

זהירות! שינוי ארגוני

על שינויים ארגוניים בצה"ל ועל העיסוק בעצי מבנה

שינויים מבניים בארגון, שבאים לידי ביטוי בשינוי עץ המבנה שלו, הם אומנם חיוניים במקרים רבים, אולם עלולים לגרום לאי־יציבות ממושכת. לכן ראוי לעיתים לשקול הנהגת שינויים "רכים" יותר כמו שינויי תהליכים ונהלים

אין מצב שאני מאריך בעוד שנתיים, אם לא מכפילים את תקציב היחידה



בחינת מבנים ארגוניים אפשריים בצה"ל במסגרת תהליכים של שינוי ארגוני כוללת לעיתים קרובות ניסיון להשתמש במודלים מהעולם האזרחי והעסקי שנמצאים באופנה בתחום הארגוני

סא"ל ב'
ראש זירה באמ"ן. בוגר פו"ם אפק



טבעו של ארגון הוא שעליו להשתנות, וצה"ל אינו יוצא מהכלל הזה

היא מחייבת שינוי בד בבד עם הכניסה לתפקיד. במילים אחרות: השינוי הפך להיות חלק אינטגרלי מהכניסה לתפקיד.

לעיתים מתמצה השינוי בעצם תהליך הבחינה של הארגון - תהליך שנועד בראש ובראשונה לבטא את החותם האישי של המפקד החדש.⁴ אולם לעיתים מדובר בשינוי מרחיק לכת הרבה יותר. מאחר ששינויים ארגוניים הפכו לנפוצים כל כך, יש מקום לבחינת חסרונותיהם:

ראשית, קל לקבוע כי תהליך של שינוי ארגוני דורש השקעת זמן משמעותית בנייתו המצב הקיים, בבחינת החלופות למצב הקיים ובהטמעת השינוי בארגון.

שנית, במהלך תהליך כזה נמצא הארגון במצב של אי-יציבות, ולפחות כמה מהעיסוקים שלו עלולים "ליפול בין הכיסאות". בהקשר הזה יש לציין שבמיוחד בצה"ל נבחנים שינויים ארגוניים שרבים מהם מאתגרים את המבנה ההיררכי המסורתי הנהוג בצבא - דבר המגביר עוד יותר את חוסר היציבות.

דוגמה לחסרונות האלה ניתן למצוא במאמר שכתבה רמ"ח ארגון לשעבר באג"ת שבו תיארה את הדיונים שהתקיימו בצה"ל בשתי תקופות שונות בנוגע להנהגת שינויים ארגוניים ברמת המטכ"ל:⁵

בדיון בפורום מטכ"ל ב-1953 התעורר ויכוח בנוגע למענה שניתן לבניין הכוח ביבשה - מענה השונה מזה שניתן לזרועות האוויר והים. בסופו של דבר, "הרמטכ"ל דאז, מרדכי מקלף, החליט כי בתקופה זו, חמש שנים לאחר הקמת צה"ל, חשוב לשמור על יציבות ולא להנהיג שינויים מבניים, למרות הטעונונים המשכנעים שהעלו בדיון המצדדים בשינוי".

שנים אחר כך, מעט לאחר שנעשו שני שינויים ארגוניים משמעותיים ביותר בצה"ל בשנים 2006 ו-2007, שכל אחד מהם נבע משיקולים שונים - ולעיתים סותרים - קבעה רמ"ח ארגון

כי "אף שההתארגנות הנוכחית אינה נותנת מענה מיטבי לכלל משימות הצבא בעת שגרה, נראה שבעת הזאת, לאור הטלטלות שהיו בשנים האחרונות, אין מקום לשינוי ארגוני נוסף".

לסיכום החלק הזה יש להדגיש ששינויים ארגוניים הם אירועים הכרחיים ומשמעותיים בחייו של כל ארגון, ובמיוחד בחייו של מטה צבאי. עם זאת, יש תמיד לבחון מהם המניעים האמיתיים לשינוי ארגוני לפני ביצועו, להבין את ההשלכות ואת המחירים של שינויים ארגוניים תכופים ולזכור שהשינוי הארגוני הוא האמצעי ולא המטרה.

לאחר שהדברים האלה הובהרו, יש לדון במקומם של השינוי המבני ושל עיצוב עץ מבנה חדש ליחידה בתוך כלל תהליכי השינוי הארגוניים בצה"ל.

שינויים ארגוניים הם אירועים הכרחיים ומשמעותיים בחייו של כל ארגון, ובמיוחד בחייו של מטה צבאי

שינוי מבני או שינוי ארגוני?

מבנה של ארגון הוא המסגרות שמהן הוא מורכב, חלוקת המשימות ביניהן ואופן החיבור והכפיפות שלהן זו לזו. מבנה של ארגון, ובמיוחד של ארגון צבאי, הוא אחת הדרכים היעילות והנוחות ביותר לתאר את הארגון ולהגדיר את מטרותיו, את ההיררכיות שבו ואת ההגדרות הרשמיות של אופן תפקודו הרצוי. מעבר לכך - בשל הפורמליות והיציגו הגרפי הממשי שלו, עץ המבנה הארגוני מעניק תחושת יציבות וסדר ומקנה תחושת ביטחון לראש הארגון בכך שהארגון שלו מובן לו עצמו וגם לאחרים באותו האופן.⁶

בשל החשיבות הזאת של המבנה הארגוני וייצוגו הגרפי במתכונת של עץ מבנה, נעשה בו שימוש תדיר בהצגת הארגון, ורבים מהתהליכים השוטפים בארגון מתייחסים אליו כשצצים סימני שאלה ארגוניים שיש לפתור. לעובדה שהמבנה הארגוני משמעותי כל כך לארגון ולעומד בראשו יש שתי השלכות בעת שעושים שינוי ארגוני:

1. חיפוש מעמיק ואינטנסיבי אחר עץ המבנה המושלם שיתן מענה לכל הבעיות שהתעוררו והוצפו בתקופה שקדמה לשינוי ובתהליך האסטרטגי.

מבוא

אם אתה קצין, נגד או חייל באחד מאגפי המטכ"ל בצה"ל, אז בסבירות גבוהה הגוף שאליו אתה משתייך עבר באחרונה שינוי ארגוני או צפוי לעבור בקרוב שינוי כזה. שינויים ארגוניים הם אירועים נפוצים ושכיחים בצה"ל של ימינו. מטרת המאמר הזה היא לבחון כמה היבטים בשינויים האלה, להציע נקודת מבט מעט שונה מזו המקובלת בצבא ולהניח בצידה המלצות לפעולה למפקדים בצבא הבוחנים את האפשרות לעשות שינוי ארגוני ביחידתם.

לשם מה שינוי ארגוני?

טבעו של ארגון הוא שעליו להשתנות, וצה"ל אינו יוצא מהכלל הזה. מודלים רבים מתחומי המחקר האקדמי של ארגונים עוסקים במחזור החיים של ארגון. המודלים משווים את מהלך קיומו של ארגון לחיי אדם מלידה עד בגרות, ועולה מהם שכל ארגון עובר שינויים טבעיים והכרחיים להתפתחותו ולהישרדותו. בלי השינויים האלה הוא מתנוון ומת.²

הצורך המובנה הזה בשינוי בארגונים נעוץ בעיקר בהכרח להתאים את הארגון לשינויים חיצוניים בסביבתו. בשנים האחרונות, שבהן המציאות האזורית והעולמית משתנה בקצב הולך וגובר, אך טבעי הוא שארגונים בכלל וארגונים בצה"ל בפרט יבחנו תדיר את מצבם ויערכו שינויים בהתאם לצורך.

הטלטלה במזרח התיכון, הסדר האזורי החדש ההולך ומתהווה, מצב החברה בישראל, השינויים בתקציב הביטחון, השינויים במאפייני המלחמה, לידתו של ממד הסייבר, גיוסם של בני דור ה-Y לצה"ל³ ועוד שינויים רבים וחשובים מחייבים את גופי המטה בצה"ל - מרמת המדור והענף ועד רמת המטכ"ל - לעצור לרגע, לבדוק את מצבם ולהתאים את עצמם למציאות החדשה.

אך לסיבות האלה לשינויים הארגוניים בצה"ל יש להוסיף סיבה נוספת שבולטת בצבא בשנים האחרונות - התהליך האסטרטגי הארגוני. מפקדים רבים בצבא - במסגרת תרבות ארגונית שהשתרשה בשנים האחרונות - עושים תהליך בחינה משמעותי של היחידה שלהם שבסופו שינוי ארגוני. כפי שהוסבר לעיל, בחינה כזאת היא חשובה ולעיתים הכרחית, אך תופעת התהליכים האסטרטגיים בצבא הלכה רחוק יותר, וניתן לומר שלעיתים



הצורך המובנה בשינוי בארגונים נעוץ בעיקר בהכרח להתאים את הארגון לשינויים חיצוניים בסביבתו

וממשקים. דוגמאות לתופעה הזאת ניתן לראות בכמה מקומות: ראשית, הוראת הקבע של אג"ת בנוגע ל"תהליך שינוי ארגוני"⁸ מתארת מספר רב של סעיפים שיחידה נדרשת לפרט בעת שהיא מתכננת שינוי ארגוני ומגישה אותו לאישור. מדובר בסעיפים שרובם ככולם עוסקים במבנה הארגוני ובהשלכותיו: תקנים, עץ מבנה, הייעוד והתפקידים של הפונקציות השונות, תשתיות וכד'. עם זאת, ההוראה הזאת כוללת גם כמה סעיפים שחורגים מהמבנה הארגוני בלבד ומחייבת ניתוח של האופן שבו תפקידי הארגון יקבלו מענה לאחר השינוי, השלכות על גופים אחרים וכד'.

גורמי מקצוע רבים בתחום הארגוני מדגישים בשנים האחרונות שוב ושוב את החשיבות שיש לגורמים שמחוץ למסגרת המבנה הארגוני המוגדר לתפקודו התקין והמיטבי של ארגון ולהנעתו להישגים

אך עיון במסמכי פק"א (פקודת ארגון) שהעבירו יחידות שונות מאגפי המטכ"ל השונים לאג"ת לאישור השינויים הארגוניים שהן רצו ליישם⁹ מראה כי הסעיפים האלה בהוראת אג"ת לרוב אינם זוכים להתייחסות. בפועל, הפירוט בפקודות הארגון נוגע ברוב המקרים רק למבנה, לתפקידים ולמשאבים

לכפות שיתוף פעולה - או להעדיף חלוקה שבה כל פונקציה מקיימת תת-תהליך מלא מקצה לקצה בתוך עצמה, וכן הלאה. כל גורם המצדד בפתרון כזה או אחר מסביר את יתרונות הפתרון שלו ואת חסרונות הפתרונות האחרים, ומתקיימים דיונים ארוכים שבהם נידונות האפשרויות השונות זו מול זו. בהקשר הזה טענתי המרכזית היא שבעצם אין תשובה נכונה. ברוב המקרים, האפשרויות השונות שהגיעו לקו הסיום שוות זו לזו בהיקף היתרונות והחסרונות, ואף אחת מהן לעולם אינה מושלמת. הטענה הזאת אולי נשמעת פשטנית, אבל הבנתה וקבלתה יכולות לחסוך שעות רבות בתהליכים אסטרטגיים - הן כי היא יכולה להוביל להבנה שלפעמים בעצם אין סיבה מספיק טובה לשנות את המבנה הקיים והן כי גם אם יש צורך לשנות, הבחירה באחת האפשרויות תהיה קלה יותר. מעבר לכך, ההבנה שאין תשובה נכונה ומושלמת למבנה ארגוני צריכה להדגיש את חשיבות ההתייחסות לתופעה השנייה בשינויים ארגוניים בצבא שאותה תיארת לעיל ובה אעסוק כעת.

אפשר להסתפק בשינוי עץ המבנה?

כאמור, התופעה השנייה היא ששינויים ארגוניים בצה"ל מתמקדים לרוב בשינוי המבנה ולא בהיבטים נוספים וחשובים מאוד של שינוי בארגון, כמו זיקות, תהליכים

2. מיקוד השינוי הארגוני בשינוי המבנה של הארגון והשקעה לא מספקת באלמנטים אחרים של שינוי בארגון. האלמנטים האלה הם מכריעים ומשפיעים על תפקוד הארגון לא פחות ממבנהו הפורמלי, אם לא יותר. מדובר בזיקות בין הפונקציות השונות בארגון, בממשקים בין לבין עצמן ולארגונים חיצוניים, בתהליכי עבודה פורמליים ואפורמליים בארגון וכד'. בהמשך יורחב מעט הדיון בשתי התופעות האלה.

מהי התשובה הנכונה?

בחינת מבנים ארגוניים אפשריים בצה"ל במסגרת תהליכים של שינוי ארגוני כוללת לעיתים קרובות ניסיון להשתמש במודלים מהעולם האזרחי והעסקי שנמצאים באופנה בתחום הארגוני⁷. במהלך התהליך נבדק המודל ההיררכי הצבאי אל מול מודלים אחרים כמו המודל המטריציוני או המודל הרשת, ומועלות דילמות מקצועיות ופיקודיות בנוגע להתאמתם ליחידה.

גם אם בוחרים בסופו של דבר להישאר במודל היררכי, מועלות לרוב כמה דרכי פעולה אפשריות לעיצוב עץ המבנה החדש, ויש דילמות היכן למתוח את הגבולות בין פונקציות: האם לנקוט חלוקה על פי התמחות מקצועית או על פי זיקה גיאוגרפית? האם ליצור חלוקה שבה כל פונקציה אחראית לחלק בתהליך - ובכך

ואינו עוסק בתיאור תהליכים, זיקות וממשקים שונים.

גם בדף המידע לכלל מפקדי צה"ל שיצא מטעם אג"ת ב-2007 כדי להסביר את השינוי הארגוני המשמעותי במטכ"ל התמקדו ההסברים בתיאור מבני-פונקציונלי של השינוי, ורק בסוף המסמך נאמר כי "בחדשים הקרובים יתקיים בצה"ל תהליך להטמעת השינוי, ובמסגרתו יוסדרו תהליכי עבודה מרכזיים בצה"ל לאור השינוי"¹⁰.

גורמי מקצוע רבים בתחום הארגוני מדגישים בשנים האחרונות שוב ושוב את החשיבות שיש לגורמים שמחוץ למסגרת המבנה הארגוני המוגדר לתפקודו התקין והמיטבי של ארגון ולהגעתו להישגים. עיסוק משמעותי בהגדרת ממשקי עבודה, עיצוב תהליכים מובנים, ייזום פלטפורמות לשיח ארגוני וכד' הם חשובים לא פחות מההחלטה על המבנה הארגוני הפורמלי. אם נחזור לתיאור של רמ"ח ארגון את המצב ששרר לאחר השינוי הארגוני במטכ"ל ב-2007, הרי שגם לדבריה באותה התקופה: "לפערים שבהתארגנות הנוכחית נכון לתת מענה באמצעות הסדרה של תהליכי העבודה בין המטה הכללי לבין זרוע היבשה ולא באמצעות שינויים מבניים"¹¹.

יתר על כן, שינוי מבני גורר אי-יציבות רבה בארגון, ואילו אימוץ של מבנה ארגוני דינמי, שמאפשר עמידה בשינויים חיצוניים ללא שינוי מבני, יכול לחסוך את חוסר היציבות הזאת.

להלן כמה פתרונות אפשריים שמאפשרים גמישות בארגון ומימוש משימות ללא שינוי תכופ של מבנה הארגון.¹² אימוץ הפתרונות האלה - במלואם או בחלקם - או אימוץ פתרונות אחרים מהסוג הזה יכולים להוביל לארגון יחסית יציב מהבחינה המבנית, אך עדיין רלוונטי ומצליח:

1. **צוותי משימה אד-הוק.** פעמים רבות כניסתה של משימה חדשה לארגון גוררת הקמת פונקציה חדשה שתפקידה הוא למלא את המשימה. עם זאת, מאחר שהקצב של שינוי המשימות הוא גבוה, ניתן להקים צוותי משימה זמניים שבהם חברים נציגים מפונקציות שונות בארגון בשיבוץ אד-הוק. עם השלמת המשימה אין צורך בהמשך קיומו של הצוות, ומבנה הארגון אינו משתנה.
2. **אנשי קשר קבועים.** הצבתם של נציגי

שינוי מבני גורר אי-יציבות רבה בארגון, ואילו אימוץ של מבנה ארגוני דינמי, שמאפשר עמידה בשינויים חיצוניים ללא שינוי מבני, יכול לחסוך את חוסר היציבות הזאת

פונקציה מסוימת בארגון באופן קבוע בפונקציה אחרת בתפקיד של אנשי קשר יכולה לסייע לחיבור הדוק יותר בין הפונקציות - גם אם אין הן כפופות ישירות לאותו המפקד. באופן הזה גדל שיתוף הפעולה הפנים-ארגוני, הקשר הפנימי בארגון מתחזק, ושינויים חיצוניים לא בהכרח יחייבו לשבור את המבנה.

3. **מערכות טכנולוגיות לשיח ולפעילות רוחבית בארגון.** אמצעי נוסף לחיזוק הקשרים הפנים-ארגוניים בין פונקציות שונות - אפילו אם אין הן כפופות לאותו המפקד - הוא ביסוסן של מערכות מחשב שיכולות לשמש פלטפורמות לביטוי ולשיח חוצה ארגון, למשל באמצעות בלוגים או רשת חברתית ארגונית. הפלטפורמות האלה יכולות לשמש גם למעקב ולמימוש משימות פרקטיות באמצעות נציגים ממגוון פונקציות, ולא לשיח בלבד.

3. אם הוחלט ששינוי ארגוני הוא דבר נדרש, יש לבחון האם יש הכרח בשילוב של שינוי מבני בתוך השינוי הזה, או שניתן להסתפק בשינויים "רכים" יותר כמו עדכון תהליכים, ממשקים וזיקות בארגון.

4. הקצב והכמות של השינויים החיצוניים בימינו גורר ויגרוור בעתיד צורך בעדכונים ובשינויים מהירים ותכופים יותר מאשר בעבר. כמו כן נראה שלא קיים מבנה ארגוני מושלם שאין בו חסרונות לארגון. לאור זאת מומלץ כי מבנה הארגון יהיה כזה שמתאים ככל האפשר לוורסטיליות ולדינמיות פנימית - מבנה שיוכל לכך שינוי במשימות או בסביבת הארגון יחייב שינוי בממדים "רכים" בלבד בארגון (תהליכים, נהלים, שגרות עבודה, ממשקים פנימיים וחיצוניים) ולא שינוי מבני נוסף.

5. כדי להפחית את הצורך בשינוי המבנה הארגוני בעקבות שינוי משימה או סביבה ניתן להשתמש בפתרונות שונים, ובהם: הקמת צוותי משימה אד-הוק, מינוי אנשי קשר קבועים בין פונקציות בארגון והטמעת מערכות טכנולוגיות לשיח ולפעילות רוחבית בארגון.

הערות

1. המאמר נכתב בינואר 2013
2. Robert E. Quinn & Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Volume 29 Issue 1, January 1983, pp. 33-51 אדינס. **ניהול הצמיחה וההתחדשות בארגון**, המרכז הישראלי לניהול (המ"ל), תל-אביב, 2000
3. על מקומם של בני דור ה-Y בצה"ל ראו: אורן אבנן וקרולין לוי זעירא, "דור ה-Y והמתיינות הקרובית בצה"ל", מערכות 454, אפריל 2014, עמ' 32-38. <http://goo.gl/vqWEXM>
4. אלונה הרוס, **השיח והפרקטיקה של השינוי הארגוני: מקרי מבחן של יחידות תומכי לחימה בצה"ל**, 2011, <http://goo.gl/4sPwgt>
5. נורית גל, "מי הזיז את הסמכויות שלי?", **מערכות** 420-421, ספטמבר 2008, עמ' 80-85. <http://goo.gl/olF2T7>
6. ישראל כ"ץ, "מבנה של ארגון וארגון של מבנה", **אנליזה ארגונית** 2, 1996, עמ' 13-19. <http://goo.gl/CpNL5l>
7. הרוס, שם
8. **תהליך שינוי ארגוני**, אג"ת, נובמבר 2010, מסמך פנימי בצה"ל
9. מסמכים פנימיים בצה"ל
10. **השינוי הארגוני בצה"ל - דף מידע למפקדים**, אג"ת, אפריל 2008, מסמך פנימי בצה"ל
11. גל, מי הזיז את הסמכויות שלי?
12. כמה מהרעיונות מוזכרים בפירוט בחוברת **רשתות בארגונים** בעריכת אורי ברזר וניתית אחינועם (מסמך פנימי בצה"ל, 2012). יש לציין שלרעיונות המוזכרים במאמר הזה יש קשר לתיאוריות של רשתות בארגונים, אך הסיבה שבגללה נמנעתי מלהשתמש במונח הזה היא שמימוש הרעיונות האלה אינו מחייב את ביטול ההיררכיה בארגון ואת הפיכתו לרשת מלאה, כפי שמסיקים לעיתים כמה מהמבקרים את השימוש ברשתיות בצבא.

סיכום: איך לעשות שינויים בדרך הנכונה?

יש חמש נקודות שכל מפקד צריך ליזכר כשהוא בוחן את האפשרות לעשות שינוי ארגוני ביחידה שלו:

1. שינוי הוא גורם חשוב ומשמעותי בחייו של כל ארגון, ובמיוחד בחייו של ארגון צבאי. ללא שינויים מתאימים בנקודות הזמן הנכונות עלול הארגון לאבד את יכולתו למלא את משימותיו ולהתאים את עצמו לסביבתו.
2. עם זאת, שינוי ארגוני אינו מטרה אלא אמצעי. תהליכי בחינה אסטרטגיים של מפקדים ביחידותיהם הם מבורכים וחשובים, ועליהם לבחון סוגיות פנימיות בארגון שלהם וסוגיות שחיצוניות לו ושעשויות להשפיע על הצורך בשינוי. עם זאת, בבחינה הזאת יש לשקול גם את החסרונות שבשינוי - ובמיוחד אם מדובר בשינויים תכופים - ולהחליט על שינוי כזה רק אם הוא נחוץ באמת.