל יוזמות מלמטה למעלה. מדובר כאן מחד בהיבט חיובי המעיד על האפשרות להצמיח יוזמה מלמטה, מבלי להישען על הצורך

בקבלת החלטות סדורה, הקצאת משאבים ואמצעים אלא על ידי ההירתמות של "משוגעים לדבר" מרחבי הארגון ומאידך, מתחייב לשאול מדוע מתקשה הארגון לזהות את הפוטנציאל החיובי הגלום בהתארגנות מסוג זה ולהביאו לכדי שעתוק ומיצוי. בנוסף, רוב הקהילות המתקיימות במרחב הצה"לי עוסקות בתחום עניין, הגברת מחוברות ארגונית או תקשורת פנים ארגונית, אך ניתן לומר שכמעט ולא התקיימו קהילות שהוקמו על ידי הפיקוד הבכיר או במטרה לענות על מטרות ארגוניות מוצהרות. למרות שהן מצליחות להתקיים, נדמה שעד כה הן הצליחו למרות התנגדות הארגון, אשר מתקשה להכיל את הרעיונות החלופיים שהן מציגות. בחלק מהמקרים נחווית הקהילה כהתארגנות שמאתגרת את הסדר והשליטה בארגון, מעלה חששות מזליגת ודליפת מידע והיא עשויה לקבל התייחסות פחותה או שולית להלכי הרוח וליוזמות שעולות בה.

נדמה שהחסם המרכזי הינו ראיית הקהילה כישות ארגונית יצרנית המחוברת לייעוד הארגוני, ויש קושי בלייצר הנגשת משאבים להתארגנות שהיצרנות שלה אינה ניתנת להסדרה ליניארית. כמו כן, ישנו מתח אינהרנטי בין התפקיד הפורמאלי של מנהל הקהילה ותרומתו המערכתית לבין העשייה לתפקיד הפורמאלי והערך המקומי הנוצר. גם כאן, חשוב לומר שאין מדובר במקרה פרסונאלי אלא שבארגון מכניסטי, כל בעל תפקיד ומשאביו (כמות הכפיפים, כשירותם ודרגתם, המשימות והמשאבים) נגזרים מהערך למימוש הייעוד הארגוני ומהערכה של הזמן והמאמץ הדרוש למימושו. הפניית קשב למה שאינו בליבת התפקיד הפורמאלי בהכרח תהיה במתח שנדרש לנהלו.

"פלטפורמה שיתופית"- הפרט בהמון וההון השולי.

כאן אולי הקפיצה הרעיונית הקשה ביותר. לכאורה ניתן לקרוא לתצורה הזו פלטפורמה ניהולית או כלי ניהולי. אך אין זו אלא רדוקציה של מהותה. בחשיבה הרשתית, מצליחה הפלטפורמה השיתופית לייצר התהוות יצרנית בין פרטים בדידים שאין ביניהם קשר. וכדי להבינה ניתן להשתמש בדימוי ה"ערפילית". בין הפרטים הקשורים לערפילית או המתקשרים דרך הערפילית מתנהלת אינטראקציה סביב מטרה, המאפשרת להם להתחבר מבלי להכיר באופן אישי או לבדוק כלל את מערכת הקשרים הקושרת ביניהם מעבר להתקשרות הספציפית.

ניקח לדוגמה שלוש פלטפורמות שכאלו:

הפלטפורמה Airbnb הינה פלטפורמה שיתופית המחברת בין מי שרוצה לטייל בעולם לבין מי שיש לו "נכס" אשר נחשב שולי, דוגמת מיטה פנויה בדירה. הפלטפורמה הזו, שאין בה בעלות על נכסים מרובים

הפכה להיות אחת החברות המובילות בעולם המלונאות. היא "מוכרת" את החיבור בין פרטים בהמון מבלי לייצר ביניהם קשר ישיר ומתווכת ביניהם בתוספת אמון הדדי של שניהם בפלטפורמה ומנהליה. באופן דומה Google Maps, הינה פלטפורמה המאפשרת למשתמש הקצה לקבל החלטות איך ולאן ללכת, ומבוססת על מידע והתנסות שכל אחד מהמשתמשים יכול לתרום. כל אחד משתף מחוויותיו ומסייע לאחר, גם כאן, מבלי שיש קשר כשלהו בין הצד התורם לצד הנתרם, וההחלטה מבוססת על שקלול חוות הדעת של משתמשים מרובים- היינו חכמת ההמון. ניתן להסתכל על Headstart – הפלטפורמה למימון המונים. בצד אחד יש אדם עם רעיון, חלום או פנטזיה. בצד השני, בעלי "הון שולי" שיכולים לתרום לפי רצונם ולמי שירצו. הפלטפורמה עצמה מסייעת בניסוח והנגשה של הרעיון להמון – בה כל משתמש יחליט האם הרעיון מצדיק השקעה מצידו ובאיזה סכום. גם כאן, הקשר בין הצד היזמי לצד המממן הוא אפסי עד לא קיים ולמעט תמיכה נקודתית בפרויקט אין המשכיות גם לקשר.

- **ייעוד ומטרה** - בדומה לארגון הקהילתי, גם כאן יש זיהוי של מטרה ברורה של הפלטפורמה השיתופית. היא נועדה לייצר חיבוריות סביב נושא, אינטרס או אג'נדה המתווכת ומנגשת על ידי הפלטפורמה.
- **עבודת צוות**- בכלל הפלטפורמות הללו, השכבה של המפתחים היוזמים של הפלטפורמה היא צרה מאוד. ביניהם, מן הסתם, מתקיימת אינטראקציה הדוקה. יחד עם זאת, כלל השותפים בתהליך היצרני הם בקשרים מקריים, שאינם קיימים מעבר להתארגנות סביב המטרה של הפלטפורמה. כך למשל, תומך בפרויקט בהד סטארט הוא לרוב נטול קשר ליזם, לא מלווה אותו או במגע עימו בתהליך היצרני וגם לא בקשר עימו בסוף התהליך היצרני. גם בין התורמים השונים אין קשר כלשהו. כלומר, העשייה לחלוטין מבוססת על ההמון וההון השולי שבידיו.
- **פורמליזציה, סמכות ואחריות** - בהמשך לסעיף הקודם, למעט מי שיזם ומתחזק את הפלטפורמה עצמה, אין הגדרה של תפקידים והפרטים שבאינטראקציה עם הפלטפורמה יכולים לנוע בין עמדת התורם, ליזם למשתמש – או להיות בכולם במקביל.
- **תפקידי ההנהלה**- הנהלת הפלטפורמה למעשה מתחזקת את הפלטפורמה ומאפשרת את נגישותה להמון, אך היא אינה יכולה לקבוע או לנווט את השותפים בתהליך. היא יכולה לסייע לתורמים או ליזמים (למשל- לנסח ולהגיש את הרעיון או לתת פידבק לתורמי הידע ולהפנות אליהם שאלות).

- הסדרה תהליכית- העקרונות של התפשטות והדבקה אינם ניתנים לחיזוי או שליטה. ולכן ההתמקדות של הפלטפורמה היא ביצירת ההנגשה להמון. רעיון שתופץ תאוצה או לא תפוס תאוצה הוא בהתאם לעניין שהוא מייצר .



איור 4: אפיון מתחים ביחס ל"פלטפורמה שיתופית"

במובן המכניסטי, כפי שניתן לראות באיור 4, למעט קיומה של מטרה של כל אחת מהפלטפורמות האלו, קשה להתחקות אחר עקרונות אחרים שמתקיימים. אם כן, מדוע בכל זאת מדובר בתצורה ארגונית? כיון שלצד המטרה המוגדרת של הפלטפורמה, יש מעורבות של פרטים בצורה שמאפשרת התהוות של קשרים המאפשרים התקדמות לעבר מימוש המטרה של הפלטפורמה. במובנים של החשיבה הרשתית, הפלטפורמה מהווה זרז למימוש המטרה של הפלטפורמה, להיווצרות "ערפילית" זמנית של קשרים בין זרים שאין ביניהם אינטראקציה, ושאינן בבעלותם "נכסים" משמעותיים כדי לממש בכוחות עצמם את המטרה. הפלטפורמה, אם כן, מאפשרת יצירה המבוססת על התהוות בקרב ההמון ומבוססת על הנכסים השוליים של ההמון. כך למשל- פרויקטים ב Headstart שלא יזכו למימון מספק, משמע לא היו נחוצים בעיני ההמון או משמעותיים מספיק כדי להירתם אליהם. אך בהינתן שחכמת ההמון הצביעה על ערך מהותי - הרי שהם ימצאו את המימון המלא ואף מעבר לכך כדי לייצר פריצת דרך.

סיכום

המאמר מנסה להציע הסתכלות ביקורתית ומחודשת על ההתבוננות הקלאסית ברעיון המבנה הארגוני, כאשר השלב הראשון בו הוא לזהות כי מירב ההתייחסויות שלנו לרעיון המבנה נשענות על תפיסה מכניסטית שנמצאה כבר שאינה מתאימה לימינו במובנים רבים. לצד זאת הוא מציע חשיבה מחדש על הרעיון של התהוות צורות ומבנים ברשת החברתית, המבוססים על עקרונות חליפיים. כמובן, חשוב לזכור כי נסקרו כאן רק שלושה דגמים, מרחב משותף, קהילות ופלטפורמה שיתופית - ובעולם העסקי יש מודלים רבים ונוספים, כמו גם בחשיבה ובכתיבה האקדמית. להרחבה, ניתן לקרוא על מבנים דוגמת הטררכיה, הולוקרטיה, SCRUM ועוד. אמנם, קשה לומר שהכתיבה מתמקדת ברעיון המבנה ומסדירה הגדרות מחודשות, אך הסתכלות על ההתרחשויות והתהוות בעולם מלמדת כי על-אף שהכתיבה דלה, העשייה הרשתית מכתובה את ההבניה הארגונית. בסיכום מאמר זה ארצה להפנות מספר זרקורים להמשך החשיבה והעשייה במסגרת הצבאית.

ראשית, חשוב לומר, כי למרות שהאג'נדה במאמר ברורה, הרי שהחשיבה וההבניה הרשתית אינה כלי שיש ליישם ולממש בכל רחבי הארגון הצבאי, בוודאי לא במלואה. לכן יש לנהוג בה במשנה זהירות ולפנות למימושה במקומות המתואמים לאתגרים עליהם היא עונה. כך למשל, היא חיונית לאזורי עמימות גבוהים ובעיות מורכבות הדורשות תהליך פיתוח חדשני, אך לא בהכרח מתאימה לאזורי שבהם דרושה שליטה גבוהה, הסדרה וארגון. למשל, היא עשויה להיות גישה שלא ממצה ואף מבזבזת משאבים, ובמיוחד באזורים בהם יש סיכון לחיי אדם היא עשויה להוות סכנה. כמובן, שבאזורים אלו, לא צריך להימנע מכל הרעיונות באופן גורף. כך למשל, תהליך ייצור תמונת המצב המודיעינית לקרב היא תהליך שיכול להיתרם רבות מתפיסות רשתיות.

שנית, רעיון התצורה הארגונית לעולם לא יכול להתממש בפני עצמו בשני מובנים עיקריים: המבנה חייב להיתמך במנגנונים מותאמים, תפיסות ניהול ומנהיגות רלוונטיים והון אנושי שמסוגל להכיל ולפעול במרחבים מסוג זה. כך למשל, תפיסות מנהיגות של מנהיגות שירותית (Servant), מתהווה (Emergent) או המתמקדת ביחסי החליפין בין המנהיג למונהגים, היא חליף חיוני לתפיסות מנהיגות קלאסיות ואתוס המנהיג הצבאי הקלאסי בהתארגנויות מבוססות חשיבה רשתית. במובן הנוסף, הספרות מלמדת אותנו כי ארגונים מסוג אלו (המכונים גם ארגונים אקספוננציאליים בספרו של איסמעיל סלים, (2015)) נדרשים לתמיכה מרובה מ"ארגון האם" על מנת להגיע לשלב היצרני ולפרוץ את הגבולות הארגוניים והתרבותיים. כלומר, יש לצפות לתהליך ארוך ומתמשך בו הארגון לא יפיק ערך מידי מהקמת התצורה, עד שיגיע למסה קריטית שתוכיח ערך והצלחה. כמובן שבארגון מכון משימה כזה"ל (ובמיוחד

לאור ההתרחשויות התקציביות והתוכנית הרב שנתי), אורך הרוח להקצאת משאבים ללא הפגנת תפוקות מהירה והוכחת ערך בזמן לא ידוע היא מורכבת להחזקה, לרתימה ולהטמעה. עם זאת, הפוטנציאל הגלום ברור. דווקא מתוך המקום של צה"ל ככזה שמרבית הנוער מגיע לשורותיו והוא בעל יכולות ומיומנויות רבות, הרי שההזדמנויות לייצר התהויות יצרניות הוא עצום.

המפות התפיסתיות שהודגמו בכל מודל מרמזות על המקום בו אנו נמצאים ולהיכן עוד ניתן להתפתח. יחד עם זאת, הן גם מצביעות בדיוק על המקומות שמעוררים את ההתנגדות והקושי. רבות מדובר בכתיבה על כך שהמודלים הרשתיים מעוררים את "המערכת החיסונית" של הארגון הקלאסי ותוקף אותם כאילו היו וירוס אלים. אין מדובר כאן בטרוניה כלפי מפקדים ומנהלים, נהפוכו. העידן הנוכחי אמנם מחייב את החשיבה השונה, אך לא השכלנו לפתח את עקרונות העומק הרשתיים לנגזרות המבניות במלואן ולאפקט הרגשי שהן מייצרות. כך למשל, עשוי בקלות להיתפס רעיון הביזור וחוכמת ההמון כערעור על מקומו ותפקידו של המנהל ואף לייצר חשש והתנגדות לאנרכיה וחוסר שליטה. יחד עם זאת, הנחת המוצא היא שעל אף המתח והניגודים, ניתן ואפשר לנהל את קיומן של שתי התצורות זו לצד זו. לצד זאת, חשוב לומר כי אנו עדים להתפתחות והתפשטות רעיון המרחב המשותף בצה"ל, ובאותה נשימה, יש לשים סימן אזהרה מלייצר תחושה שהישענות על אותה מדרגה היא רבולוציונית. רבולוציות יהיו בקפיצות למודלים מהמשפחות הבאות דוגמת הקהילות והפלטפורמות השיתופיות. קהילות, בימים אלו, נדמה שהן על סף הפריצה לתודעת המפקדים וימים יגידו אם יצלח השילוב.

לבסוף, הכלי האבחוני שהוצע כאן אינו מתיימר להיות מדע מדויק אלא להציע מסגרת תפיסתית וכלי אבחנתי עבור איש מד"ה והמפקד בבואנו להסתכל על הארגון. עם זאת, אני תקווה כי לאורך הזמן נוכל למפות אילו כלים יש לרשות המפקד והיועץ בכדי לגשר על המתחים הנוצרים בין התצורות כדי לאפשר את החיות של התפיסות וההתארגנויות זו לצד זו.

[1] עקרונות אלו נבחרו באופן מכוון בהתאם לרלוונטיות למשפחות המוצגות כאן. המודל יכול להכיל עקרונות שונים המאפיינים סביבות ארגוניות שונות, בהתאם למיפוי המאבחן. כלומר- המודל המסדר רלוונטי גם לעקרונות עומק אחרים ועדיין יכול לשמש כמודל חשיבתי ואבחנתי למתחים בין התצורות.

מקורות

כרמל א. , יעקב, נ. (2017) פעולה משותפת באמ"ן, מתוך אנתולוגיה של שינוי והשתנות

Arizon-Peretz, R., & Luria, G. (2017). **Drivers' social-work relationships as antecedents of unsafe driving: A social network perspective.** *Accident Analysis & Prevention, 106*, 348-357.

Kalish Y., (2013) **Harnessing the power of Social Network Analysis to explain to explain organizational phenomena**, in J.M.Cortina , & R.S. Landis (eds) *Modern Research Methods of the study of behavior in Organizations* (chapter 4). Society for Industrial and Organizational Psychologists Organizational Frontiers. NY: Routledge

Hock, W.D (2000) **Birth of the Chaordic Age**

Deloitte, 2018: Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0

Krackhardt d., Hanson J., (1993). **Informal Networks: The company behind the chart.** *Harvard Business Review*, 104-111.

Lau D., Murnighan J., (2005) **Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines.**, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 4