

# תהליך גיבוש

## אסטרטגיה ארגונית בצבא

רותי ליפשיץ אורון<sup>\*1</sup>

'אסטרטגיה' הוא מונח ניהולי שגור בעולם העסקי, מונח המגדיר את מהותו של ארגון. אסטרטגיה נועדה לסמן לארגון כיוון בנושאים הנוגעים למהות קיומו ופעולתו. יש להבחין בין האסטרטגיה של הארגון, היינו, הכיוון המועדף של הארגון ותוכנית פעולה על מנת להגיע לאותו כיוון, לבין התהליך המתודולוגי שאמור להוביל לבחירת הכיוון המועדף. מעניין לבחון את התהליך האסטרטגי בארגון צבאי, השונה מאוד מהארגונים העסקיים שלשמן נבנו המודלים האסטרטגיים. מאמר זה בוחן את משמעותם של תהליכים אסטרטגיים בצבא, והוא עוסק במתודולוגיה של תהליך גיבוש האסטרטגיה. המאמר מציע מודל ושאלות למחשבה בטרם מבצעים תהליך אסטרטגי.

החלק הראשון של המאמר הנו מבוא תאורטי העוסק בשאלה 'מהי אסטרטגיה'. החלק השני מציע שמונה אסכולות לתהליך גיבוש האסטרטגיה, על-פי ספרם של:

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel: Strategy Safari, a guide through the wilds of strategic management (1998). החלק השלישי עוסק בעיצוב אסטרטגיה בארגון הצבאי, והחלק הרביעי מציע מדדים לבחירת מתודולוגיה לעיצוב האסטרטגיה. במאמר זה אטען, כי על-אף ההבדל המהותי בין גוף צבאי לעסקי, המטרות שאותן רוצה האסטרטגיה להשיג קרובות בשני הארגונים. יש חשיבות לעיצוב אסטרטגיה בארגון הצבאי וביחידות השונות, כל עוד התהליכים נעשים מתוך הבנה של המערכת הצבאית וההקשר הצבאי, ומתוך בחירה זהירה של תהליך העבודה.

מבוא

מוסף ייחודי, ולב העניין הנו ההפרדה בינך ובין המתחרים. ע"פ Porter, אסטרטגיה תחרותית הנה שילוב של מטרות - לאן הארגון רוצה להגיע; כיצד הוא רוצה למקם את עצמו ביחס לאחרים ולהפריד את עצמו מהאחרים על מנת להגיע לערך ייחודי; והאמצעים וההתנהגויות העשויים להוביל לאותה מטרה. אסטרטגיה עוסקת אם כן במהותו של הארגון, והיא כלי להתמודדות אפקטיבית עם שינויי הסביבה. בבחירת אסטרטגיה בהקשר העסקי השאלה המרכזית היא: באילו פלחי סביבה ניתן לנצל אילו מהיתרונות הבלטים של הארגון, אשר יאפשרו לו להתחרות בהצלחה מול מתחרים חיצוניים (אהרונג, 1996). החשיבות בעיצוב אסטרטגיה בארגונים עסקיים נעוצה בעובדה כי במרחב השוק החופשי ישנם תהליכי שינוי המשפיעים על הארגון. התמודדות אפקטיבית עם תהליכי השינוי מהווה מרכיב מרכזי בכושר התחרות.

Porter מזהה שתי אסטרטגיות בסיסיות שבאמצעותן ניתן להגיע ליתרון תחרותי<sup>2</sup>. האחת, עלות נמוכה (Overall Cost Leadership). כלומר, להציע את אותו מוצר שיש למתחרים, אבל בעלות נמוכה יותר. השנייה, בידול (Differentiation). כלומר, להציע מוצר

### מהי אסטרטגיה ארגונית?

אסטרטגיה הנה תוכנית פעולה המאופיינת על-ידי מודעות, כלומר, התוכנית הנה תכנון מראש מודע ומכוון של דרך להגיע לנקודה מסוימת; דפוס, כלומר התוכנית גוזרת התנהגות סדורה; מיקום, כלומר, התמקמות במרחב הסביבתי; נקודת מבט, פריזמה, כלומר משקפיים שדרכם חברי הארגון מתבוננים על המציאות (Mintzberg, 1992) (Collective Mind).

Porter (1996) עוסק באסטרטגיה תחרותית. לטענתו, אסטרטגיה תחרותית הנה בחירה מכוונת של פעילויות על מנת להגיע לערך

<sup>1</sup> סרן רותי ליפשיץ אורון הינה יועצת ארגונית במפעל התקשוב מש"א 7000.

<sup>\*</sup> מאמר זה נכתב בעקבות תהליך גיבוש אסטרטגיה, שנערך במש"א 3700 בשנת העבודה 2003 (מפעל התקשוב מש"א 7000 דהיום). המאמר מתבסס על עבודת סוף שנה במסגרת השתלמויות לקציני מד"ה.

פנימיות לאפשרויות חיצוניות. ניתוח ה-SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) נגזר מאסכולה זו. אסכולה זו גורסת כי באמצעות ניתוח האיומים וההזדמנויות בסביבה, וע"י הגדרת יכולות הארגון (תחומי ליבה), יוכל הארגון להתמודד. ניתוח היכולות בשילוב ערכים, מוביל לבחירת האסטרטגיה. אסכולה זו מתבססת על חשיבה וניתוח, והשחקן המרכזי בה הנו המנהיג, המעצב את ההתאמה.

תהליך אסטרטגי ע"פ אסכולה זו מציב את המנהיג כמנווט את התהליך וכמציב ערכים ארגוניים שהנם חלק מהתהליך ומעיצוב האסטרטגיה. אך בתהליך ישנם שותפים נוספים העוזרים בניית האיומים, ההזדמנויות, החולשות והחוזקות. תהליך זה הנו יצירה, ויש מקום ואפשרות ליצור כל תוכנית.

2. **עיצוב אסטרטגיה כתהליך של תכנון (Planning)**

ע"פ אסכולה זו, אסטרטגיה הנה תוצר של תהליך נשלט ומודע של תכנון פורמלי, מחולק לחלקים נפרדים ותת חלקים (הפרטים מובילים לתמונה). השחקן המרכזי בתהליך עיצוב האסטרטגיה הוא איש התכנון המרכזי בארגון. באסכולה זו יתבסס גיבוש האסטרטגיה על "נתונים קשים", גרפים ודיאגרמות המסופקים ע"י אנשי מקצוע, וינתן פחות משקל למנהיג ולאנשי הארגון.

3. **עיצוב אסטרטגיה כתהליך של מיוצב (Positioning)**

אסכולה זו טוענת כי אסטרטגיות הן גנריות, ותהליך גיבוש אסטרטגיה מטרתו בחירה של אחת מהאסטרטגיות הגנריות המתאימה ביותר לארגון. כלומר, אין כאן תהליך של עיצוב ויצירה (כמו באסכולת העיצוב), אלא תהליך של בחירה ממגוון אפשרויות. (לדוגמה, לגבי ארגון בשוק המכוניות, האסטרטגיה תעסוק בשאלה היכן בשוק זה אני רוצה להיות בהיבט של מחיר, איכות ופנח שוק, אך לא יישאלו שאלות בנוגע להרחבת סל המוצרים למשל, או לשינוי טכנולוגי). השחקן המרכזי בתהליך זה הנו האנאליסט, המנתח את השוק.

ע"פ אסטרטגיה זו, קיימת מפה סביבתית, והתהליך לגיבוש אסטרטגיה נועד לקבוע היכן הארגון רוצה להיות על המפה. התהליך איננו מאפשר פריצת גבולות או שינוי מהותי של תחום העיסוק וייעוד הארגון.

4. **עיצוב אסטרטגיה כתהליך של יזמות (Entrepreneurial)**

האסטרטגיה נמצאת במוחו של המנהיג כחזון על עתיד הארגון; המנהיג מוצב במרכז הבמה ברמה פולחנית כמעט, ואילו הארגון כפוף ומגיב לו. תהליך עיצוב החזון מתקיים באופן מודע למחצה, והוא כולל אינטואיציה וניסיון חיים

עם ערך מוסף אחר מאשר המתחרים. כל אחת מהאסטרטגיות שלהלן דורשת יכולות, משאבים ותרבות ארגונית הרלוונטיים לה. Porter מדגיש, כי אסטרטגיה תחרותית איננה רק מגיבה לסביבה, אלא גם מנסה להשפיע על הסביבה בהיבטים של תפיסות והעדפות.

שאלת השאלה: מה בין אסטרטגיה של ארגון כלכלי לאסטרטגיה של ארגון צבאי? איתן, רוה וגור (2001) אשר ביצעו תהליך אסטרטגי בפיקוד המרכז מציינים, כי הצבא, בדומה לארגונים עסקיים, פועל בסביבה דינאמית ומשתנה, המתאפיינת ברמה גבוהה של אי-ודאות, ולכן יש לנסות להשתמש במודלים עסקיים תחרותיים גם בארגון הצבאי. חשוב לציין, שחלקים רבים במערכת הצבאית נמצאים כיום בתחרות - הן פנימית, בתוך המערכת, והן מחוץ למערכת. בעבר לעומת זאת, התנהלו השינויים בצבא בעיקר בדפוס פעולה מגיב (דהיינו השינוי הארגוני הנדרש נעשה רק לאחר שחל שינוי בסביבה החיצונית), ולא כפעילות מעצבת ויזומה וכחלק מתפיסת עולם ניהולית מגובשת. תהליך גיבוש אסטרטגיה הנו המתודולוגיה באמצעותה מגיעים לבחירת האסטרטגיה הרצויה לארגון. נכון לבצע תהליך כזה עקב שינוי בתנאים בסביבת הארגון או בתוך הארגון, כגון שינוי במצב השוק, במערך המתחרים, בתפיסות, בכוח האדם, בטכנולוגיות וכיו"ב. עם זאת חשוב לציין, כי דווקא בתנאי סביבה המשתנים במהירות מומלץ לנסח אסטרטגיה פשוטה, הניתנת לבחינה ושינוי עם הזמן, ע"פ השינויים המתרחשים בסביבה הארגונית (אייזנהרדט וסאל, 2001).

קריטריונים אלו חלים גם על הארגון הצבאי. גם בארגון הצבאי אנו עדים כיום לשינוי פרדיגמות כדוגמת שבירת המונופול הצבאי בתחומים רבים ומיקוד חוץ (Outsourcing), שינוי תפיסת מודל הקבע, שינוי תפיסות הפעלה וכיו"ב, שינויים המחייבים חשיבה מחודשת וסימון כיוון ביחידות. שינויים ברמה הכלל צבאית מחייבים את היחידות הצבאיות לחשוב כיצד יוכלו להשיג את האפקטיביות הארגונית הרבה ביותר, ומצד שני, תהליכי חשיבה בחלקי המערכת עשויים להשפיע על תפיסות ברמה הכלל צבאית.

**אסכולות בעיצוב אסטרטגיה ארגונית**

פרק זה דן בדרך באמצעותה מגיעים אל בחירת האסטרטגיה, הכיוון ארגוני. בפרק זה אסקור שמונה אסכולות שונות<sup>3</sup> לגיבוש אסטרטגיה, כפי שהן מוצגות ע"י Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (שם).

1. **עיצוב אסטרטגיה כתהליך של עיצוב (Design)**

אסכולה זו הנה המקובלת ביותר בארגונים המבצעים תהליכים אסטרטגיים, והיא עוסקת בהתאמה בין יכולות

תהליך אסטרטגי עפ"י גישה זו, נתן לגיטימציה להעלאת כל נקודות המבט והאינטרסים, ובתוצאה מכך יש שבידת המונופול של המנהיג על תפיסת העולם.

#### 8. **עיצוב אסטרטגיה כתהליך של תרבות (Cultural)**

אסכולה זו מציבה את הארגון כקולקטיב במרכז וטוענת, כי עיצוב אסטרטגיה הנו תהליך אינטראקציה חברתית היוצרת אמונות והבנות משותפות לחברי הארגון. ע"פ גישה זו, ישנן הנחות יסוד בארגון המשותפות לכולם, ואי-אפשר לעשות שינוי שסותר את הנחות היסוד האלה, את "המובן מאליו". גישה זו טוענת כי שינויים ייתכנו רק בשעת משבר, וכי כל פיתוח אסטרטגיה שאיננו תוצאה של משבר צריך להיגזר מאותו "ידע קולקטיבי ברור מאליו". תהליך אסטרטגי עפ"י גישה זו לא ישנה את מהות הארגון, אלא חייב להישאר במסגרת מסוימת של ההסכמה הקולקטיבית, של 'המובן מאליו' הארגוני.

מסקירה זו ניתן לראות, כי ישנו מגוון אפשרויות רב לעיצוב אסטרטגיה, וחשוב לציין כי ניתן לשלב חלקים של גישות שונות. נשאלת השאלה מהן הגישות המתאימות ביותר לעיצוב אסטרטגיה בארגון הצבאי.

#### גיבוש אסטרטגיה ארגונית ביחידות

בחלק זה של המאמר אתייחס לגיבוש אסטרטגיה ארגונית ביחידות הצבא, כלומר בחלקיה של המערכת הצבאית. שני מאפיינים מרכזיים של המערכת הצבאית הנם בהיבט הזמן:

א. קצב שינוי איטי, מחד. הארגון הנו ארגון גדול וביורוקרטי וככזה היכולת לבצע שינויים מוגבלת ומתפרסת על פני זמן רב, יחסית.

ב. מאידך, הקדנציות בארגון זה הנן קצרות, דבר היוצר תחלופת מפקדים רבה ומהירה. שני מאפיינים אלה אינם בהלימה עם המציאות בה מתקיימים תהליכים אסטרטגיים פנים יחידתיים באופן תדיר, עם היכנסו של מפקד חדש, ברוב המקרים. ברצוני להציע מודל שמחד, עונה על הצורך בקיום תהליך אסטרטגי עם בואו של מפקד חדש, ומאידך לוקח בחשבון את מאפייני הארגון בהיבט הזמן.

המודל המוצע, אם כך, איננו תהליך לגיבוש חזון לארגון, אלא תהליך חשיבה המושתת על חזון קיים ויעוד קיים. המודל המוצע הנו וריאציה למודל שמוצג עפ"י גישת העיצוב הבוחנת הזדמנויות וסיכונים בסביבה שבה הארגון פועל, לאור המשאבים העומדים לרשותו ולאור הערכים של הרמה הממונה עליו.

או התלהבות מרעיונות חיצוניים שעוברים התאמה אישית והופכים לחזון אישי. עם זאת החזון כללי מספיק ומשאיר די מקום לעיצוב הפרטים בתוכו, ותכליתו להעניק השראה לחברי הארגון.

ע"פ אסכולה זו, למנהיג יש תמונה עתידית על איך הארגון צריך להיות (פעמים רבות המנהיג משתמש במטפורה לתיאור תמונה זו), ותפקיד חברי הארגון בתהליך לתרגם תמונה זו לפרקטיות יישומיות.

#### 5. **עיצוב אסטרטגיה כתהליך של קוגניציה (Cognitive)**

עיצוב האסטרטגיה הנו תהליך שמתרחש במוחו של האסטרטג. כלומר, הדגש הוא על תפיסה סובייקטיבית של העולם החיצוני, 'האובייקטיבי', אצל מקבל ההחלטות. עפ"י תפיסה זו, אין מציאות, אלא יש פריזמה שדרכה מתבוננים, ועיצוב האסטרטגיה הוא למעשה השפעה על המערכת המפרשת הבאה לידי ביטוי במושגים, בסכמות, בדימויים וב'מסגרות מחשבתיות'.

בתהליך גיבוש האסטרטגיה עפ"י אסכולה זו יישאל שאלות שתכליתן לאתגר את 'המובן מאליו'. תהליך כזה לא יצא מהנחות יסוד ידועות וברורות, אלא ינסה לשנות את אותן הנחות יסוד ולבנות מערכת מושגים חלופית.

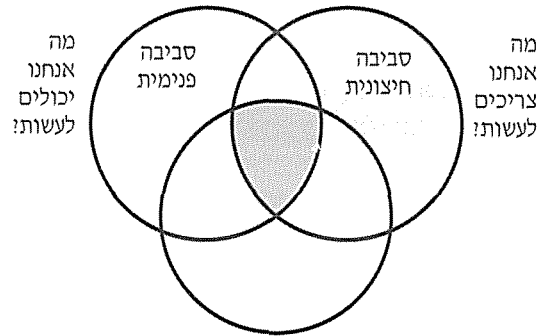
#### 6. **עיצוב אסטרטגיה כתהליך של למידה (Learning)**

נקודת המוצא באסכולה זו הנה, שהטבע הבלתי צפוי של סביבת הארגון איננו מאפשר שליטה, ולפיכך אסטרטגיה חייבת להיות תהליך מתמיד של למידה. כלומר, אין הפרדה בין התכנון האסטרטגי לבין היישום, וההתרחשות היא בו-זמנית. האסטרטגיה אם כך איננה מוכוונת, אלא מתפתחת בתהליך הכולל גם ניסוי וטעייה וכיבוי שריפות. השחקן המרכזי בתהליך הנו הלומדים, שהם כלל חברי הארגון. תפקיד המנהיג איננו לצפות את העתיד, אלא לאפשר תהליכי למידה. ע"פ אסכולה זו, לא קיימת למעשה אסטרטגיה סדורה וברורה, אלא כל הזמן יש לימוד, שינוי והתפתחות. התהליך שמתבצע הנו תהליך של Bottom up: חברי הארגון מוזינים את המנהיג בידע חדש, והוא המניע את השינוי.

#### 7. **עיצוב אסטרטגיה כתהליך של עוצמה (Power)**

ע"פ גישה זו, כל אחד שחקן ולכל אחד תפיסת מציאות אחרת. הגישה טוענת שאסטרטגיה הנה כביכול תכנון, אך למעשה סחר מבר, מו"מ ופשרה בין אינדיבידואלים וקבוצות שונות. הגישה טוענת כי ניסוח אסטרטגיה מיטבית הנו דבר תאורטי, מכיוון שהפוליטיקה ממסמסת דברים, ולפיכך יש להסתפק בניסוח "משהו טוב שעובד".

שלושת מעגלי המודל המוצעים:



מה אנחנו רוצים לעשות?

**סגנון מנהיגות.** האסכולה שעל-פיה תעוצב האסטרטגיה תיבחר לפי סגנון המנהיגות של ראש הארגון, המפקד. האם סגנון המנהיגות הנו ריכוזי? האם המפקד הוא כריזמטי? יודע כול? משתף? מערב? מדדים אלה הנם מהותיים בבחירת הדרך לעיצוב האסטרטגיה ולקביעה מי יהיה השחקן הראשי בתהליך. חייבת להיות הלימה בין סגנונו של המפקד לבין הדרך שבה הוא בוחר. חוסר הלימה עלול להוביל לאחד מהשניים: ציניות בקרב חברי הארגון, למשל במקרה של מפקד ריכוזי הבוחר בעיצוב אסטרטגיה בתהליך ששם את חברי הארגון במרכז; או אי השגת מטרות התהליך, משום שבמוצהר נוקטים דרך מסוימת, אך ההחלטות המתקבלות מסמנות תהליך אחר. במקרה האחרון, התהליך המוצהר הנו למעשה 'תהליך צל', והוא עלול להיתקל בחוסר אמון ובאי-הירותמות להחלטות האסטרטגיות שיתקבלו במהלכו.

ברנט וקופרשמידט (2002) כותבים על סוג אחר של מנהיגות, שאותה מכנים 'ללכת עם', בניגוד למנהיגות הקלסית 'ללכת אחרי'. מנהיגות 'ללכת אחרי' נגזרת מהתפיסה ההיררכית, שלפיה המנהיג נתפס (על-ידו ועל-ידי פקודיו) כיודע את הדרך, כזה שעליו מוטלת האחריות למשימה והמצויד בכישורים הנכונים: ידע, כריזמה, חזון ומאפייני אישיות להובלת אנשים. במנהיגות 'ללכת אחרי', המנהיג רואה עצמו בראש הפירמידה, מקום שממנו ניתן לראות הכי טוב, ומתוך כך לקבל את ההחלטות הנכונות. מנהיגות 'ללכת עם', מכירה במוגבלותה לתפוס את מורכבותה של המציאות, ועל כן אותו מנהיג מפנה מקום להשקפות ומחשבות אחרות, והאחריות איננה חלה רק על המנהיג עצמו. מנהיג כזה מטיל אחריות רבה על כל אחד - כולם שותפים, לא רק המפקד אחראי. מנהיג מסוג זה יבחר בעיצוב אסטרטגיה באחת השיטות הנותנות מקום לכל חברי הארגון ולמכלול האינטרסים בתוך הארגון. עם זאת חשוב לשאול אם התרבות הארגונית של היחידה מאפשרת סגנון ניהולי כזה.

**תרבות ארגונית.** בבחירת הדרך לעיצוב האסטרטגיה יש לבחון לא רק את סגנון המנהיגות, אלא גם את התרבות הארגונית: האם התרבות הארגונית היא היררכית? האם כל דרגי הארגון מעורבים ושותפים בהחלטות הארגונית? ניסיון לעצב אסטרטגיה שאיננה הולמת את התרבות הארגונית עלול להיתקל בקשיים. יש ספק אם התרבות הארגונית הצבאית מאפשרת בחירת שיטות לעיצוב אסטרטגיה שאינן תואמות את סגנון המנהיגות הקלסית. ייתכן שחלקים בארגון הצבאי אינם בשלים לקבל פיקוד מסוג זה, וכי אלמנטים רבים של פתיחות, הקשבה אמיתית ורצון לעודד חשיבה ייתפסו כחולשה. זאת ועוד; ייתכן כי בחלק מהיחידות, סגנון ניהולי כזה איננו פונקציונאלי.

יש יחידות שאופי המשימות שלהן דורש מנהיג בסגנון 'ללכת אחרי', ואילו יחידות אחרות, כדוגמת יחידות מסוימות במודיעין,

מעגל הסביבה החיצונית שואל: מה אנחנו צריכים לעשות? כלומר, מה הם האילוצים, מה מוכתב לארגון/יחידה בהיותה חלק מהמערכת הצבאית. מעגל הסביבה הפנימית עוסק ביכולות הפנימיות של הארגון: כ"א, תשתיות וכדומה; והמעגל השלישי עוסק ב"מה הארגון רוצה לעשות". בהינתן ייעוד וחזון שאליו רוצים להגיע, השאלה היא כיצד ניתן לממש חזון זה באופן מיטבי; הדיון הנו באתגר שאותו מציבים החזון והייעוד הקיימים.

הנקודה המרכזית במודל זה הנה העובדה, שאין חריגה מגבולות מוגדרים, אין אתגור על הנחות בסיסיות. לדוגמה, ההבנה של "מהו ארגון שיקום ואחזקה בצבא" מגלמת כמה הנחות בסיסיות בנוגע לגוף שיקומי באט"ל ובצבא: הנחות של מתן מענה לחירום, גוף שירות באט"ל, יכולת רב-זרועית (כחלק מאט"ל) וכיו"ב. הבנת הנחות אלה הנה הכרחית לתהליך גיבוש האסטרטגיה היחידתית, ואיננה חורגת מגבולות האסטרטגיה של המערכת הכוללת.

בתחום הגבולות המוגדרים יש מרחב פעולה ובר נרחב לחשיבה, תכנון ויישום שימצו את הפוטנציאל היחידתי. מלבד מיצוי הפוטנציאל, ייתכן גם דיאלוג בין תפיסות המערכת הכוללת לבין תפיסות שתתפתחנה ביחידות. דיאלוג זה עשוי להפרות את כלל המערכת.

אפשר לנתח את שלושת המעגלים הללו מנקודת מבט של כל אסכולה המתוארת בפרק ב. בחלק הבא אציע ארבעה מדדים לבחירת האסכולה המועדפת.

### מדדים לבחירת אסכולה לעיצוב האסטרטגיה

כיצד נדע מהי האסכולה הנכונה: האם רק המפקד הוא השחקן הראשי, או שהשחקן הראשי הוא כל הארגון וכל בעלי העניין בו? דיון בשאלה זו יתבסס על כמה מדדים: סגנון מנהיגות, תרבות ארגונית, גיל הארגון וסביבת הארגון.

המנהיגות הנו המרכזי ביותר בבחירה. תהליך אסטרטגי שיתבצע באופן שאיננו הולם את סגנון המנהיגות של העומד בראש הארגון לא יאפשר את השלמת התהליך כנדרש, ויוביל לקבלת החלטות שגויה, שאיננה נגזרת מהתהליך. בחינתם של יתר המדדים חשובה להבנת המשמעויות הנגזרות מבחירת אסכולה זו או אחרת, וכן לביצוע מיטבי של התהליך עפ"י אסכולה מסוימת, כנגזר ממאפייני הארגון (למשל: מהן הסכנות, מול מה נצטרך להתמודד בתהליך, כיצד להיערך להתמודדות זו).

לגופי אט"ל, למשל, מספר מאפיינים יחודיים בתוך הארגון הצבאי:

1. מערכת אשר מחד, מקצועית, פרופסיונאלית, בה לפרטים בארגון יש ידע רב ולפיכך בעלי כוח. ומאידך, הארגון המקצועי נמצא בתוך הקשר צבאי עם פרדיגמות היררכיות.
  2. הטרוגניות חברי הארגון: אנשי קבע, חיילים, נגדים, אזרחים בעלי מקצועות מגוונים ובעלי השכלה שונה.
  3. ארגון גדול, בירוקרטי, סבוך וכנגזר מכך קושי בשינוי. בארגון אט"ל כגון מרכז שיקום ואחזקה, ניתן למצוא שילוב של הקריטריונים שצוינו. המנהיגות בעלת מאפיינים של מנהיגות 'ללכת אחרי', כנגזר מהפרדיגמה הצבאית ההיררכית, ובעלת מאפיינים של מנהיגות 'ללכת עם' כנגזר מגוף פרופסיונאלי המעריך את הידע והיכולת של הפרטים. בארגון זה תרבות ארגונית המאופיינת בתת תרבויות בעלות כוח ואינטרסים שונים (קבע / ע"צ).
- בארגון כזה ניתן לבחור, למשל, תהליך המבוסס על יסודות הן מגישת הכוח והן מגישת התרבות גם אם אלה נראות כמנוגדות זו לזו. גישת התרבות הנה ריכוזית והרמונית - 'יש מובן מאליו' משותף, ואילו גישת הכוח הנה ביזורית וקונפליקטואלית - כל אחד שחקן יש לו תפיסת מציאות אחרת. השילוב 'גם וגם' בין שתי הגישות בא בהלימה, מחד עם הקושי בשינוי, סביכות ובירוקרטיה המערכת, ומאידך, בהלימה לתרבות הטרוגנית ופרופסיונאלית המאפשרת שיג ושיח בין עמדות שונות של בעלי עניין מדיסיפלינות שונות ומתת תרבות שונה. שילוב של שתי התפיסות בארגון כזה עשויה, להוביל לתהליך שמצד אחד נותן מסגרת ומקנה ביטחון ויציבות מסוימת, ומצד אחר, דווקא מתוך הגנה על גבול, מאפשר את קיומן הלגיטימי של תפיסות ועמדות שונות בתוך הארגון. הגישה התרבותית איננה מתיימרת לשינויים מהותיים בהנחות היסוד, ואילו בגישת העוצמה, כל אופציה אפשרית. שילוב התפיסות בארגון זה מאפשר את ההמשכיות והשליטה המאפיינים ארגון ותק, אך בד בבד גם פתיחות לגמישות ושינוי המאופיינים בגישת העוצמה. שתי האסכולות אינן עומדות בסתירה לסגנון מנהיגות 'ללכת

זקוקות למנהיגות בסגנון של 'ללכת עם'. ברנט וקופרשמידט מציינים, שעל מנת לגרום לאנשים ללכת אחריך, יש צורך לסייע להם לפתח את החלקים המנהיגותיים שבהם, אותם חלקים הפועלים בתוכם לצד החלקים התלותיים (במנהיג). Argyris (1990) מדבר על שינויים שאותם צריכים ילדים לעבור בתהליך התפתחותם לאנשים בוגרים. בהתפתחות תקינה, ילד יעבור ממצב של תלות מוחלטת באחרים למצב של תלות הדדית ויחסית עם אחרים; מפסיביות לאקטיביות; ממצב של מעט אפשרויות למצב של הרבה אפשרויות; מחוסר תשומת לב ל"עצמי" להתייחסות ולשליטה ב"עצמי". ארג'ריס קושר בין התפתחות אישית של אנשים לבין שינוי ארגוני. אדם בוגר יותר יכול להתייחס לתפיסת המציאות לא רק כפי שהיא מוכתבת לו ע"י התרבות, הארגון ו"מעצבי דעת" למיניהם, אלא גם לאופן שבו הוא חווה אותה באופן בלתי אמצעי.

לפיכך, לפני שבוחרים בשיטה לעיצוב אסטרטגיה, חשוב להבין מהי התרבות הארגונית של החיזיה (סביר שישנם שינויים בין יחידות שונות וזרועות שונות) ולבחור בשיטה ההולמת את התרבות הארגונית. לחלופין יש לבצע מהלכים הקשורים לתרבות הארגונית שיאפשרו תהליך אסטרטגי מתאים, כגון עידוד ופיתוח תרבות ארגונית של לקיחת אחריות אישית, וכנגזר מכך פיתוח אנשי הארגון כדי שיהיו אקטיביים.

**גיל הארגון.** ניתן לאפיין ארגונים שונים עפ"י מחזור חייהם. ארגון מתחיל בתהליך של צמיחה, עובר לתהליך של תפקוד שיא ולאחריו מתחיל תהליך של הזדקנות. תהליך הצמיחה מאופיין בגמישות, ואילו תהליך ההזדקנות מאופיין בשליטה. האתגר הוא להגיע לאיזון בין הגמישות לשליטה, איזון המאפשר תפקוד שיא.

ניתן לראות במחזור חיי הארגון מדד נוסף לבחירת שיטה לעיצוב אסטרטגיה. לארגון בשלבי צמיחה ייתכן שנכון לבחור בשיטה פורמלית יותר לתכנון (תכנון). על מנת לקדם את השליטה. לעומת זאת, לארגון בהזדקנות, ייתכן שנכון לבחור בשיטה 'גמישה' יותר (למידה), על מנת לקדם את הגמישות ולקדם האיזון בין גמישות לשליטה. ארגון שנמצא במצב איזון ובתפקוד שיא, יעדיף לשלב את השיטות כדי להגיע לאיזון בין הגמישות לשליטה.

**סביבת הארגון.** יש לשאול עד כמה הסביבה יציבה או משתנה. בסביבה דינמית, והמשתנה באופן תדיר, עדיף לבחור בשיטה גמישה, המאפשרת התייחסות לשינויים המהירים, ולא בשיטה נשלטת וסדורה, העשויה להיות מוטעית עקב שינויים שחלו למן תחילת התכנון.

לא תמיד יש אסכולה עדיפה, וניתן לראות כי בחינת המדדים עשויה להוביל לתוצאות שונות ואף מנוגדות. עם זאת, מדד

עם, הואיל ובשתיהן השחקן המרכזי בתהליך הנם חברי הארגון.

### החשיבות שבגיבוש אסטרטגיה בארגון הצבאי

האם ניתן לדבר על תהליך אסטרטגי בארגון צבאי שהנו גוף ביצוע עם שליטה מצומצמת על משימות ומשאבים? Mintzberg (שם) ו- Porter (שם) מגדירים אסטרטגיה באמצעות שלושה מרכיבים (אצל Mintzberg מופיע מרכיב נוסף): מטרה מתוכננת ומוזעת לאן להגיע; דפוס של התנהגויות על מנת להגיע למקום הרצוי (דרך סדורה); ומיקום ביחס לסביבה. Porter אומנם מתייחס למיקום תחרותי, וככזה צריך להיות נבדל מאחרים ובעל ערך מוסף ללקוח, אולם המיקום, כפי שמופיע אצל Mintzberg איננו חייב להיות רק בהקשר תחרותי, אלא התאמה בין הארגון לסביבה.

Porter (שם) מזהה שתי אסטרטגיות תחרותיות גנריות בסיסיות: האחת, מכירת המוצר בעלות נמוכה; והשנייה, בידול, כלומר יצירת מוצר באופן אחר, שהנו בעל ערך עבור הלקוח. שתי אסטרטגיות אלה אומנם לקוחות מהשוק העסקי, אולם הן אינן קשורות להגדרת המשימה וליכולת השליטה על משאבים, ולפיכך ניתנות להתאמה גם לארגון הצבאי. שאלות העוסקות בביצוע המשימה בעלות נמוכה יותר, או בביצוע המשימה באופן אחר, שייטן ערך רב יותר ללקוח (יחידה אחרת, המדינה) רלוונטיות ביותר בגוף הצבאי כמערכת וכן ביחידות השונות. שאלות אלה מקבלות משנה תוקף בעידן של משבר התקציבים, שבו סוגיית העלות מהותית, וכמו כן בעידן שבו יחידות רבות מתחרות עם גופים בשוק האזרחי.

בעידן זה, של משבר תקציבים, תהליך אסטרטגי יחידתי יכול להוות מנגנון פיצוי על השינוי וחוסר הוודאות הקיימת, להעניק תחושת שליטה ולעודד אחריות יחידתית ואישית ופרואקטיביות יחידתית ואישית.

מטרת האסטרטגיה התחרותית הנה 'תפיסת' מיקום בסביבה התחרותית, והיא מנסה ליצור התאמה לסביבה מצד אחד, ולהשפיע עליה, מצד אחר. המיקום בסביבה רלוונטי הן לצבא כמערכת והן ליחידות השונות, משום שכיום מושפע הצבא מתהליכים המתרחשים בסביבה, מתחרה בסביבה, נתון לביקורתה, ולמעשה הצבא הנו חלק מהמרחב הסביבתי וככזה הוא בעל יכולת השפעה.

### מה בין גיבוש אסטרטגיה ברמת המערכת הצבאית, לבין גיבוש אסטרטגיה ברמת היחידה?

גיבוש אסטרטגיה בצבא מאפשר יצירת חיבור ודיאלוג בין רמות המערכת. ככלל, על אסטרטגיה יחידתית להיגזר מאסטרטגיית המערכת ועליה למשוך לאותו כיוון. לצד זה ייתכן תהליך של

Top down לצד Bottom up. תהליך של גיבוש אסטרטגיה ביחידות מאפשר העלאת תפיסות שיכולות להיות בדיאלוג עם תפיסות מקרו קיימות. דיאלוג כזה עשוי לתרום להשתכללות המערכת ברמת המקרו. תהליך של גיבוש אסטרטגיה ביחידה הוא מנוף להצפת נושאים "מהשטח", ועשויה להיות לו השפעה מערכתית. תהליך מסוג זה הוא מנוף רב ערך לתיאום בין חלקי המערכת של כל ארגון, ויש בו כדי להרחיב את יריעת ההתבוננות של מקבלי ההחלטות.

### סיכום

תוכנית אסטרטגית מחייבת חשיבה, תכנון והתאמה לסביבה, ולתהליך בנייתה יש יתרונות הן למערכת והן ליחידות המגבשות את האסטרטגיה. לפיכך, נכון שבכל יחידה בארגון הצבאי יתקיים תהליך של גיבוש אסטרטגיה, והשאלה היא: איזה תהליך נכון לקיים ומתי.

המאמר מציע מודל הבנוי משלושה מעגלים שאיננו מתיימר לייצר חזון או ייעוד חדשים, אלא לדרוך בדרך האפקטיבית ביותר למימוש החזון הקיים ולביצוע מיטבי של הייעוד הקיים. המודל נגזר ממאפייני הארגון הצבאי: ארגון סבוך, בירוקרטי, קצב שינוי איטי, קדנציות קצרות. לפיכך, המודל מציע תהליך חשיבתי שנשאר בגבולות מסגרת נתונה. המודל מבוסס על ההנחה, שיצירת אסטרטגיה ארגונית איננה מקבילה ליצירת חזון, ואין הכרח לבחון שתי סוגיות אלה במקביל ובהתאמה. (לדוגמה, ייתכן שאין ברצון המנהיג לשנות את החזון הקיים, אולם תנאי הסביבה השתנו, ולפיכך יש צורך בעיצוב אסטרטגיה על מנת להתאים הארגון לסביבה במטרה להגיע לחזון שנקבע).

בין אם מקיימים את תהליך גיבוש האסטרטגיה עפ"י המודל המוצע ובין אם לא, אפשר להתבסס על אסכולות שונות לבחירת הכיוון ולביצוע הפעילויות הנדרשות מבחירה זו. את האסכולה יש לבחור בהתאם למאפייני הארגון והמנהיגות. השלב הראשון, בגיבוש אסטרטגיה חייב להיות חשיבה מודעת על אופיו של התהליך האסטרטגי עצמו. התהליך איננו משהו מוכתב, מועתק, או חלק מאופנה ניהולית, אלא תהליך מודע של התאמה להקשר הצבאי ולמאפייני היחידה: האם היחידה מאופיינת בהטרוגניות? בהיררכיה? בטוטאליות? סביר כי יחידות בגופים שונים תהינה בעלות מאפיינים הצבועים בגוונים שונים. למשל, מודיעין צבוע כגוף פחות היררכי ובעל מנהיגות עם אלמנטים של סגנון מנהיגות 'ללכת עם'.

מכאן, על אף ההבדל המהותי בין גוף צבאי לגוף עסקי, שעיקרו מרחב תמרון מוגבל בהשוואה לזה של גופים עסקיים - התהליכים הבסיסיים דומים. המטרות שהאסטרטגיה רוצה להשיג

- Mintzberg. H. Ahlstrand. B. Lampel J. (1998). **Strategy Safari, a guided tour through the wilds of strategic management**. N.Y.: The free Press.
- Mintzberg. H. (1992). "Five Ps for Strategy" in. Mintzberg. H., Quinn JB. Eds. **The Strategy Process**, pp 12-19. N.J.: Prentice - Hall International Editions.
- Mintzberg. H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning". **Harvard Business Review**. (Jan).
- Porter. M. (1998) **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. N.Y.: Free Press
- Porter. M. (1996). "What is Strategy?" **Harvard Business Review** (Nov - December).

### הערות שוליים

- 2 בהקשר זה בחרתי שלא להציג את אסטרטגיית המיקוד (Focusing) של פוטר אותה ניתן לשלב עם כל אחת משתי האסטרטגיות הגנריות המוצגות לעיל.
- 3 Mintzberg, Ahlstrand, Lampel מציגים בספר עשר אסכולות, שמהן בחרתי להציג שמונה בלבד.

קרובות, ולפיכך תהליכים מסוימים שמישמים בתעשייה ניתנים לאדפטציה, עם הבנת מגבלות המגזר הצבאי. מגוון האסכולות הרחב שיש לביצוע תהליך אסטרטגי במגזר העסקי מאפשרים לכל יחידה לבנות לעצמה תהליך אסטרטגי המתאים למאפייניה.

### רשימות מקורות

- אהרוני י' (1997). **אסטרטגיה עסקית**. גומא ספרי מדע ומחקר.
- איזנהרדט ק', סאל. ד'. (2001). "אסטרטגיה היא בעצם כמה כללים פשוטים", **אקוויטיב** (פברואר - מארס), עמ': 54-63. (תרגום מלא)
- ברנט. נ'. קופפרשמידט. א. **מנהיגות ופיתוח מנהיגות**. (חולק במסגרת קמ"ט מד"ה 2003 - 2002).
- איתן י', רווח, ס', גורר. (2001) "תהליך תכנון אסטרטגי במערכת צבאית מבצעית" **מערכות** (381 - 380), עמ': 46-53.
- Argyris . C. (1990). **Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning**. Boston: Allyn and Bacon
- Hamel.G. Prahalad.C.K.(1994) **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press. pp. 223-233.