

# "הוויה אסטרטגית": בין גיבוש אסטרטגיה למימושה למידה מארגונים גדולים

זיהוי המרכיבים המבניים והתרבותיים של הארגון הצבאי שבאמצעותם ניתן לקיים הוויה אסטרטגית, החיבור בין הסביבה האסטרטגית לסביבה האופרטיבית ובחינה מתמדת של הסביבה החיצונית - כל אלה עשויים לייצר תהליך מתמשך של חשיבה ומימוש השינויים הנדרשים בהתאם לאופי האיומים ולסביבה המשתנית כיום

**אל"ם ד"ר הדס מינקה-ברנד.** ראש המרכז למדעי ההתנהגות של צה"ל. שירתה בעבר במגוון תפקידים בתחום מדעי ההתנהגות ביחידות היבשה, ובהן חטיבת גולני, אוגדת יהודה ושומרון וכן ביחידות אגף המודיעין, ובהן יחידה 8200. עבודת הדוקטורט של מינקה-ברנד עוסקת במנהיגות מפקדי צה"ל בדרג מפקדי החטיבות בסביבה מורכבת. בין תחומי ההתמחות פיתחה ידע בנושאים הבאים: חשיבה ארגונית רשתית, מנהיגות, מורכבות ואתגרי הפיקוד בסביבת התווך האזרחי של הלחימה.

**רס"ן לירז ספיר.** בעלת תואר שני בסוציולוגיה ארגונית מאוניברסיטת בן-גוריון שבנגב. דוקטורנטית בחוג למדע המדינה, ממשל ויחסים בין-לאומיים באוניברסיטת תל-אביב. בעבר הייתה ראש מדור מחקר באגף התקשוב וההגנה בסייבר, וכיום היא חוקרת היבטים ארגוניים וחברתיים של הטכנולוגיה במסגרת תפקידה כראש מדור מחקר טכנולוגיה מבצעית במכון הצבאי למחקר יישומי בממד"ה.

**נירית כהן.** מובילה שיח חדשני על עולם העבודה העתידי והאסטרטגיות הדרושות למנהלים ולארגונים, בין היתר בתחומי הכלכלה, החברה והחינוך ברמה הלאומית. לכהן יש מעל 25 שנות ניסיון בניהול כספים, משאבי אנוש, מיזוגים ורכישות - בישראל, באירופה, בארצות-הברית ובאחריות גלובלית. כהן שימשה במשך עשור סמנכ"ל משאבי אנוש של אינטל ישראל.



I am an inventor.

"I became interested in long-term trends because an invention has to make sense in the world in which it is finished, not the world in which it is started".

(Ray Kurzweil)

המאמר מתמודד עם שתי שאלות מרכזיות. הראשונה - כיצד מזהים ארגונים גדולים את הצורך להשתנות וכיצד הם מאמצים אסטרטגיות חדשות; והשאלה השנייה - באילו אופנים הם מטמיעים את מימושן.

כדי לבחון כיצד ארגונים גדולים מתארגנים לשינוי הנדרש מהם נחוצים שני מושגים - זמישות אסטרטגית וטרנספורמציה - המהווים יחד את ההוויה האסטרטגית כפי שיפורט בהמשך.

### זמישות אסטרטגית וטרנספורמציה

"זמישות אסטרטגית" היא "יכולתו של ארגון לנצל באופן מתמשך את ההזדמנויות הנוצרות בעקבות השינויים והשיבושים בסביבה, זאת באמצעות היכולת הפנימית לצפות את השינויים ולהגיב במהירות למתרחש כדי להשיג יתרון תחרותי" (Adler, 2012). הכוונה היא לתשתית הארגונית האסטרטגית אשר מאפשרת התאמה מהירה לשינויים - תשתית דינמית ולא סטטית. הדינמיות הזאת מושגת באמצעות בחינת מטרות הארגון, הישגיו לשינויים פנימיים וחיצויים. מדובר ביכולת של הארגון להתאים את עצמו לשינויים בסביבה. (Dyer, 2009; Nejatian & Zarei, 2013)

מחקרים בתחום מציינים כמה תחומים שעל הארגון לאמץ כדי להצליח להשתנות באופן הנדרש. הראשון - להנהיג תהליכים אסטרטגיים ותהליכי בניין כוח גמישים - דרישה שיכולה להיות

## תקציר

ארגונים נדרשים כיום ללמידה ולהשתנות בלתי פוסקות. המאמר הזה מציג ומנתח את אופני ההשתנות של ארגונים גדולים על בסיס תפיסות של אבחון בקרב גורמי אסטרטגיה ומשאבי אנוש בארגונים שונים בשוק האזרחי. מטרת המאמר היא להבין כיצד ארגונים גדולים מזהים צרכים ומאמצים אסטרטגיות חדשות וכן באילו אופנים הם מטמיעים את מימושן. המאמר מציע התבוננות באמצעות שני מושגים: זמישות (זריזות וגמישות) אסטרטגית - מצב חקירה מתמדת של ארגונים את סביבתם וזיהוי ההשתנות הנדרשת; וטרנספורמציה - מסע ארוך שהגנו על-פירוב האתגר המרכזי שבמסגרתו עובר הארגון בין המצב הקיים לכיוון המצב הרצוי ולובש צורה חדשה. ארגונים העוסקים בפעולות הנגזרות משני המושגים האלה מוצאים עצמם שרויים ב"הוויה אסטרטגית" כמצב קבוע. האתגר הוא נחלת כלל הארגונים, ובהתאם התפתחו מנגנונים וטכניקות ארגוניות שאותם ננסה לאפיין במאמר הזה. המאמר מתמקד בסוגיות הזמישות האסטרטגית והטרנספורמציה בהקשר של בניין הכוח של צה"ל ובשאלות האם וכיצד מתקיימת בצה"ל הוויה אסטרטגית. האתגרים של צה"ל מצריכים כמובן לעשות מאמצים כאלה תוך הבנה אחראית מאוד של הצורך בהשתנות, אך צה"ל נדרש לפעול כך משום שהוא מחויב מלכתחילה למוכנות מתמדת להסלמה ולמלחמה.

**"זמישות אסטרטגית" היא "יכולתו של ארגון לנצל באופן מתמשך את ההזדמנויות הנוצרות בעקבות השינויים והשיבושים בסביבה, זאת באמצעות היכולת הפנימית לצפות את השינויים ולהגיב במהירות למתרחש כדי להשיג יתרון תחרותי"**

לעתים מנוגדת למרכיבים בארגון שהם עמודי התווך שלו, ולתפיסות היציבות שעליהן מבוסס בניין הכוח. התחום השני - כוח אדם שיכול להתמודד עם הדינמיות ועם שינויים לא צפויים בסביבה הארגונית. התחום השלישי - תשתית טכנולוגית ותפיסות המותאמות לכך. הזמישות תושג באמצעות תרגום המשאבים ואבני הבניין לפעולות רלוונטיות בארגון. לשם הבנת היכולת לתרגם את אבני הבניין והתשתית לפעולות

## מבוא

ארגונים גדולים נדרשים מדי פעם לחשב מסלול מחדש ולגבש מצפן לכיוון חדש. גם צה"ל נדרש לכך במהלך השנים. במאמר הזה מנותחים אופני ההשתנות של ארגונים גדולים בניסיון לענות על השאלה "איך הם עושים את זה?" על השינויים החלים בסביבות הפעולה השונות של הארגון נכתב רבות בספרות: תופעות חברתיות חדשות, התפתחות טכנולוגית מואצת והתנועה לדיגיטל, שינויים כלכליים - כל השינויים האלה, המתרחשים בקצב הולך וגובר, הם מרכיבים בסביבת הפעולה של הארגונים. המושג VUCA - תנודתיות, אי ודאות, מורכבות ועמימות - מתווסף להבנת הסביבה של הארגונים, ומשפיע על תהליכי העבודה, התרבות, התפיסות, התשתיות והמבנים שלהם. ניכר שהארגונים הגדולים שונים זה מזה במידת רגישותם לשינויים, במהירות שהם מגדירים את המצפן הנדרש ובאופן שהם מצליחים לממשו.



לוחמי חי"ר במהלך אימון. צה"ל מחויב מלכתחילה למוכנות מתמדת להסלמה ולמלחמה

אופטימלית אחת של מצב רצוי - מדובר בתהליך מתמיד. בהקשר הצבאי נקשר המושג טרנספורמציה לשינויים הנדרשים במערכת הלוחמת במטרה להפוך אותה לכוח לחימה אפקטיבי יותר: טרנספורמציה במבנה הכוחות ובהרכבם; מעבר מדוקטרינה צבאית אחת לאחרת; מעבר לטכנולוגיה חדישה המשפיעה באופן משמעותי על שדה הקרב ועוד. דוגמה מרכזית לתהליך טרנספורמציה צבאית היא

ולתהליכים בארגון ניעזר במושג "טרנספורמציה" שמשמעותו שינוי צורה, התמרה, שינוי מבנה של רעיון או של גוף פיזי - מושג הכולל תנועה מתמדת. הספרות העוסקת בתיאוריות של טרנספורמציה מגדירה כיצד לנהל באופן מוצלח תהליך שינוי מבני וארגוני (Martinizi, 2013), ומדגישה בעיקר את ההיבטים הפרקטיים שמאפשרים, ולעתים מייצרים, תהליכים של טרנספורמציה ושינויים בארגון (Mikalef & Pateli, 2016; Pavlou & Sawy, 2011). על-פי הספרות הקיימת בנושא, היכולת לזהות ולייצר טרנספורמציה בארגון קשורה לצורך בדינמיות ובגמישות רבה, והיא נעשית באמצעות מגוון של יכולות הנדרשות מן הארגון באופן רב-ממדי: אִפְשׁוּר של יכולות טכנולוגיות שונות, זיהוי הביקוש בשוק הרלוונטי, הקשבה עמוקה ללקוחות, עיצוב תהליכים חדשים ותמיכה במנהלים, בחינת השינויים באופן הדרגתי ועוד (Rowe, Besson & Hemon, 2017; Bak, 2016).

### הטרנספורמציה הארגונית היא דרמה מרתקת המצריכה קשב ניהולי מתמיד ומנגנונים תומכים.

### הטרנספורמציה הצבאית היא תהליך מתמשך ללא נקודת סיום: הוא מתעצב כל הזמן מול האיומים הקיימים

האסטרטגיה המוצהרת של הצבא האמריקני בהובלת משרד ההגנה בתחילת שנות ה-2000: מעבר מלחימה הממוקדת במערכות אמ"ח להתמקדות ברשתות מידע ומודיעין; מעבר מדוקטרינה המבוססת על ריכוז כוח מסיבי וסטטי לכוחות ניידים וקלים המותאמים למשימה ספציפית (פרייליך, 2006; מקגרור, 2001).

הטרנספורמציה הצבאית היא תהליך מתמשך ללא נקודת

לנוכח הסביבה המשתנית נהפך הצורך בחשיבה על טרנספורמציה למהותי ולמובנה בתהליכי העבודה של ארגונים רבים. העיסוק בטרנספורמציה מגלה עומק ורוחב יריעה בממדים רבים שלא תמיד נחשפים בתפיסת המנהלים את האתגר שלפניהם. פעמים רבות מושקעות אנרגיות ניהוליות רבות יותר בשלב גיבוש החזון מאשר בתכנון מימושו וביהולו - שלב הנושא אופי סייזיפי לכאורה ומלווה בהתנגדות. "לכאורה" מכיוון שהטרנספורמציה הארגונית היא דרמה מרתקת המצריכה קשב ניהולי מתמיד ומנגנונים תומכים. יש לציין כי טרנספורמציה מניחה תמיד שבשל השינוי אין נקודה

סיום: הוא מתעצב כל הזמן מול האיומים הקיימים. יש לציין שעל-פי רוב יש הערכת חסר של המרכיב התרבותי המהווה חלק משמעותי מן התהליך. כאשר מנסים ללמוד מן הספרות הארגונית על הטרנספורמציה בצה"ל חשוב להביא בחשבון שבמהלך ההשתנות של צה"ל יתרחשו לחימה והסלמה ויתבררו צרכים מבצעיים שונים. הדבר מצריך עיסוק אחראי מאוד באופייה של הטרנספורמציה. אסור שההבנה הזאת תמנע יצירת תרבות של חדשנות במטרה לחתור ליתרון צבאי ולעליונות (Defense, 2001; Davis, 2010).

## שיטת המחקר

הממצאים שיוצגו מבוססים על אבחון<sup>2</sup> שהורכב מראיונות עם גורמי אסטרטגיה ומשאבי אנוש בארגונים שונים בשוק האזרחי העוסקים בתחומים מגוונים: טכנולוגיה, מוצרי צריכה, אלקטרוניקה וגורמים העוסקים בליווי תהליכי שינוי בארגונים גדולים. הראיונות עסקו בתהליכי שינוי גדולים בארגון ובהקמה של יסודות חדשים - המבנה הארגוני, זיהוי הצרכים, הטמעת השינוי והפצתו בארגון ועוד.

## המצאים מרכזיים

### בין גיבוש אסטרטגיה ליחוושה

בחלק הזה נעסוק בשתי השאלות שהצגנו: כיצד מזהים ארגונים גדולים את הצורך ומאמצים אסטרטגיות חדשות, ובאילו דרכים הם מטמיעים את מימושו. בסופו נשוב למפגש הדיפוזי בין שתי השאלות ולאופן שבו הוא מתרחש הלכה למעשה בצורה של הווייה אסטרטגית.

### תשתית ארגונית אסטרטגית

בארגונים שנבחנו ניתן היה לזהות כמה מבנים ותפיסות המשפיעים על האופן שבו הארגון מתעצב כארגון זמיש. התפיסות הללו מסייעות לזיהוי האסטרטגיות החדשות הנדרשות לארגון ולעצם הצורך בשינוי. ראשית, בארגונים קיימות פונקציות ארגוניות שאחראיות לחיפוש ידע חדש ולהבאתו לארגון - גופי "חפש והכנס". הפונקציות הללו עשויות להיות עתידני ארגון פרואקטיביים (Futurists), גופי אסטרטגיה וגופי מודיעין עסקי. תפקידם הוא להבחין במגמות משמעותיות, בין היתר דמוגרפיות, גיאופוליטיות וטכנולוגיות ובשוק העבודה וכן להבחין בתופעות חברתיות ולאפיין את השפעתן הפוטנציאלית על אסטרטגיית הארגון. במסגרת תפקידם הם יטעינו את הארגון במידע חיצוני ויפנו את תשומת הלב שלו להשתנות הנדרשת. חשוב שהגורמים הללו יהיו מנותקים במסגרת ההיררכיה הארגונית מחטיבות הייצור או הפיתוח, כדי שלא יהיו מעורבים בפרויקטים בארגון ולא יהיו מושפעים מאינטרסים לוקליים. גם להנהלת הארגון יש תפקיד מרכזי ביצירת תהליכים מובנים:

מיפוי מגמות בסביבה החיצונית, הסקת משמעויות והפניית מאמצי הארגון לתכנון מימושם. אפשרות נוספת, המשלבת בין שתי הקודמות, היא שילוב בין ידע פנימי לידע חיצוני: טעינת "החטיבות" וסימביוזה ביניהן בתהליכי התכנון כדי שישתלבו בתהליך מעגלי תקופתי - ניתוח מגמות חיצוניות שיש להן השלכות על האסטרטגיה של הארגון מצד אחד, וגיבוש תוכניות ארגוניות מצד אחר. לעתים זה נראה כמו איסוף שיטתי וניתוח מגמות מהחוק, איסוף וניתוח רעיונות ויזמות מתוך הארגון ובחינה מתמדת שלהם ביחס להגדרת המטרות.

כפועל יוצא של האינטראקציה עם השוק החיצוני מפעילים הארגונים אסטרטגיית מעקב אחר מדדים שונים המשמשים כחיישנים בשוק החיצוני, רצוי מדדים מובילים. אלה מזהים שינוי בסביבה כדי לאפשר ניתוח של השלכות על האסטרטגיה והתוכניות. טכניקה נוספת היא יצירת שיתופי פעולה רלוונטיים עם העולם האקדמי, גופי תעשייה וארגונים דומים.

כדי לאפשר לאנשים בארגון לזהות אסטרטגיות חדשות ולקדם אותם, נדרשות פעולות למיצוי האנשים בארגון כ"חממת רעיונות": השקעה מתמדת בהון האנושי של הארגון כעיקרון מארגן (Human Centric), כגורם המאיץ ומציף רעיונות פוטנציאליים.

מרכיב משמעותי נוסף בתשתית הזמישות הוא הטכנולוגיה: מגמות טכנולוגיות כמניעות תהליכי בניין כוח ושינוי. גם בהקשר הטכנולוגי יש צורך בשילוב בין הכוחות החיצוניים לארגון ובין המובילים הטכנולוגיים בתוכו. ראשית, הטכנולוגיה כגורם מזרז שינוי: זיהוי כלים טכנולוגיים ליצירת שינוי. כמו כן, שימוש בטכנולוגיה במטרה לזהות צרכים וגורמים קריטיים אחרים: כריית מידע מנתונים הקיימים בארגון לצורך ניהול תהליכים

**יש להבין שהמציאות הנוצרת אינה תואמת בדיוק את החזון ביציאה לדרך. היא מתהווה כיצור כלאיים בין הישן והחדש, ומתעצבת תוך כדי חיכוך והתנגדויות.**

במשאבי אנוש ושיפורם, בינה עסקית (BI) וזיהוי צרכים ברמה המערכתית של הארגון. בנוסף, אֶפְשׁוֹר הטכנולוגיה והרשתיות בארגון במטרה לייצר יכולת של ליקוט חדשנות באופן רשתי: זיהוי גורמים קריטיים גם אם אין להם משמעות באותו רגע; חדשנות הנוולדת מן הרשת ולא מתוך ההיררכיה. לדוגמה, באמצעות רשת חברתית פנימית ניתן לייצר שיח פנים ארגוני פורה הכולל לא רק שיתוף בידע ובתהליכים אלא גם יצירת אינטראקציות, קשרים חברתיים ורעיונות חדשים בתוך הארגון. בכל המקרים שהוזכרו לעיל נדרשת תרבות המאפשרת לאלה לבוא לידי ביטוי, להציף את הצורך ואף להגיע שינויים באסטרטגיה. להקשר התרבותי עשויה להיות השפעה מצמיחה

במעבר ממידע סטטי לתובנות לפעולה. ארגונים שונים נעזרים במתודת ה-Big Data Analysis ומבצעים ניתוחים כדי לבחון האם אנשים אכן משתנים. בנוסף, יש חשיבות לזמינות המידע ולנגישותו.

**הגורמים התרבותיים** - אלה מהווים מרכיב מרכזי בהטמעה ובאפשרות לממש בסופו של דבר רעיונות חדשים בארגון. התרבות מתווה את האופן שבו האנשים יגיבו לשינוי, את מרחב האפשרויות של הארגון בלקיחת סיכונים, את יכולת ההנעה של המנהלים ואת הרעיון המארגן שבבסיס השינוי.

ההיבטים הללו יכולים לבוא לידי ביטוי במגוון צורות בשלב המימוש: הגדרת חזון חדש ועדכני, מיתוג ושפה שונים בארגון, טשטוש ההיררכיה במקומות הרלוונטיים וזירות שיח חוצות מבנים היררכיים.

## בהקשר הרחב יותר נדרשת חשיבה על כוח העבודה והצרכים הארגוניים כתצורה החדשה של הארגון, ויש לבחון האם יש צורך בהגדרת תפקידים אחרים או נוספים

הצלחה בהטמעת השינוי תלויה בין היתר בליווי מכוון בשילוב מנהיגות מובילה ומעורבת באמצעות העברת מסרים ברורים, הגדרת יעדים ותהליך עבודה ברור. לשם כך יש צורך בשיתוף פעולה רחב של השותפים בארגון והתגייסות של העובדים ברמות השונות. כמו כן נדרשת למידה מניסיון העבר, וכן נדרשות יכולות לאתר קשיים ולטפל בהם באופן ממוקד.

מנגד, ניתן להצביע על כמה גורמים העלולים לעכב את הצלחת השינוי: אינטרסים מנוגדים בשלב המימוש ואג'נדות מתחרות, אינטרסים לוקליים המנצחים בתחרות על המרחב, היעדר אינטגרציה ושכבת מידע חסרה, קשיים טכנולוגיים, כוח אדם לא מיומן, שכבת עובדים הבולמת את השינוי ומפל ציפיות מול היעדר הצלחה מידית.

יש להבין שהמציאות הנוצרת אינה תואמת בדיוק את החזון, ביציאה לדרך. היא מתהווה כיצור כלאיים בין הישן והחדש, ומתעצבת תוך כדי חיכוך והתנגדויות.

## דיון

לנוכח המרכיבים שהוצגו לעיל נראה כי זמישות אסטרטגית מושגת באמצעות חיבור מתמיד, דיפוזיה<sup>3</sup> של הבנות וידע בין גופי גיבוש האסטרטגיה ובין תהליכי ההובלה למימוש. החיבור הוא בין החולמים - אנשי האסטרטגיה והחזון ובין המובילים למימוש - גופי יחידות הביצוע ואנשיהן. החיבור הוא קריטי להשגת היכולת לזמישות אסטרטגית.

תפקידם של המנהלים והמפקדים בהשגת הזמישות האסטרטגית ומימוש השינוי הוא משמעותי ומרכזי בשלבים

ומאיצת תנועה מול גורמים העלולים לפגוע ביכולת של הארגון לזהות שינוי ולהובילו. דוגמאות לגורמים תרבותיים המאפשרים השתנות: מיתוג החדשנות בארגון כערך רצוי; לגיטימציה לשיח על רעיונות עיצוב ולא רק על יעדי מדידה קונקרטיים; ומנהיגות מובילה, מעורבת ויצירתית. לעתים זרז שינוי יהיה לחץ חיצוני - השתנות השוק בשל איום או תחרות. לעומת זאת, הווייה תרבותית של מנגנוני תכנון מסורתיים, היסטוריה של רעיונות לא מוצלחים וחוסר נכונות להשקיע ברעיונות לא בשלים עלולים לעכב את זיהוי הצורך בשינוי.

## מימוש הטנספורמציה

בחלקו הזה של המאמר נפרט כיצד מוציאים לפועל את השינוי ומממשים אסטרטגיות חדשות. גם כאשר ארגונים גדולים מייצרים את המנועים לזיהוי הצורך בשינוי אסטרטגי, קיימים תמיד אתגרים במימוש תהליך הטנספורמציה. הממצאים מלמדים כי הטנספורמציה היא עיסוק מתמיד רב ממדי.

**האנשים בתהליך** - בארגונים שנבחנו נעשתה עבודה משמעותית בנוגע לחשיבותו של ההון האנושי.

ראשית, רתימת האנשים לשינוי: השינוי ממותג ומלווה על-ידי קמפיין המסביר את הרציונל של השינוי ואת היתרונות שלו. בנוסף, מתקיימות הסברות והכשרות ממותגות להטמעת השינוי. במסגרת תהליך ההטמעה מוגדרים בעלי תפקידים ייעודיים האמונים על הובלת השינוי בארגון - Change officers.

שנית, גיוס ורתימת הדרג הניהולי של הארגון: לעתים קיים קושי לחולל שינוי בקרב מנהלים שפעלו לפי תהליכי עבודה מסוימים במשך שנים, ויש אף מקרים של התנגדות לכך. בחלק מן הארגונים התהליך מכונה מנטורינג הפוך (Reverse Mentoring) - מנטורים המסייעים למנהלים בתהליך למידה הפוך, למידה של דפוסים חדשים המותאמים לשינוי.

בהקשר הרחב יותר נדרשת חשיבה על כוח העבודה והצרכים הארגוניים בתצורה החדשה של הארגון, ויש לבחון האם יש צורך בהגדרת תפקידים אחרים או נוספים. בהתאם לכך נעשה שימוש בבניית תוכנית רעיונית לצורך Re-skilling של האנשים הרלוונטיים בארגון.

**שינוי מבני** - מסייע בדרך-כלל לארגון באימוץ השינוי. השינוי המבני מגדיר תפיסת הפעלה חדשה, והקצאת המשאבים מוגדרת באופן גלוי עבור השינוי. המימוש יכול להיות הדרגתי: פיילוט או שינוי חלקי כדי ליצור אמון. ניתן לממש זאת באמצעות צוותים ייעודיים והתארגנויות אד-הוק: שיפעלו לפירוק המבנה הקודם ולהרכבתו מחדש.

**מדדי ההצלחה** - כיצד נעריך את הצלחת השינוי? מהי הצלחה? מה נדרש כדי הצלחה ולקבל פידבק; ויצירה של מדדים להערכת האפקטיביות של השינוי.

**הטכנולוגיה מסייעת בהטמעת והערכת השינוי** - בשלב מימוש האסטרטגיה מהווה הטכנולוגיה מרכיב משמעותי

השונים של התהליך: על המנהלים להוביל למנהיגות מעורבת ולהעביר לעובדים מסרים ברורים; לאפשר את התהליכים האסטרטגיים השונים; להוות דוגמה כסוכני שינוי וחדשנות; ולתמוך ולייצר תרבות של יצירתיות וגמישות כאשר הדבר נדרש. התגייסות רחבה של כל המנהלים בארגון היא חלק משמעותי בשלב מימוש האסטרטגיה. לשם כך נדרשים גם תהליכים ומבנים שיתמכו במנהלים וכשירו אותם לכך. דוגמאות לכך: חיכוך ושיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים, dashboard לכל מנהל.

החיבור בין החלקים השונים שבהם קיימים הרעיונות והחזרת ההיזון החוזר ביניהם לנוכח אימוץ החדש הם קריטיים להשגת הזמישות האסטרטגית וליצירת ההווה האסטרטגית. כמוהו גם השילוב בין הקרקע לשמים - התבוננות החוצה אך גם חיבור עמוק לארגון ולצרכיו, כלומר, התאמת המגמות והכוחות החיצוניים שעשויים להשפיע על הארגון, על תהליכי העבודה, על המבנים והתפיסות הקיימים - כל אלה תוך שימוש במשאב האנושי כקרקע לצמיחת רעיונות והנבטת זרעים של שינוי.

**עבור צה"ל אתגר משמעותי הוא ההצלחה במימוש האסטרטגיות החדשות. במקרים רבים הוא אפילו מורכב יותר מגיבוש המצפן עצמו. התפיסה המסורתית מתייחסת לכך שניתן להסתפק בניהול תהליך השינוי. כיום ברור שיש להשקיע בו זמן, אנרגיה ומצביאות של מפקדים המוקצים להצלחת התהליך כפרויקטורים וכאינטגרטורים**

### **הויה אסטרטגית: משמעויות לארגון הצבאי**

לאחר ההערות בנוגע לזהירות הנדרשת בלמידה של צה"ל מגורם חיצוני, ננסה לזהות אילו המלצות ניתן בכל זאת לאמץ.

#### **א. גירוי, זיהוי ודיפוזיה עם המרכיב הפנים-ארגוני**

1. יש צורך משמעותי בשילוב בין הסביבה החיצונית של הארגון ובין הסביבה הפנימית: התבוננות החוצה והכנסת חדשנות לארגון; אך גם חיבור עמוק לארגון ולצרכיו. דיפוזיה בין חלקי הארגון השונים: אסטרטגיה, תכנון ומימוש. נדרשת דיפוזיה מתמדת בין הטמעת תהליכים בארגון לפני החזרה לשולחן השרטוטים; ונדרש חיבור בין הסביבה האסטרטגית לסביבה האופרטיבית.

2. חשיבה על גופי "חפש והכנס" - יחידות בצה"ל האחראיות לחיפוש אחר ידע חדש ולהבאתו אליו. תפקידן של היחידות האלה הוא לאתגר את צה"ל באמצעות מעקב אחר כוחות השוק החיצוניים ובחינת התוצאות של הביצועים בפועל. האם אלה הקיימים מקיימים דיפוזיה ומייצרים הויה

אסטרטגית? האם לאחר שעשו זאת, הם מצליחים להתגבר על הכוחות הבולמים ומעכבים שינוי, ובהם מכרזים ובירוקרטיה?

3. השפעת המדידה - מה התחליף לניטור ה"מרקטינג" את כוחות השוק והבנת תוצאות הבינה העסקית באופן המשפיע באמת על שינוי האסטרטגיה. יש לחשוב על כוחות השוק כמונחים צבאיים: אויב, למידה מצבאות אחרים ומגמות חיצוניות המשפיעות על האסטרטגיה של צה"ל.

#### **ב. הטרנספורמציה כמערכה - אתגר ארגוני רב ממדי**

4. עבור צה"ל אתגר משמעותי הוא ההצלחה במימוש האסטרטגיות החדשות. במקרים רבים הוא אפילו מורכב יותר מגיבוש המצפן עצמו. התפיסה המסורתית מתייחסת לכך שניתן להסתפק בניהול תהליך השינוי. כיום ברור שיש להשקיע בו זמן, אנרגיה ומצביאות של מפקדים המוקצים להצלחת התהליך כפרויקטורים וכאינטגרטורים: נדרש להתייחס לאתגר הטרנספורמציה העמוקה בתכנון מערכות השינוי בצורה רב ממדית ולהשקיע משאבים משמעותיים במאמצי המימוש.

5. המשגת הטרנספורמציה כאתגר ארגוני רב ממדי מסייעת להבנת קצב החלחול של תהליכים המצריכים שינויים בממדים רבים בחיי הארגון. הרכיבים השונים לא ישתנו אף פעם בקצב זהה, והאינטגרציה ביניהם מצריכה מיקוד עתי, וכמובן הזנת "המרכיב החשוב" האסטרטגי של הארגון. האתגרים אינם בהלימה למבנים הארגוניים. נדרשת דיפוזיה מתמדת, והארגון צריך להכיר בה ולדרוש אותה מכל חלקיו.

6. אנשים, אנשים, אנשים - יש לאמץ את גישת ה-Human Centric הנהוגה בארגונים המתפתחים הודות להנהגת שינויים. מדובר בתעשייה של השקעה ב- Minds & Hearts ומהווה הבנה עמוקה של השקעה באנשים.

7. מודעות לעולם ה"איך" הארגוני - במידה מעטה באמצעות גורמים מבניים (גופי האסטרטגיה, גופי התכנון וגופי המדידה) והרבה יותר באמצעות תהליכים ותפיסות (קציני השינוי במוקדים רבים אינם משאב "בזבזני", יזמים פרואקטיביים, משחק וקמפיינים לרתימת שכבות הביניים באוכלוסייה שבמרחב השינוי). ביסוס יכולת רתימה של השכבות השונות.

8. בין גמישות לשמירה על מסורת - הגדרה והתאמה של המקומות שבהם ניתן לאפשר זמישות וחשיבה על שינויים וכיוונים אסטרטגיים שונים, ובמקביל איתור המקומות שבהם החשיבה המסורתית מהווה יתרון ויש לה ערך מוסף. הגמישות אינה מבטלת את המסורת ואינה באה על חשבונה - לעתים היא מתקיימת במקביל.

9. "ביטים מול טנקים" - איתור המקומות שבהם מתאפשרת גמישות רבה יותר. לדוגמה, ייתכן שניתן לייצר טרנספורמציה כאשר השינוי לא מצריך יצירת תשתית

נדרש לחשיבה בנוגע לאימוץ יכולת הסתגלותית וניהול טרנספורמציה. על צה"ל להשקיע באופן משמעותי בזיהוי ה"מה" אך גם בניהול ה"איך". כמו כן יש להקפיד על כך שבניין הכוח בצה"ל יאפשר שינויים.

המשותף לארגונים שאותם בחנו הוא השיח הצנוע כיום: קיימת הבנה בנוגע למגבלות הכוח. הארגונים מבינים שהשינוי הכרחי, ועם זאת, שינויים קשים למימוש. הארגונים לומדים ומגדירים לעצמם את האפשרויות הקיימות כדי לייצר חידושים ושינויים בארגון, אך בלמידה ארגונים מבינים על-פירוב את מגבלות הטרנספורמציה, ולא פעם נמנעים ממנה.

המגמה המסתמנת היא שמתפתחים מנגנונים מרתקים, בעיקר בתעשייה, לאימוץ הווייה אסטרטגית ולהובלת שינויים מורכבים, ויש לתכנן אותם כקמפיין לכל דבר; לא פחות מההשקעה שמקיים צה"ל בקבוצות התכנון האופרטיביות. צה"ל נדרש ללמוד מארגונים אחרים כדי לאמץ את השינויים שעשו, ולתרגם אותם בהתאם למטרותיו ולצרכיו.

זיהוי המרכיבים המבניים והתרבותיים של הארגון הצבאי שבאמצעותם ניתן לקיים הווייה אסטרטגית, החיבור בין הסביבה האסטרטגית לסביבה האופרטיבית ובחינה מתמדת של הסביבה החיצונית - כל אלה עשויים לייצר תהליך מתמשך של חשיבה ומימוש השינויים הנדרשים בהתאם לאופי האיומים ולסביבה המשתנית כיום.

*תודה לרון גור על הסיוע בתהליך החשיבה ובהמשגת המונח הווייה אסטרטגית*

מסיבית ואמצעי-לחימה כבדים (שלפיתוחם נדרש זמן רב). עם זאת, יש לחשוב על המקומות שבהם ניתן לחולל שינוי ולא לפסול אותו מראש בשל הקושי הארגוני לבצע שינויים.

10. מורכבות הממשקים - זיהוי המורכבות הנדרשת בטרנספורמציה כאשר מדובר בממשקים ארגוניים מסוג שונה. האם קיים לקוח שבו יש להתחשב ולהתאים את השינוי לצרכיו? האם מדובר בשילוב של כמה יחידות בתוך הצבא בעלות תרבות ארגונית ותשתית שונות? יש לנהל את הטרנספורמציה בהתאם לכך תוך הבאה בחשבון של מורכבות הממשקים. במקביל, מודעות גבוהה לשונות בין-תרבותית עשויה ליצור זמישות אסטרטגית ולסייע בהצמחת רעיונות חדשים בארגון ובהזנתם.

11. חשיבות "המפקד המוביל" של המשימה בשלב מימוש הטרנספורמציה: המנהיגות בצה"ל והמשימתיות כתרבות הן נקודות עוצמה, וחשוב למנף אותן אל מול הצורך בשינויים, בעיקר משום שהסוגיה הזאת עולה כקושי מרכזי בארגונים אזרחיים.

## סיכום

במאמר הזה סקרנו את האופן שבו ארגונים גדולים מאמצים ומממשים שינויים תפיסתיים ומבניים בארגון, וביקשנו לסמן כיווני חשיבה רלוונטיים עבור הארגון הצבאי. לטענתנו, הארגון

## תרשים 1: מודל ההווייה האסטרטגית (גובש על-ידי נירית כהן במסגרת האבחון)





## המשך טבלה 2

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ הקצאת משאבים. העדפה ארגונית גלויה</li> <li>■ הגדרת מדדי הצלחה ומעקב שיטתי תוך שקיפות ארגונית</li> <li>■ שינויים מבניים מינימליים או מהירים</li> <li>■ צוותים ייעודיים והתארגנויות אד-הוק: פירוק והרכבה</li> </ul>	<p><b>תהליכים</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Big Data - מעבר ממידע סטטי לתובנות לפעולה. ניתוחים שונים, מבוסס על גישת ה-Human Centric - האם אנשים משתנים? זמישות המידע</li> </ul>	<p><b>טכנולוגיה</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ מיתוג ושפה</li> <li>■ תקשורת פנים ארגונית</li> <li>■ הגדרת חזון</li> <li>■ טשטוש ההיררכיה במקומות הרלוונטיים</li> <li>■ זירות שיח חוצות מבנים היררכיים.</li> </ul>	<p><b>תרבות</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ השקעה בהטמעה - טכנולוגית, תפיסתית, תרבותית וארגונית</li> <li>■ שיתוף פעולה נרחב של השותפים</li> <li>■ חיבור ורתימה לחזון/ לרעיון מארגן</li> <li>■ מנהיגות מובילה ומעורבת</li> <li>■ תקשורת רציפה של ההנהלה עם העובדים</li> <li>■ התנדבות רחבה של עובדים</li> <li>■ הגדרת יעדים ותהליך עבודה ברור</li> <li>■ למידה מניסיון עבר</li> <li>■ FUN</li> </ul>	<p><b>גורמים מאיצים</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ אינטרסים מנוגדים בשלב המימוש</li> <li>■ כניסת רעיונות החדשנות לארגון - התנגדויות פנים</li> <li>■ קושי טכנולוגי</li> <li>■ היעדר כוח אדם מיומן</li> <li>■ מפל ציפיות מול היעדר הצלחה מידית</li> </ul>	<p><b>גורמים מעכבים</b></p>

<p><b>טבלה 1 - זיהוי הצורך להשתנות פרקטיקות לזיהוי הצורך בהשתנות</b></p>	
<p>הגברת תקשורת בין-ארגונית / טיפוח טאלנטים/ טיפוח חממת רעיונות/ עתידני הארגון</p>	<p><b>הון אנושי</b></p>
<p>גופי "חפש והכנס"/ תהליכים אסטרטגיים / יצירת תשתית מדידה</p>	<p><b>תהליכים</b></p>
<p>כריית מידע / מנגנוני ניהול ידע וזיכרון ארגוני</p>	<p><b>טכנולוגיה</b></p>
<p>השראה/ חיפוש אחר חדשנות/סמלים וטקסים</p>	<p><b>תרבות</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ פוטנציאל משאבי בגורם "החדש"</li> <li>■ מנהיגות מעודדת, מעורבת, מובילה</li> <li>■ חיווי באמצעות סנסורים</li> <li>■ תחושת איום: משבר, סכנה, צורך מהותי בשינוי</li> <li>■ תחרות</li> <li>■ תהליכים תומכים</li> </ul>	<p><b>גורמים מאיצים</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ מנגנונים ארגוניים מסורתיים</li> <li>■ מנגנוני תכנון המנותקים ממנגנוני העשייה</li> <li>■ אווירת ביטול רעיונות "לא בשלים"</li> <li>■ היסטוריה של רעיונות לא מוצלחים</li> <li>■ הסתכלות פנימית בלבד או חיצונית בלבד</li> </ul>	<p><b>גורמים מעכבים</b></p>

<p><b>טבלה 2 - הטרוספורמציה פרקטיקות למימוש הטרוספורמציה הארגונית</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ בעלי תפקידים ייעודיים - קציני שינוי</li> <li>■ קבוצות המשתפות אנשי אסטרטגיה ואנשי שטח בתהליך סדור</li> <li>■ רתימת האנשים לשינוי באמצעות מיתוג, קמפיין, משחוק (gamification)</li> <li>■ מנטורינג למוקדי כוח - מנהלים בכירים בארגון, Reverse Mentoring.</li> <li>■ ניתוח כוח האדם - Work Force Analytics</li> <li>■ מערכת של היזון חוזר</li> <li>■ הסברות והכשרות להטמעת השינוי</li> </ul>	<p><b>הון אנושי</b></p>

## מקורות

Adler, N. (2012). *The Strategically Agile Organization: Development of a Measurement Instrument*. San Francisco: Alliant International University, California School of Professional Psychology.

Bak, O. (2016). Investigating Organizational Transformation in Automotive Supply Chains: A Case Study on B2B and Extranet. *Strategic Change*, 25(3), 299-314.

Davis, P. (2010). Military transformation? Which transformation, and what Lies Ahead? RAND.

Defense, U. D. (2001). *Military Transformation - A Strategic Approach*. US Department of Defense.

Dyer, L., & Ericksen, J. (2009). Complexity-based Agile Enterprises: Putting Self-Organizing Emergence to Work. In J. E. L Dyer, *The Sage Handbook of Human Resource Management* (pp. 436-457). London: Sage.

Martinizi, A., & Krumay, K. (2013). The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. *Journal of Change Management*, Vol. 13.

Mikalef, P., & Pateli, A. (2016). Developing and validating a measurement instrument of IT-enabled dynamic capabilities. *Proceedings of the 24th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Istanbul.

Pavlou, & Sawy, E. (Feb 2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Science*, Volume 42/1,.

Rowe, F., Besson, P., & Hemon, A. (June 5-10, 2017). Socio-technical inertia, dynamic capabilities and environmental uncertainty: Senior management views and implications for organizational transformation. *Proceedings of the 25th European Conference on Informational Systems (ECIS)*. Guimaraes, Portugal.

קולונל דגלאס א' מקרגור, "סופת המדבר", קוסובו ואתגר השינוי, **מערכות** 475-474 (פברואר 2001).

פרייליך, צ. מרץ 2006. "נקמת הפנטגון" או תפנית אסטרטגית: מדיניות הביטחון החדשה של ממשל בוש. עדכין אסטרטגי, SSNI, כרך 9, גליון 1.

## הערות

1 VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. מושג שבו נעשה שימוש בצבאות שונים ומתאר את המורכבות של אירועים שונים במרחב הארגוני הרחב.

2 האבחון נערך במסגרת איסוף ידע לסדנה "בניין הכוח 2017" בראשות סגן הרמטכ"ל.

3 המודל גובש במסגרת האבחון על-ידי נירית כהן.