

השתנות אסטרטגית בין מגזרים בראי תרבות לאומית

אבישג הררי, אלדד טל-שיר וליאור ריינר¹

מהו מקומה של תרבות לאומית בתהליכי שינוי אסטרטגי? מאמר זה שופך אור על תהליכי השתנות אסטרטגית במגזר הצבאי ובמגזר העיסוקי בסינגפור, בבריטניה ובדרום קוריאה באמצעות מקרי בוחן שנבחרו בזכות קווי הדמיון שלהם לישראל. המאמר מזהה מאפיינים שונים ודומים בין המגזרים העיסוקי והצבאי באותן מדינות, מהם אנו לומדים על הקשר הקיים בין תרבות להשתנות. מממצאי המאמר עולה ששלב העיצוב הוא חלק מרכזי בתהליך ההשתנות, שראשיתו באבחון נכון של הבעיה והצורך. בנוסף לכך מצוין המאמר כי עיקרה של טרנספורמציה אסטרטגית נעוץ בשינוי תפיסת ההפעלה ותיאוריית הניצחון. המאמר וממצאיו מאפשרים לקורא לפתח חשיבה ביקורתית על תהליכי שינוי פנימיים גם במדינת ישראל, ובמיוחד בצה"ל.

מבוא

טרנספורמציה² הינה "שינוי יסודי ועמוק, המשנה את טבעו של דבר מה. שינוי טרנספורמטיבי הינו רדיקלי כמו גם בר-קיימא. דבר שהשתנה לעולם אינו מסוגל עוד לשוב לתצורתו המקורית"³. בהקשר הצבאי נהוג להגדיר את הטרנספורמציה כחדשנות מהפכנית המתרחשת בשלושה אזורים: בטכנולוגיות המתפקדות כמאפשרות, ובמקביל בבניין הכוח ובשיטות ההפעלה, הממנפים את הפוטנציאל שבאותן טכנולוגיות.⁴ טרנספורמציה

¹ אבישג הררי, אלדד טל-שיר וליאור ריינר הם בוגרי תואר ראשון בתכנית המצטיינים באסטרטגיה וקבלת החלטות של בית ספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי הרצליה. העבודה נכתבה במסגרת פרקטיקום של מסלול המצטיינים, בהנחיית אל"ם אלון פז וגב' ליהיא פרידמן.

² מחקר זה משתמש במושגים "טרנספורמציה" ו"השתנות" לסירוגין ומייחס להם את אותה משמעות.
³ R. Gass, "What is Transformation? And How it Advances Social Change?", *Social Transformation Project* (2012).

⁴ D. Adamsky, *The Culture of Military Innovation: The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in Russia, the US and Israel* (Stanford: Stanford University Press, 2010).

ארגונית מתבטאת, אפוא, בשינוי מהותי בצורת הפעולה, הארגון והאמצעים שנוקט גוף מסוים כדי להשיג את מטרותיו האסטרטגיות - שינוי השובר את המשכיות הפרדיגמה הקודמת.

איתור מוקדם של נקודת ההשתנות מהווה הזדמנות להשגת יתרון ניכר בזירת תחרותיות, בעוד שזיהוי מאוחר או שגוי שלה מלווה לא פעם במחיר כבד. החיפוש אחר נקודת ההשתנות מציף שאלות של יכולתן של תרבויות שונות לא רק לזהות צורך בשינוי אסטרטגי, אלא גם לתת לו מענה. משמעויות זהות או משלימות נלמדות ומשתמרות על ידי אוכלוסיות אנושיות באופן שונה מהותית. באותה מידה, המאפיינים והגישות של תרבויות שונות לחיפוש מענה לאותו הצורך בדיוק הם מגוונים, ולכן אולי בעלי מידת הצלחה שונה.⁵

חוקרים רבים הרחיבו את יריעת החיפושים אחרי נקודת ההשתנות, בעוד שהסוגיה התוך-ארגונית והבין-תרבותית - באיזה אופן נבדל נתיב ההשתנות האסטרטגית של התרבות הצבאית מנתיבה של התרבות העיסקית המקבילה לה בתרבות לאומית נתונה - נותרה חסרת מענה. מחקר זה מבקש לענות על השאלה, תוך שימוש במתודולוגיית ניתוח חוצה תרבויות שתבחן שלושה מחקרים, העוסקים בסינגפור, בבריטניה ובדרום קוריאה. מדובר במתודולוגיה המתבססת על עקרונות התרבות המרכזיים במדינות הנחקרות במטרה לשרטט את נתיבי ההשתנות המגזריים בהן ולאחר את גורמי המפתח להשתנות מוצלחת. כל לאום שנחקר כולל מקרה בוחן עיסקי ומקרה בוחן צבאי של השתנות. כל מקרה בוחן מנותח בשלושה שלבים: אבחון הצורך, עיצוב הפתרון ויישום הפתרון. לאחר הניתוח תבוצע הקשה מהממצאים העיסקיים לצבאיים, ולהיפך, כדי לענות על שאלת המחקר.

סינגפור, בריטניה ודרום קוריאה נבחרו, בראש ובראשונה, בשל קווי הדמיון שהן חולקות עם מדינת ישראל בהיבטי גודל, מיצוב גיאופוליטי, טיב קשריהן עם ארצות הברית ועוד. עם זאת, הן נבחרו גם מתוך רצון להרחיב את מנעד התרבויות הנחקרות על הציר שבין מזרח למערב, כאשר על קצות המנעד ממוצבות סינגפור ובריטניה בהתאמה, ודרום קוריאה מגלמת את נקודת האמצע ביניהן.

הפן העיסקי של המחקר על סינגפור מתמקד בטרנספורמציה של בנק DBS בשנת 2009, אשר הביאה אותו למעמדו הרם כיום. הפן הצבאי של המחקר על סינגפור מתמקד בטרנספורמציה שעבר הצבא הסינגפורי כדי להפוך לצבא של דור שלישי; המחקר על בריטניה מתמקד במקרה הבוחן העיסקי של הטרנספורמציה שעברה חברת British Petroleum (BP) בשנת 1997, אשר הפכה אותה מיצרנית נפט לתאגיד המקדם פתרונות אנרגיה ידידותיים לסביבה. מקרה הבוחן הצבאי של המחקר על בריטניה עוסק בטרנספורמציה של הצבא הבריטי במסגרת תוכנית Future Reserve 2020 (FR2020); המחקר על דרום קוריאה בוחן את ההשתנות שחלה במגזר העיסקי הדרום קוריאני במסגרת תוכנית הזוהר החדשנית של חברת

R. P. Rohner, "Toward a Conception of Culture for Cross-Cultural Psychology", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(2) (1984): 111-138. ⁵

"סמסונג". במקביל, מתמקד המחקר בתוכנית (DR2020) Defence Reform 2020, כמקרה בוחן צבאי של דרום קוריאה.

את המאמר יחתום פרק מסקנות, אשר יציג את התובנות המשולבות הנובעות מן המחקרים הפרטניים. פרק זה יכלול מיפוי של האזורים המועדים לפורענות בתהליכי השתנות ויבחן את קיומם (או אי-קיומם) של תהליכי למידה חוצי מגזרים, כמו גם את הדמיון בין תרבויות במגזרים הצבאיים ו/או העיסקיים. לבסוף יבדוק פרק המסקנות את מידת המודעות של התרבויות השונות למאפייניהן בעת ההשתנות ואת התייחסותן אליהם, ויציג לקורא את מאפייני התרבות שזוהו כמסייעים להשתנות מוצלחת בכל אחת מהתרבויות שנחקרו.

סינגפור

- התרבות הסינגפורית נגזרת מחברה רב־אתנית ששונותה מתנקזת למאפיינים יחודיים:⁶
- **מרחק עוצמה גבוה** - קבלה בהכנעה של מצב של אי־שוויון חברתי לטובת היציבות. היציבות החברתית מקודשת על חשבון השוויון, דבר המתבטא בגישת ניהול ריכוזית, בצפייה של העובד לקבל הנחיות ממעסיקו ובזרימת מידע סלקטיבית.
 - **קולקטיביזם** - הכלל חשוב מן הפרט, והמשפחה מהווה אב טיפוס לכלל הקבוצות החברתיות. במסגרת גישה זו מצופה כי האדם ידגים ריסון ויימנע מעימותים לטובת ההרמוניה בחברה.
 - **אוריינטציה לטווח ארוך** - היעדר התרפקות על מסורות עבר ועידוד שינוי חברתי. הפרגמטיות הגבוהה בנושאי שינוי מעודדת השקעה רבה בעתיד, מאמצים ארוכי טווח ונכונות לקבלת תוצאות בצורה איטית.
 - **"קיאסו" (Kiasu)** - חשש מכישלון וסלידה מהפסד, בין השאר כפועל יוצא של הנכונות למאמץ ארוך טווח.⁷

⁶ "Country Comparison: Singapore", *Hofstede Insights*, <https://goo.gl/obBW15>; G.H. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA.: Sage 1980); G. Harrison, J. McKinnon, S. Panchapakesan & M. Leung, "The Influence of Culture on Organizational Design and Planning and Control in Australia and the United States Compared with Singapore and Hong Kong", *Journal of International Financial Management & Accounting*, 5(3) (1994): 242-261.

⁷ R. N. Y. Ling, "Singaporeans are Kiasu: Is It Good or Bad for Singaporeans?", *The Heart Truths*, August 25, 2012, <https://thehearttruths.com/2012/08/25/singaporeans-are-kiasu-is-it-good-or-bad-for-singaporeans/>; B. F. W. Loo, "Security, Strategy and Military Change in the 21st Century: Cross-Regional Perspectives", in: J. I. Bekkevold, I. Bowers & M. Raska (eds.) *The Management of Military Change: The Case of the Singapore Armed Forces* (New-York: Routledge, 2015).

השתנות במגזר העיסקי - בנק DBS

בנק DBS הינו תאגיד בנקאות ושירותים פיננסיים מוביל ורב־לאומי שבסיסו בסינגפור.⁸ דירוגו של הבנק בעשור הראשון של שנות האלפיים היה נמוך והעמיד אותו בפני סכנה קיומית. לעומת זאת, כיום DBS הוא הבנק הגדול ביותר בדרום־מזרח אסיה ואחד הבנקים הגדולים והדומיננטיים באסיה בכלל. מקרה בוחן זה עוסק בניתוח הטרנספורמציה שעבר בנק DBS בשנת 2010, אשר גרמה למהפך והביאה אותו למעמדו היום.

אבחון הצורך

בנובמבר 2009 החל פיוש גופטה לכהן כמנכ"ל DBS. באותו עשור סבל הבנק משירות לקוחות קלוקל, שְׁלל תורים משתרכים ואי־זמינות של מזומנים בכספומטים. הבנק היה מזוהה כאיטי מאוד בשירותים שנתן, ואף דורג אחרון בסקרי שביעות רצון.⁹ ניהולו היה מבוזר בשלל שלוחותיו העולמיות והתאפיין בניהול ידע לקוי ובאי־תאימות בתהליכי הכשרת העובדים והפעלתם דבר שהיווה חסם משמעותי בפני מרכזו מאמצי הניהול. בנוסף לכך, ניכרו בבנק השפעות תרבותיות עמוקות: התרבות הארגונית נעדרה התארגנויות פוליטיות פנימיות ואופיינה בגישה של מאמץ קבוצתי. לצד זאת, תרבות של קבלת החלטות מעלה־מטה (Top-Down) הובילה לסחבת ביורוקרטיה, להיעדר החלטיות ויוזמה ולהימנעות מנטילת סיכונים.

החשש מהפסד ומהחמצה הובילו את המנכ"ל גופטה לזהות את הפוטנציאל הלא ממומש של הבנק ואת הסכנה להמשך קיומו. גופטה ראה במשבר הכלכלי העולמי של שנת 2008 ובזעזוע שפקד את המערכת הפיננסית הזדמנות. זאת, במיוחד כאשר הרגולציה שהושתה בעקבות המשבר הגבילה את תפקוד הבנקים לתחום ההלוואות המסורתיות והובילה בנקים עולמיים להקטין את נוכחותם באזור הפעולה של DBS. גופטה גם הבין שהמעבר לדיגיטל במגזרים אחרים, כגון טלקומוניקציה, תחבורה וקמעונאות, טומן בחובו הזדמנות גם עבור תחום הבנקאות.

עיצוב המענה

בינואר 2010 כינס גופטה את צוות הניהול הבכיר של הבנק כדי לעצב אסטרטגיה חדשה. במסגרת זו הוקמה "ועדת ניהול" שנועדה להחליט על אסטרטגיה־רבתי חדשה של DBS.¹⁰ עיצוב האסטרטגיה החדשה דרש סקירה של חוזקות הבנק ושל ההזדמנויות

⁸ National Library Board, "Establishment of the Development Bank of Singapore", *History SG*, <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/e1efcbf8-6287-4c50-b7a2-1a9ae51c064f>.

⁹ J. Bloomberg, "How DBS Bank became the Best Digital Bank in The World by Becoming Invisible", *Forbes*, December 23, 2016, <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2016/12/23/how-dbs-bank-became-the-best-digital-bank-in-the-world-by-becoming-invisible/#43e21d3061ec>.

¹⁰ DBS, "DBS 18th Annual General Meeting", https://www.dbs.com/iwov-resources/pdf/investor/other-materials/2017/18th_AGM_slides.pdf.



פיוש גופטה, משמאל, חותם על עסקה עם סגנית הנשיא של IBM על שימוש במחשב-על "ווטסון" של IBM כדי לשפר את חוויית הלקוחות של DBS. (צילום: Flickr, ibmphoto24)¹¹

הניצבות בפניו בכל אזור גיאוגרפי בו הוא פעל. על בסיס סקירה זו החליטה ועדת הניהול כי מיקסום רווחיותו על הבנק מחייבת אותו לפתח נישה אסייתית שתמצב אותו בין בנק מקומי ובין בנק עולמי בכל מרחב גיאוגרפי. בנוסף, הוועדה קבעה תחומי עיסוק מוגדרים שבהם הבנק יתמקד ודגשים על מספר "תכונות דגל", שידללו אותו ממתחריו ויאפיינו את ייחודיותו¹²:

- **יחסיות** - הכרה בעליות ומורדות במחזוריים השנתיים של הלקוחות, תוך מוכנות להכיל את האחרונות.
- **תובנות** - מיצוב הבנק כמומחה אסייתי המפיק "תובנות זהב" על האזור.
- **שירות** - אימוץ של מאפייני חברת Singapore Airlines, הנחשבת לסמל עולמי בתודעת השירות.
- **חדשנות** - הדגשת האינטואיטיביות והאינטראקטיביות בהתנהלות הבנקאית.
- **חיבוריות** - תמיכת הבנק בלקוחותיו בתהליכי התרחבות.

המענה התבסס על ערכי התרבות הסינגפורית, ובמסגרתו הוגדר כי הבנק יאמץ "אסטרטגיה אסייתית" המתמקדת בלקוח וביעול תהליכים פנימיים, תוך מעבר לדיגיטל כאמצעי התומך ביעדים הנוספים שהוצבו. ניתן להניח כי מאפייני היחסיות, השירות והחיבוריות נבעו מהקולקטיביזם הסינגפורי, בהדגימם ריסון, כבוד ואיפוק והתנהלות

¹¹ https://www.flickr.com/photos/ibm_media/11853560405.

¹² R. Speculand & A. Wong, *DBS Bank: Transformation through Strategy Implementation (B)* (Singapore Management University, 2016).

"משפחתית" של הבנק כלפי לקוחותיו. ניתן גם להניח שההתמקדות בתובנות ובחדשנות והחשש של הבנק מהפסד ומהחמצת לקוחות נבעו מיסודות התרבות הסינגפורית, המקדשים ערכים אלה. בנוסף, מאפיין החדשנות נבע מאמונתו של גופטה כי יש צורך בפלטפורמת ניהול לקוחות מותאמת כדי ליישם את השינוי התרבותי הנדרש לצורך מימוש האסטרטגיה החדשה. המודל העיסקי שהבנק ביקש לאמץ הכתיב את הצורך בשיפור תהליכים ובהפיכת הבנקאות ל"בלתי נראית", שהמענה לו נמצא בדמות דיגיטציה וטכנולוגיה.¹³

יישום המענה

בפברואר 2010 ביקר צוות העיצוב של הבנק בסניפי DBS ברחבי העולם ל"ישור קו" ולהבהרת הגישה לצורך הנעת האסטרטגיה החדשה. השיחות שהתקיימו בסניפים כללו מספר רב של אנשים ממגוון מדרגים, כשהמטרה היא לרתום את כלל הארגון לטרנספורמציה. תהליך דומה נערך מול לקוחותיה ושותפיה לדרך של DBS. בשלב השני נשלחו חברי הועדה להטמיע את האסטרטגיה החדשה של הבנק ברמה המדינית. בכירים אלה שימשו כחלוץ מרכזי ביצירת השינוי בחברה מלמעלה למטה, ובנוסף לכך פעלו לזיהוי עובדים מוכשרים בכל הרמות ולשילובם כמנוע בתהליך הטרנספורמציה בנתיב מטה-מעלה.

לצד המעורבות האישית, גישת ההשתנות בבנק תאמה את גישת המנהל-סוכן. לפי גישה זו, הצלחת טרנספורמציה תלויה לא רק ביכולתו של המנהל לעצבה, אלא גם ביכולתו ליישמה בהצלחה על ידי מתן תמריצים וקידום עובדים בהתאם לתגובתם לדירקטיובות של המנהל, בשיטת "המקל והגזר".¹⁴ מאפייני מרחק העוצמה הגבוה והקולקטיביזם העניקו לוועדת הניהול את הלגיטימציה להכתיב, וכך סייעו לרתימת העובדים לטרנספורמציה. קבוצת היישום מצאה, במסגרת השינויים הנדרשים בתחומי ההון האנושי, כי יש צורך בסגירת פערי אוריינות טכנולוגית בקרב העובדים. הפתרון לכך נמצא בדמות "האקדונים". במהלך ההאקדונים נדרשו עובדי הבנק לחבור למשך חמישה ימים לעובדי חברת סטארט-אפ כדי ללמוד טכנולוגיות רלוונטיות ולפתח כישורים הולמים. הלמידה נעשתה בצוותים, כאשר כל צוות נדרש לכתוב קוד ולבנות אפליקציה, אשר נבחנה בסיום האירוע על ידי קבוצת שיפוט.

זיהוי התחומים בתהליכים הארגוניים שבהם נדרש שינוי נעשה על ידי בכירים בעלי עניין בבנק, במסגרת קבוצת חשיבה ל"אירועי טיוב תהליכים". על הבכירים הוטלה המשימה לוודא כשירות אופרטיבית, תוך שיפור מתמיד של סטנדרטים. תהליכי הטיוב, שהופעלו גם כלפי חוץ - בשיפור השירות ללקוחות - אפשרו ל-DBS להתגבר על חסמים להשתנות ולהטמעת האסטרטגיה. בין השאר נקבע בהם כי פגישות שבועיות של העובדים

¹³ R. Speculand, *Excellence in Execution: How to Implement Your Strategy* (Morgan James Publishing, 2017).

¹⁴ A. Paz, *Transforming Israel's Security Establishment* (The Washington Institute for Near East Policy, 2015).

והממונים יחליפו את מנגנון הדואר האלקטרוני האיטי. כך יכלו העובדים להציע בפשטות ובמהירות יוזמות התואמות את האסטרטגיה הארגונית, ולקבל אישור מיידית להתנעתן. במקביל, הבנק פעל ליישם טכנולוגיות תומכות. במסגרת זו החל DBS להשתמש באנליטיקה חוזה למניעת מצב של היעדר מזומנים בכספומטים ובאפליקציות ואוטומציה כדי להתגבר על האיטיות במתן השירות. כנגזרת מכך, הוועד המנהל של הבנק החליט להפוך את DBS לחלוץ בתחום הדיגיטל. כך עברה הדיגיטציה של הבנק משלב שנועד לאפשר את יישום האסטרטגיה רבתי שלו לכורח שבלעדיו הוא מסתכן באובדן תחרותיות. לסיכום, התרבות הארגונית של DBS היא זו שאפשרה את ההסתגלות במהלך תהליך ההשתנות: המסר האסטרטגי הועבר בכל מדרגי הבנק בתוואי מעלה-מטה ומטה-מעלה; אירועי טיוב תהליכים הוטמעו; אומצה פרשנות לאופן שבו יש לתגמל ולהעניש עובדים בארגון; בוצעה דיגיטציה מוחלטת כחלק מתהליך ההשתנות. מאפייני ה"קיאסו" והאוריינטציה לטווח ארוך היוו מרכיבי מפתח בהצלחת הטרנספורמציה. הם אפשרו לבנק לזהות את הצורך בטרנספורמציה וליישמה, חרף ההפסדים שזו גררה בטווח הקצר.



פריגטה של הצי הסינגפורי מחומשת בטילים מונחים
(U.S. Navy Mass Communication Specialist 2nd Class James R. Evans, USN)

ההשתנות בצבא סינגפור

צבא סינגפור עבר לפחות שלושה תהליכי טרנספורמציה, אשר נהוג להציגם כאנלוגיות מעולם החי: ¹⁵ הראשון, "חסילון רעיל", ביקש להשיג הרתעה באמצעות האמרת העלויות האנושיות והחומריות של תוקף פוטנציאלי לרמות בלתי נסבלות במסגרת לוחמת חי"ר אורבנית; השני, "ד'ר'בן", ביקש להקרין עוצמה במרחק מה מחופי סינגפור, בתשלובת בין-

M. Raska, *Military Innovation in Small States: Creating a Reverse Asymmetry* (Routledge, ¹⁵ 2015).

זרועית. האחרון, "דולפיין", ביקש לבסס עוצמה על טכנולוגיות מידע, עליונות בפקוד ושליטה, נשק מונחה מדויק ומבצעים משולבים. מקרה הבוחן שינוחת במאמר זה עוסק בטרנספורמציה של צבא סינגפור בשלבה השלישי.

אבחון הצורך

התרחבות זירת המבצעים מצאה את הצבא הסינגפורי, שהיה מורגל באיומים קונבנציונליים, ללא מענה מספק. תמונת המצב הגיאוראסטרטגית הרחיבה את משימות הצבא וחייבה אותו לתת מענה גם ללוחמה אסימטרית, לאיומים תת-מדינתיים ולמעורבות במבצעים הומניטריים.¹⁶ מגבלת משאבים, שהתבטאה במחסור בתקציב ובהון אנושי, חייבה את הצבא הסינגפורי להשתמש בפחות כדי לעשות יותר.

במקביל, ההתקדמות הטכנולוגית המהירה, לצד הוזלת העלויות של טכנולוגיות מידע, הביאו את צבא סינגפור למסקנה כי טרם הצליח לנכס לעצמו טכנולוגיות אלו באופן משביע רצון. הדבר נבע, במידה רבה, מלקחי מלחמת המפרץ, מלחמת קוסובו והמערכה האמריקאית באפגניסטן, שהדגימו את הפוטנציאל הלוחמתי שבטכנולוגיות מידע.¹⁷ זיהוי סיכונים והזדמנויות אלה היה יריית הפתיחה לתהליך הטרנספורמציה של הצבא הסינגפורי, שהחל בשנת 2002.

עיצוב המענה

תהליכי העיצוב של הטרנספורמציה הותנעו ביצירת נכונות לחידוש רעיונות ותפיסות הפעלה. במסגרת התהליך זוהה צורך בשיפור כושר ההשתנות של הצבא הסינגפורי, תוך התמקדות בהון האנושי ובפוטנציאל כתחומי טרנספורמציה שיעזרו לצבא לעבור לשימוש בכוח לחימה משולב. הקולקטיביזם הסינגפורי סייע למעבר זה באמצעות הקבלת הצבא לתא משפחתי המחייב סינרגיה של מאמצים.

קבוצת העיצוב הכירה בכך שעל הצבא הסינגפורי לדבוק בפרדיגמת היעילות, הנגזרת מסך הידע והניסיון שצבר, לצד תהליכים ונהלים מוכחים שיתמכו בעיסוק היומיומי. הקבוצה שאבה השראה מכושר ההשתנות של צה"ל וביקשה, בהקשר זה, לבחון מחדש את מבנה הפוטנציאל הסינגפורי, תוך יצירת איזון מחדש בין ריכוזיות לביזור, בין עצמאות למיקור חוץ ובין שמרנות לחדשנות. לצד פיתוח כושר ההשתנות, ביקשה קבוצת העיצוב ליצור גישה יזמית ואף לטפח נכונות לספוג כישלונות.¹⁸ לשם כך קבעה כי יש לתת לפקודים

¹⁶ C. H. Chen, "SAF Transformation – Focusing on the People", *Pointer*, 38(3) (2012): 1-10.

¹⁷ J. Lee, M. Ong, R. Singh, A. Tay, Y. L. Weng, J. J. Garstka & Jr. E. A. Smith, *Realising Integrated Knowledge-based Command and Control: Transforming the SAF* (Singapore: Pointer, 2003).

¹⁸ C. Dawen, K. Ju-Hon, L. C. Han, L. S. Hiang, J. Leong, R. Ng & F. Teo, *Creating the Capacity to Change: Defense Entrepreneurship for the 21st Century* (Singapore: Pointer, 2003).

מרחב פעולה ולעודד אותם ליזמות ביטחונית בתחומי האסטרטגיה, הקצאת המשאבים ותפיסות ההפעלה.

הרצון להתמקד בהון האנושי הביא להצעה להקים "קהילה של קהילות" שתרשת את כוח האדם בצבא. מטרתה של הקהילה שעליה דובר הייתה לשתף ידע ותובנות מעבר לקווי ההיררכיה והפונקציונליות הצבאיים. בנוסף לכך הוצע ליצור "שוק פנימי" לרעיונות, שיאפשר בחינה ויישום של הרעיונות המבטיחים ביותר. לבסוף הוחלט כי כוח האדם יצויד בכלי חשיבה ובמשאבים באמצעות סביבה התומכת למידה וחדשנות. קבוצת העיצוב קבעה עוד כי נדרשים תמריצים, בעיקר מורליים, כדי לטפח יזמות אמיתית.

התחום השני בו זוהה צורך בהשתנות היה הפרו"ש המשולב ומבוסס הידע (IKC2). קבוצת העיצוב מצאה כי על הצבא הסינגפורי לפתח תהליך פרו"ש שמשמעותו "איסוף מידע הוליסטי, עיבודו, הערכת מצב, זיהוי יעדים ודרכי פעולה להשגתם, קבלת החלטה על דרך הפעולה הנבחרת, תכנונה והוצאתה לפועל, תוך ניטור הביצוע במערכת היזון חוזר, כך שהתהליך יהפוך למעגלי", וכל זאת באמצעות חיישנים מתקדמים.¹⁹ לדברי קבוצת העיצוב, הפיכת תהליך הפרו"ש למעגלי תהווה טרנספורמציה בתיאוריית הניצחון של הצבא הסינגפורי ותאפשר את עליונותו אל מול האויב. על רקע זה ביקשה קבוצת העיצוב לעבור ממבנה ארגוני פירמידלי-היררכי למבנה גמיש ומרושת, שמשמעותו תפקוד הצבא כישות לחימה הוליסטית. האסטרטגיה שעוצבה נקטה גישת מעלה-מטה שנועדה ליצור "מערכת של מערכות", ובמקביל גם גישת מטה-מעלה, כלומר גישה של ניסוי וטעייה של הזרועות השונות. כל זאת, כדי לאפשר לחימה רשתית מבוססת IKC2.

תהליך העיצוב הביא לאימוץ האסטרטגיה של "צבא סינגפור אחד", המתבססת על שיתוף פעולה משופר בין הזרועות. האסטרטגיה נסמכה על אוריינות ההון האנושי במערכות ה-IKC2 ועל מסירותו ויזמותו הביטחונית בתרבות של פיקוד מוכוון משימה.

יישום המענה

יישום האסטרטגיה החל בשנת 2004 והורכב משלושה שלבים: התמקדות ברגליים הטרנספורמטיביות; טיפוח ההון האנושי וכושר ההשתנות שלו; הידוק הזיקה בין החיילים ובין הארגון.

בתחום הטכנולוגיות, צבא סינגפור רכש מגוון של כלי לחימה מתקדמים תומכי טכנולוגיות מידע, תוך שדרוג מערכות קיימות. לדוגמה, הצבא הטמיע מערכות ניהול שדה קרב וניהול לחימה לתיאום וסנכרון בין הלוחמים ובין כלי הלחימה.

בנושא בניין הכוח, המטכ"ל הסינגפורי עבר ארגון מחדש - למבנה של מרכזים חופפים ומרושתים. גם חיל האוויר הסינגפורי עבר ארגון מחדש - לפיקודים מכווני משימה. הצי הסינגפורי ארגן מחדש את פיקוד החוף שלו לכוח משימה משולב. בנוסף לכך הוקמו כוח משימה למבצעים מיוחדים ומרכז למבצעי הגנת סייבר, שאיגדו לתוכם יחידות קיימות.

¹⁹ הכוונה למעגל שפיתח ג'ון ביד על אודות התבוננות, התמצאות, החלטה ופעולה. בלעז: Observe, Orient, Decide, Act (OODA Loop).

בתחום תפיסת ההפעלה, מתבצע בימים אלה מעבר מפו"ש זרועי לתצורה של כוחות משימה משולבים. במסגרת השינוי יוגדר הכוח הדרוש לכל משימה, ועל פיו יושמשו משאבים ונכסים מכל זרוע. הפו"ש לכוח המשימה יהיה מטה מערכה מאוגד. כמו כן, יחל בקרב מבצע של "יחידת מוכנות גבוהה" בין-זרועית, שתהיה אמונה על תגובה בזמן אמת נגד מנעד של אירועים בזמני שלום.

כהמשך למהלכים אלה, מבקש צבא סינגפור להתפתח גם בכיוונים הבאים: בתחום הטכנולוגיה - ניצול פיתוחים בננו-טכנולוגיה, ברובוטיקה ובבינה מלאכותית לצורך אוטומציה של זיהוי מטרות והשמדתן; בתפיסת ההפעלה - הטמעת פלטפורמת ויזואליזציה ניסיונית שבמסגרתה ישלחו המפקדים הבכירים ישירות באפקטים מסדר גודל מערכתי כדי להדריך כיצד לקבל החלטות באופן אוטונומי ומבוזר ברמה המקומית; בבניין הכוח - מעבר מפיקוד היררכי למודל אדפטיבי ומבוזר; תחומים פונקציונליים, כגון מודיעין, לוגיסטיקה וכוח אדם, ישולבו במנגנון צבאי אחד כדי לאפשר ניהול אופטימלי של משאבים והון אנושי.

בשלב השני של יישום האסטרטגיה החדשה יבקש הצבא הסינגפורי להעניק לחייליו ידע באמצעות קורסים פורמליים, וכישורים באמצעות תרגילים וסימולציות, וכן לפתח בקרבם גישה של תרבות למידה מתמדת. השלב השלישי ייתן ביטוי לשאיפת הצבא להכשיר את לבבות החיילים באמצעות הנחלת תחושות גאווה ומנהיגות.

מסקנות

המחקר איתר בין המגזרים העיסקי והצבאי תנאים דומים להשתנות. בסביבה החיצונית זוהו תנאים וסיכונים משותפים בדמות תחרות גוברת ושינוי סביבת הפעולה, לצד הזדמנויות משותפות בתחומי הטכנולוגיה; בסביבה הפנימית, קיומם של שליחי טרנספורמציה, כמו מנכ"ל DBS וקבוצות העיצוב הצבאיות, היה גורם מאפשר לשינוי. בנוסף לכך איתר המחקר מאפיינים חוצי תרבויות עיסקיות-צבאיות וזרזים שסייעו לתהליכים המוצלחים:

- **אוריינטציה לטווח ארוך** - המגזר העיסקי היה נכון לספוג הפסדים בטווח הקצר כדי להתניע את יישום האסטרטגיה, בציפייה לגריפת הכנסות בעתיד. גם הצבא היה מוכן להשקיע ביעול ובשיתוף משאבי פו"ש על חשבון פריסת מערכות טכנולוגיות חדישות, מתוך חשיבה לטווח ארוך.
- **מרחק עוצמה גבוה וקולקטיביזם** - מרחק העוצמה סייע לזיהוי ועיצוב ההשתנות מלמעלה, בעוד שהקולקטיביזם תמך ביישומה ואימוצה המוצלח מלמטה. הקולקטיביזם גם בוטא בהטרונגויות של קבוצות העיצוב והיישום. שני המגזרים רתמו שחקנים "מכלל המשפחה" - הוועד המנהל של DBS הכיל בכירים ממגוון עיסוקים ותחומים גיאוגרפיים, ואילו קבוצות העיצוב הצבאיות הכילו קצינים מכלל הזרועות.
- **"קיאסו"** - שני המגזרים היו נכונים ללמוד מגופים ומחוויות מקבילים, מתוך חשש

להחמיץ הזדמנויות ולבצע טעויות. כך, בנק DBS למד מטלקומוניקציה, תעופה ומתחרים, וצבא סינגפור למד מגופים מקבילים, כגון הסוכנות האמריקאית למחקר פרויקטים מתקדמים (DARPA), וממדינות דוגמת ארצות הברית וישראל. לצד התנאים הדומים, אותרו גם מאפיינים נבדלים וחסמים שהקשו על תהליך טרנספורמטיבי מוצלח:

- **ביוורקטיה** - בעוד שהמגזר העיסקי בסינגפור זריז ואדפטיבי, המגזר הצבאי שם איטי ומתקשה להסתגל לשינויים ולהתניע אותם; בולטת המהירות שבה הוטמעו השינויים הארגוניים ב־DBS (שנים בודדות) מול העיסוק של צבא סינגפור בהשתנות, הנמשך כבר למעלה מעשור.
- **הטרגוניות פלטפורמות המגזר הצבאי** - בעוד שהמגזר העיסקי מתנהל באמצעות פלטפורמות המותאמות לשירותים שמספקת החברה, המגזר הצבאי הוא בעל מגוון של טכנולוגיות נבדלות זו מזו בתוך כל אחד מהזרועות, מה שמקשה על תהליכי טרנספורמציה יעילים ומהירים.

בעוד שמקרי הבוחן שפורטו לעיל הדגימו היתכנות להנדסת מהפכות, ניתן ללמוד על מכשולים בפני מיזמים כאלה באמצעות מקרה בוחן אחר, אשר סוקר את הטרנספורמציה הכושלת בתחום החינוך הגבוה בסינגפור. משרד התעשייה והמסחר הסינגפורי כשל בתוכניתו משנת 2002 להפוך את סינגפור ל"מרכז למידה גלובלי", שיכיל שלוחות של אוניברסיטאות עילית זרות שבהן ילמדו 150,000 סטודנטים זרים בתוך עשור.²⁰

מהות הכישלון של הטרנספורמציה בתחום החינוך טמונה בעיצוב, שהתבסס במידה לא מבוססת על גורמים חיצוניים ובמידה פחותה מדי על מאפייני התרבות המקומית. קבוצת העיצוב שבחנה את מגזר החינוך ידעה לתאר כי טרנספורמציה מוצלחת במגזר האקדמי תביא להתגברות על המשבר הכלכלי שפקד את סינגפור, אך התוכנית התבססה יתר על המידה על נכונות האוניברסיטאות והסטודנטים הזרים לשתף פעולה. זאת ועוד, במהלך תהליך היישום של הטרנספורמציה התגלעו מחלוקות בין הממשל הסינגפורי ובין האוניברסיטאות הזרות, שמקורן בהבדלי תרבויות עמוקים. הכישלון במשיכת סטודנטים זרים נבע גם מגלי התנגדות להגירה אל סינגפור, להם נכנע הממשל בחקיקתו שהטילה הגבלות על הגירה למדינה.

לסיכום, המסקנות העולות מן המחקר הן כי תכונות התרבות הסינגפורית אינן המאפשרות היחידות של טרנספורמציה מוצלחת. יחד עם זאת, השתנות תהיה מוצלחת באותה מידה שתותאם למאפייני התרבות המקומית ותענה עליהם. התייחסות בלתי מספקת לגורמי תרבות פנימיים ותליית יתבה של הטרנספורמציה בגורמי חוץ הן גורמי מפתח בכישלון תהליך השתנות, גם כאשר יש זיהוי נכון של הצורך בה.

E. T. J. Tan, "Singapore as a Global Schoolhouse: A Critical Review", in: K. H. Mok (ed.), ²⁰ *Managing International Connectivity, Diversity of Learning and Changing Labour Markets: East Asian Perspectives* (Springer, 2017).

בריטניה

התרבות האסטרטגית בבריטניה מתבטאת במספר מאפיינים בולטים, שמושפעים רבות מההיסטוריה הבריטית ומעברה של בריטניה כמעצמה קולוניאלית:

- **שמרנות וזהירות** - בריטניה מוכרת כבעלת תרבות שמרנית וזהירה, שלעיתים מוכתבת על ידי האליטה במדינה. ברמה הביטחונית, הזהות השמרנית באה לידי ביטוי בנטייה להתנצח ולמתוח ביקורת על פעולות צבאיות בין-לאומיות מתוך ערכים ועקרונות.²¹
- **המשכיות** - בריטניה נוטה להיבטים של המשכיות בתרבות ובמדיניות. המשכיות באה לידי ביטוי הן בתפקידה ובהשפעתה הרבה בקהילה הבין-לאומית והן בבחירה בשותפיה בזירה הגלובלית (נאט"ו וארצות הברית).
- **השפעה אמריקאית** - בריטניה מושפעת רבות מקרבתה לארצות הברית, הן ברמה הביטחונית והן ברמה התרבותית. בין שני מוסדות הביטחון האירופיים - נאט"ו והאיחוד האירופי - ההעדפה האינסטינקטיבית של בריטניה היא לנאט"ו, בשל המעמד המרכזי של ארצות הברית בו. אפיון זה מתעצם על ידי תהליך ה"ברקזיט".
- **תפיסה מעצמתית** - בריטניה מושפעת רבות מעברה האימפריאליסטי והקולוניאליסטי וממעמדה הגיאוגרפי-אסטרטגי. מתוך כך, היא רואה עצמה כמעצמה כלכלית וביטחונית.
- **שחקן מפתח בזירה הגיאופוליטית** - בריטניה גורסת כי יש לה תפקיד חשוב במערכת הבין-לאומית, המשפיע על נכונותה להשתתף בפעולות בין-לאומיות ובקבלת החלטות הקשורות לזירה הבין-לאומית ולזירה הפנימית כאחת.

השתנות עיסקית בבריטניה - חברת British Petroleum

חברת BP (British Petroleum) הוקמה בשנת 1908 בבריטניה כחברת גז אנגלו-פרסית. ב-65 שנותיה הראשונות נשענה החברה בעיקר על שדות הנפט במזרח התיכון ועל מדינות OPEC. בעקבות משבר הנפט בשנת 1973 גורשה החברה מ-OPEC ונאלצה "להמציא את עצמה מחדש".

אבחון הצורך

בשנת 1995 מונה ג'ון בראון למנכ"ל BP בעיצומו של משבר עמוק בחברה. התפיסה האסטרטגית שהובילה אותו הייתה יצירת שינוי ב-BP, שיהיה בעל מרכיבים שהמתחרים יתקשו להעתיק. בשנת 1997 יצא בראון בהצהרה כי הוא מודאג מכך שפליטות הפחמן הדורחמנני (CO₂) משנות את האקלים העולמי; לטענתו, השינוי באקלים הוא נושא

²¹ M. Britz, "Continuity or Change? British Strategic Culture and International Military Operations", in M. Britz (ed.) *European Participation in International Operations, The Role of Strategic Culture* (Palgrave Macmillan, 2016), pp. 151-176.

שמעלה שאלות מהותיות על היחסים בין תאגידים ובין החברה האזרחית.²² דבריו, לפיהם "שינוי האקלים הוא המציאות ואנחנו אחראים לו במידה חלקית",²³ ביטאו את תחושת האחריות של בראון למצב שנוצר. ייתכן שתחושה זו נבעה, בין היתר, מתוך אופייה השמרני של בריטניה, המתבטא, בין השאר, בדחף לפעול למען ערכים ועקרונות. תחושה זאת של בראון, לצד הצורך ב"ייחודיות אסטרטגית", הובילו אותו לפתוח בטרנספורמציה בחברת BP בהיקף שלא היה מוכר קודם לכן ולהפוך אותה לתאגיד נפט ידידותי לסביבה. הפרדוקס שנוצר בעקבות הדיסוננס בין שאיבת נפט ובין המושג "ידידותי לסביבה" (Eco-friendly) חייב את בראון לפעול בצורה יסודית ולהוביל שינוי עמוק בחברה, הן מבית והן כלפי חוץ.

עיצוב המענה

שינוי הכיוון האסטרטגי של BP יצר בלבול רב; אחד האתגרים המרכזיים שבראון התמודד איתם היה הטמעת השינוי בתרבות הארגונית של העובדים. כמענה לכך, הוא פיתח מעל 35 השתלמויות, שהעובדים עברו בשלוחות החברה בכל רחבי העולם, אשר רתמו אותם לטרנספורמציה שהנהיג. בנוסף לכך, בנה בראון הכשרת מנהלים מיוחדת במטרה להטמיע את השינוי בצורה עמוקה גם בקרב ראשי הארגון. מטרת ההכשרה - "עתיד רענן לישות החדשה" - הושגו עד סוף שנת 2002, והיא הוכתרה בהצלחה. רוב האנשים שעברו אותה הבינו את ההיגיון האסטרטגי שמאחורי השינוי, אך הגשמת החזון החדש של החברה במלואו חייבה לגבש ערכים חדשים הן בקרב ההנהלה והן בקרב עובדי הארגון. בנוסף לכך, הוקם צוות מחקר מקיף כדי לבקר ולמדוד את השפעתו של השינוי ולדעת לנצל אותו.

חוסר הוודאות שהיה כרוך בשינוי האסטרטגי נפתר על ידי תהליך המיתוג מחדש. תהליך המיתוג היה אינטנסיבי בכל הרבדים: כחלק מעיצוב החדשנות וכדי ליישם את הרציונל החדש של התאגיד, היה על הנהלת החברה ליצור יחס שונה כלפיה בקרב הציבור וחברות אחרות. מבחינתו של המנכ"ל בראון, לתהליך המיתוג מחדש היו כמה מטרות מרכזיות: ראשית, מיתוג החברה כחברת נפט שונה המונהגת על ידי מנכ"ל מסוג אחר; שנית, שיקוף כלפי חוץ של החזון והאסטרטגיה החדשים: ערכים של חדשנות, ביצועיות ומקצועיות, תוך מתן כבוד לסביבה.

מבחינה מעשית, החברה שינתה את שמה מ-British Petroleum ל-Beyond Petroleum, כלומר, חברה שהיא "מעבר לנפט", המטביעה את חותמה גם כספקית גדולה של פתרונות אנרגיה. גם הלוגו של החברה עוצב מחדש והוצג כידיוותי לסביבה. ככלל, הליך המיתוג מחדש היה איתות לציבור ולתאגידים האחרים כי החברה מעוניינת להמשיך

²² D. Anne, "BP: The Transformation of Corporate Mind-set", in: B. De Wit & R. Mayer (eds.) *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective* (Cengage Learning EMEA, 2010), pp. 902-909.

²³ "BP: Brand as a beacon of change", *Landor*, <https://landor.com/work/bp>.

לפעול בעולם הנפט, אך באופן שאינו פוגע בסביבה. המטרה של BP הייתה ליצור לעצמה מוניטין תאגידי, שיביא התייחסות עמוקה לעמדות החברה, לחוזקותיה וללגיטימציה שלה, בעיקר בארצות הברית, שם נמצאו רוב הנכסים ובעלי המניות שלה.



משמר החופים מנסה לדכא את השריפה אחרי התפוצצות Deepwater Horizons - אסדת נפט של BP במפרץ מקסיקו. (U.S. Coast Guard photo)

יישום המענה

יישום הפתרון נעשה בשלושה רבדים: טכנולוגיה, בניין הכוח ותפיסת ההפעלה. הצעד הראשון שנעשה בכדי להפוך את BP לידידותית לסביבה היה צמצום הזיהום שנגרם מפעולותיה: בשנת 2000 גדלו השקעות החברה באנרגיה חלופית והיא החלה לערוך שינוי טכנולוגי במערכותיה. מטרת השינוי הייתה לצמצם בעשרה אחוזים את הפליטה של פחמן דו-חמצני מכל תוצרי הגז והנפט שלה תוך עשר שנים. יעד זה הושג לאחר שנה בלבד - תשע שנים לפני המועד המשוער.

הצעד השני שנעשה היה שינוי בתפיסת ההפעלה. הנהלת BP החליטה שאינה מעוניינת שהפעולה נגד זיהום הסביבה תבוא מצד חברות הנפט לבדן, ולכן חיפשה שיתופי פעולה עם ממשלות שונות. בשנת 2004 שידל המנכ"ל בראון את ממשלת סין לחזק את שיתוף הפעולה עם BP בתחומים של פטרוכימיה, אנרגיה נקייה ואנרגיה חדשה. במקביל, החליט בראון לעצור את התערבותה הפוליטית של ארצות הברית בהחלטות הקשורות לנפט.

בהקשר זה ניכר היה כי המאפיין התרבותי הבריטי של המשכיות גבר על המאפיין של חשיבות הקרבה לארצות הברית.

הצעד השלישי נעשה בתחום בניין הכוח. בשנת 2005, במסגרת חיפוש אחר מקורות אנרגיה לא מסורתיים, הכריזה BP על הקמת חברה בת שתעסוק באנרגיה חלופית בעלת פחמן נמוך.²⁴ החברה, שנקראה BP Alternative Energy, ניהלה תוכנית השקעות באנרגיה סולארית, אנרגיית רוח ואנרגיית מימן בשילוב טורבינות גז. ניכר כי הטרנספורמציה שנעשתה ב-BP התאפיינה בשמרנות, תוך שהיא מתקדמת בשלושה מרכיבים מסורתיים - שינוי בתפיסת ההפעלה, שינוי בבניין הכוח ושינוי טכנולוגי - ואינה כוללת צעדים קיצוניים. נראה שהדבר נבע מתוך רצון וצורך של BP לשמור על עוצמתה הכלכלית ועל מקומה בדירוג הבין-לאומי.

השתנות בצבא בריטניה

בשנת 2010, כחלק ממדיניות הקיצוצים שהובילה ממשלת קמרון, הוכרז על הפחתת תקציבים לכוחות המזוינים הבריטים, במסגרת קיצוץ כללי בתקציב הביטחון. ראשי הכוחות המזוינים בבריטניה קיבלו את ההודעה על הקיצוץ התקציבי בהפתעה ונדרשו לתוכנית פעולה מהירה. בשנת 2011 נמצא כי מיצוי מערך המילואים הבריטי אינו יעיל ואינו אפקטיבי.²⁵ שתי התפתחויות אלו הביאו את משרד ההגנה הבריטי, יחד עם הפיקוד העליון של צבא היבשה, ליזום את תוכנית Future Reserve 2020 (FR2020) לצמצום כוחות הצבא הסדיר ולהרחבת מערך המילואים, תוך הפיכת אנשי המילואים לחלק אינטגרלי בפעולות הצבא בשגרה ובחירום. כיום נמצאת בריטניה בעיצומה של התוכנית ועדיין שוקדת על יישומה.

אבחון הצורך

בשלהי 2010 פרסם משרד ההגנה הבריטי את מסמך אסטרטגיית ההגנה וסקירת הביטחון (SDSR). המסמך עסק בצורך לחדש ולרענן את הכוחות המזוינים של בריטניה בשל האיומים החדשים מבית ומחוץ. בשנת 2011 פורסם דוח הוועדה העצמאית למילואים, שקבע כי מספר משרתי המילואים בבריטניה נמצא בירידה וכי השימוש במערך המילואים אינו יעיל ואינו חסכוני. עוד מצא הדוח כי כוחות המילואים תורמים משמעותית פחות לביטחון הממלכה מאשר במדינות הדומות לבריטניה בגודלן ובאופיין.²⁶ הצורך הכפול בצמצום הוצאות ובייעול מערך המילואים, תוך הגברת נוכחותו של הצבא בחברה האזרחית, הם הגורמים שהובילו לשינוי. בדיעבד ניכר כי מטרתו העיקרית

²⁴ החברה איתרה לצורך זה מקורות אנרגיה מתחדשת, כמו אנרגיית שמש, אנרגיית רוח, דלק ביולוגי וכדומה.
²⁵ T. Edmunds, A. Dawes, P. Higate, K. N. Jenkins & R. Woodward, "Reserve Forces and the Transformation of British Military Organisation: Soldiers, Citizens and Society", *Defense Studies*, 16:2 (2016): 118-136.

²⁶ "Future Reserve 2020: Delivering the Nation's Security Together", *Secretary of State for Defence by the Command of Her Majesty*, November 2012, <https://goo.gl/o41B5h>.

של השינוי הארגוני בצבא הבריטי היא לאו דווקא פועל יוצא של צמצום תקציב הביטחון והצורך בשינוי מבנה הכוח, אלא השאיפה להחיות את היחסים בין החברה האזרחית ובין המערכת הצבאית בבריטניה.

ניתן למנות שבעה מניעים פנימיים לטרנספורמציה שעובר הצבא הבריטי:

- **שינוי אסטרטגי באופי המדינה וטבע המלחמה** - תפקידו המסורתי של מוסד המילואים היה להתגייס בזמן חירום לאומי משמעותי הדורש הגנה על המולדת. במלחמה המודרנית קשה יותר לפרוס את חיילי המילואים, משום שהמלחמות נראות לעיתים כ"מלחמות ברירה", ולכן התפקיד המסורתי של חיילי המילואים איבד מחשיבותו.
- **שינוי מהותי בגודלם ובמעמדם של כוחות המילואים** - מאז שנת 2007 חלה ירידה משמעותית במספר משרתי המילואים בבריטניה, שְלוותה בהקפאת התקציבים וההכשרות לכוח זה. מנגד, עתודות המילואים בבריטניה נדרשו לעשות יותר, ונתח העבודה שלהם גדל. מכאן הוסק שיש צורך בשינוי עמוק במבנה מערך המילואים.
- **האבולוציה של הצבא הבריטי ושל המבנה הארגוני הצבאי במדינות המערב** - המורכבות והתכפיות של מבצעים גדולים מעבר לים בסביבה מבצעית מעורפלת העלו את הצורך בצבא מיומן, טכנולוגי ומקצועי יותר. לכן, נדרש כוח צבאי מרוכז יותר, שבו הכוחות הלוחמים ממוקדים בלחימה מקצועית.
- **יעילות מוגברת בשימוש במקצועות אזרחיים ובספקי כוח וידע קיימים** - כוחות המילואים מאפשרים לנצל את המומחיות, הכוח והידע הקיימים במגזר האזרחי בתחומים כמו סייבר, מודיעין ורפואה, במקום להכשיר מחדש אנשי צבא למקצועות אלה. בארצות הברית, לדוגמא, שבעים אחוזים מהיחידות הרפואיות בצבא מתופעלות על ידי אנשי מילואים מהמגזר האזרחי. כאמור, הבריטים מושפעים, בין היתר, מהקרבה לארצות הברית, ולכן אין זה מפתיע לגלות שהתוכנית הבריטית כוללת רפורמה המתחקה אחרי השיטה האמריקאית בתחום זה.
- **מניעים אידיאולוגיים, פוליטיים וכלכליים** - ברמה האידיאולוגית, הממשל בבריטניה מבקש לרתום את המגזר האזרחי לאתוס ההתנדבותי לטובת המדינה; ברמה הפוליטית, הקיצוצים בתקציב הביטחון מתבצעים כחלק מרפורמת "הֶצָנֵע הציבורי" שהוביל ממשל קמרון ב־2010; הנסיבות הכלכליות והפוליטיות דאז הובילו לכך שצמצום בכוח האדם הצבאי היה הצעד המתבקש, משום שבדרך זו עתידים היו להיחסך 5.3 מיליארד ליש"ט תוך עשר שנים.
- **שימוש בכוח אדם יעיל וחسכוני יותר למשימות הנוגעות לשמירת החוסן הלאומי** - משרתי המילואים הם כוח אדם מקצועי ומיומן שמטרתו היא, בין השאר, להוות יכולת צבאית המוכוונת לתמוך בעורף האזרחי.
- **יצירת אינטגרציה בין החברה האזרחית ובין המערכת הצבאית** - מניע זה היה, בסופו של דבר, המניע העיקרי לטרנספורמציה, משום שכוחות המילואים הם אלה היוצרים את החיבור בין החברה ובין הצבא. למשרתי המילואים תפקיד כפול: כאנשי צבא הם

שזורים בכל רבדי החברה ומהווים את "הפנים של הצבא" בחברות בהן הם נמצאים; כאזרחים המשרתים בצבא הם מייצגים מקצועות, מגזרים ופלחי אוכלוסייה שונים, וכך הם יכולים ליצור מוטיבציה לגיוס ולהוות גשרים בין אוכלוסיות שונות בחברה הבריטית.

עיצוב המענה

2010 הייתה שנה של תובנות משמעותיות והתנעת תהליכים בצבא הבריטי. באותה שנה פורסמה הסקירה הראשונה בנושא זה - FF2020 - שהתייחסה לקיצוצים הגדולים בכוחות המזוינים הסדירים (מעל ל-7,000 חיילים בצבא היבשה, ומעל ל-5,000 חיילים בצי ובחיל האוויר). ב-2012 פורסמה סקירה נוספת בנושא, Army 2020, שהובילה לקיצוץ נוסף של 10,000 חיילים מהכוחות הסדירים וצמצמה את הצבא המלכותי הבריטי להיקפו הקטן ביותר מאז תחילת המאה ה-19, כשהוא מונה 82,500 חיילים בלבד.

התוכנית Future Reserve 2020 מהווה שילוב של שתי התוכניות - Army 2020 ו-FF2020 - ומטרתה היא לקצץ בהיקף הצבא הבריטי הסדיר ולהגדיל את מספרם של כוחות המילואים, תוך שינוי מבנה הכוח הצבאי. FR2020 נבנתה מתוך חשיבה לטווח ארוך והסתכלות על מדינות נוספות באירופה, בצפון אמריקה ואוסטרליה, שעוברות תהליכים דומים של שינוי מבנה הכוח והמבנה הארגוני של הצבא.

התוצאות העיקריות של השינויים הללו הן שכוחות המילואים הבריטיים יהפכו לחלק אינטגרלי וכמעט בלתי נפרד מכל פעולה צבאית עתידית. לצורך זה, יוכפל מספרם של כוחות המילואים, וההסתמכות עליהם תהיה גבוהה מבעבר. ממשלת בריטניה תצטרך להבטיח שכוחות אלה יהיו מוכנים וזמינים לפעול בעת הצורך, הן מבחינת הכשרה ואימונים והן מבחינת הציוד.

כאמור, לצורך הגדלת כוחם ויעילותם של כוחות המילואים הבריטיים הושקעו בהם מעל ל-1.8 מליארד ליש"ט במהלך העשור שבין שנת 2010 לשנת 2020. הדרישה להשקעה גבוהה כל כך בשלב ההתחלתי של השינוי יצרה קושי, משום שהיא חייבה כמות גדולה של כסף נזיל שלא היה פנוי באותה העת. הקושי לממן את השינוי הצבאי בבריטניה אינו יוצא דופן; גם חברת הענק הבריטית Stemcor העוסקת במסחר בפלדה נאלצה לעבור שינוי ארגוני שנבע מבעיות כלכליות, אשר דרש ממנה השקעה ראשונית גבוהה שלא הייתה זמינה בידיה.

יישום המענה

כאמור, יישום הפתרון נעשה בשלבים: ב-2010, לאחר קיצוץ ראשוני, סך כל הכוחות המזוינים של בריטניה כלל 95,000 לוחמים. ב-2012, לאחר קיצוץ נוסף, ירד מספרם של אנשי הצבא הבריטיים לכ-82,500 חיילים. הקיצוצים נמשכו בהדרגה, עד שבשנת 2014 הכריז העיתון "טלגרף" בביקורתיות שבבריטניה יש יותר מעצבי שיער מאשר אנשי צבא. בצמוד לקיצוצים בכוחות הצבא הסדיר, פרסם כאמור משרד ההגנה הבריטי ב-2012

את המסמך Future Reserve 2020, המתאר את הצעדים שבריטניה עומדת לנקוט לייעול הצבא בכלל, ולגידול מספרי של כוחות המילואים והעצמת תפקידם בפרט. המסמך מתייחס לקטגוריות המילואים השונות: שירות מילואים רגיל החל על חיילים ששירתו בכוחות היבשה, ושירות מילואים התנדבותי החל על חיילים ששירתו בצי ובחיל האוויר. השינוי בתפקידם של כוחות המילואים יביא לכך שאנשי המילואים יעברו 35-60 ימי אימונים בשנה (תלוי בזרוע או ביחידה).

בזירת הבית, הציפיה שהציג המסמך היא להסתייע בכוחות המילואים למשימות של חוסן לאומי בזמן חירום (כמעין נציגים של "פיקוד העורף", בדומה לישראל), כחלק ממאמץ רחב יותר של אינטגרציה של הצבא עם החברה האזרחית. המסמך קובע כי מסיבה זאת יהיה צורך במתאם בין מיקום היחידות אליהן מגייסים אנשי מילואים בשעת הצורך ובין מיקום העתודות האזרחיות בתחומים אלה. כך, למשל, נכון יהיה לפרוס יחידות רפואיות ליד בתי חולים גדולים, אליהן ניתן לגייס אנשי רפואה.

באשר למעסיקים, משרד ההגנה הבריטי מביע במסמך הכרה במעסיקים התומכים במשרתי המילואים ואף מתגמל אותם. לפי המסמך, מערכת היחסים החדשה שבריטניה רוצה לבנות עם המעסיקים מבוססת על שלושה נושאים מרכזיים: שיפור ניהול הקשר בין משרד ההגנה, המעסיקים ומשרתי המילואים; צמצום ההשפעה של הגיוס והפריסה של אנשי המילואים על העסקים ועל השגרה המדינית; פיתוח תועלת הדדית בין הצבא ובין משרתי המילואים באמצעות תמורות, תמריצים ופיתוח מיומנויות.

מסקנות

הגורם המרכזי בטרנספורמציה בשני המגזרים בבריטניה - BP והצבא - הוא העמקת האינטגרציה עם החברה האזרחית והאחריות שיש למגזר העיסקי ולמגזר הצבאי מולה. ככלל, טרנספורמציות משמעותיות נפרסות על פני מסגרת זמן ארוכה, על אחת כמה וכמה בבריטניה בעלת האופי השמרני. השינויים בה לא רק שאינם נעשים באופן רדיקלי, אלא מתפרסים על פני מסגרת זמן ארוכה כדי לא לזעזע את המערכת הצבאית או את החברה האזרחית: עשר שנים הוקצו לשינוי בשני המקרים של BP ושל הצבא.

אחד המניעים המשותפים לטרנספורמציה בשני המגזרים בבריטניה - העיסקי והצבאי - הוא שמירת העליונות: יצירת ייחודיות שלמתחרים יהיה קשה להעתיקה במגזר העיסקי, ואימוץ השינויים שעוברים הצבאות שמסביב לבריטניה והתאמתם לאיומים של העידן המודרני במגזר הצבאי. השאיפה לשמירת העליונות היא נגזרת של המאפיין התרבותי הבריטי הכולל שמירה על עליונותה הכלכלית והביטחונית של בריטניה.

בשני מקרי הטרנספורמציה יש התייחסות לשימור היחסים עם ארצות הברית. במקרה הצבאי - השיקולים הם בעיקר פועל יוצא של הרצון להתחקות אחריה, ואילו במקרה העיסקי, השיקולים הם בעיקר אלה המבוססים על הרצון לפעול בצורה שלא תפגע במערכת היחסים איתה.

במגזר הצבאי הטרנספורמציה היא ברובה פנימית, בעוד שבמגזר העיסקי

הטרנספורמציה היא פנימית וחיצונית כאחת. בעוד שבמגזר העיסקי היה צורך בהשקעה במיתוג ובשיווק הטרנספורמציה החוצה כדי שתשיג את אמון והכרת הציבור, במגזר הצבאי כמעט ולא הייתה התייחסות לשיווק הטרנספורמציה החוצה מלבד שינוי שם הצבא. אפשר כי ההדבר נובע מתוך האמון והמחויבות "העיוורת" של העם הבריטי לצבאו, בשעה שחברה עיסקית חייבת לשווק את עצמה לציבור.

דרום קוריאה

לדרום קוריאה שורה של מאפיינים תרבותיים ייחודיים:

- **"קיבון" (kibun)** - מונח העוסק בכבוד. פגיעה בקיבון נחשבת לפגיעה עמוקה. הקיבון עיצב את התרבות הדרום קוריאנית כתרבות השמה דגש על רשמיות והיררכיה. יתר על כן, תרבות רוחנית וידע אקדמי רחב נחשבים בקוריאה ליוקרתיים יותר מאשר סחר וטכנולוגיה.²⁷
- **קונפוציוניזם** - תורה השמה דגש על רוחניות, הרמוניה, אנושיות, מוסר ונאמנות. על פי התרבות הדרום קוריאנית, יש לשמור בכל מחיר על הקונפוציוניזם, גם אם משמעות הדבר היא שימוש ב"שקרים לבנים".²⁸
- **השפעה אמריקאית-יפנית** - ישנה השפעה חזקה של תרבויות אלו על התרבות הדרום קוריאנית המסורתית. יחד עם זאת, התרבות המערבית מאופיינת בטכנולוגיות, בחומריות, באלימות ועוד, דבר העומד בסתירה לתרבות הקוריאנית המסורתית.²⁹ פרק זה יבחן את ההשפעות התרבותיות והבין-מגזריות על דפוסי השתנות בדרום קוריאה באמצעות מקרה בוחן צבאי - Defence Reform 2020 (DR2020) - ומקרה בוחן עיסקי - תוכנית הזהות החדשנית של חברת "סמסונג".

השתנות במגזר העיסקי - חברת "סמסונג"

דרום קוריאה נחשבת כמרכז טכנולוגי וכבעלת כוח עבודה מיומן ומקצועי. המדינה משקיעה רבות במחקר ופיתוח.³⁰ רבים זוקפים את הצלחתה של הכלכלה הדרום קוריאנית לשינוי הטכנולוגי שעברה המדינה בשנות השישים של המאה העשרים ולתרבות ה"קיבול" (Chaebol). "קיבול" הוא תאגיד הנשלט על ידי משפחה, וכלל הקיבולים בדרום קוריאה אחראים לתשעים אחוזים מהתל"ג של המדינה והם בעלי השפעה רחבה

²⁷ "South Korea Guide", *Commisceo Global*, <https://www.commisceo-global.com/country-guides/south-korea-guide>; Haksoon Yim, "Cultural Identity and Cultural Policy in South Korea", *Taylor & Francis online*, September 17, 2010, pp. 38-39.

²⁸ "South Korea Guide"; Lee Hak-Chong, "Transformation of Employment Practices in Korean Businesses", *International Studies in Management & Organization*, 28:4 (2002): 26, <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656747>; Yim, "Cultural identity and cultural policy in South Korea", pp. 38-39.

²⁹ Yim, "Cultural identity and cultural policy in South Korea", pp. 38-39.

³⁰ James Pethokoukis, "Why Culture Matters When it Comes to Innovation: South Korea Edition", *AEIDEAS*, February 16, 2017.

על הכלכלה והפוליטיקה שלה.³¹ מאפיין נוסף של התרבות העיסוקית בדרום קוריאה הוא הקולקטיביזם, שמשמעו תלות הדדית וסלידה מחוסר ודאות.³² "סמסונג" הוא תאגיד קיבול רב־לאומי. התאגיד מייצר מגוון מוצרי אלקטרוניקה, והחל משנת 2009 הוא נחשב לחברת ה־IT הגדולה בעולם, המעסיקה כ־300,000 עובדים ביותר מ־84 מדינות.³³ בשנת 1993, זמן קצר לאחר חילופי מנכ"לים בחברה, הבין המנכ"ל הנכנס, לי קון־הי, כי מתרחשים שינויים בטרנדים העולמיים, כמו תהליכי דיגיטציה וגלובליזציה, וכי אלה דורשים שינוי גם בחברת "סמסונג", אם היא רוצה לשרוד בשוק התחרותי.³⁴ כדי להתמודד עם שינויים אלה יזם קון־הי תוכנית זהות תאגידית חדשנית, שמטרתה הייתה להפוך את "סמסונג" לאחת החברות המובילות בעולם. תהליך הטרנספורמציה של החברה ב־1993 כלל שינוי הזהות, המבנה ואופן ניהול העובדים. כחלק מהתהליך, שינתה החברה גם את התפיסה, את הסמל ואת הלוגו שלה. יישום התוכנית הסתיים בהצלחה בשנת 1997, כש"סמסונג" הייתה בין החברות היחידות שהצליחו להתגבר על המשבר הכלכלי בדרום קוריאה. מדד נוסף להצלחתה הן התשואות הגבוהות שהחברה מייצרת.³⁵

לצורך חידוד טענת המחקר, נבחרה כמקרה בוחן לבקרה תוכנית לשינוי במבנה הארגוני של חברת "סמסונג" משנת 2016. מטרת השינוי הפעם הייתה להתאים את מבנה ואופי ניהול כוח האדם לחברה חדשנית ויצירתית, בעלת קצב פעילות גבוה. תהליך השינוי עוד לא הסתיים, מה גם ולאחר התנעתו נתקלה "סמסונג" במכשול שייתכן ויפגע ביישומי.

אבחון הצורך

במהלך שנות התשעים של המאה העשרים עברה דרום קוריאה תהליכים רבים, שהשלוכותיהם השפיעו על חברת "סמסונג". עם כניסתו של קון־הי לתפקידו כמנכ"ל החדש של החברה הוא ערך בה בדק בית במסגרת תהליך בחינה פנימית תקופתי. קון־הי זיהה מספר מוקדים בניהול כוח האדם ומבנה החברה, שמנעו ממנה להתקדם. הוא הבין

³¹ "Chaebol", *BusinessDictionary.com. WebFinance Inc.*, <http://www.businessdictionary.com/definition/chaebol.html>; Vladimir Pucik and Jun-Cheol Lim, "Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung", *Asia Pacific Business Review* 7.4 (2001): 137-138.

³² Hak-Chong, "Transformation of Employment Practices in Korean Businesses", p. 27.
³³ Se Young Lee, "World Biggest Startup? Samsung Electronics to Reform Corporate Culture", *Reuters*, March 24, 2016.

³⁴ Adrienne Selko, "What is the Samsung Way?", *Industry Week*, August 12, 2014, <http://www.industryweek.com/companies-executives/what-samsung-way>; Allen Adamson, "The Top Three Things Samsung Did to Surpass Sony", *Forbes*, July 10, 2013; "History of Samsung (11) Adoption of New Corporate Identity and Development of World's First 256-Mga DRAM Semiconductor: 1993-1997", *Samsung Newsroom*, June 27, 2012, <https://news.samsung.com/global/history-of-samsung-11-adoption-of-new-corporate-identity-and-development-of-worlds-first-256-mega-dram-semiconductor-1993-1997>.

³⁵ Adamson, "The Top Three Things Samsung Did to Surpass Sony"; Pucik & Lim, "Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung"; Selko, "What is the Samsung Way?".

ש"סמסונג" אינה יכולה לבסס את ניהול כוח האדם שלה על שיטות מסורתיות, וזיהה הזדמנות נדירה לבצע מהפך דיגיטלי בחברה.³⁶ כמו כן זיהה קוֹן-לי בעיות בהתנהגות העובדים: הישענות של העובדים החלשים על החזקים, תחרותיות נמוכה בקרבם, קידום עובדים על בסיס ותק בלבד ועוד. יתרה מזאת, מנכ"ל "סמסונג" הבין שעל החברה להתחיל לשתף פעולה עם חברות מתחרות.³⁷

ניתן לזהות הקשר תרבותי כבר בתהליך האבחון, כאשר בהנהלת החברה הבינו שמנהלים מעדיפים לתת לעובדים הערכה גבוהה משמגיעה להם כדי לא לפגוע באווירת ההרמוניה.³⁸ גם מאפייני הקידום, המבוססים על ותק וסוג המוסד האקדמי, הצביעו על השפעת התרבות הדרום קוריאנית.

מקרה הבוחן של הטרונספורמציה בשנת 2016 מוכיח כי בדק הבית של "סמסונג" אפשר לה לזהות הזדמנויות לשינוי. ואכן, סמנכ"ל החברה ג'יי-יונג זיהה אז ש"סמסונג" מתנהלת כחברת ענק ולא כארגון בין-לאומי. יתרה מזאת, הנהלת "סמסונג" הבינה כי החברה צומחת על בסיס ניהול משברים איכותי, אך לא על חדשנות.³⁹

עיצוב המענה

המטרה המרכזית של הטרונספורמציה הייתה חיזוק התחרותיות ושינוי התפיסה הציבורית בנוגע לחברה. תתי-המטרות ביטאו את הכיוון אליו החברה מתקדמת - קידום התרבות והכבוד המשרדי. כל אלה הופצו על ידי המנכ"ל כ"הצהרת פרנקפורט 1993".⁴⁰

ניתן להבחין בקשר שבין האבחון ובין עיצוב הפתרון: העובדים בחברה היו חסרי מוטיבציה ואופי תחרותי כתוצאה מתנאי הקידום והשכר, שהיו מושתתים על מאפיינים כלליים בלתי ניתנים לשינוי ולא על היכולות של הפרט. המטרות שהוצגו בעיצוב המענה מצביעות על כוונה של "סמסונג" לשנות את שיטת התייחסות לעובדים וליצור סביבה תחרותית-שיתופית, תוך התייחסות לחברות מתחרות כדי לקדם שיתופי פעולה ולשמור על היתרון הטכנולוגי.

ההשפעה התרבותית הדרום קוריאנית ניכרת גם בתהליך השינוי. "סמסונג" סיגלה

³⁶ "History of Samsung (11) Adoption of New Corporate Identity and Development of World's First 256-Mga DRAM Semiconductor: 1993-1997"; Pucik & Lim, "Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung"; Selko, "What is the Samsung Way?".

³⁷ Pucik & Lim, "Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung"; Jaeyong Song, Kyungmook Lee and Tarun Khanna, "Dynamic Capabilities at Samsung: Optimizing Internal Co-opetition", Executive Summary, *Berkeley Haas*, Summer 2016, https://cmr.berkeley.edu/browse/articles/58_4/5831/.

³⁸ Pucik & Lim, "Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung".

³⁹ Jin-Sik Song, "Samsung's Organizational Culture to Change Like Google", *The KyungYang Shunmun*, June 28, 2016.

⁴⁰ "History of Samsung (11) Adoption of New Corporate Identity and Development of World's First 256-Mga DRAM Semiconductor: 1993-1997"; Pucik & Lim, "Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung".

שיטת ניהול היברידית, המשתמשת בנקודות החוזק התרבותיות של יפן, ארצות הברית ודרום קוריאה עצמה.⁴¹

מקרה הבוחן משנת 2016 מחזק את ההנחה כי למרות המגבלות התרבותיות בביצוע שינויים, "סמסונג" ידעה לזהות את נקודות הזמן בהן נדרשים שינויים ולא חששה לבצעם: לאחר פחות מעשור מהטרנספורמציה הראשונה, החברה החליטה לקיים שינוי מבני-ארגוני נוסף, במטרה להתאים את עצמה לשינויים במערכת הגלובלית.⁴²

יישום המענה

תהליך יישום התוכנית התקיים בשלושה מישורים: הזהות הבסיסית של החברה; המבנה הארגוני; ארגון כוח האדם. תחילה הפיץ מנכ"ל החברה את "הצהרת פרנקפורט" בקרב העובדים והפך אותם למודעים לשינוי. לאחר מכן, עברה "סמסונג" "מתיחת פנים", עם ייצוב לוגו וסמל חדשים, אשר הקנו לחברה תדמית חדשנית, דינמית ויזמית.⁴³

החברה הבינה כי התנהלותה בתחום כוח האדם הוא ריכוזי-היררכי חד-כיווני, שאינו תואם את צרכי התאגיד. על כן, הפכה "סמסונג" את מערכת היחסים בין המטה ובין החברות הבנות שלה לדר-כיוונית.⁴⁴ דרך נוספת לעודד תחרותיות הייתה התאמת שיטת ההעסקה, ההערכה והקידום, תוך הדגשת האיכויות של המועמדים למשרות. במסגרת זו הושם דגש רב יותר על שלב הראיונות בתהליך ההשמה, ו"סמסונג" שינתה לחלוטין את מאפייניו של העובד הרצוי תוך שימת הדגש על יכולות העבודה והניהול המעשי שלו.⁴⁵



יו"ר "סמסונג", לי קון-הי.
(Republic of Korea, Fliker, cropped version)

גם שיטת הערכת העובדים השתנתה והפכה לשיטת "הערכה 360" - הערכה מכלל סביבת העבודה של העובד. בעבר, העובדים היו מקודמים בנקודות זמן קבועות ועל בסיס נתונים יבשים, שיטה שהובילה לחוסר מאמץ בקרבם. לאחר השינוי נוספו דרגים למבנה ההיררכי של החברה, הושם דגש על יכולות רלוונטיות והחלו לחלק בונוסים לעובדים.⁴⁶ ב"סמסונג" הבינו כי המערכת האקדמית בדרום קוריאה מייצרת

Selko, "What is the Samsung Way?".⁴¹

Hak-Chong, "Transformations of Employment Practices in Korean Businesses", p. 37.⁴²

Adamson, "The Top Three Things Samsung Did to Surpass Sony"; "History of Samsung (11) Adoption of New Corporate Identity and Development of World's First 256-Mga DRAM Semiconductor: 1993-1997".⁴³

Pucik & Lim, "Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung".⁴⁴

Ibid.⁴⁵

Ibid.⁴⁶

עובדים בעלי ידע אקדמי נרחב, אך ללא כישורים כמו יצירתיות ותחרותיות. כתוצאה מכך הוחלט בחברה כי כל עובד יימצא בתהליך למידה מתמשך ויעבור הכשרה אישית.⁴⁷ "סמסונג" בחנה את התקדמות תהליך היישום לכל אורכו. בכירי החברה הבינו כי עליהם להביא את דבר השינוי לידיעת הציבור הרחב. על כן, שנת 1996 הוגדרה ב"סמסונג" כ"שנת העיצוב", שתביא לידי ביטוי את הפילוסופיה של החברה באמצעות מוצריה.⁴⁸ צעד זה נותן ביטוי ליכולות ההסתגלות של "סמסונג" ולכוננותה לבצע שינויים בתהליכי הטרנספורמציה בעת הצורך.

תהליך היישום של הטרנספורמציה ב"סמסונג" מדגיש את האופן הייחודי שבו החברה התמודדה ומתמודדת עם התרבות הדרום קוריאנית, הדוגלת בקולקטיביזם. הפצת "הצהרת פרנקפורט" בקרב עובדי החברה רתמה אותם לשינוי. גם המבנה הממוקד שאפיין את "סמסונג" הוא פועל יוצא של המקובל בקרב הקיבול. "סמסונג" ידעה להתמודד גם עם אתגר זה ולהתנער מהמבנה המיושן, תוך שהיא מתאימה את עצמה לעידן המודרני. תהליך היישום של הטרנספורמציה בחברת "סמסונג" מציג לא רק את ההשפעה של התרבות הדרום קוריאנית, אלא גם את ההשפעה החיצונית במדינה. למשל, שיטת ההערכה והקידום לפני תוכנית הזהות החדשה הושפעה מאוד מהתרבות היפנית. לאחר הרפורמה, שיטת ההערכה והקידום של "סמסונג" דומה יותר לשיטה האמריקאית, המתמקדת בביצועים, בקידומים ובהערכות בטווח קצר, אם כי נותרו בה מאפיינים מסוימים מהתרבות היפנית, כגון משמעת ארגונית ונאמנות.

גם מקרה הבוחן של 2016 מוכיח כי "סמסונג" יודעת לנווט בין המאפיינים התרבותיים של דרום קוריאנה. מטרת התוכנית מ-2016 הייתה לשנות את מבנה החברה מהיררכי לרשתי - שינוי המוכיח כי "סמסונג" הבינה את חשיבות ההשתנות וכי פתרונות שהיו נכונים בעבר, לאו דווקא נכונים בהווה או יהיו נכונים בעתיד. בנוסף לשינוי זה, מתקיימים ב"סמסונג" גם שינויים בתרבות החברתית בעבודה: עובדי החברה לא יכוננו יותר על פי תוארם בהתאם לדרג ההיררכי שלהם, אלא ייקראו בשמם, בתוספת הסיומת "נים" - תואר כבוד קוריאני. שינויים תרבותיים נוספים הם ביטול קוד הלבוש וצמצום הנוהג להישאר במשרד עד שעות מאוחרות.⁴⁹

שינויים נתונים גם להשפעות חיצוניות. בפברואר 2017 נעצר הסמנכ"ל ויוזם השינוי ב"סמסונג", ג'יי-יונג, בחשד לקבלת שוחד ושחיתות, ונדון לחמש שנות מאסר.⁵⁰ תהליך יישום התוכנית לשינויים בחברה שהנהיג אמור היה להיפתח בחודש מארס 2017, אך עד כתיבת דברים אלה לא דווח על פתיחתו.

Ibid. 47

"History of Samsung (11) Adoption of New Corporate Identity and Development of World's First 256-Mga DRAM Semiconductor: 1993-1997". 48

Song, "Samsung's Organizational Culture to Change Like Google". 49

Justin McCurry, "Samsung Heir Sentenced to Five Years in Jail After Corruption Conviction", 50
The Guardian, August 25, 2017, <https://www.theguardian.com/world/2017/aug/25/samsung-heir-lee-jae-yong-found-guilty-of-corruption>.

ההשתנות בצבא דרום קוריאה

ההיבט הביטחוני בדרום קוריאה - מצב של מוכנות מתמדת למלחמה, הנובע מהכורח הגיאוראסטרטגי - אינו טבעי למדינה מפותחת.⁵¹ כדי להבין את ההשפעה של מאפייני התרבות הדרום קוריאנית בכלל ושל התרבות הצבאית-אסטרטגית בפרט על כישלונה של הרפורמה בצבא דרום קוריאה, יש להכיר את מאפייני התרבות האסטרטגית-צבאית של המדינה.

הסכסוך עם צפון קוריאה עומד במוקד חששותיהם של מקבלי ההחלטות בדרום קוריאה ומשפיע על התנהלות המדינה.⁵² האסטרטגיה הדרום קוריאנית מול בעיה זו היא שימור הסטטוס קוו על ידי הגנה חזקה ויכולת הרתעה משמעותית.⁵³ בנוסף לכך, דרום קוריאה חסרה עומק אסטרטגי. מציאות זו של חוסר ודאות, המושפעת גם ממעצמות חזקות ומאינטרסים לאומיים המנוגדים לאינטרסים שלהן, עיצבה את תפיסת האיום, את מדיניות החוץ ואת התרבות האסטרטגית של דרום קוריאה.⁵⁴ האסטרטגיה הצבאית של דרום קוריאה נשענת על שלושה עמודי תווך: הברית עם ארצות הברית, המוצאת ביטוי בכוחות המשולבים של שתי המדינות (Combined Forces Command - CFC), שהם בעלי שליטה רחבה בצבא הדרום קוריאני; הגנה באמצעות הרתעה; הגנה אקטיבית.⁵⁵ בספטמבר 2005 הכריז משרד ההגנה הדרום קוריאני על התוכנית לרפורמה בהגנה DR2020, במטרה להפוך את צבא דרום קוריאה לצבא מקצועי מודרני המבוסס על ציוד מתקדם וכוח אדם קטן ואיכותי, וזאת בניגוד למצב ששרר אז, שבו מרבית האזרחים לא היו מחויבים בגיוס.⁵⁶ יישום הרפורמה תוכנן להסתיים עד שנת 2020. עם זאת, בשנת 2011 הוכרזה תוכנית חדשה - רפורמה בהגנה 307 - שהחליפה את תוכנית DR2020.⁵⁷ מלכתחילה, ניתן היה לזהות קושי ביישום הרפורמה: כאמור, התרבות הדרום קוריאנית מייחסת עדיפות עליונה לרוחניות ולידע אקדמי על פני טכנולוגיה. תוכנית צבאית שמטרתה להגביר את השימוש בטכנולוגיות על חשבון ההון האנושי עשויה להגביל, במודע או שלא במודע, את הנכונות לשתף פעולה ביישומה.

⁵¹ Kenneth E. Boulding, *Stable Peace* (University of Texas Press, 1978), p. 13.

⁵² Michael Raska, *Military Innovation in Small States: Creating a Reverse Asymmetry*, (Routledge, 2015), p. 95.

⁵³ Lee Chung Min, "In Search of Strategy: South Korea's Struggle for New Security Paradigm", *Disarmament Forum* (2) (2005): 13-23; Raska, *Military Innovation in Small States: Creating a Reverse Asymmetry*, p. 95.

⁵⁴ Raska, *Military Innovation in Small States: Creating a Reverse Asymmetry*, p. 95.

⁵⁵ Chung Min, "In Search of Strategy: South Korea's Struggle for New Security Paradigm", p. 20; Raska, *Military Innovation in Small States: Creating a Reverse Asymmetry*, p. 95.

⁵⁶ Chung Min, "In Search of Strategy: South Korea's Struggle for New Security Paradigm", p. 20.

⁵⁷ Bruce W. Bennet, "A Brief Analysis of the Republic of Korea's Defense Reform Plan", *Rand Corporation*, 2006, https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2006/RAND_OP165.pdf; Chung Min, "In Search of Strategy: South Korea's Struggle for New Security Paradigm", p. 6.

אבחון הצורך

הסביבה הפנימית: בשנת 2003 זיהתה ממשלת דרום קוריאה בראשות מוֹ-היון בעיה מרכזית - ירידה בילודה. התחזית לשנת 2036 גרסה כי מספר בני העשרים יירד אז מתחת ל-200,000, שהם כמחצית מבני העשרים בשנת 2003.⁵⁸

הסביבה החיצונית: משרד ההגנה הדרום קוריאני הבין כי חלו התפתחויות באיומים הביטחוניים על דרום קוריאה וכי נוספו איומים מצד קבוצות טרור ואיומים של התקפה ופלישה מצד שחקנים מדינתיים. כן נוצר צורך לפעול לייצוב חצי האי הקוריאני לאחר איחוד אפשרי של שתי הקוריאות. יש להוסיף לכך את שאיפתה של דרום קוריאה להשפיע גם בזירה הבין-לאומית. בעיה נוספת שזוהתה הייתה התלות הנמשכת בארצות הברית. ראש ממשלת דרום קוריאה חתר לכך שהשליטה המבצעית על הצבא תעבור לידי הקוריאנים.⁵⁹ היה זה ביטוי נוסף לדיסוננס התרבותי המאפיין את דרום קוריאה: שיתוף פעולה עמוק ונרחב עם ארצות הברית מחד גיסא, וביקורת על התרבות המערבית מאידך גיסא.

עיצוב המענה

בשנת 2003 הקים שר ההגנה של דרום קוריאה צוות חשיבה ייחודי, שמטרתו הייתה לבנות תוכנית התחלתית להתאמת הצבא הדרום קוריאני למציאות המשתנה ולאתגרים המתהווים. לאחר מכן, הוקמה ועדה לרפורמה בהגנה, שגיבשה במשך שלושה חודשי עבודה תוכנית מפורטת, שלאחר סיומה הוגשה לאישור הנשיא.⁶⁰

התוכנית נועדה לפעול על פי חמישה קווי פעולה מרכזיים: מעבר מהתבססות על כוח אדם לטכנולוגיה; מעבר משליטה צבאית לשליטה אזרחית; מעבר ממבנה מוכוון משימה לכוחות משולבים; קידום הברית עם ארצות הברית במסגרת של שיתוף פעולה, תוך חיזוק עצמאותה הצבאית של דרום קוריאה; שימור תקציב ההגנה לטווח רחוק.⁶¹

יישום המענה

תהליך היישום של התוכנית נפתח ב־2004, עם הכרזה על צמצום הדרגתי של הצבא בכ־25 אחוזים - מספר שבעיני רבים נחשב לשאפתני.⁶² בתגובה לצמצום הובטח כי משרד ההגנה יגדיל את מספר העובדים בצבא מתוך המגזר האזרחי.⁶³

Chung Min, "In Search of Strategy: South Korea's Struggle for New Security Paradigm", p. 8. ⁵⁸
Hwee Rhak Park, "South Korea's Failure to Implement 'Defense Reform 2020'", *The Korean Journal of International Studies*, 12(2) (December 2014): 379-401, <https://doi.org/10.14731/kjis.2014.12.12.2.379>.

Ibid. ⁶⁰

Chung Min, "In Search of Strategy: South Korea's Struggle for New Security Paradigm", p. 8. ⁶¹
In-Bum Chun, "Korean Defense Reform: History and Challenges", *Brookings Institution* (2) ⁶²
October 31, 2017, <https://www.brookings.edu/research/korean-defense-reform-history-and-challenges/>.

Rhak Park, "South Korea's Failure to Implement 'Defense Reform 2020'". ⁶³

במסגרת ההחלטה על שינוי בארגון הכוח סוכם כי שינוי ביחסי הכוחות בין החילות יאפשר לצבא דרום קוריאה לחזק את שיתוף הפעולה ביניהם, תוך הגדלת ההשפעה של חיל האוויר וחיל הים. כמו כן הוחלט על הקמת מפקדה קרקעית משותפת ומפקדה ימית משותפת. הכוח האווירי הקים את הפיקוד הצפוני וגיבש תפיסה לארגון הכוח בשם "high-low mix", ששילבה בין מטוסים לביצועים גבוהים ונמוכים. בנוסף לכך, הציעה הרפורמה "מאמצי מעטפת" שיתבטאו באיוש אזרחי של משרות צבאיות, ברכש נוסף ובחיזוק כוחות המילואים והמשטרה.

חיזוק העצמאות של הצבא הדרום קוריאני נעשה על ידי הסכם שהעביר את סמכויות השליטה בעת לחימה מהמטה המשולב האמריקאי-דרום קוריאני למשרד ההגנה של דרום קוריאה.⁶⁴ השאיפה להגדיל את השפעתה של דרום קוריאה בזירה הבין-לאומית מצאה ביטוי בהקמת חיל ים ייעודי למים פתוחים וכוח לשמירת שלום שיופעל במסגרת האו"ם.⁶⁵ התקציב לקיום הרפורמה נקבע על 621 טריליון וון (כ-621 מיליארד דולר), והיה מבוסס על השערות לגבי הצמיחה השנתית. כדי לשמר את התקציב הנחוץ ולמנוע השפעות פוליטיות קיבלה האסיפה הלאומית של דרום קוריאה בדצמבר 2006 את "החוק על רפורמות בהגנה".⁶⁶

יישום הרפורמה נתקל בחסמים רבים: חוק התקציב נכשל בשימור הקצב המהיר של הרפורמה, ולמעשה היא לא הצליחה לקיים אף אחד ממרכיביה.⁶⁷ בעיה נוספת הייתה חילופי השלטון במדינה בפברואר 2008, שהובילו לשינויים בתפיסת האיום. בעוד שהממשל הדרום קוריאני הישן האמין בצורך להתכונן למגוון תרחישים לטווח רחוק, הממשל החדש ראה בפלישה צפון-קוריאנית איום ממשי ומיידי. יתר על כן, הנשיא החדש, מיונג-בק, היה שמרן בתפיסותיו והתנגד לתוכנית הרפורמה בצבא ולמטרותיה. גם ראש הממשלה החדש חשב שהתוכנית מסוכנת, ובמיוחד הוצאת הסמכות הצבאית מידי המפקדה המשותפת לארצות הברית ולדרום קוריאה. על כן, הוא שלח את מתווה התוכנית לבחינה מעמיקה במטרה לרקום תוכנית "מסוכנת פחות". האסיפה הלאומית של דרום קוריאה תרמה גם היא לכישלון הרפורמה: עם חילופי הממשל השתנה סדר העדיפויות שלה והיא שבה לקדם את שיתוף הפעולה עם ארצות הברית, צמצמה את תקציב הרפורמה, עיכבה את צמצום כוחות הצבא ולא התייחסה להצעה לפתח כוח גלובלי ואזורי להתמודדות עם איומים ביבשת.⁶⁸ על רקע כל אלה יצאה, בשנת 2009, גרסה מחודשת של תוכנית הרפורמה. במתווה החדש נדחה לוח הזמנים ליישומה, תקציבה צומצם, מספר החיילים עלה ועוד. ב-2010, לאחר שתי תקיפות צפון קוריאניות, קרסה DR2020 סופית.⁶⁹

Chun, "Korean Defense Reform: History and Challenges".⁶⁴

Ibid.⁶⁵

Rhak Park, "South Korea's Failure to Implement 'Defense Reform 2020'".⁶⁶

Ibid.; Chun, "Korean Defense Reform: History and Challenges".⁶⁷

Rhak Park, "South Korea's Failure to Implement 'Defense Reform 2020'".⁶⁸

Ibid.; Chun, "Korean Defense Reform: History and Challenges".⁶⁹

מעניין לציין כי המאפיינים התרבותיים של דרום קוריאה באו לידי ביטוי גם עם חילופי השלטון: הנשיא שכיהן בתקופת תכנון הרפורמה הצבאית, מוֹ-היון, נרתע מיישום מהיר שלה והעדיף לתת לנשיא אחר לממש את התוכנית המהפכנית. הנשיא הנבחר, לי מיונג-בק, התנגד גם הוא לשינוי מהיר וקיצוני, כפי שהתבטא בתוכנית DR2020. מבחינתו, כבעל עמדה שמרנית, צבא מבוסס טכנולוגיה הוצאת השליטה מידי הכוחות המשולבים מהווים צעד מסוכן; הנטייה הנמשכת להישען על הברית עם ארצות הברית הייתה עדות נוספת להשפעת המאפיינים התרבותיים-צבאיים הקבועים על הממשל הדרום קוריאני.

מסקנות

ניתוח הטרנספורמציה בחברת "סמסונג" מלמד על שלושה זרזים שתרמו להצלחתה:

- **בשלב אבחון הבעיה:** זיהוי נקודות מפנה בעיתוי מתאים. בשני המקרים שנבחנו זיהתה ההנהלה שינויים, התפתחויות ואתגרים לחברה, והבינה כי עליה להתאים את עצמה לסביבה התחרותית המשתנה. "בדק בית" תקופתי הינו כלי יעיל לזיהוי התפתחויות ושינויים כאלה.

- **בשלב עיצוב הפתרון:**

מנהיג מתאים לביצוע שינוי: קוֹן-הי התווה מדיניות ברורה בקרב ההנהלה והעובדים של חברת "סמסונג". הבהירות, השאפתנות והאומץ של המנכ"ל גרמו לכך שהשדרה הניהולית והעובדים פעלו בקו אחד ובמחויבות לחברה. מקרה הבוחן של שנת 2016 הוכיח כי היעדר מנהיגות הוא גורם המעכב שינויים.

התייחסות מקדימה להשפעות תרבותיות - "סמסונג" זיהתה חסמים תרבותיים העשויים להפריע ליישום הטרנספורמציה בחברה. המודעות הגבוהה לחשיבות התרבות המקומית הובילה את הנהלת "סמסונג" להתאים את השינוי בשלב העיצוב לתרבות הדרום קוריאנית, ובכך הביאה לצמצום ההתנגדויות.

- **בשלב יישום הפתרון:** נכונות לקיים התאמות בתהליך. "סמסונג" המשיכה לבחון את הסביבה ואת עצמה לכל אורך התהליך, ובמידת הצורך קיימה מאמצים משלימים. "שנת העיצוב" של "סמסונג" הפכה את השינוי להוליסטי, פנימי וחיצוני.

בניתוח כישלון הטרנספורמציה בתוכנית DR2020 של צבא דרום קוריאה ניתן לזהות שלושה חסמים מרכזיים:

- **בשלב אבחון הבעיה:** היעדר אמצעים למדידה ולבחינת סיכונים. משרד ההגנה הדרום קוריאני הגדיר את האיומים, אך לא את גודלם וסבירותם, כך שלא הייתה יכולת לגבש מענה.⁷⁰ ההשלכות של חסם זה ניכרו בתהליך היישום של הרפורמה: ההתקפות הצפון קוריאניות על דרום קוריאה בשנת 2010 הובילו לביטול התוכנית הדרומית. אם דרום קוריאה הייתה מבינה את גודל האיום וסבירותו, ייתכן שההתקפות היו מובילות להתאמות הנדרשות בתוכנית ולא לביטולה.

- **בשלב עיצוב הפתרון:** היעדר תקציב מספק ליישום התוכנית. תקציב ה-DR2020

⁷⁰ Bennet, "A Brief Analysis of the Republic of Korea's Defense Reform Plan", p. 12.

נשען על תחזיות כלכליות;⁷¹ ברמה המעשית, לרפורמה לא היה מימון מספק.

- **בשלב יישום הפתרון:** השפעות פוליטיות. בשנת 2008, בפתחו של תהליך יישום הרפורמה, התבצעו חילופי שלטון בדרום קוריאה, שהביאו לשינוי תפיסת ההגנה של המדינה. חילופים אלה עיכבו את יישום הרפורמה, שינו את המתווה שלה ולבסוף, הביאו לביטולה. גם לפרלמנט הדרום קוריאה הייתה השפעה על יישום תוכנית. ברמה התרבותית, משרד ההגנה של דרום קוריאה לא ייחס חשיבות גדולה למאפיינים תרבותיים במסגרת תוכנית הרפורמה שלו, וזאת בניגוד לחברת "סמסונג", שרתמה את מאפייני התרבות הדרום קוריאנית כך שיעודדו את השינוי. הדוגמה הבולטת להבדל זה היא ההתייחסות להשפעה האמריקאית: משרד ההגנה ניסה להתנער מהתלות בארצות הברית, דבר שהיה אחד הגורמים שהובילו לקריסת תוכנית הרפורמות. לעומת זאת, חברת "סמסונג" אימצה חלק מהמאפיינים האמריקאיים, ואלה סייעו ליישום הרפורמות בחברה ולהתפתחותה המוצלחת.

מסקנות ותובנות כלליות

התובנות המשולבות לגבי כלל הרפורמות שנדונו במאמר זה יכולות ללמדנו על האופן שבו ניתן להתגבר על אזורים ותחומים המועדים לפורענות בעת תהליכי השתנות. שלב העיצוב מהווה גורם מרכזי בכישלון תהליכי טרנספורמציה. זהו שגוי של אופן ההשתנות הנדרש מוביל לא פעם למחיר כבד.⁷² עיצובו של פתרון מחייב את היותו תלוי בארגון המשתנה ולא בגורם חיצוני לו. יישום הטרנספורמציה בחלק מהארגונים שנחקרו לא היה מוגן מפני גורמים חיצוניים בעלי השפעה. המקרה הסינגפורי מדגים עיצוב השתנות לקוי בשל תליית יהבו בגורם חיצוני למושא הטרנספורמציה.

זאת ועוד, שלב העיצוב מהווה חוט מקשר בין הבעיה ובין הפתרון. מתכנני שינוי שישכילו להשתמש בעילות באמצעים העומדים לרשותם כדי לתת מענה אפקטיבי לבעיות שזוהו בשלב האבחון, יצליחו להביא להשתנות אפקטיבית. מנגד, הבנה שגויה של האמצעים, ובמיוחד תכנון תקציבי לקוי, והיעדר שימוש במדדים כדי לגבש תפיסת איום ריאלית, עשויים לפגום בשינוי. במקרה של צבא דרום קוריאה, ההישג הנדרש מההשתנות הביא לכישלונה במבחן התוצאה.

שלב היישום מציב גם הוא אתגרים לגוף המשתנה. בגופים ציבוריים או בעלי תרבות ארגונית פתוחה, שלב זה עשוי להוביל להתנגדות מתוך תפיסה שלציבור (או לעובדים) יש הסמכות להתערב או לבקר את התהליך. ביקורת כזו, בתורה, עשויה להוביל לספקות בנוגע לתהליך ואף לטרפד את יכולת המנהל לרתום את כפיפו לצורך ההשתנות.⁷³ הרפורמה בצבא הבריטי מעידה על מהותו של מענה אפקטיבי לתרחיש הנשען על עמדה נחושה של

Ibid. ⁷¹

Adamsky, *The Culture of Military Innovation: The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in Russia, the US and Israel.* ⁷²

The Principle-Agent Problem. ⁷³

מובילי ההשתנות, המגובה בתובנות אמפיריות.

יתרה מכך, יישום אפקטיבי דורש פתיחות ונכונות לתיקונים אדפטיביים במתווה ההשתנות. ללא נכונות לאדפטיביות, לא ניתן למקסם את הפוטנציאל שבהשתנות ואף ניתן להיכשל בה כליל. הדבר הומחש בתהליך ההשתנות במגזר העיסקי הסינגפורי על ידי זיהוי השקעה חסרה בדיגיטציה. ניתן לומר בביטחון כי ללא זיהוי זה ההשתנות לא הייתה משיגה את מטרותיה. כך גם במקרה העיסקי הדרום קוריאני, שבמסגרתו זוהה הצורך בהשקעה בעיצוב המוצר כדי לעורר תשומת לב ציבורית לתהליך ההשתנות.

ניתן לגבש תובנות גם לגבי דרכי הפעולה הזוהות של המגזרים השונים במבט בין-תרבותי. נמצא מכנה משותף בהיעדר התבוננות בין-מגזרית של השחקנים במטרה להסיק מסקנות ולקחים על ביצוע טרנספורמציה. מנגד, ניתן לאתר התבוננות תוך-מגזרית בין מדינות שונות ובתוכן. החברות העיסקיות, רובן ככולן, בחנו חברות עיסקיות מקומיות וחיצוניות. באותה מידה, הצבאות הסינגפורי והבריטי התבוננו על גופים ביטחוניים במדינות אחרות. יש לסייג ולציין כי תובנה זו הינה מוגבלת במידת מה, שכן ייתכן שהלקחים שהפיק הגוף המתבונן הם תולדה לא מודעת של למידה בין-מגזרית של הגוף שצופים בו.

הסתכלות תוך-מגזרית על שחקנים חיצוניים במגזר הצבאי לא עירבה במקרים שנחקרו התבוננות במדינות יריבות או במדינות שאין עימן קשרים הדוקים. ממצא מעניין זה דורש תיקוף במחקרי המשך, שכן הקטנת "משטח הלמידה" עשויה להוביל להחמצת פוטנציאל ואף לכישלון טרנספורמטיבי.

מסקנה מהדהדת היא כי עיקרה של הטרנספורמציה בהשתנות צבאית נבע משינוי בתפיסת ההפעלה ומהשתנות של תיאוריית הניצחון. בשלוש המדינות שנסקרו לעיל הצבא שינה את תודעת הפעולה שלו ואת ה"אופן שבו הוא מנצח" עקב אבחון הצורך בשינוי. השינויים הטכנולוגיים והשינויים בבניין הכוח ביקשו לתגבר את השינוי האמיתי והמהותי יותר בתפיסת ההפעלה.

במקרים העיסקיים בלט כי תהליכי אבחון הבעיה ועיצוב הפתרון פעלו בתצורת מעלה-מטה, במסגרתם ההנהלה הבכירה היא שיזמה והובילה את השינוי. לצד זאת, שלב היישום עירב את העובדים בדרג הזוטר בקנה מידה משתנה, כך שהשינוי יושם גם במתודולוגיה של מטה-מעלה. ניתן לומר ששלב האבחון והעיצוב של שינויים בעולם העיסקי הם תהליכים הנעשים "מאחורי הקלעים", בעוד ששלב היישום, המשפיע באופן ישיר על העובדים בחברה, כולל אסטרטגיה דו-כיוונית המסייעת להטמיע את השינוי בצורה יסודית ועמוקה. בבחינת המקרים הנדונים מזוית חוצה תרבות, זוהה כי הצלחת הטרנספורמציה מושפעת ממידת הלימתה את מאפייני התרבות הרווחים במדינה. עם זאת, גם במקרים של הצלחה, קשה להעריך האם ההתאמה התרבותית נעשתה במודע או לא במודע. לדידנו, התאמה זו בוטאה באופן תת-מודע, מתוך היות המאפיינים התרבותיים מוטמעים באזרחי המדינה, שהם, כאמור, יוצרי השינוי ומיישמי.

לסיכום, מחקר זה ביקש לשפוך אור על האופן שבו נתיב השתנות אסטרטגית נבדל בין המגזרים הצבאי והעיסקי בתרבות לאומית נתונה. הדבר נעשה באמצעות בחינת שישה

מקרי בוחן בשלוש מדינות, שנחקרו במתודולוגיית ניתוח חוצה תרבות, אשר הציפה תובנות מהותיות פרטניות עבור כל מדינה נחקרת, ובאופן מקובץ ומשולב עבור המגזרים באופן כללי.

ראוי לתקף את הממצאים על ידי הרחבת מקרי הבוחן והמדינות הנחקרות, ואף לבחון טרנספורמציות נוספות במגזרים ובמדינות שנבחנו. עם זאת, ועל אף היותן של המסקנות חלוציות, הן עשויות להתגלות כבעלות השלכות נרחבות למדינות ולממסדים שונים. אפשרות זאת מתחזקת על רקע העידן הנוכחי, המאופיין בתחרות למידה, שבה אין לאף שחקן פריווילגיה להתעלם ממידע ומכלים שעשויים להתגבר על חוסר הוודאות הכרוני המאפיין את רוח התקופה, לעצב תוכנית טרנספורמציה רלוונטית ולעמוד בה, וכל זאת כדי להשיג יתרון ניכר על יריבים.

רשימת מקורות

- Adamsky, D. *The Culture of Military Innovation: The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in Russia, the US and Israel*. Stanford: Stanford University Press, 2010.
- Adamson, Allen. "The Top Three Thing Samsung Did to Surpass Sony". *Samsung Newsroom*. June 27, 2012. <https://news.samsung.com/global/history-of-samsung-11-adoption-of-new-corporate-identity-and-development-of-worlds-first-256-mega-dram-semiconductor-1993-1997>.
- Bekkevold, J. I., I. Bowers & M. Raska. *Security, Strategy and Military Change in the 21 Century: Cross-Regional Perspectives*. New-York: Routledge, 2015.
- Bennet, Bruce W. "A Brief Analysis of the Republic of Korea's Defense Reform Plan". *RAND*. 2006. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2006/RAND_OP165.pdf.
- Bloomberg, J. "How DBS Bank Became the Best Digital Bank in the World by Becoming Invisible". *Forbes*. December 23, 2016. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2016/12/23/how-dbs-bank-became-the-best-digital-bank-in-the-world-by-becoming-invisible/#43e21d3061ec>.
- Boulding, E. Kenneth. *Stable Peace*. University of Texas Press, 1978.
- Britz, M. "Continuity or Change?". *British Strategic Culture and International Military Operations*. European Participation in International Operations, 2016.
- Business Dictionary Editors. "Chaebol". *BusinessDictionary.com*. June 18, 2018. <http://www.businessdictionary.com/definition/chaebol.html>.
- Chen, C. H. "SAF Transformation - Focusing on the People". *Pointer*. Singapore Armed Forces, 2012.
- Chun, In-Bum. "Korean Defense Reform: History and Challenges". *Brookings*. October 31, 2017. <https://www.brookings.edu/research/korean-defense-reform-history-and-challenges/>.
- Chung Min, Lee. "In Search of Strategy: South Korea's Struggle for New Security Paradigm". *Disarmament Forum - North East Asian Security*. UNIDIR, 2005.
- Commisceo Global Editors. "South Korea Guide". *Commisceo Global*. 2018. <https://www.commisceo-global.com/country-guides/south-korea-guide>.
- Dawen, C. et al. *Creating the Capacity to Change: Defense Entrepreneurship for the 21st Century*. Singapore: Pointer, 2003.
- Dumas, Anne. "BP: The Transformation of Corporate Mind-set". *Strategy Process: An International Perspective*. Cengage Learning EMEA, 2012.
- Edmunds, T. et al. "Reserve Forces and the Transformation of British Military Organisation: Soldiers, Citizens and Society". *Defense Studies*, Vol. 16, no. 2. Taylor and Francis, 2016.
- Gass, R. "What is Transformation? And How it Advances Social Change?". *Social Transformation Project*. 2012. <http://stproject.org/resources/publications/what-is-transformation/>.

- Gupta, Piyush. "DBS 18th Annual General Meeting". *DBS.com*. April 27, 2017. https://www.dbs.com/iwov-resources/pdf/investor/other-materials/2017/18th_AGM_slides.pdf.
- Hak-Chong, Lee. "Transformation of Employment Practices in Korean Businesses". *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28, no. 4. Taylor & Francis Ltd. (Winter 1998-1999): 26-39.
- Harrison, G. et al. "The Influence of Culture on Organizational Design and Planning and Control in Australia and the United States Compared with Singapore and Hong Kong". *Journal of International Financial Management & Accounting*, Volume 5, no. 3. Wiley Online Library (1994): 242-261.
- Hofstede, Geert. "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values". *Beverly Hills, CA: Sage*, 1980.
- Hofstede Insights Editors. "Country Comparison: Singapore". *Hofstede Insights*. 2017. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/singapore/>.
- Hon, Sui Sen. "Establishment of the Development Bank of Singapore". *National Library Board*. July 5, 2017. <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/e1efcbf8-6287-4c50-b7a2-1a9ae51c064f>.
- Landor Official Website. "BP: Brand as a Beacon of Change". *landor.com*. 2018. <https://landor.com/work/bp>.
- Lee, J., et al. *Realising Integrated Knowledge-based Command and Control: Transforming the SAF*. Singapore: Pointer, 2003.
- Ling, R. N. Y. "Singaporeans are Kiasu: Is It Good or Bad for Singaporeans?". *The Heart Truths*. August 25, 2012. <https://thehearttruths.com/2012/08/25/singaporeans-are-kiasu-is-it-good-or-bad-for-singaporeans/>.
- Loo, B. F. W. "The Management of Military Change: The Case of the Singapore Armed Forces". *Security, Strategy and Military Change in the 21st Century*. Routledge, April 24, 2015.
- McCurry, Justin. "Samsung Heir Sentenced to Five Years in Jail After Corruption Conviction". *theguardian.com*. August 25, 2017. <https://www.theguardian.com/world/2017/aug/25/samsung-heir-lee-jae-yong-found-guilty-of-corruption>.
- Park, Hwee Rhak. "South Korea's Failure to Implement 'Defense Reform 2020'". *The Korean Journal of International Studies*, Vol. 12, no. 2. (December 2014): 379-401. <https://doi.org/10.14731/kjis.2014.12.12.2.379>.
- Paz, A. *Transforming Israel's Security Establishment*. The Washington Institute for Near East Policy, 2015. <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/view/transforming-israels-security-establishment>.
- Pethokoukis, James. "Why Culture Matters when it Comes to Innovation: South Korea Edition". *AEIDEAS*. February 16, 2017. <http://www.aei.org/publication/culture-matters-innovation-south-korea-edition/>.
- Pucik, Vladimir, and Jun-Cheol Lim. "History of Samsung Adoption of New Corporate Identity and Development of World's First 256-Mga DRAM

- Semiconductor: 1993-1997". *Samsung Newsroom*. June 27, 2012. <https://news.samsung.com/global/history-of-samsung-11-adoption-of-new-corporate-identity-and-development-of-worlds-first-256-mega-dram-semiconductor-1993-1997>.
- Pucik, Vladimir and Jun-Cheol Lim. "Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung". *Asia Pacific Business Review*, Vol. 7., no. 4. (2001): 137-160.
 - Raska, Michael. *Military Innovation in Small States: Creating a Reverse Asymmetry*. Routledge, 2015.
 - Rohner, R. P. "Journal of Cross-Cultural Psychology". *Toward a Conception of Culture for Cross-Cultural Psychology*. Sage Journals, 1984.
 - Selko, Adrienne. "What is the Samsung Way?". *Industry Week*. August 12, 2014. <http://www.industryweek.com/companies-executives/what-samsung-way>.
 - Song, Jaeyong, Kyungmook Lee and Tarun Khanna. "Dynamic Capabilities at Samsung: Optimizing Internal Co-opetition". *Berkeley Haas*. Summer 2016. https://cmr.berkeley.edu/browse/articles/58_4/5831/.
 - Song, Jin-Sik. "Samsung's Organizational Culture to Change Like Google". *The Kyunghyang Shinmun*. June 28, 2016. http://english.khan.co.kr/khan_art_view.html?artid=201606281827007&code=710100.
 - Speculand, R. *Excellence in Execution: How to Implement Your Strategy*. Morgan James Publishing, 2017.
 - Speculand, R. & A. Wong. *DBS Bank: Transformation through Strategy Implementation*. Singapore Management University, 2016.
 - Tan, E. T. J. "Singapore as a Global Schoolhouse: A Critical Review". *Managing International Connectivity, Diversity of Learning and Changing Labour Markets: East Asian Perspectives*. Springer, 2017.
 - Yim, Haksoon. "Cultural Identity and Cultural Policy in South Korea". *International Journal of Cultral Policy*. Taylor & Francis Ltd. (2002): 37-48.
 - Young Lee, Se. "World Biggest Startup? Samsung Electronics to Reform Corporate Culture". *Reuters*. March 24, 2016. <https://www.reuters.com/article/us-samsung-elec-culture-idUSKCN0WQ0CP>.