

# תכנון אסטרטגי "צופה-עתיד" בסביבה רשתית

## גור ילון ומורן סתיו<sup>1</sup>

2	תקציר
2	מבוא
3	רשתיות ואסטרטגיה
	תרומתה של התנהלות רשתית לאסטרטגיה "צופה-עתיד" - מקרי בוחן
4	תכנון אסטרטגי "צופה-עתיד" ב-Google
6	בניית פלטפורמה כמנוע לחיכוך - המקרה של Google Maps
8	התמקצעות וניצול משאבים: עקרונות הליבה של Nike
9	הרחבה של יכולות ההשפעה בתוך הארגון: מה למדנו מצוות-התרחישים של תאגיד Shell?
11	רשתות שיתופי פעולה בין ארגוניים: כבר לא משתלם להיות לבד
13	התגבשות קהילות: צה"ל צריך ללמוד מפייסבוק?
14	סיכום
15	רשימת מקורות

---

<sup>1</sup> גור ילון ומורן סתיו הם סטודנטים במסלול המצטיינים של ביה"ס לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי, הרצליה.

## תקציר

אגף התכנון והחטיבה לתכנון אסטרטגי נדרשים לפתח נתיבים להשגת מטרות אסטרטגיות ולהצעיד בהם את צה"ל. פיתוח אסטרטגיות נעשה בשתי דרכים, דרך אדפציה (סתגלנות), שנשמכתך על חיכוך עם המציאות, ודרך אנטיציפציה ("צופה עתיד"), שבה נדרש האסטרטג לחזות מה שיהיה ולתכנן את תגובותיו מראש. במחקר הזה, מדגימים מקרי בוחן מעולם העסקים מדגימים את ההשפעה הקונסטרוקטיבית של נטייה רשתית ושל דפוסי פעולה רשתיים על תכנון אסטרטגי. אג"ת והחטיבה לתכנון אסטרטגי מסתמכים על מבניהם ההיררכיים ולא מאמצים את הרשתיות שתוכל לעזור להם לפתח ידע, לנהל משאבים, לשתף פעולה עם גורמים חיצוניים ובסך הכול, לצפות את העתיד.

## מבוא

קיימת הסכמה הולכת ומתרחבת בקרב גורמים משפיעים ברחבי העולם כי הסביבה שבה בני האדם פועלים, על מסגרותיהן החברתיות השונות, השתנתה בעשורים האחרונים בקנה מידה הדומה לזה של השינוי שהביאה המהפכה התעשייתית. יש שהגדילו לומר כי אנו נמצאים בתקופה כה חסרת תקדים מבחינת שינוי הסביבה, שכן האנושות צועדת לקראת התכנסות ייחודית של מספר שינויים מהותיים, שבקרוב מאוד נידרש לשינוי פרדיגמטי קיצוני באופן שבו אנו חושבים ומתכננים כחברה.<sup>2</sup> צה"ל, כאחד הארגונים המרכזיים בישראל, מושפע באופן ניכר מהשינויים בסביבה. יתר על כן, כארגון המבוסס על תפיסות תעשייתיות והיררכיות, נוסף על תרבות ארגונית צבאית, הצבא מתקשה להדביק את הפער ולהשתנות בהתאם לסביבה. מתוך כך, המטה הכללי (ובתוכו אג"ת) מתקשה לבצע תכנון אסטרטגי "צופה-עתיד".

יצאנו לבדוק האם ארגונים "צעירים" יותר, כלומר כאלו שאינם מבוססים על המודל התעשייתי, מתגברים על הקושי בפיתוח אסטרטגיה "צופה-עתיד" והאם התנהלות רשתית יכול לעזור לתהליך. בבחינה של ארגונים כמו Google, Nike, Shell ואחרים, מצאנו שהתנהלות רשתית הבאה לידי ביטוי בארכיטקטורה, בתרבות

---

<sup>2</sup> דרור, מנהיג תהיה לנו! מורה נבוכים למנהיג מכונן יהודי-יזוני, 2011;

ובצורת גיוס כוח אדם וניהולו אכן תרמה במקרים בולטים ליצירת אסטרטגיה "צופה-עתיד" מוצלחת. תרומה זו באה לידי ביטוי, בין השאר, כאשר ארגונים אלה השכילו לזהות מגמות מהותיות הצפויות להשפיע על סביבתם, לדמיין בהצלחה כיצד עשויות להיראות הסביבות העתידיות ומכאן, כיצד צריך להיראות הארגון ואילו תכניות עליו לתכנן בכדי להציב עצמו בעמדה טובה ביחס לעתיד. אנו טוענים שהתנהלות רשתית, כאשר היא מוטמעת במידה הנכונה, יכולה לסייע בעיצוב אסטרטגיה "צופה-עתיד", שכן היא מתאימה יותר לסביבה המשתנה של זמננו.

ביצענו סדרת ראיונות עם נציגים בדרגים שונים באג"ת, זאת בכדי להבין בצורה טובה יותר את התנהלותם היומיומית, את התרבות הארגונית ואת הבעיות עמן מתמודד האגף בשגרה ובחירום. בעקבות ראיונות אלו זיהינו כי יש מספר דרכים שאם נוקטים בהן, ניתן לשפר את תהליך פיתוח הידע האסטרטגי באמצעות אימוץ פרקטיקה, תרבות ומבנה רשתי שהוכיחו עצמם כיעילים בארגונים גדולים אחרים. בתחילת מחקר זה אנו סוקרים את אשר ידוע נכון להיום בנוגע ליחס בין רשתיות ובין אסטרטגיה. לאחר מכן, בסיוע מקרי-בוחן, אנו מציגים כיצד גוגל, המאופיינת בהתנהלות רשתית, מעצבת ומוציאה לפועל אסטרטגיה "צופה-עתיד". לאחר מכן, אנו מרחיבים על הפוטנציאל לעיצוב אסטרטגיה "צופה-עתיד" עבור צה"ל ואג"ת, כפי שעולה מהתנהלות הארגונים אותם בחנו.

## רשתיות ואסטרטגיה

מן המקובלות היא שהתנהלות רשתית מסייעת לפיתוח ידע אסטרטגי דווקא בדרך של אדפטציה. החיכוך של חברי הרשת עם המציאות מביא במהירות ליצירת ידע המועבר והמופץ ברחבי הרשת במנותק ממגבלות היררכיות או ארגוניות, כך שהוא מגיע לגורמים הזקוקים לו. אדפטציה (או "סתגלנות"), הינו מושג המתאר תהליך של הפקת תובנות מתוך מידע שנצבר במהלך, או מיד לאחר התקלות בתופעה חדשה. אותן תובנות מובילות לשינוי יזום בארגון.<sup>3</sup>

צה"ל, כארגון, נוטה לסתגלנות ומבצע זאת בהצלחה. בהיותו מצוי בחיכוך עם אויב בפרקי זמן תכופים ועקב תרבות ארגונית ייחודית, סיגל צה"ל לעצמו יכולת להפיק תובנות מהירות מאירועי לחימה, כך שהקרב מהווה למעשה את מסגרת הלמידה הטובה ביותר. החרב על הצוואר במובן של "תחושת דחיפות", משמשת כערבות לכך שהארגון ימשיך לבצע פעולות סתגלניות בתפיסות ההפעלה שלו, למען שכלול יכולותיו.

רשתיות הינה גורם המסייע לתהליך הפקת הידע, הנעשה על דרך הסתגלנות. רשת, כצורת התארגנות, שיש לה נטייה לביטול ריכוזיות והמאפשרת שיח רב-כיווני, מציידת את דרג השטח בכלים לפתרון בעיות חדשות, כאשר היא מאפשרת חילוף ידע יעיל המבוסס על ניסיון בשטח והתמקצעות. כך למשל, במפגש עם תופעות חדשות משתפרת היכולת לעדכן במהירות פקודות ונהלים ולמדוד את יעילותם. בנוסף, לפי דברי מפקדים בכירים ותאורטיקנים בישראל ובעולם המערבי, הדרך לנצח יריב המתנהל בצורה רשתית היא להפעיל את מנגנוני הביטחון כרשת, כלומר, "בכדי לנצח רשת, יש ליצור רשת".<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Adamsky & Bjerga, Conclusion: Military Innovation Between Anticipation and Adaptation, 2012

<sup>4</sup> Ganor, Terrorist Organization Typologies and the Probability of a Boomerang Effect, 2008

כפי שניתן ללמוד, הרשתיות הינה חלק משמעותי מהאקלים הרעיוני של המחשבה הצבאית העכשווית. ארגונים צבאיים קלאסיים מבינים כי היא תומכת בהסתגלות הארגון הצבאי לסביבה דינמית. עם זאת, מקובל לחשוב שרשתיות, על מאפייניה, עלולה לפגוע ביכולת של ארגון לפתח ידע אסטרטגי "צופה-עתיד". על פי הגישה המסורתית, התכנון אמור להתבצע על ידי מספר מצומצם של מומחים היודעים לשאול את השאלות "הנכונות" ולבנות תכנית פעולה בהתאם להתפתחויות הצפויות. תכונות בולטות של התנהלות רשתית, כמו שיח רב-כיווני והתגבשות קהילות, נתפסות כגורמים מעכבים לחשיבה המקדמת תכנון ארוך טווח. מנקודת מבט זו, גם הפלטפורמה המאפשרת למגוון שחקנים לייצר ערך, כלומר ידע ברשת, אינה הכרחית ואף מזיקה לתהליך על ידי הוספת "רעש".

כפי שנלמד בהמשך ממקרי בוחן של ארגונים אחרים, ניתן לשפר את פיתוח הידע צופה-העתיד כאשר מערבים ביעילות שחקנים (מתאימים) רבים בארגון ומחוצה לו. יצירת פלטפורמות ככלי להנגשת מידע ויצירת ידע, מאפשרת התייעלות ארגונית בהווה. מעבר לכך, היא גם משמשת לתכנון "צופה-עתיד" המסייע לממש הזדמנויות עתידיות לארגון, כפי שנדגים בהמשך באמצעות פרויקט "Loon"<sup>5</sup> של חברת Google. קשרים מוצלחים הם ההבדל בין ארגון המשגשג לאורך זמן וארגון המתקשה להתמודד עם שינויי הסביבה, כפי שחברות כמו Arcelik ו-Fisher&Paykal מוכיחות.

מקובל להאמין כי סתגלנות ותכנון "צופה-עתיד" הן שתי מתודות מתנגשות, כך שטיפול האחת נעשה על חשבון השנייה. אנו טוענים כי לא רק שהן אינן מתנגשות, כי אם שתיהן יכולות להתקיים במקביל ולהיעזר ברשתיות בכדי לקדם גיבוש אסטרטגיה.<sup>6</sup> נציג זאת במקרה הבוחן העוסק בצוות התרחישים של חברת "Shell". התנהלות רשתית מערבת מספר שחקנים גדול מזאת ההיררכית ולכן, היא מאפשרת "שטח פנים" רחב יותר במפגש עם הסביבה. התנהלות רשתית מושכלת תיטיב עם יכולת הארגון לניהול ההווה ועם התפתחותו העתידית. בהתנהלות כזו מתקיים חשש מובנה, היות שגם אם היא עשויה לתרום ליכולת הארגון בתכנון "צופה-עתיד", היא עלולה להיעשות על חשבון המבנה הארגוני המסורתי. למעשה, ההתנהלות הרשתית לא מבטלת את מה שהיה קודם, אלא היא מאפשרת לממש פוטנציאל בין שני המבנים הארגוניים. מתוך מקרי הבוחן בעבודה זו, ניתן להתרשם כי על מנת שארגון יתנהל בהצלחה בסביבה העתידית, עליו להיות מסוגל להכיל התנהלות רשתית לצד זו ההיררכית. ההתנהלות ההיררכית תתווה את הכיוון הכללי וההתנהלות הרשתית תהווה את "סוכן-השינוי" בארגון, זה אשר יזהה מגמות עתידיות וייצר ידע חדש. המבנה הרשתי יתקיים במבנה הארגוני כשכבה נוספת המאפשרת קשרים מורכבים בין שחקנים שהמבנה ההיררכי לא מסוגל ליצור. היכולת לפעול מחוץ למבנה ההיררכי של הארגון מאפשרת לו לחפש ידע אחר, נוסף, אשר בשילוב עם פונקציות קיימות, יכול להוביל להישגים רבים יותר.

## תרומתה של התנהלות רשתית לאסטרטגיה "צופה-עתיד" - מקרי בוחן

### תכנון אסטרטגי "צופה-עתיד" ב-Google

הפוטנציאל הטמון בהתנהלות רשתית עבור תכנון אסטרטגי "צופה-עתיד" הוא רב. יחד עם זאת, מחקר זה אינו משמש כמדריך "עשה ואל תעשה" שבאמצעותו ארגונים צריכים לעקוב אחר ההוראות שלב אחר

<sup>5</sup> <http://www.google.com/loon>

<sup>6</sup> Adamsky & Bjerga, Conclusion: **Military Innovation Between Anticipation and Adaptation**, 2012.

שלב. המחקר מציג דוגמאות מובהקות שבהן ארגונים גדולים ומורכבים מתמודדים בהצלחה עם סוגיות אסטרטגיות משמעותיות ופרקטיקות של התנהלות רשתית אשר כדאי לצה"ל להכיר. גוגל למשל הוא ארגון המצטיין בתכנון אסטרטגי "צופה-עתיד". על התרבות הארגונית של גוגל ניתן ללמוד מדבריו של מייסד החברה, לארי פינג'ל. בראיון למגזין "Wired"<sup>7</sup> מספר פינג'ל כיצד הוא באופן עקרוני איננו מסתמך על שיפור המוצרים שלו על ידי שיפור באחוזים בודדים, אלא על קפיצות גדולות של עשרות אחוזים ובכפולות של פי עשרה - אם ניתן. דבקות בגישה זו מחייבת ראייה לטווח רחוק מספיק של העתיד ולא פחות חשוב מכך גם פריזמה רחבה דיה שתכלול את מגוון התחומים שבהם מתעסקת גוגל ובאלו שעדיין לא. התכנון האסטרטגי המוצלח בא לידי ביטוי בשתי סוגיות שונות. הראשונה, ההתמודדות של גוגל עם שינויים מהותיים בסביבה שבה פועלת גוגל (כלומר האינטרנט), אשר עשויים להשפיע עמוקות על יכולתה לעמוד ביעדיה. השנייה, התחרות העזה מול יריבתה הגדולה, חברת מיקרוסופט שבעת שהדברים נאמרו הייתה חברת האינטרנט הגדולה בעולם. מקור עוצמתה העיקרי של גוגל הוא מספר המשתמשים הרב העושים שימוש בשירותי החברה השונים. נכון לעכשיו, מספר המשתמשים מוגבל רק על ידי כמות בני האדם המחוברים לאינטרנט. בכירים רבים בתעשיית האינטרנט סבורים כי המרחב הקיברנטי המוכר לנו צפוי להשתנות מן היסוד. האינטרנט הפתוח והנגיש המוכר לכולנו חווה מגמה של רגולציה ותיחום שבסופה הוא צפוי להתפצל למספר מרחבים קיברנטיים שגבולותיהם ברורים, עם יכולת גישה מוגבלת ביניהם, תחת רגולציה ואף משטור מדינתי.<sup>8</sup> מכיוון שהצלחתה של גוגל תלויה במספר המשתמשים, שימור מצב זה ואף פיתוחו הוא יעד אסטרטגי עליון בעבורה. בהתמודדות עם שינוי הסביבה הצפויים ניתן לזהות שלושה מישורי פעולה להשגת יעד זה:

1. ביצור מעמדה כחברת האינטרנט בעלת מספר המשתמשים הגדול ביותר והשירותים הנפוצים ביותר.
2. פריצה לקהלים חדשים שנכון לעכשיו אינם מחוברים לאינטרנט והנגשת שירותי גוגל עבורם.
3. יצירת מרחב אינטרנטי עצמאי שישכך את השפעת השינויים הצפויים ויפעל במקביל לפיצול הצפוי באינטרנט.

על מנת להשיג יעדים אלה נעשות פעולות בקנה מידה יוצא דופן האמורות להבטיח את יתרונה הנוכחי של גוגל בסביבה העתידית. אנחנו בחרנו להתמקד בפרויקט שאפתני במיוחד המביא לידי ביטוי את היכולת של גוגל להבין את מיקומה ביחס לסביבה הנוכחית וביחס לזו העתידית ולפעול על מנת לגשר על הפער הקיים. פרויקט לון (Loon) הוא הניסיון לייצר רשת אינטרנט עצמאית, המבוססת על תשתית של כדורים פורחים המרחפים בסטרטוספירה ומספקים אינטרנט בכל העולם והמתפקדים כאנטנות. מדובר בפרויקט מורכב הדורש חלוציות מדעית והישגים שלא נראו כמותם בתחום הכדורים הפורחים ובתקשורת הנתונים, כמו גם תיאום והסכמה מצד רשת רחבה של שחקנים בעלי אינטרסים שונים, משותפים ונוגדים כגון, ממשלות, חברות פרטיות והתארגנויות אזרחיות. פרויקט זה יאפשר לגוגל לספק תשתית אינטרנט אלטרנטיבית בלתי תלויה בגורמים אחרים, כך שאם יצליח, הוא עשוי לפתור את הבעיה הנובעת מפיצול האינטרנט למרחבים נפרדים, כפי שצפוי שיקרה בעתיד. מעבר לכך, מכיוון שכ-60 אחוזים מאוכלוסיית העולם איננה מחוברת לרשת האינטרנט כלל, פריסה כזאת תאפשר לגוגל להשתלט על נתח שוק עצום שעבורו השימוש בשירותי החברה יהיה ברירת המחדל.

<sup>7</sup> O'Reilly & Levy, *Google's Larry Page on Why Moon Shots Matter*, 2013.

<sup>8</sup> Schmidt & Rosenberg, *How Google Works*, 2014.

גוגל הוכיחה שהיא יכולה להתמודד בהצלחה רבה עם תחרות, כאשר עוד כחברה קטנה היא נאלצה לעמוד אל מול ענקית האינטרנט בעת ההיא, חברת מיקרוסופט. ההבנה בקרב מקבלי החלטות בגוגל הייתה שמיקרוסופט היא הענק שעמו יש להתמודד, אך גם שמיקרוסופט בעצמה רואה בגוגל כאיום העיקרי והיא צפויה להתחרות בה באגרסיביות. ביחד עם הזיהוי המדויק, ההחלטה האסטרטגית לקראת ההתמודדות הצפויה הייתה להתמקד בבניית פלטפורמות, שירותים ומוצרים איכותיים שיהיו נגישים בקלות למשתמשים. הבסיס להצלחה של גוגל צפוי להיות המשתמשים וככל שמספר המשתמשים יגדל, כך תגדל הצלחת החברה.<sup>9</sup>

מיקרוסופט אכן אתגרה את גוגל כאשר ניסתה להשתלט על המוצר המוביל שלה, הלוא הוא מנוע החיפוש.<sup>10</sup> יצירת מוצרים כמו MSN Search ו-Bing, יחד עם רכש של טכנולוגיות חיפוש שונות נכשלו מכיוון שגוגל התרכזה ביצירת מוצרים איכותיים,<sup>11</sup> ששמרו על נאמנות המשתמשים, והגבירה את נגישותם על ידי תרגומם למגוון שפות, התאמתם לשימושים מבוססי מיקום ויצירת שותפויות שיקדמו את גישה לקהלים רחבים. בשלב שני, גוגל אף התרחבה לממלכות שבהן מיקרוסופט הצטיינה כמו מערכות הפעלה, שירותי דואר ודפדפני אינטרנט. מיקרוסופט שלטה בשווקים של מוצרים אלה בעזרת מערכת ההפעלה "חלונות" ודפדפן האינטרנט "Internet Explorer", אך גוגל, תוך שמירה אדוקה על האסטרטגיה שקבעה, פיתחה את Chrome OS שהיא מערכת הפעלה הנמכרת עם מחשבים ניידים בנפח הולך וגדל, את שירות הדואר Gmail שכבש בסערה את המשתמשים תודות לשירותים ייחודיים ואת דפדפן Chrome שהפך להיות הדפדפן הנפוץ ביותר ברשת כיום. בדיעבד, גוגל הפכה לאחת מחברות הטכנולוגיה הגדולות ביותר כאשר היא עוקפת את מיקרוסופט בשוויה.

## בניית פלטפורמה כמנוע לחיכוך - המקרה של Google Maps

פלטפורמה, במושגים רשתיים, היא כלי המאפשר יצירה של תוצרים או תהליכים חדשים על בסיסה. למעשה, אחת הדרכים לבניית רשת היא על גבי פלטפורמה והאינטרנט עצמו הוא דוגמא לכך. ייחודן של פלטפורמות הוא בכך שהן מאפשרות למשתמשים בהן לייצר ערך חדש העולה בהתאמה ככל שזאת נגישה יותר. אנו נתייחס לערך המיוצר כ"ידע".

לגוף המחזיק בפלטפורמה נגישה שעל בסיסה משתמשים מייצרים ידע יש שתי תועלות עיקריות. הראשונה היא יצירת קהל משתמשים נאמן הממשיך להשתמש בפלטפורמה כל עוד זו עונה על צרכיו. השנייה, המידע והידע שמוזנים למערכת על ידי קהל המשתמשים מעשיר את מאגר הידע של המחזיק בפלטפורמה. התועלת השנייה מועצמת יותר אם ניתנת למשתמשים האפשרות לשנות את הפלטפורמה כך שתתאים לצרכיהם בצורה טובה יותר. שינויים אלה הם בבחינת יצירת פלטפורמות נוספות עבור המחזיק בפלטפורמה המקורית, בהשקעה מינימלית ואף אפסית. ישנן דוגמאות בולטות לפלטפורמות

<sup>9</sup> Schmidt & Rosenberg, How Google Works, 2014.

<sup>10</sup> מיקרוסופט השקיעה למעלה מ-11 מיליארד דולר במאמץ.

<sup>11</sup> למשל על ידי הוספת פונקציות חיפוש כגון: תמונות, ספרים, וידאו, מאמרים אקדמיים וכדומה.

רשתיות אשר הועילו לתהליכי פיתוח הידע של המחזיקים בהם. אנו בחרנו להתמקד בשירות המיפוי Google Maps.<sup>12</sup>

עם השקתו אפשרה גוגל למשתמשים לנווט וירטואלית בכל רחבי כדור הארץ על גבי מפות ותצלומי לוויין דרך אתר החברה ולהטמיע את שירות המפות שלהם באתרים ובפלטפורמות שאינן קשורות לחברה. בנוסף על כך אפשרה גוגל למשתמשים להוסיף בעצמם מידע למאגר הנתונים בכך שאפשרה למשתמשים לייצר "שכבות מידע" בהתאם לצרכיהם וכל זאת בחינם.<sup>13</sup>

השימוש בפלטפורמה הרקיע שחקים, בעיקר, בזכות משתמשים שניצלו את החופש שהפלטפורמה מאפשרת כדי לייצר תוצרים שגוגל כלל לא דמיינה. כך למשל, חיפוש דירה להשכרה דרש בתחילה מן המשתמשים לחפש את כתובת הדירות הפוטנציאליות בתוך מנוע החיפוש של שירות המפות ולהדפיס את המפות הרלוונטיות. בשלב מסוים אחד המשתמשים שילב את שירות המפות באתר המציע דירות להשכרה, כך שהדירות מופיעות מיד על מפה כאשר הן מוזנות למאגר הנתונים ואף זמינות על אפליקציה בטלפון נייד המכיל בתוכו שבב GPS המאפשר למחפש הדירה לנווט בזמן אמת בין הדירות המוצעות. מגוון האפשרויות הוא אינסופי בעוד לגוגל יש את הפריבילגיה להפוך חלק מן השירותים האלה למוצרים שהיא מספקת ישירות. בין השירותים הקיימים ניתן למצוא שירות המספק מידע על עסקים, עומסי תנועה, תצלומי אוויר אלכסוניים ותצלומי קרקע. כן ישנם שירותים "אקזוטיים" יותר כמו מערכת למציאת נסיעות משותפות, מיפוי אזורים מוכי אסון ואף תצלומי לוויין של מאדים. כאמור, אלו דוגמאות מצומצמות לשירותים שגוגל הפכה למוצרים רשמיים. מספר המוצרים מ"צד שלישי" ושימושיהם גדול ומגוון אף יותר.<sup>14</sup>

היתרונות של גוגל ברורים: מספר המשתמשים העצום שאימץ את השימוש בשירות המפות, הידע המגוון שנוסף כשכבות על אותן מפות והמוצרים הייחודיים שנולדו עקב שילובים מפתיעים, משרתים את גוגל מעצם בעלותה המשותפת על מאגר הידע וזאת בעלות מינימלית שבאה לידי ביטוי בעיקר בתחזוקה שתכליתה להפוך את השירות לנגיש עוד יותר.

אג"ת, כגוף מתכנן, שואף להימצא בחיכוך מתמיד עם המציאות על מנת שיוכל לספק תוצרים רלוונטיים לצרכנים. כדי להשיג זאת, יש צורך לעבד מידע רב ולייצר ממנו ידע שימש אותו להפקת התוצרים. אנחנו מציעים לחשוב כיצד ניתן להעמיד לרשות קהילות הידע שונות העוסקות ב"כחול" וב"אדום", פלטפורמה שתאפשר להם לייצר ידע ולנהלו בצורה טובה יותר. אג"ת, כגוף המאפשר את הפלטפורמה, יוכל לשפר את האופן שבו הוא נמצא בחיכוך עם הסביבה ועקב כך לספק תוצרים רלוונטיים וטובים יותר. בנוסף, כפי שהתרחש עם שירות המפות של גוגל, מגוון היישומים האפשריים הוא כה רב עד כי לא ניתן להעריך את התועלות העתידיות האפשריות, שיווצרו, ככל שהפלטפורמה תהפוך לנגישה יותר.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> <http://www.google.com/maps/about>

<sup>13</sup> Jarvis, What Would Google Do?, 2009.

<sup>14</sup> Jarvis, What Would Google Do?, 2009.

<sup>15</sup> מיותר לציין כי צה"ל, בניגוד לגוגל, לא יוכל לאפשר גישה לכלל המידע המוזן בפלטפורמה (מסיבות של ביטחון מידע), אך בהינתן מערכת אבטחה ומידור יעילה, אגף התכנון, גורמי תכנון ויחידות נוספות יפיקו תועלת מפלטפורמה עתידית זו.

## התמקצעות וניצול משאבים: עקרונות הליבה של Nike

תודות למהפכה באמצעי התקשורת והתפתחות בטכנולוגיית חיישנים, ארגונים רבים עברו ממבנה ארגוני מסורתי, שבו כל הפונקציות הרלוונטיות מאוגדות תחת מסגרת ארגונית אחת, למבנה רשתי המבוסס על מיקור חוץ. התפתחויות טכנולוגיות מאפשרות למקבלי ההחלטות בארגונים להקצות אחריות על פונקציות שלמות לארגונים נפרדים כגון הנהלת חשבונות, עיצוב, ייצור והפצה ולשמור על יכולתם לנטר במדויק את התקדמות התהליך ולהתוות את כיוון הפעולה מרחוק. התארגנות כזו מאפשרת לארגונים להקצות את מירב המשאבים לפעילות הליבה, זו המייצרת עבורם את הערך המוסף ואת הרווח.<sup>16</sup> ניתן לדמיין מבנה ארגוני כזה כמרכז שליטה ובקרה<sup>17</sup> המוקף ברשת של מומחים חיצוניים המחברים אליו באמצעים אלקטרוניים שונים. מהירות הקשר ואיכותו יכולות להיות טובות עד כדי כך שניתן להתבלבל

ולחשוב שמדובר בארגון אחד. דוגמה לחברה גדולה ומוצלחת שאימצה את המודל היא Nike. למרות שמדובר בחברת אופנה בקנה מידה עולמי, Nike מייצרת את מוצריה רק לעיתים רחוקות ולעיתים קרובות אף איננה מעצבת אותם. כיום Nike מרכזת את מאמציה במה שהיא הגדירה כפעולת הליבה של הארגון: בניית ערך המותג באמצעות שיווק מתקדם ופיקוח על ספקיה. הרעיון העומד מאחורי החלטה זו הוא לשמור תחת אחריותה את הפונקציות החשובות ביותר. כלומר, את אלה שהוגדרו כפעילות הליבה ואת אלו אשר לארגון יש יתרון יחסי בהן. ארגונים שיש להם יתרון יחסי, או במילים אחרות התמחות בפונקציות אחרות, מקבלים את האחריות למלא אותן בעזרת רעיונותיהם, נכסיהם והכלים הקיימים ברשותם. התנהלות כזאת מאפשרת לארגון כמו Nike להשיג יותר בפחות משאבים. בנוסף, התנהלות זו מאפשרת גמישות גדולה יותר כיוון שהארגון יכול לארגן מחדש ולהחליף בין ספקי השירותים השונים בהתאם לשינויים בסביבה (ובמידת הצורך להחליפם באחרים), על מנת להפיק את הערך המרבי ולהימנע מ"עלויות שקועות".<sup>18</sup> החיסרון העיקרי של המודל הוא הפוטנציאל לחוסר שליטה הנובע מביזור האחריות. איכות התוצר תהיה תלויה ביכולת של הארגון לבצע בקרה באמצעים טכנולוגיים ובהשקעה בטיפול היחסים הניהוליים בין הארגון לספקיו כדי למנוע קונפליקטים. למרות הכל, במקרים מסוימים אין תחליף לדיון פנים-אל-פנים, כמו במצבי חירום למשל.

מתוך הראיונות עם גורמים באג"ת, עולה כי בין האגפים והחטיבות השונות במטכ"ל יש בעיה בחלוקת האחריות לפונקציות היוצרות את תהליך עיצוב האסטרטגיה. בארגון כמו צה"ל, בלתי נמנע ואף מומלץ להקצות אחריות לפונקציות לגורמים אשר יש להם יתרון יחסי, אך יש לתת תשומת לב לאופן שבו מחולקות הפונקציות, כך שהגורם המתמחה יוכל למלא אותן בעזרת רעיונותיו, נכסיו והכלים שברשותו, ללא תלות קריטית בגורם אחר.

בחטיבה לתכנון אסטרטגי מתארים את הפונקציות כמרכיבות שלם שהוא התכנון האסטרטגי, אשר חלקיהן פוצלו בין מספר חטיבות המתקיימות בנפרד זו מזו. הקיום בנפרד בא לידי ביטוי בכפיפות, בהכשרה, בתרבות הארגונית ובמאפיינים נוספים. נוסף על קושי זה, לרוב אותם גורמים אינם פועלים בסינרגיה.

<sup>16</sup> Daft, Murphy, & Willmott, Organization Theory and Design: An International Perspective, 2014

<sup>17</sup> Hub - "מוקד" - מושג המתייחס לשחקן ברשת שמספר החיבורים בינו לבין שחקנים אחרים גדול באופן יחסי.

<sup>18</sup> Daft, Murphy, & Willmott, Organization Theory and Design: An International Perspective, 2014



לדוגמא, אחת מן הפונקציות הדרושות לעיצוב אסטרטגי היא הבנת מיקומו של צה"ל ביחס לסביבתו בעת הנוכחית. הנטייה הטבעית לדמיין את צה"ל ביחס לאיומים המקיפים אותו (באחריות אמ"ן) איננה בלתי נכונה, אך גם איננה שלמה. הסביבה כוללת את צה"ל, את מערכת הביטחון ומערכות נוספות בישראל, מגוון השחקנים האזוריים ושחקנים נוספים בעולם. בצורה מיטבית, האחריות ליצירת הבנה שלמה של הסביבה תמצא תחת אחריות גורם אחד שיחזיק בהתמחויות המתאימות למלא אותה. אין בכך לטעון שיש לאחד כלל הגורמים העוסקים בהבנת הסביבה היום לכדי מבנה ארגוני אחד, אלא כי יש לקדם תפיסה שבה יושם הדגש על מילוי הפונקציה השלמה שהוא הישגה הנדרש. בצורה מיטבית פחות, זאת המתחשבת במבנה והתרבות הארגונית הקיימים כיום, צריכה להתקיים לפחות סינרגיה טובה בין החולקים את האחריות למילוי הפונקציה.

למדנו במהלך המחקר כי במקרים מסוימים, כאשר צו השעה מחייב זאת, מתקיימת סינרגיה טובה למדי בין החטיבות השונות החולקות את האחריות לעיצוב האסטרטגי. עוד עולה, כי הסיבה לאי קיומה של סינרגיה טובה טמונה בתרבות ובארכיטקטורה הארגונית. למרות זאת, כאשר הסינרגיה מתקיימת, ניתן לזקוף זאת לזכותן של הנפשות הפועלות, אשר מצליחות להתגבר על החסמים הארגוניים והתרבותיים הקיימים. מתוך אלו, אנו טוענים כי שינוי ארגוני שהרעיון המארגן שלו הוא חלוקת אחריות לביצוע פונקציות שלמות לגורם אחד (קיים או עתיד), עשוי לגשר על החסמים הקיימים כיום. כשלב ביניים, טרם השינוי הארגוני, יש לחתור להסתכלות ולהגדרה הוליסטית יותר. כלומר, יש לראות מבעד לבירוקרטיזציה הקיימת באגפי המטכ"ל ולהרכיב תמונה של הפונקציות אותן יש למלא. חתירה זו תהווה את הבסיס לשינוי ארגוני מתאים בעתיד.

## הרחבה של יכולות ההשפעה בתוך הארגון: מה למדנו מצוות-התרחישים של תאגיד Shell?

"The future is already here, just not evenly distributed"

(William Gibson)

ארגונים גדולים מתקשים לחזות התרחשויות עתידיות. גם אם לארגון יש יכולת להעריך מהן התרחישים העשויים לקרות, הוא נתקל בקשיים לאתר בתוכו את הידע העשוי לסייע לו בהתמודדות.<sup>19</sup> דרך מקובלת היא למפות את ממלאי התפקידים האמונים על נושאים שבהם יש לארגון עניין אקטואלי. אך לרוב, לא תתקיים חפיפה מלאה בין מנהל האמון על נושא מסוים לבין "הידע" הקשור לאותו נושא. אחת הדרכים הפשוטות בהן ארגון יכול להפיק ידע מתוך חבריו היא: פשוט לשאול.<sup>20</sup>

זה בדיוק מה שחברת "Royal Dutch-Shell" עשתה. מדובר בתאגיד ענק, הכולל 100 אלף עובדים ב-90 מדינות. התאגיד מתמקד במשאבי אנרגיה כמו נפט וגז. מועצת המנהלים ממוקמת באמסטרדם, משרדי התאגיד בלונדון בנוסף, לחברה יש מספר רב של סניפים וחברות בת ברחבי העולם. מיותר לציין כי להפקת הידע האסטרטגי בארגון כזה יש השלכות בהיקפים גיאואקונומיים עצומים. כתוצאה מכך, הארגון החליט להסיט את מרבית חברי צוות התכנון של התאגיד לפרויקט שכונה "קבוצת התרחישים". על חברי הקבוצה הוטל לבחון כיצד ניתן לעגן תהליכי למידה והפקת ידע בתוך סבך החברות של

<sup>19</sup> Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 2006.

<sup>20</sup> Van Der Heijden, Scenarios: The Art of Strategic Conversation, 2005.

הארגון ברחבי העולם. בכדי לפשט את התהליך, מנהל הקבוצה, פייר וואק (Pierre Wack), הגדיר את המטרה "לשנות את המפות המנטליות המנחות את דרג המנהלים". הוא קבע כי לפני שהקבוצה תתקוף את האתגר ותמליץ על סדרי פעולה ארגוניים, עליה פשוט לשאול לדעתם של המנהלים בארגון הנמצאים בקשרים עם מספר רב של שחקנים ברשת האזורית שלהם.<sup>21</sup> לצורך כך, נקבע ראיון אישי בנוסח קבוע בעבור כל אחד מהמרוויינים. כתוצאה מאילוצי זמן (ב- Shell, כמו בצה"ל, הקברניטים עסוקים בניהול ההווה), הצוות לא הקצה זמן רב בעבור השלב הזה. הם תכננו להתמקד בהכשרה קצרה



על בסיס ארבעה אשכולות: חזון אסטרטגי, מיצוב תחרותי, ניהול חלופות ותכנון תרחישים עתידיים. עם זאת, איכות התוצאות של השלב הראשון הפתיעו את חברי הקבוצה והם החליטו להקצות זמן לשלב ביניים נוסף: היון חוזר קבוצתי. קבוצת המרוויינים (מנהלים מאותה החברה) קיבלה סקירה של הארגון, בכללה תובנות, אתגרים ואיומים צפויים על בסיס הראיונות של חבריה הבכירים. השלב הזה גם שימש לאימות ההבנה של "קבוצת התרחישים" את דברי המרוויינים. יתרה מכך, בזכות שלב זה, מנהלים זכו להיחשף לתובנות מעמיקות של עמיתים ופקודים בתחומים שבהם הם לא "אמורים" להישאל עליהם, שכן בארגון כל אחד מתמקד בתחומו. הצוות גילה כי לרוב, למנהלים אין הזדמנות לדבר בחופשיות. לכן לא הוגבלה השיחה להישגים נדרשים קבועים.

לאחר מכן, עברו המנהלים את הכשרת ארבעת האשכולות אשר מטרתה הייתה, בראש ובראשונה, לשפר את יכולות החשיבה המשותפת והתקשורת בין חברי הארגון. אשכול החזון האסטרטגי התייחס למנוע של הארגון - מה מניע אותו ולאן הוא הולך? לכן, חובה היה להוסיף תת-אשכול הייחודי לכל מנהל בארגון: מהו המניע האישי שלו? הצוות מצא כי המשותף לכל הארגונים המצליחים הוא חזון אסטרטגי נהיר המוסכם על המנהלים. המיצוב התחרותי השווה בין החברה לבין המתחרות. היכן יש להשקיע את מירב המאמצים בכדי לבסס יתרון? ועל בסיס אלו סדרי עדיפויות? ניהול חלופות נועד לאפשר למנהלים להתעניין במספר דרכי פעולה בטרם הם מקדמים תכנית. הצוות הבחין כי לרוב, גם אם מנהלים מציעים מספר חלופות לבחירה, יש אפשרות מועדפת בעוד שאר החלופות משמשות כתפאורה. חלופות, לו היו מתוכננות בקפידה, משמשות כנכס לארגון. גם כאשר חלופה אסטרטגית דומיננטית נבחרת, החלופות האחרות משמשות כמצפן לארגון בסביבה דינמית ומורכבת. ולבסוף, תכנון

<sup>21</sup> "Nodes" - שחקן ברשת או נקודת חיבור בין שחקנים ברשת.

תרחישים עתידיים סייע למנהלים למיין בין "גורמים יציבים" ל"נקודות חסרות" בעתיד ועל בסיסן לנסות ולבנות תרחישים סבירים לחשיבה עתידית. בתכנון אל מול סביבה לא יציבה, יש לאזן בין הרצון "לשמור על האופציות פתוחות" לבין המחיר הנגבה מהיעדר החלטה. תכנון תרחישים עתידיים עוזר להעריך את אותו המחיר ועל בסיסו, לנהל את האפשרויות.

בצבא, עיסוק בחזון אסטרטגי, ניהול חלופות ותכנון תרחישים עתידיים הם כלי עבודה קרדינליים. עם זאת, חשיבותם פוחתת אל מול פעילות השוטפת, שכן על המפקדות לטפל ב"דחוף". בעבור החטיבה האסטרטגית של אג"ת, מדובר בהזדמנות להרחבת יכולות ההשפעה שלה בצה"ל.

למרות שלצוות התרחישים של Shell היה תפקיד שונה בארגון מזה של אג"ת בצה"ל, השיטה המוצגת במקרה הבוחן מלמדת כי הרחבת ההשפעה של צוות התרחישים התנהלה כהליך דיאלקטי של העברת עקרונות הפעולה של הצוות לזרועות אחרות, תוך כדי קידום של מחשבה "צופה-עתיד" בארגון. יחדיו, הם שיפרו את יכולות הארגון להשתמש במידע הקיים בתוכו בכדי להשתפר וצוות התרחישים שימש כ"קישור" בין שחקנים ברשת. עקב הקשרים שיצר סביבו, גברה חשיבותו של הצוות בארגון.

רוב הפעילות של האסטרטג באג"ת איננה יצירת אסטרטגיה בלבד, כי אם ביצוע מחקר, השתתפות בדיונים ותקשורת עם יחידות שונות, כתיבה או במילים אחרות - חיכוך. התנהלות זו משרתת שתי מטרות: הבטחת איכות המוצר של אג"ת (מתוך הנחה כי החיכוך עם המציאות מועיל לעבודה אסטרטגית) וקידום העיסוק של צה"ל בגישור על הפער בין המקום שבו הארגון נמצא לבין המקום שבו הוא רוצה להיות. מדובר בתהליך קשה, הקורא תיגר על "חוקי-הטבע" הארגוניים, אך יש לו תועלת עצומה לארגון בשירות מקבלי ההחלטות שלו בטווח הרחוק.

האסטרטגים של אג"ת מספקים לקברניטים מוצרים בהתאם לדרישות. בתוך כך, עליהם לתפקד כקטליזטור להטמעת אינטואיציה אסטרטגית (או דרך חשיבה) לגבי סוגיות מורכבות. מאחר שצה"ל מאופיין כבעל אוריינטציה טקטית, יש לטפח אינטואיציה אסטרטגית. אג"ת חייב לשמש כ"סוכן השינוי" הארגוני בנושא.

## רשתות שיתופי פעולה בין ארגוניים: כבר לא משתלם להיות לבד

התפיסה העסקית המערבית המסורתית היא שארגונים רואים זה את זה יריבים. בבסיס תפיסה זו עומדת הנחת יסוד לפיה, קיים מחסור במשאבים וכי ארגון צריך להסתמך על עצמו.<sup>22</sup> תפיסה זו מאותגרת כיום על ידי השינויים של עידן המידע עליהם דנו בפרק הפתיחה. ארגונים שונים משתפים כיום פעולה על מנת לייצר מוצרים בכל התחומים, ביניהם חברות בתעשיות מסורתיות ושמרניות כמו תעשיית מוצרי החשמל והבית. דוגמא אחת מיני רבות היא שיתוף הפעולה של ענקית מוצרי הצריכה הביתיים Arcelik הטורקית (השלישית בגודלה באירופה) עם Fisher&Paykel מניו זילנד. שיתוף זה מאפשר ל-Fisher&Paykel, כחברה עם יכולות ייצור גבוהות הנמצאת בבידוד פיזי מן השווקים הגדולים, גישה למזרח אירופה ולמזרח התיכון שבהם יש ל-Arcelik נוכחות משמעותית. מן הצד השני, החברה הטורקית זוכה להרחבת סל המוצרים שלה, לידע הנדסי ולטכנולוגיות ברמה הגבוהה ביותר.<sup>23</sup>

פתיחת שווקים ושדרוג טכנולוגי הם דוגמאות לתמריצים נקודתיים לשיתופי פעולה, אולם סביר יותר כי הם פשוט תסמינים של תופעה רחבה יותר: הצורך של ארגונים מודרניים לחבור לארגונים אחרים. מרפי דאפט ועמיתיו חקרו את התופעה בהרחבה, ומסקנתם המרכזית היא שכיום, הסביבה הגאו-אקונומית

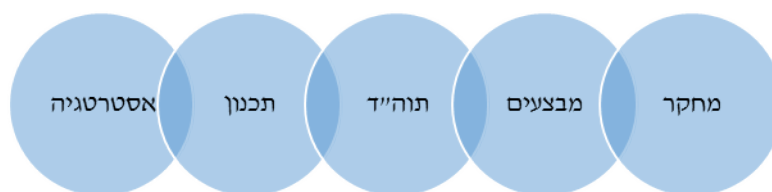
<sup>22</sup> Daft, Murphy, & Willmott, Organization Theory and Design: An International Perspective, 2014

<sup>23</sup> Ibid.

היא כה תחרותית עד כי גם לחברות המוצלחות ביותר יש צורך בשיתופי פעולה. כן טוענים החוקרים כי, מעבר מתחרות לשיתוף פעולה משמש כמכפיל כוח, מפחית עלויות ומפצה על חולשות בהתמודדות עם הכלכלה העולמית. על כן, הם מסכמים, ניהול השותפויות האסטרטגיות הוא תפקיד מרכזי בעבודת המנכ"ל כיום.<sup>24</sup> עצם הברית האסטרטגית מחייבת יצירת מכניזם לתקשורת, אשר בתורה מעלה את הסיכוי שהחברות לא יסתפקו בחלוקת קווי ייצור, כי אם יקיימו מנגנון של ייעוץ הדדי. שיתוף הפעולה גורם לארגון להשקיע בארגון האחר, מה שמייצר מחויבות והתבוננות משותפת לטווח ארוך בכדי לממש את ההשקעה.

עידוד ההשתתפות, כלקיחת חלק אקטיבי בתהליך עיצוב האסטרטגיה מתבצע בין כתלי אג"ת בצורה מעוררת השראה. קצינים מעודדים לחוות את דעתם בדיונים שונים, ללא קשר לדרגתם או לתחום מומחיותם. קצינים בדרגות שונות בחטיבה האסטרטגית מציינים כי גם עם קולגות מחטיבת התכנון מתקיימת אינטראקציה מקצועית בתחומים שאינם מחייבים שיתוף פעולה בין החטיבות, אלא מתוך עניין אישי ומקצועי ורצון לתרום למוצר אותו מפיקה החטיבה המקבילה.

מנגד, מחוץ לכתליו של האגף, רמת השיתופיות של אג"ת יורדת. הזיקה הארגונית של אג"ת בתוך צה"ל היא ביצוע תכנון אסטרטגי בעבור המטה-הכללי. תהליך התכנון מורכב ממספר פונקציות המחולקות בין חטיבות שונות, כדלהלן: אג"ת: (תכנון, אסטרטגיה) אמ"ן: (מחקר) אמ"ץ: (תוה"ד, מבצעים).



מאחר שחטיבות שונות מחזיקות פונקציות המרכיבות יחדיו שלם (שהוא התכנון האסטרטגי) ומאחר שהן מתקיימות בנפרד אחת מן השנייה, ניתן להאמין כי חיבור תהליכים בירוקרטים, יוביל לאיחוד של הגורמים למסגרת אחת וייעל את התהליך הכללי.

למרות שיש בכך בכדי לסייע, להערכתנו נראה כי ישנן בעיות במבנה הנוכחי שיש קודם להתגבר עליהן כדי לפתור את הבעיה בצורה עמוקה יותר. קודם לכל, מבחינה תפיסתית יש צורך להפנים (במובן המעודד שינוי תפיסתי והתנהגותי) את ההכרה כי הסתכלות רחבה על החטיבות משמעה להתיר לגופים שונים לבצע פונקציות שונות בכדי ליצור שלם, שהוא איננו רק חיבור החלקים השונים, אלא תוצר הוליסטי גדול יותר. הערך יתבטא במספר רמות, כאשר ברמה הראשונה, החטיבות תתמקדנה ביתרון היחסי שלהן.

ברמה השנייה, נמצאת סוגיית התקשורת בין החטיבות. מהתבוננות חיצונית, עושה רושם כי התקשורת בין החטיבות השונות כיום נעה בין שיח טכני, מכוון מטרה נקודתית, לבין אדישות הדדית מסוימת. שיתוף פעולה או היעדרו נקבע בעיקר כתוצאה ממערכת היחסים בין הנפשות הפועלות בדרגים מקבילים בתוך החטיבות. ג'רביס מציג פרדוקס, לפיו מחלקות בארגונים כה עסוקות בהגנה על

<sup>24</sup> Ibid.

רעיונותיהן בבידולן ובמיתוגן בכדי להוכיח כי יש להן ערך, עד כי מתגבשת בקרבן האמונה שהיתרון היחסי שלהן טמון בכך.<sup>25</sup> בפועל, היתרון המשמעותי ביותר של חברה טמון כיום בקשר שהיא מנהלת ובערך שהיא מספקת ללקוחותיה. במקרה הנדון, מתוך הבנה כי שיתוף פעולה יכול להוות מכפיל כוח לתוצרי החטיבות, יש צורך לעגן אינטראקציה בין החטיבות ברמה המערכתית ולקדמן.

ברמה השלישית, העליונה, נמקם את אופן עיצוב האסטרטגיה. בתחילה נגדיר כי מתוקף היותו שייך לנושאים ארגוניים מהותיים, מקום אופן עיצוב האסטרטגיה הוא במטכ"ל. עצם התכנון האסטרטגי מתבצע אל מול "בעיה", שבמקרה של צה"ל, היא עשויה להיות פנימית או חיצונית (יריבים או סביבה), עליה להתמקד בהווה (מה יש להבין כעת) או לבצע הערכה "צופה-עתיד" (מה נצטרך לבצע בעתיד). כפי שצינו, הסביבה האסטרטגית, שבה צה"ל מתכנן, משתנה תדיר ומושפעת הן מהתנהגות הארגונים היריבים והן מקצב השינויים הגלובליים. אל מול אתגרים אלו הליבה האסטרטגית חייבת לזהות את התהליכים ולהתמקד בהם. בפועל, כתוצאה משגרה ארגונית, צה"ל מתמקד בבנייה, בפירוק או בשינוי של מבנים בכדי להתאים אותם לבעיות. מעבר מעיסוק במבנים לעיסוק בתהליכים, יפשט את היכולת הארגונית לגשת לבעיות ויקל על מילוי הפונקציות האסטרטגיות. חשוב מכך, הוא יוביל לתרבות ארגונית אשר תקדם תהליכים של הכשרה והתמקצעות חטיבתיות ויעודד את החטיבות לנהל אינטראקציה מפרה ולמדוד הצלחתם בדרגת השיתופיות שלהן, במקום ביכולתן להילחם על הישגים ועל מעמד במערכת בירוקרטית.

בעבור אג"ת גם שיתוף פעולה עם גופים, העוסקים בתכנון בענפים מדיניים שונים מחוץ לצה"ל, כגון המרכז למחקר של משרד החוץ, המועצה לביטחון לאומי ואגף מדיניות של משרד הביטחון, יכול להוות מכפיל כוח, מפחית עלויות ומפצה על חולשות. שכן אג"ת יכול לתרום מיתרונותיו היחסיים, להישען על מוסד מקביל בכדי לחפות על פערים ובתמורה, להחזיק בתוצרים מהר יותר וברמה גבוהה יותר.

## התגבשות קהילות: צה"ל צריך ללמוד מפיסבוק?

בניגוד לתרבות הקיימת בצה"ל, בחברות שיש להן נטייה רשתית מושם הדגש גדול יותר על האופן ועל התפקיד שממלאות קהילות ידע שונות. אין בזאת לומר כי התופעה איננה קיימת בצה"ל, אך מפאת חסמים שונים, היא הופכת לתופעה נדירה מדי לעומת הצורך שלה, כפי שעולה מסבב הראיונות באג"ת. מאפיין מובהק של התנהלות רשתית הוא קהילות הידע המרכיבות את הרשת. קהילות אלה הן למעשה התארגנות ושיח של פרטים סביב נושא משותף. ייחודן של קהילות אלה בתוך המבנה הארגוני ובין ארגונים שונים הוא שהקשרים בין הפרטים אינם תלויים במבנה הארגוני ובמגבלותיו.<sup>26</sup> מייסד פייסבוק, מארק צוקרברג, כאשר נשאל כיצד ניתן להעתיק את ההצלחה של פייסבוק ולהקים קהילות סביב נושא מסוים, ענה בפשטות שלא ניתן. הוא הסביר שמדובר בשאלה שמלכתחילה אינה נכונה. דעתו היא שקהילות הן לא משהו שיש להקים, קהילות הן כבר משהו קיים כאשר אלה כבר פועלות כפי שהן רוצות. השאלה הנכונה היא "כיצד ניתן לעזור להן לפעול בצורה טובה יותר" ותשובתו היא: "התארגנות אלגנטית".<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Jarvis, What Would Google Do?, 2009.

<sup>26</sup> מינקה ואוברסקי, רשתות - סקירה תיאורטית, 2012.

<sup>27</sup> Jarvis, What Would Google Do?, 2009.

אם ניקח את פייסבוק בגלגולה הראשון כרשת חברתית באוניברסיטת הרווארד, נגלה שהדבר שעשה צוקרברג הוא לאפשר לסטודנטים לעשות את הדבר שהם תמיד עשו - ליצור קשרים האחד עם השני, רק בצורה טובה יותר. בזכות הרשת החדשה הם יכלו לארגן את הרשת החברתית שלהם בקלות ולהגיע להישגים חברתיים ולימודיים טובים יותר. נשתמש בדוגמא הפשוטה ביותר כדי להמחיש נקודה זו. יום אחד לפני מבחן בקורס אומנות אליו צוקרברג לא התכונן כלל, הוא החליט להעלות לרשת החברתית את כל היצירות שידע שתהיינה במבחן והוסיף תחתיהן תיבה שבה ניתן למלא טקסט. הוא הפיץ זאת בין כלל הסטודנטים כ"מדריך למידה" וכולם החלו למלא את תיבות הטקסט במידע ואף הוסיפו יצירות נוספות שעליהן צוקרברג לא ידע. כל המשתתפים ערכו והגיבו על עבודת חבריהם כדי להגיע לתוצאה הטובה ביותר.<sup>28</sup> צוקרברג, כמובן, עבר את המבחן בהצלחה רבה אבל החלק החשוב יותר הוא שהציון הכללי של הכיתה היה גבוה במיוחד מהמוצע. בפועל, צוקרברג הצליח להתחבר לחכמת ההמונים בכך שהוא סיפק להם "התארגנות אלגנטית". ישנן דוגמאות רבות לפלטפורמות המספקות לקהילות את האפשרות להתארגן בצורה אלגנטית בכדי להשיג תוצאות. די לציין את אירועי הטלטלה במצרים ב-2011 כאמצעי להתארגנות מחאתית או את השימוש שעושה ארגון "המדינה האסלאמית" ברשתות החברתיות כדי לגייס משאבים ולחממים מן המערב כדי להמחיש את הפוטנציאל.

חלק מעבודתו השוטפת של אג"ת היא הגברת הזיקה לגורמים חיצוניים לו. במהלך המחקר, הבחנו בקושי של האגף בניסיונות לקידום שיתופי פעולה בשוטף. שני המישורים העיקריים שבהם אג"ת מנסה לרתום שותפים לשיתוף פעולה הם בראשונה, "שיווק", כלומר הצגת חשיבות הסוגיה למטרות הארגון והצגת היתרון או הרווח הפוטנציאלי שניב שיתוף הפעולה עבור הגוף אותו אג"ת רוצה לרתום. המישור השני הוא השימוש בהיררכיה כדי לחייב גורמים שונים לשתף פעולה, כלומר רתימת שותפים באמצעות הוראה מדרג בכיר.

אנו רוצים לטעון שמארק צוקרברג צדק כשאמר שהקהילות כבר קיימות. שחקנים שונים המפוזרים בחטיבות השונות במטה הכללי חולקים עניין בנושאים משותפים רבים ואף פועלים כדי לקדםם לראש סדר העדיפויות הארגוני, אך במקרים רבים בנפרד. נכון להיום, עקב מבנה ארגוני קשיח ותרבות ארגונית המונעת ממחסור במשאבים, קהילות הידע בצבא מתקשות להתרומם כיוון שחבריהן לא מתקשרים מספיק זה עם זה.

יש צורך בפלטפורמה שתאפשר שתי פונקציות עיקריות. הראשונה היא לאפשר לחברי קהילות הידע החולקים עניין מקצועי משותף, אך המפוזרים ברחבי הארגון, למצוא אלה את אלה. השנייה היא לאפשר להם לשתף פעולה בקלות, באופן החדר "קירות" בירוקרטיים. חשוב להדגיש ששיתוף הפעולה והתקשורת בין חברי הקהילות צריכה להיות רב כיוונית, כלומר זמינה במרחב משותף לחברי קהילת הידע כך שכולם יכולים לתרום למאגר הידע.

ככל שהתהליך יאפשר לקהילות קיימות להתארגן באופן אלגנטי וקל יותר, כך יהפוך מארג הרשת החברתית-מקצועית למורכב יותר. התפתחות כזאת תקדם את הגורמים האחראים לתכנון אסטרטגי לקראת תהליכי למידה מהירים, יעילים ומדויקים בזכות חוכמת ההמונים.

---

<sup>28</sup> Ibid.

## סיכום

במחקר זה עמדנו על עיצוב אסטרטגיה "צופה-עתיד" בסביבה רשתית. כאמור, אנו נמצאים בתקופה שבה הסביבה משתנה באופן תדיר ובקנה מידה רחב, כך שארגונים מתקשים למלא את ייעודם כיוון שאינם משכילים או מצליחים להסתגל לשינויים בסביבה שבה הם פועלים. פן אחד של ההסתגלות הדרושה הוא באופן שבו נעשה תהליך התכנון האסטרטגי. בבסיסו, יכול תהליך זה להתרחש בשתי דרכים מרכזיות: אדפטציה (סתגלנות) או אנטיציפציה ("צופה-עתיד"). תכנון אסטרטגי על דרך האדפטציה הינו תהליך שבו הבנת הסביבה והפקת התובנות הנוגעות לעתיד נובעות מתוך חיכוך הנוצר במהלך היתקלות בתופעה חדשה או זמן קצר לאחר מכן. תכנון אסטרטגי על דרך האנטיציפציה הינו תהליך בו יש צורך לדמיין תופעות וסביבה עתידיות לפני שנתקלים בהן. על מנת לעצב אסטרטגיה באופן "צופה-עתיד" יש להבהיר את מיקום הארגון ביחס לסביבה הנוכחית, לתאר את הסביבה העתידית ולקבוע נתיבים אפשריים שבהם יש להציע את הארגון כדי להביאו באופן המתאים לסביבה העתידית.

צה"ל, כארגון המסתמך על תכנון אסטרטגי, מתקשה לעצב אסטרטגיה באופן "צופה-עתיד" כתוצאה ממאפייניו הארגוניים אשר אינם מתאימים לסביבה המשתנה. במחקר טענו כי אימוץ תרבות, נורמות ופרקטיקות רשתיות עשוי לתרום ליכולתו של צה"ל לעצב אסטרטגיה "צופה-עתיד". אג"ת, שהוא הגוף הנושא באחריות למילוי פונקציות מרכזיות בתהליך התכנון האסטרטגי הינו הנמען העיקרי להמלצותינו. יחד עם זאת, חלק מן ההמלצות נוגעות גם למטה הכללי. בעזרת מקרי בוחן בדמות ארגונים מורכבים בעלי נטייה והתנהלות רשתית, גילנו כי בראש ובראשונה, ארגונים אלה הוכיחו הצלחה בתכנון אסטרטגי "צופה-עתיד" ובהוצאתו לפועל. עוד גילינו כי התנהלותן הרשתית תורמת במידה רבה למרכיבים אינטגרליים בתכנון אסטרטגי כגון: פיתוח ידע, ניהול משאבים, הרחבת יכולת ההשפעה על הסביבה, שיתוף פעולה ויצירת קהילות ידע.

חשוב לציין כי מחקר זה מוגבל בהיקפו באופן שאין הוא מתאר תמונה מלאה של התנהלות רשתית בארגונים וכי מקרי בוחן אחדים מתארים תופעת שאינן "רשתיות" במובן הטהור של המושג. יחד עם זאת, כלל התופעות וההמלצות במחקר זה עולות בקנה אחד עם תיאוריות רשתיות ומייצגות את מסגרת המחשבה הרשתית. כאמור, המחקר איננו מדריך "עשה ואל תעשה", אשר על פיו צה"ל צריך לאמץ את המסקנות המוצגות ולצפות לתוצאות דומות, אלא הוא אמצעי לפתיחת צוהר לתהליך שנעשה בהצלחה בארגונים מורכבים אחרים ושעשוי לתרום להרחבת מסגרת המחשבה ולתפיסות הפעלה בתכנון אסטרטגי העשויות להועיל לתכנון האסטרטגי.

אנו סבורים כי על מחקרים נוספים להרחיב ולהעמיק את המוצג במחקר זה, בעיקר ובמיוחד את האופן שבו התנהלות רשתית של ארגון עשויה לתרום בו-זמנית לתכנון אסטרטגי סתגלני ולתכנון אסטרטגי "צופה-עתיד".

## רשימת מקורות

- אדמסקי, ד'. (2012). תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית: השפעת התרבות האסטרטגית על המהפכה בעניינים צבאיים ברוסיה, בארצות-הברית ובישראל. תל אביב: מודן ומערכות.
- אוברסקי, ת'. (2012). רשתיות בשירות החדשנות. ב: א' ברזיר, & ג' אחינועם, רשתיות בארגונים - פא"ר 8200 (עמ' 78-86). צה"ל.
- ברק, א', וסנדר, ע'. (אוגוסט 2011). מהיררכיה לרשת: האתגר של צה"ל בעידן המידע. מערכות 438, עמ' 36-45.
- דרור, י'. (2011). מנהיג תהיה לנו! מורה נבוכים למנהיג מכונן יהודי-ציוני. תל אביב: משכל - הוצאה לאור מיסודן של ידיעות אחרונות וספרי חמד.
- מינצברג, ה', אלסטרנאנד, ב', ולאמפל, ג'. (2006). ספארי אסטרטגיות: סיור מודרך בערבות הניהול האסטרטגי. תל אביב: פקר הוצאה לאור.
- מינקה, ה', ואוברסקי, ת'. (דצמבר 2012). רשתות - סקירה תיאורטית. ב: א' ברזיר, וג' אחינועם, רשתיות בארגונים - פא"ר 8200 (עמ' 10-20). צה"ל.
- פינקל, מ'. (אוקטובר 2014). מבצעי למידה בפתיחת לחימה: על המנהרות ההתקפיות ב"צוק איתן". מערכות 457, עמ' 15-19.
- Ackerman, R. K. (2006, April). War on Terror Drives Dynamic Military Innovations. Retrieved from SIGNAL Magazine: <http://www.afcea.org/content/?q=war-terror-drives-dynamic-military-innovations>
- Adamsky, D. (., & Bjerga, K. I. (2012). Conclusion: Military Innovation Between Anticipation and Adaptation. In D. Adamsky, & K. I. Bjerga, Contemporary Military Innovation: Between Anticipation and Adaptation (pp. 188-193). New York: Routledge.
- Burrows, M. (2014). The Future, Declassified: Megatrends That Will Undo the World Unless We Take Action. New York: Macmillan Publishers.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2014). Organization Theory and Design: An International Perspective (second edition). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Freedman, L. (2013). Strategy: a History. New York: Oxford University Press.
- Ganor, B. (2008). Terrorist Organization Typologies and the Probability of a Boomerang Effect. Studies in Conflict & Terrorism 31(4), 269-283.
- Gat, A. (2012). The 'Revolution in Military Affairs' (RMA) as an Analytical Tool for the Interpretation of Military History. In D. Adamsky, & K. I. Bjerga, Contemporary Military Innovation: Between Anticipation and Adaptation (pp. 7-19). New York: Routledge.
- Hill, C. (2010). Grand Strategies : Literature, Statecraft, and World Order. New Haven: Yale University Press.
- Jarvis, J. (2009). What Would Google Do? New York: Harper Collins Publishers.
- Kilcullen, D. (2013). Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerrilla. Oxford: Oxford University Press.
- Kotter, J. P. (2011, May). Hierarchy and Network: Two Structures, One Organization. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/05/two-structures-one-organizatio.html>



- Levy, S, & O'Reilly, T'. (July 2013). Google's Larry Page on Why Moon Shots Matter.  
/Wired: <http://www.wired.com/2013/01/ff-qa-larry-page>: אויזר מתוך:
- Levy, S. (2011). In the Plex: How Google Works, Thinks and Shapes Our Lives. New York: Simon & Schuster.
- Rothkopf, D. (2013). Power, Inc.: The Epic Rivalry Between Big Business and Government - and the Reckoning That Lies Ahead. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). How Google Works. New York: Grand Central Publishing.
- Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency.
- van der Heijden, K. (2005). Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Hoboken: Wiley.