

# על מיזוגים בצבא - המקרה של חטיבות תכנון

## אסטרטגי וקשרי חוץ\*

ד"ר סיגל וייסנר<sup>1</sup>

ביוני 2005 הוחלט לאחד את חטיבת התכנון האסטרטגי (תא"ס) מאגף התכנון (אג"ת) עם חטיבת קשרי החוץ (קש"ח) מאגף המבצעים (אמ"ץ), במסגרת סדרת שינויים ארגוניים בכלל הצבא. המסמך הנוכחי מתאר את תהליך המיזוג המתרחש בחטיבה המאוחדת לתא"ס ולקש"ח, ומתמודד עם שאלות לגבי הדגשים ומוקדי ההתבוננות המרכזיים בתהליכים מסוג זה.

נושא המיזוגים מוכר בעולם כתופעה ההולכת ומתרחבת בהיקפה. בשנים האחרונות מספר המיזוגים בין ארגונים עלה במאות אחוזים, אם כי רבים מאוד המקרים של כישלון המהלך. נהוג להשוות את התהליך שעוברים אנשים בעת המיזוג לתהליכים פסיכולוגיים הקשורים באובדן אישי ובאבל, ומתוקף כך רבים הם האתגרים העומדים בפני המפקד.

ניתן להגדיר שלושה סוגי מיזוגים (איחוד, שילוב ובליעה), ומקובל להתייחס לשלושה שלבים מרכזיים בתהליך: לפני קבלת ההחלטה, אחרי קבלת ההחלטה ולפני המימוש, שלב המימוש, בכל שלב ושלב יש דגשים שונים שצריך לשים לב אליהם להצלחת התהליך. המודל שבו נעשה שימוש בארגון הוא שילוב עקרונות המאפיינים תהליך אסטרטגי קלאסי עם עקרונות לביצוע שינוי ארגוני, תוך דגש לשינוי ארגוני מסוג מיזוג. המסמך מציג את יישום התהליך האסטרטגי, תוך התייחסות לשלבי תהליך המיזוג - לפני קבלת ההחלטה על מינוי המפקד המוביל, אחרי קבלתה וטרם מימוש, בשלב המימוש.

כיום (המאמר נכתב ביולי 2006 - ס"ו), בסוף התהליך, הארגון מצויד ביעוד, בחזון, בערכים, בתפקידים ובמבנה ארגוני. מרבית התפקידים מאוישים, ויש הסדרה של מרבית תהליכי העבודה. המיזוג הוא עובדה קיימת שחיים איתה, ובמידה רבה כבר אינה כה חשובה (non-issue).

במבט לאחור, תוך למידה על התהליך, נראה כי בקצב האירועים המהיר הופנה עיקר הקשב לתהליך האסטרטגי ופחות יחד למהות המיזוג. נראה כי הפרויקט היה צריך לתת יותר מקום ולהתעמק יותר בסוגיות של טיפול בפרט וניהול רגשי של ארגון במשבר. תהליך מיזוג ארגוני הוא תהליך מורכב המחייב תנועה מתמדת בין הביצוע האינטנסיבי להשתתפות ולהתבוננות הרגשית, בין הפרטים הקטנים לתמונה הכוללת.

מוצגים כיוונים ראשוניים למחשבה על עולם התוכן של מיזוגים בצבא, כנדבך נוסף בגיבוש ידע מתווה בתחום. הנחת עבודה היא כי מיזוג יחידות צבא כמוהו כמיזוג תת-ארגונים בארגון-גג שאינו למטרות רווח, עם קווים מאפיינים נוספים, הנובעים מאופיו הייחודי של הארגון הצבאי.

הרב-שנתית), מאופיין בקצב תגובה איטי ביחס לציפיות הגופים, ופעמים רבות מואשם ב"חוסר חיבור לשטח". ייעוד חטיבת תא"ס באג"ת לפני המיזוג היה זיהוי וניתוח של אתגרים אסטרטגיים, תוך גזירת משמעויות לישראל, וגיבוש המלצות למדיניות ולדרכי פעולה אפשריות בנושאים ביטחוניים-צבאיים.

חטיבת תא"ס מנתה כ-40 איש, בעיקר אנשי פרופסיה מתחום מדעי המדינה, לימודי המזרח התיכון ויחסים בין-לאומיים. הארגון נוהל כגוף ידע, ארגון חושב, המקיים פרומי חשיבה וסיעור מוחות, כמעט ללא צורך במדרג (הייררכיה). רוב אנשי הארגון מבוגרים ומיעוטם חיילים. אנשי הארגון נתפסו לרוב כשוהים ב'מגדל השן', 'כותבי ניירות' שאינם תמיד מחוברים למציאות בשטח. התוצר לא תמיד ברור, החיים בארגון הם מתוך

## חטיבות התכנון האסטרטגי (תא"ס) וקשרי החוץ (קש"ח) לפני המיזוג

אגף התכנון (אג"ת) בצה"ל הוא גוף המטה המרכזי במטכ"ל העוסק בנושאי הניתוח והתכנון האסטרטגי, בניין הכוח ופריסתו וארגון הצבא. האגף עוסק בתהליכים לטווח רחוק (התוכנית

1 סרן ד"ר סיגל וייסנר, שימשה יועצת ארגונית בחטיבה האסטרטגית באג"ת.

\* תודה מיוחדת לששון עוז וענת מרקוביץ' מחברת פילת יעון ניהולי

## רקע עיוני

נושא המיזוגים מוכר בעולם כתופעה ההולכת ומתרחבת בהיקפה (Ben Itzhak, 2003). בשנים האחרונות עלה מספר המיזוגים בין ארגונים במאות אחוזים, אם כי רבים מאוד המקרים של כישלון המהלך. מחקרים אירופאים מראים כי ב-60% מהמיזוגים הגדולים ביצועי הארגון הממוזג נמוכים מהממוצע בתעשייה, האגבור (סינרגייה) אינו מושג, ותהליכי האינטגרציה אורכים זמן רב בהרבה מהצפוי.

מנהלים רבים סובלים מאופטימיות יתרה, ומתוך מחשבה כי הנושא יסתדר מעצמו, לא משקיעים מספיק בהכנה של תוכנית עבודה מוגדרת, כדי לוודא שההכנה המנטלית של העובדים ופעולת הגומלין (האינטראקציה) בין הארגונים תהיה מוצלחת ("פאן", **הצד האפל של מיזוגים**). מיזוג הוא שינוי ארגוני עמוק המשנה את טבעו של הארגון, מחייב השתחררות מן העבר ובניית מסגרת התייחסות חדשה, וככזה מאופיין המיזוג כאירוע משברי בחיי הארגון. בספרות המקצועית מקובל להשוות את התהליך שעובר על האנשים בעת המיזוג לתהליכים פסיכולוגיים הקשורים באובדן אישי ובאבל, כמפורט להלן:

**הלם** - שלב זה יכול להכיל גם הכחשה של המציאות, התעלמות מהבשורה והיאחזות בישן.

**כאב ויגון** - עוצמת רגשות גבוהה המופנית פנימה או החוצה, תופעות של תוקפנות, כעס, חרדה ומסכנות.

**דיכנות** - העדר משמעות ועוגן, חוסר אונים, רחמים עצמיים ודיכאון.

**עיבוד האבל** - ניסיון להשיב את העבר, להילחם בשינוי, לחפש פשרות, להקטין את הפגיעה.

**פרידה** - לקיחת הדברים הטובים והיפרדות מהדברים הלא-רלבנטיים.

**גיוס אנרגיה להתחדשות** - השלמה עם המצב החדש, ירידה בהתנגדות והקלה.

**חיפוש דרך חדשה ולימוד** - השלמה אקטיבית, נכונות להשתלב ולהשפיע על השינוי.

**יציאה לדרך חדשה** - התנהגות יוזמת, התלהבות, הזדהות ומעורבות בתהליכים.

רבים הם האתגרים העומדים בפני ראשי הארגון (שקד 2000; פחמן, 2004). נוסף על עמידה במשימות השוטפות, ובנוסף על ניהול תהליך המיזוג, ראשי הארגון נאלצים להתמודד עם שמירה על הניעה (מוטיבציה) ועל מחויבות מצד הכפופים, עם מניעת עזיבה נמהרת של האנשים המוכשרים בארגון כתגובה מתגוננת מפני חוסר ודאות, עם טיפול בחוסר שביעות רצון, עם מאבקי כוח ועם ירידה בפרודוקטיביות. ראש הארגון צריך להיות מסוגל

מאבק תמידי להצדיק את הקיום ואת הרלבנטיות. הארגון נתפס כבעל אופי תחרותי ומסוגר.

אגף המבצעים (אמ"ץ) אחראי להפעלת הכוח בצבא. האגף מאופיין בתהליכים לטווח הקצר והבינוני, בקצב פעולה מהיר ובפעילות ברמה אופרטיבית. ייעוד החטיבה לקשרי חוץ, שהייתה כפופה לאמ"ץ קודם המיזוג, היה להוות גוף קשרי החוץ של המטה הכללי (נסיעות בכירים וביקורי זרים), הובלה והשלבה (תכלול) של ביקורים רב-זרועיים, אחריות לנספחים, שיתוף פעולה צבאי בין-לאומי בנושא תרגילים, וקישור (תיאום אסטרטגי ומבצעי) לכוחות שמירת שלום אזוריים ולארגונים בין-לאומיים.

חטיבת קש"ח מנתה כ-250 איש. אנשיה מגיעים מרקעים שונים, רובם אקדמאים, אך לא מתחום ספציפי. ישנם הרבה קצינים צעירים וריבוי חיילים בחובה. חטיבת קש"ח עברה טלטלות רבות בשנים האחרונות: מעבר מהיחידה לקישור עם זרים ליחידה לקשרי חוץ, הכפפה לאמ"ץ, הכפפה לאג"ת, וכעת המיזוג. התוצר של החטיבה ברור. אנשיה עסוקים בשוטף. הארגון נתפס כ'חברת נסיעות', מחובר לקרקע וללא מעוף. הארגון מסביר פנים וידידותי, הן כלפי פנים והן כלפי הסביבה.

בין חטיבת תא"ס לחטיבת קש"ח היו מנשקי עבודה גם לפני המיזוג. אלו לוו במתיחות רבות. בתא"ס כתבו מדיניות לנושאי קשרי החוץ, לעיתים בלי היכרות מספקת עם התנהלות הדברים בשטח. בקש"ח נאלצו להתמודד עם הצורך לקבל מדיניות שנכתבה לא אצלם. בתא"ס מגיעים לנקודת הפתיחה של תהליך המיזוג מתוך חשש להיבלעות הפרופסיה והחשיבה לטווח רחוק בתוך כוחו הבלתי מעורער של השוטף. יש חשש מאובדן האינטימיות שבארגון הקטן והצורך להסדיר תהליכי עבודה ולהפוך לפורמליסטיים בארגון גדול. בקש"ח מגיעים מתוך תחושת נחיתות של 'חוטבי העצים ושואבי המים' אל מול האליטה של האסטרטגיים. נשאלת השאלה האם יקבלו אותנו? האם נהיה מוערכים? נקודה נוספת חשובה לציון היא שראש חטיבת תא"ס היה בעבר ראש חטיבת קש"ח, ומתוקף כך מכיר את היחידה לפני ולפנים. לא זו בלבד, אלא שראש חטיבת קש"ח היה אז כפוף אליו.

ביוני 2005 הוחלט לאחד את חטיבת התכנון האסטרטגי (תא"ס) מאגף התכנון (אג"ת) עם חטיבת קשרי החוץ (קש"ח) מאגף המבצעים (אמ"ץ). במסגרת סדרת שינויים ארגוניים בכלל הצבא. הרציונל להחלטה זו היה התייעלות ושיפור האפקטיביות, אך במידה רבה גם חיכוך משאבי - קיצוץ דרג תא"ל, על כל המשתמע מכך. המסמך הנוכחי מציג רקע עיוני של ניהול תהליכי מיזוג בארגונים, מתאר את תהליך המיזוג המתרחש בחטיבה המאוחדת לתא"ס ולקש"ח, מתמודד עם שאלות לגבי הדגשים ומוקדי ההתבוננות המרכזיים בתהליכים מסוג זה, ומציג תובנות וכיוונים למחשבה על עולם התוכן של מיזוגים בארגון הצבאי, כנדבך נוסף בגיבוש ידע מתהווה בתחום.

החדש כשייך אליהם - כך יופחתו ההתנגדויות. **לאחר קבלת ההחלטה ולפני המימוש**, בשלב זה מעצבים מחדש את התפיסות ואת התהליכים של הארגונים, ולכן יש הזדמנות אמיתית לבחון הנחות יסוד של הארגון וליצור שינויים וקפיצות מדדגה של ממש. פעמים רבות מקבלי ההחלטות רצים מהר מדי לגיבוש מבנה ארגוני, תפקידים וסמכויות, ולא מנצלים את האפשרות לגבש עקרונות, חזון וערכים לארגון. חשוב לזכור כי אחת המטרות של מיזוג היא ליצור משהו חדש ואיכותי שלא התאפשר לפני כן.

**מינוי המנכ"ל המוביל את התהליך** - השלב מאופיין באי-ודאות, בעיקר סביב מינוי ושיבוך בעלי תפקידים בארגון. יש משמעות מרכזית לבחירת מקומו הפיזי של המנכ"ל החדש - המיקום מהווה סמל סטטוס למרכזיות הארגון.

**מינוי פרויקטור** - מיזוג ארגוני צריך להתנהל כפרויקט לכל דבר, אשר מנוהל בכלים מתחום ההנדסה והייעוץ הארגוני. מינוי פרויקטור לניהול תהליכי המיזוג הוא קריטי להצלחתו. הפרויקטור עובד על המשימה, על המבנה ועל התהליכים עתידיים, תוך שהוא משמש ספק מידע פורמלי עבור אנשי הארגון, ומפנה קשב למנכ"ל לעסוק במישור הפוליטי ובקבלת החלטות הנהלה. הפרויקטור צריך להיות מונחה ע"י ראש הארגון, להיות בעל יכולות ניהוליות ומנהיגותיות גבוהות ולפעול ברוח ראש הארגון. כשל אפשרי שיש להתמודד עמו הוא מצב שבו שאר המנהלים בארגון, גם הבכירים שבהם, תופסים את המיזוג כ'פרויקט של הפרויקטור' ונמנעים מלקחת אחריות ומעורבות.

**מינוי צוות היגוי** - צוות ההיגוי הוא בד"כ צוות הניהול שמתכנן את תהליך המיזוג ומפקח עליו, לכן דרך עבודתו משפיעה בצורה רבה על הדרך שבו ייעשה המיזוג בין הארגונים. כדאי שבצוות ישבו נציגים הנמצאים זמן רב בארגון ומכירים לעומק את מאפייניו, וכן נציגים חדשים היכולים להתבונן באופן אובייקטיבי. יש לקיים דיון התנעה שיעסוק בסוג המיזוג הרצוי, הנחות יסוד לגבי התהליך, מה ייחשב כתהליך מוצלח וכיצד צריך צוות ההיגוי לעבוד על מנת לספק תוצרים אלו. כדאי לקבוע עקרונות פעולה אשר ישמשו אבני יסוד לניהול התהליך, כגון צמצום משך התהליך, קביעת הארגון הקולט כמוביל את התהליך ודגש על טיפול בפרט.

נדרש שיתוף פעולה רב של אנשי הארגון כדי להתחיל לממש את ההחלטות הנוגעות לעיצובו מחדש. בייחוד נדרשת מעורבות של הפורום הבכיר, אך חשוב שתשמע גם דעתם של מנהלי הביניים ושל אוכלוסיות שונות ומגוונות בארגון. חשוב לגייס תמיכה חיצונית למיזוג, לשווק את רצינות הקמת הארגון החדש ללקוחות ולכל הגופים שעמם יש יחסי גומלין. השאלה המרכזית הנשאלת בשלב זה הנה באיזו מידה יוליד המיזוג משהו חדש ואיכותי יותר מחיבור אוסף חלקיו?

**שלב המימוש**. בשלב המימוש של המיזוג חשוב לשים דגש

לנהל תהליכי תקשורת בתקופת אי-ודאות, להכיל תחושות קשות של הכפיפים, לנהל שיחות אישיות וקבוצתיות לא-פשוטות, להניע את הכפיפים לבצע את משימותיהם על הצד הטוב ביותר גם בעידן המשבר, לתת משמעות להתרחשויות המעניקה לכפיפים תחושת שליחות וחשיבות, להקדין אנרגיה חיובית, התלהבות אמיתית, אמונה בתהליך, ויוזמה לשם הניעת דרגי הביניים לקחת אף הם חלק פעיל בתהליכי החשיבה והיישום. לא קל... בזמני משבר מומלץ למנהלים לשנות את היחס בין השקעה בתפוקה להשקעה באנשים לטובת השקעה באנשים. נדרש לבטא אכפתיות כלפי האנשים, רגישות לצורכיהם, ולעזור להם להתמודד עם הכאב שבשינוי. תחושת אנשי הארגון שלמנכ"ל אכפת ממה שקורה להם, שהוא דואג להם, עתידם חשוב לו, והוא עושה כל שביכולתו עבורם עשויה לצמצם את הפגיעה בדימויים ובערכם העצמי.

בעיסוק בתהליכי מיזוג ארגוני ניתן להגדיר שלושה סוגי מיזוגים (שקד 2000; פחמן, 2004):

**איחוד** - הארגונים המתמזגים שומרים על עצמאותם ועל ייחודם, אך משתמשים במשאבים משותפים. כל ארגון ממשיך לעסוק בעיסוקים שקדמו למיזוג; ההשפעה ניכרת בעיקר בשינוי הפיזי ובקבלת משאבים ממקורות אחרים.

**שילוב** - הארגונים המתמזגים אמורים לסנן את הטוב, את היעיל ואת האפקטיבי שבכל ארגון, וליצור ישות חדשה, השונה מהותית מהישות של כל ארגון בנפרד. הגדרת העיסוקים משתנה, מטרות הארגון מוגדרות מחדש וכן תוכניות הפעולה מתעדכנות על מנת לשקף את השילוב ואת השירותים החדשים שהארגון יספק.

**בליעה** - ארגון אחד מכתוב לארגון השני את אופי המיזוג, כלומר, השתלטות. פועל יוצא מכך הוא שארגון אחד לא משתנה באופן מהותי, אלא גדל כמותית, וצביונו וייחודו של הארגון האחר נעלמים בתוך הארגון הבלוע.

מקובל להתייחס לכמה שלבים של התהליך (שקד, 2000):

**טרם קבלת ההחלטה**. שלב ארוך ומורכב, אשר מהווה עיקר המקור לאי-ודאות, להתנגדויות ולקונפליקטים. הדבר המרכזי שמלווה את השלב הזה הוא הניסיון והמשאלה של מתנגדי המיזוג להציג למקבלי ההחלטות את 'למה לא'. יש ניסיונות להשתיק דעות ולבנות סיבות לוגיות להצגת תפיסות שיבלמו את המיזוג. כל המעורבים, ובעיקר ראשי הארגונים העומדים להתמזג באחרים, מתאפיינים בסערת רגשות ובתחושות חזקות של כמעט כישלון אישי (המנהל המאויים בבליעה). הדבר מתחזק בעיקר כאשר הסביבה משרדת כי מתבצע 'הרס הארגון'. חשוב כי ההחלטות תהיינה מהירות ככל הניתן, חדות וברורות - למניעת פרשנויות מיותרות. ככל שקובעי המדיניות ייטיבו לרתום את המנהלים שמהם נלקחות סמכויות, ולגרום להם לראות את הגוף

**אבני הדרך בתהליך:**

- הקמת יחידה (קואליציה) שתתווה את הדרך;
- אבחון ארגוני - מיפוי לקוחות, ספקים, תוצרים, תהליכי עבודה, הבדלי תרבות, פערים בשלב התפתחותי, הבדלים במנטליות ההנהלה;
- קביעת ייעוד וגיבוש חזון;
- קביעת הנחות יסוד וערכים;
- מיפוי יכולות ליבה, נקודות חוזק, חולשה, הזדמנויות ואיומים ומתוכנן גזירת היתרונות והחסרונות היחסיים;
- גיבוש אסטרטגיה של הארגון (תוך התייחסות לסוג המיזוג וכיצד נתפס ע"י הסביבה החיצונית);
- גזירת תפקידים ומבנה ארגוני;
- גיבוש יעדים ותוכנית עבודה;
- עבודה על המנשקים - הקמת מנגנונים תומכי זרימה ושיתוף במידע, איתור נקודות חיכוך וגיבוש פתרונות;
- פיתוח נוהלי עבודה מותאמים;
- איוש בעלי תפקידים;
- תהליכי בניית צוות ביחידות משנה בארגון - תפקידים, מבנה, זהות, ערכים, מנשקים פנימיים וחיצוניים, נהלים;
- הטמעת ערכים, שפה וגישות חדשות בתרבות הארגונית;
- גיבוש חברתי;
- תחקיר, הפקת לקחים ולמידה מתמשכת.

**שלבי ההשפעה בארגון**

יוצג כעת יישום התהליך האסטרטגי, תוך התייחסות לשלבי תהליך המיזוג - לפני קבלת ההחלטה על מינוי המפקד המוביל, אחרי קבלת ההחלטה ולפני מימוש, שלב המימוש. לפני קבלת ההחלטה - שלב ארוך ומורט עצבים בשני הארגונים. קיימת הסכמה כללית (קונסנסוס) מלא ברחבי שני הארגונים לגבי התפיסה כי המיזוג הוא החלטה שגויה, בכייה לדורות, משולל היגיון ענייני, למעט החיסכון המשאבי, שגם הוא לא הוכח בבחינה מדוקדקת של עלות-תועלת. במקביל מתרחש תהליך דו-ערכי (אמביוולנטי) אצל כל אחד מראשי שתי היחידות. מצד אחד, התנגדות נחרצת לרעיון המיזוג. מצד אחר, צורך לעמוד בהצלחה בבניית תפיסה של הארגון הממוזג, מול האפשרות לקבל את המינוי על ראשות החטיבה המאוחדת. מבחינה ייעוצית, מתבצע תהליך אבחון ולמידה של הארגון, ע"י יועצת הפנים, תוך מתן קשב למצוקות הפרט. בחטיבת הקש"ח אין ליווי מקצועי. במקרה שלפנינו, שלב זה היה ארוך במיוחד, כשמונה חודשים עברו מרגע החלטת הרמטכ"ל על המיזוג ועד למינוי המפקד המוביל. משך הזמן היה מלווה בעמימות רבה, בחששות כבדים, בתאוריות קשר (קונספירציה) למיניהן ובהאשמות הדדיות.

למעורבות המנהלים בתהליך. יש לבחון אם מנהלים של תת ארגונים אכן מובילים את התהליך בארגון ורותמים את אנשיהם לעשייה תוך כדי מחויבות גבוהה לתהליך. לעיתים יכול להיווצר פער בין עקרונות הפעולה שסוכמו לבין העשייה בפועל, ולכן מומלץ לקיים דיוני מעקב רבים אשר עוקבים אחר הביצוע לאור התכנון.

יש לעקוב אחר שיתוף הפעולה בין הארגונים לאורך העבודה. פעמים רבות הארגון הקולט, הגדול, אינו משקיע משאבים רבים בתהליך, מתוך תפיסה כי הארגון הנקלט צריך להתאים את עצמו אליו. במצב כזה נוצר חוסר איזון במוכנות של הארגונים לשתף פעולה ולקדם את שלבי המיזוג.

טיפול בפרט - יש להקפיד כי לאורך כל התהליך מתקיימת רגישות רבה לנושא הטיפול בפרט. בשלב המימוש של התהליך ייתכן כי הקשב המרכזי יעסוק בצדדים הלוגיסטיים של התהליך, ולכן חשוב להציף ולשמר את תחושות הפרט ואת קשייו לאורך התהליך ולמצוא פתרונות לקשיים העולים בדרך. חשוב להשקיע בבניית תוכניות הדרכה וחניכה לגישור על פערים שנוצרו עקב שינוי תפיסות תפקיד.

קשר עם לקוחות - יש להסביר ולשווק את המבנה החדש, תוך התייחסות לאופן מתן המענה המיטבי ללקוח. יש לזכור כי התהליך אורך זמן. נדרש אורך רוח בזמן ההסתגלות, וכן תיתכן ירידה במוכנות או בביצוע בשנה הראשונה. להלן יוצג מהלך פרויקט המיזוג, כפי שהתרחש בארגון.

**תיאור הפרויקט**

את הפרויקט הוביל צוות משולב של יועצים ארגוניים - יועצי חוץ ואזרחים, אשר הלקוח שלהם היה למעשה ראש אג"ת, עם יועצת הפנים של חטיבת תא"ס, לימים החטיבה המאוחדת - תא"ס וקש"ח. מתוך רגישות פוליטית להיעדר יועץ ארגוני מטעם חטיבת קש"ח, הוחלט כי מעורבות יועצת הפנים (חטיבת תא"ס) תהיה בעבודה מאחורי הקלעים, עד לגילוי הלוט' מרגע ההחלטה על מינוי המפקד המוביל. יש לציין את המורכבות בעבודת צוות מקצועית אל מול משימה משותפת, כאשר בזירה נמצאים לקוחות שונים, ובמיוחד כאשר אחד הלקוחות כפוף לאחר, מצב המייצר ניהוד עניינים מובנה.

**המודל** שהשתמשנו בו הוא שילוב של עקרונות המאפיינים תהליך אסטרטגי קלאסי עם עקרונות לביצוע שינוי ארגוני, תוך שימת דגש לשינוי ארגוני מסוג מיזוג (Ben Itzhak, 2003; Kotler, 1988; Kotter, 1995; אהרני, 1982; איתן, רוה וגור, 2001; קדמי, בודואן ופרגמן, 2006). הדגשים בהקשר של מיזוג נגעו לעבודה על מנשקים בין חלקי הארגון המתמזגים ולגיבוש חברתי, וזאת על מנת לאפשר אגבור (סינרגיה) שתאפשר מיזוג מסוג שילוב.

ארוכה של מאבקים, קשה היה לנסח חזון משותף שהוא מעבר למילים מנוסחות כהלכה. הפער הבין-תרבותי בלט דרך המחויבות והנכונות להשקיע בתהליך. מחלקת קש"ח הפגינה רצון להיפגש. מחלקת תא"ס גילתה פחות התלהבות. המסר אותו העבירה מחלקת אזורי וקישור, שם נמצא עיקר המיזוג בין ישן לחדש, היה מעורפל ולא ברור.

בסוף שלב זה ההישגים המרכזיים הם ייעוד וחזון מגובשים, מבנה חטיבתי ברור, יעדים אסטרטגיים להמשך פעולה, הגדרת שם החטיבה 'החטיבה לתכנון אסטרטגי ושיתוף פעולה צבאי בין-לאומי' (עד לעת פרסום המאמר שמה של החטיבה עבר התפתחות והוא היום 'החטיבה האסטרטגית' - ס'ו), התייחסות לתגים ולסמלים (סיכת אג"ת לכולם, תג מטכ"ל לסא"לים ומעלה, תג קש"ח לרס"נים ומטה), מקום ישיבת המפקד (יום בשבוע בקש"ח - מחנה 'אביב', ושאר ימות השבוע בקריה), תהליכי עבודה חטיבתיים.

שלב המימוש - מתבצעים המשך עבודה ברמת המחלקות וגיבוש מבנה ותפקידים של כל מחלקה בנפרד. מתוך שלוש המחלקות רק מחלקה אחת (קש"ח) מעוניינת לקיים תהליך מוסדר של בניית המחלקה מתוך מכוננות (אוריינטציה) למיזוג עם האחרות. שתי המחלקות האחרות אינן מעוניינות לייחד קשב מחלקתי לתהליך מסוג זה. קיימות שאלות זהות לא מטופלות, אשר הארגון מעדיף לטשטש ולעבור מהר ככל הניתן לשגרת פעילות עבודה.

הארגון מקדם הגדרות, נהלים ותהליכי עבודה משותפים. מסתיים איוש עיקר תפקידי המפתח בחטיבה. מתקיים קשר ענייני תקין בין בעלי תפקידים במקומות הרלבנטיים, אך לא מעבר לכך. למרות הצהרות מוקדמות, מסתמן שהמיזוג לובש דמות של איחוד ולא של שילוב.

כחלק מתוצרי הסדנה האסטרטגית מתמנים צוותי משימה להשגת היעדים האסטרטגיים, בהובלת דרגי הביניים ובליווי היועצים. עיקר הקשב הארגוני הוא כלפי פנים. העיסוק המרכזי הוא בהתארגנות פנימית של תהליכי עבודה. בשלב זה אין עדיין גיבוש תוכנית אסטרטגית להתמודדות עם הסביבה החיצונית לאור השינויים.

עדיין יש טענות ומענות, אך ככלל, אם השלב הקודם היה מאופיין בעיקר בכעסים ובהתנגדויות, בולט כי הלך הרוח בשלב זה הוא של השלמה. מתוך תהליכי העבודה המשותפים נוצרות היכרות ומתחים אישיים מתפוגגים.

היום שאחרי - שלב המימוש יחסית ארוך ואין נקודת סיום ברורה לעין. הצוותים האסטרטגיים עדיין בשלבי עשייה. עם זאת, מגיע הרגע שבו התהליך האסטרטגי הפורמלי מסתיים. היועצים החיצוניים סיימו את תפקידם, והארגון מצהיר בגלוי על רצונו 'להמשיך לבד' ולחזור לתהליכי תפקוד שגרתיים ללא התערבות גורם חיצוני. מה בהמשך - נותר לחכות ולראות. יש

בתחילה היו עדיין ניסיונות לשכנע את דרג מקבלי ההחלטות 'למה לא', אולם אלה שככו במהרה. במהלך תקופה זו מתגבש סביב רח"ט תא"ס צוות מצומצם המשתתף עמו ועם יועצת הפנים בחשיבה אסטרטגית על מהלכי הארגון. שאר הארגון, גם אם לא שותף באופן מלא בשלב זה, כמה להיות שם עבורו ולסייע בידו.

לאחר חודשי המתנה ארוכים מתבצע תהליך אסטרטגי מזורז בראשות ר' אג"ת ובליווי יועץ חיצוני. נערכו שלושה מפגשים, ובהם דנו במשותף ובנבדל בין החטיבות, בייעוד החטיבה המאוחדת, בעקרונות לתפיסת הפעלה ובעקרונות מנחים לגיבוש המבנה הארגוני. במהלך חודשיים ישנה עבודת צוות פעילה של הרע"נים בהיערכות לקראת המפגשים האסטרטגיים ומתחילים להיפתח ערוצי תקשורת רחבים ברמת כלל הרע"נים. במהלך התהליך המזורז, המתח והתחרות בין החטיבות מגיעים לשיאם, ובסיום התהליך מתקבלת ההחלטה למנות את רח"ט תא"ס כראש החטיבה המאוחדת. אורך התהליך והתמהמהות הדרג הבכיר בקבלת החלטה והכרעה ברורה לגבי שאלת הפיקוד של החטיבה המאוחדת נחוץ בארגון כחוויה שאינה מכבדת את הרח"טים, וגזלו מכוחות הארגון.

בסוף שלב זה ההישגים המרכזיים של התהליך היו קביעת זהות המפקד, קביעת ייעוד עקרוני משותף וגיבוש מבנה ארגוני תלת-מחלקתי: מחלקת התכנון האסטרטגי, מחלקת הקש"ח, מחלקת תכנון אסטרטגי אזורי וקישור.

לאחר קבלת ההחלטה ולפני המימוש - קשה להגדיר במדויק את גבולותיו של שלב זה. ניתן לסכם ולומר כי הוא היה קצר (כחודשיים) ואינטנסיבי. במהלכו התבצע מינוי רח"ט תא"ס כמפקד החטיבה המאוחדת, מינוי קצינה ותיקה ומוערכת מקש"ח כפרויקטורית לתהליך, תחילת למידה ואבחון של מחלקת הקש"ח, קביעת נוהלי עבודה ראשוניים בין הרח"ט לרמ"ח קש"ח, איוש תפקיד רמ"ח אזורי וקישור, מינוי צוות היגוי (שהורכב מהרח"ט, שלושת הרמ"חים, הפרויקטורית וצוות היועצים), מפגשים עיתיים של צוות ההיגוי.

נכנסים לתהליך אסטרטגי אינטנסיבי של בניית החטיבה המאוחדת. מתקיימים אירועים טקסיים של יציאה לדרך וסדנה אסטרטגית לגיבוש ייעוד, חזון וערכים. התהליך מלווה חשדנות רבה והתנגדויות, לא מעט בקרב הדרג הבכיר בחטיבה. הפעילויות מתנהלות 'לפי הספר', תוך הכוונה לשיתוף פעולה ואחווה, אך ללא התלהבות יתרה. למרות הדאגה לאנשים, לא ניתן מקום לשיתוף פומבי שלהם ברגשותיהם ובחששותיהם, אלא נדרשה התרכזותם בעבודה ובעשייה.

שלב זה כאמור הוא הזדמנות לעיצוב משהו חדש ואחר, אולם הארגון הגיע אליו מותש ומרוקן. עיצוב החזון והתפיסות, בניית השלד המרכזי של הארגון, תהליכים שאמורים להתבצע מתוך התלהבות ושאר רוח - התבצעו ללא חשק כלל. לאחר תקופה

בין חלקי החטיבה, יש מקום להמשך עבודה - היינו, איתור צרכים ופערים, מוקדי קונפליקט, מוקדים למינוף ומיצוי הזדמנויות וכו'. גם בהיבט של בניית צוותים יש מקום להמשך פעילות. כפי שצוין, באחת המחלקות נעשתה אמנם עבודה של פיתוח פנימי, אך בשתי המחלקות האחרות יש מקום להיענות רבה יותר לנושא. במקומות שבהם תהליכי החשיבה היו ברמת רמ"ח עם רע"נים, יש חשיבות רבה לשיתוף גם דרג רמ"דים ומטה. התהליך כולו לווה בהתנגדויות רבות, ועדיין ישנה כבדת דרך לעבור על מנת להגיע לכדי מימושו המלא.

### התבוננות בתהליך המיזוג כולו

לאחר מינוי המפקד קצב האירועים היה מהיר מאוד. שלב ההמתנה עד לקבלת ההחלטה היה ארוך מדיי ותרם לדינמיקה לא בריאה שהתפתחה בהמשך. נראה כי עיקר הקשב הופנה לתהליך האסטרטגי והרבה פחות למהות המיזוג. נוצרה התייחסות לרשימת תיגו (check list) שחייבים למלא, לא תמיד בהתאמה לשלב הפסיכולוגי שבו נמצא הארגון.

באופן מובנה, הארגון הצבאי הוא משימתי מאוד ופחות סובלני לרגשנות. בהתאם לכך, התהליך נוהל כפרויקט, ומבחינה זו משימות בוצעו כהלכה. עם זאת, חסרה הייתה התייחסות רבה יותר לתהליך כאל אירוע משברי הדורש טיפול אישי באנשים. לאור התובנות הנ"ל, נראה כי היה מקום להתעמק יותר בשאלות זהות, בסוגיות של טיפול בפרט וניהול רגשי של ארגון במשבר.

### מסקנות ולקחים אישיים וארגוניים

התהליך האסטרטגי, כפי שתואר, מביא לתוצאות ארגוניות בזמן קצר. ניתן להגיע לתוצאות מוחשיות, גם כאשר התהליך מתבצע למעשה באופן כפוי ותוך התנגדויות של כל הגורמים בארגון. עם זאת, אם מעוניינים בתהליך לעומק, אי-אפשר לדלג על היבטי ייעוץ אישי לפרטים בארגון. בהקשר הזה, חשובה מאוד שכבת הביניים בארגון, שפעמים רבות נופלת בין הכיסאות. תהליך מיזוג ארגוני הוא תהליך מורכב, המחייב תנועה מתמדת בין הביצוע האינטנסיבי להשתתחות ולהתבוננות הרגשית, בין הפרטים הקטנים לתמונה הכוללת.

### כיווני פעולה עתידיים בארגון

בשלב ראשון יש להשלים את התהליך האסטרטגי שעדיין לא הושלם במלואו, היינו המשך פעולת הצוותים האסטרטגיים בארגון, גיבוש אסטרטגיה לארגון לאור השינויים הפנימיים והחיצוניים, עבודה מעמיקה על המנשקים בין המחלקות ובעוד כמה חודשים - תחקיר והפקת לקחים.

מקום לביצוע תחקיר בשלב מאוחר יותר. בינתיים, נוצר מצב שבו הארגון מתמודד כעת עם מצב החירום בשל הלחימה בצפון (המאמר נכתב בעת מלחמת לבנון השנייה - ס'1). יפה לראות כיצד מתלכדות השורות, כיצד הצד האסטרטגי והצד הביצועי אכן תורמים זה לזה ויוצרים הפריה הדדית. יש רצון אמיתי לעבוד שכם לצד שכם, לתרום ולסייע להצלחת החטיבה כולה והמאמץ הלאומי, מתוך הערכה וכבוד הדדי.

### התוצאות או ההשפעה בארגון

מבחינת מדדים אובייקטיביים (תוצרים מוחשיים), בסוף התהליך הארגון מצויד ביעוד, בחזון, בערכים, בתפקידים ובמבנה ארגוני. מרבית התפקידים מאוישים ויש הסדרה של מרבית תהליכי העבודה. פסיכולוגית, הארגון במצב השלמה וקבלה. המיזוג הוא עובדה קיימת שחיים איתה, ובמידה רבה כבר לא חשובה (non-issue). תרבותית, קל יותר לשתף בידע בין חלקי החטיבה, קיימת הרבה יותר רגישות לצורכי האחר ויחס מכבד כלפי השונה.

התהליך הארגוני סייע רבות למיסוד ולהסדרה של מבנים ותהליכים ארגוניים בשלב ההקמה של הארגון המתחדש. אין ספק כי לקיום התהליך המוסדר הייתה השפעה מובהקת על האצת התהליך, וכי ללא ליווי מקצועי הייתה גדלה במידה רבה הסבירות כי המיזוג יישאר ברמת איחוד ולא יתרומם לרמת שילוב. במידה רבה היווה התהליך הייעוצי קולט ברקים שמשך אליו התנגדויות, באופן שסייע לחיבור בין אנשי הארגון. השפעות נוספות יש לבחון בפרספקטיבה של זמן.

### למידה והפקת לקחים התבוננות בתהליך האסטרטגי

מהסתכלות באבני הדרך שצינו במודל העבודה בהשוואה להשפעות בפועל בארגון, נראה כי היה מקום לייחד יותר קשב לאבחון הפערים התרבותיים בין חלקי החטיבה המתמזגת. הידע היה קיים, אך המשגה ברורה יותר הייתה עשויה לתרום עוד לדין אינטגרטיבי לגבי משמעויות הפערים והאופן שבו יש להתנהל. בהקשר זה, גיבוש ערכי החטיבה הרצויים היה נתרם מהתייחסות רבה יותר לערכים הקיימים, ומתוך כך בניית מתווה של דרך ההטמעה.

עדיין נדרשת בניית אסטרטגיה כוללת של הארגון, תוך התייחסות לזירת השחקנים ומתוך בחינת השינויים שחלו בסביבה. התהליך המלא של מיפוי לקוחות ותוצרים טרם בוצע. יעדי הארגון מהווים, בעת הזאת, מענה לפערים של התארגנות המערכת, אולם אינם נגזרים עדיין מתוך תפיסה כוללת. בהיבט המהותי ביותר למשמעות המיזוג, עבודה על המנשקים

את קבלת ההחלטה מנסים לייצר רציונל שייתן הסבר מהותי למפרע לקבלת ההחלטה. בתנאים אלו מתקבלים תהליכים מאולצים, וקשה מאוד לפתח חזון ולרתום את הארגון למימוש. ניתן לסמן הבדלים בשיקולים לבחירת המנהל המוביל - בגופים עסקיים עצמאיים יש משמעות שיווקית ופיננסית לבחירת המנכ"ל. הבחירה עשויה להיות גורם מובהק ומשפיע על עצם ההחלטה לבצע את המיזוג, כחלק ממו"מ. לעומת זאת, בארגוני-גג קיימים גם שיקולים מערכתיים של פיתוח קריירה, הבטחות קודמות, מועדי סיום חוזה וכו'. בארגון הצבאי האחריות לפיתוח הקריירה נתפסת כאחריות המערכת ולא רק אחריות הפרט, ובנוסף, קיימת תרבות עבודה של קדנציות, ולכן הדברים מתחדדים.

התהליך האסטרטגי - בארגון-גג ייעודו של תת-ארגון ומשימותיו נגזרים מארגון-העל שאליו הוא כפוף. תת-הארגון אינו נמצא בשוק החופשי, אלא מהווה חלק מרקמה, ולכן התהליך של קביעת ייעוד וחזון הוא מלאכותי. היכולת לייצר אסטרטגיה אמיתית אף היא מוגבלת. הנחות אלו מייצרות ציניות והתנגדויות כלפי התהליך האסטרטגי כולו. בארגון הצבאי במיוחד רבה הציניות כלפי תהליכי גיבוש ייעוד וחזון מאחר שהם שכיחים עד כדי שחיקתם. נושא השיווק וההסברה ללקוחות מובן מאליו בגופים אזרחיים, ופחות בגופים צבאיים.

התהליך המנטלי-פסיכולוגי - בארגונים עסקיים מקובל כי בשלב שלפני קבלת ההחלטה הפרטים מוסתרים מהעובדים, ולכן משך העמימות (מרגע שהדברים נגלים ועד למימוש) יכול להיות קצר יחסית. בארגון הצבאי הדברים בדרך כלל ידועים, אך יש השתוות בקבלת החלטות, ומכאן תקופת עמימות ארוכה וממושכת עבור הנוגעים בדבר. עם זאת, הארגון הצבאי בנוי הרבה יותר מארגונים אחרים לתת קשב ומענה לפרט. תפיסות של פיקוד לעומת ניהול נותנות ביטוי עמוק יותר לדאגה לאנשים ולמחויבות כלפיהם. צדו השני של המטבע לגבי המשרתים בצבא הוא התפתחות רמת הזדהות רגשית גבוהה יותר עם התהליכים הארגוניים יחד עם תחושות אבל קשות יותר.

מדדים להצלחה - בארגונים עסקיים המדדים להצלחה או לכישלון של המיזוג ברורים הרבה יותר וגם מיידיים יותר. בארגון הצבאי אורך זמן רב להעריך מה אכן קרה בארגונים שמוזגו. המדדים להצלחה הם עמומים ולא תמיד ניתנים לכימות ברור. מאחר שזמן התגובה הניהולי והסביבתי הוא ארוך, ייתכן מצב של כשל מתמשך שאינו מטופל.

הוצגו כאן כיוונים ראשוניים למחשבה על עולם התוכן של מיזוגים בארגון הצבאי, כנדבך נוסף בגיבוש ידע מתהווה בתחום. בשלבים מתקדמים יותר ניתן יהיה להמשיך ולהתבונן בתופעות ארגוניות נוספות בהקשר של מיזוגים לאורך זמן, למשל עמדות של מחויבות, הניעה (מוטיבציה), כוונת עזיבה ועוד, ולבחון את ייחודיות הארגון הצבאי בהשוואה לגופים אחרים.

במקביל, יש להעמיק את הדיון התפיסתי על המהות העמוקה של המיזוג, לברר את המשמעויות ולגבש את התובנות לגבי התהליכים שהתרחשו ועדיין מתרחשים בארגון. דיון מסוג זה צריך להתרחש בשיח אישי מול הרח"ט, במעגל מצומצם של פורום הרמ"חים וכן במעגל רחב עם רע"נים ועם רמ"דים.

סביב סוגיית הפעילות בחירום המונחת היום לפתחנו, ודרך ערוץ של תחקיר התנהלות הארגון בחירום, מתחיל דיון רחב הנוגע ישירות לשאלות זהות החטיבה בהיבטי הגדרת התוצר, הלקוחות, מיצוב בסביבה החיצונית, תפיסות ניהול ומשמעות המיזוג בין חלקי הארגון. השיח הארגוני נוגע בכל שכבות הארגון. הדעות בנושאים אלו חלוקות, אך הדיון בעת הזאת הוא כן ולא ציני, מתוך סימן שאלה אמיתי, ולא כהתנגדות לתהליך שנכפה מבחוץ.

באופן סימבולי, עם סיום תהליך המיזוג, יש להכין את הארגון לקראת סיום תפקידו של הרח"ט הנוכחי ולהיערך לקראת כניסת רח"ט חדש (עידן חדש). חשוב לבצע את תהליכי הניהול הנדרשים לקשירת הקצוות ולהעברת הזיכרון הארגוני הלאה לדור הבא, אך בה בעת יש לתת את הדעת על התהליכים המנטליים והפסיכולוגיים של אנשי הארגון.

## תובנות על מיזוגים בצבא

הידע שגובש תוך כדי ביצוע הפרויקט בחטיבה, מתוך מודל של תהליך אסטרטגי ומתוך התייחסות לשלבי התפתחות, מזמין חשיבה והתייחסות להבדלים הקיימים בין תהליכי מיזוג בצבא לבין תהליכים דומים במקומות אחרים. כהנחת עבודה יש לזכור כי הארגון הצבאי הוא ארגון-גג, מעין תאגיד של ארגונים, וככזה, מיזוג בין יחידות צבא כמוהו כמיזוג תת-ארגונים, בשונה מגופים עצמאיים הקיימים למטרות רווח. נוסף על כך, קיימים הבדלים הנובעים מאופיו הייחודי של הארגון הצבאי.

ניתן להתחיל בהתבוננות מאוד ראשונית במסך היוזמה למיזוג. בגופים עצמאיים, קיימת הבנה כי לאחר תהליך של בחינת משמעויות ויחסי עלות-תועלת, הולכים למהלך מוסכם (לפחות על ראשי הארגון) של מיזוג. קבלת ההחלטה היא מנדט של ראשי הארגון. בארגון-גג, לעומת זאת, ההחלטה מתקבלת פעמים רבות ע"י צד שלישי, רמה ממונה, ומתאפשר מצב שבו תהליך המיזוג נכפה על הנוגעים בדבר. ניתן להגיע למצב קיצוני שבו כל חברי הארגונים המתמזגים, כולל ההנהגה הבכירה מכל צדדי המיזוג, שייכים למחנה המתנגדים. בארגון הצבאי למובן כפייה יש כמובן משמעות עמוקה יותר מבארגונים אזרחיים.

מהות היוזמה בארגונים עסקיים קשורה לרוב בשינוי שיביא משהו חדש שלצדו הגברת הרווחים. בארגון הצבאי פעמים רבות מהות השינוי היא חיסכון משאבים (קיצוץ דרג בכיר על תקורתו) ללא חזון הנוגע ליצירת מהות חדשה. בתהליך העוקב

לסיום, מילה אישית אם יותר לי, העיסוק בפרויקט הנוכחי אפשר לי היכרות משמעותית עם עולם התוכן של מיזוגים, שהוא כר נרחב לתופעות פסיכולוגיות מעניינות ומעשירות. העבודה בצוות יועצים (חוויה מורכבת של עבודת יועץ הפנים עם יועץ החוץ), בסביבה פוליטית רוויית קונפליקטים ואינטרסים מנוגדים, הייתה מאתגרת מאוד. המהמורות שבהן נתקלתי, כיועצת הפוגשת את הארגון בשעתו הקשה, ובמיוחד כאשר אין בו תשתיות ייעוציות קודמות, אינן דבר של מה בכך, אך בהחלט היו מלמדות ומחשלות.

## מקורות

- שקד, א' (2000). **מיזוגים והקמת יחידות חדשות באט"ל - היבטים פסיכולוגיים ארגוניים, תובנות ולקחים מרכזיים.**
- "פאן" מרכז לפיתוח ארגוני וניהולי בע"מ, **הצד האפל של מיזוגים.**
- אשל קדמי, ג', בודואן, י' ופרגמן, ד' "וירוס" **הממשקים, ירחון משאבי אנוש, ינואר 2006.**
- Ben Itzhak, Y. 2003. *How can you predict pre and post M&A (mergers and acquisitions) problems?* [www.leadersnet.co.il](http://www.leadersnet.co.il).
- Kotler, P. H. (1988). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. 6th Ed., Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why transformation effects fail*. Harvard Business Review, PP. 59-67.

■ אהרוני, י' (1982). **אסטרטגיה עסקית.** גומא.

■ איתן, י', רווה, ס', גור, ר' (2001). **תהליך תכנון אסטרטגי במערכת צבאית מבצעית.** מערכות (380-381), עמ' 46-53.

■ פחמן, א' (2004). **מיזוג יחידת יא"א ויחידת מתנ"מ - שלב ההתנהגות.** עבודת סיכום הכשרה, ביה"ס הצבאי למדעי ההתנהגות.