



# עשה לך מבנה

המבנה הוא הפלטפורמה שבאמצעותה מתמש הארגון את התהליכים העסקיים והארגוניים הנדרשים ליישום האסטרטגיה שלו. מהם הפתרונות המבניים המתאימים לסביבה העסקית המשוכללת?

ירון בלומנטל

החברות הגדולות בעולם נמצאות במצב של השתנות מתמדת. לחצים חדשים שינו את כללי המשחק של התחרות הגלובלית, כשהם מאלצים את החברות הללו לחשוב מחדש על הגישה האסטרטגית המסורתית שלהן. במלים אלה נפתח הספר "Managing Across Borders", מאת C.A Bartlett ו-S. Ghoshal (1998) – מהטובים שנכתבו בשנים האחרונות על סוגיית הניהול הגלובלי.



כשהספר נכתב בסוף שנות התשעים, בעיצומה של מהפכת הגלובליזציה, היה הנושא מנת חלקם של תאגידי הענק חובקי העולם. אולם היום, כעשור מאוחר יותר, השפעת הנגזרות של תהליכי הגלובליזציה על ההתנהלות העסקית של החברות הפכה רלוונטית עבור כל ארגון – מקומי ובינלאומי כאחד.

פתיחתם של שווקים ושינויים רגולטיביים במסחר במט"ח, במקביל לשיפור טכנולוגי בערוצי התקשורת וקיצור זמני התגובה העסקיים – הביאו לתהליך שרשרת בו נקרתה הזדמנות לחברות הבינלאומיות לייצר יותר רווח לבעלי המניות. ארגונים נוספים – קטנים יותר ולוקאליים בהווייתם – ראו כי טוב וביקשו גם הם לקחת חלק במשחק החדש, שהביא ליצירת בום עסקי מתמשך.

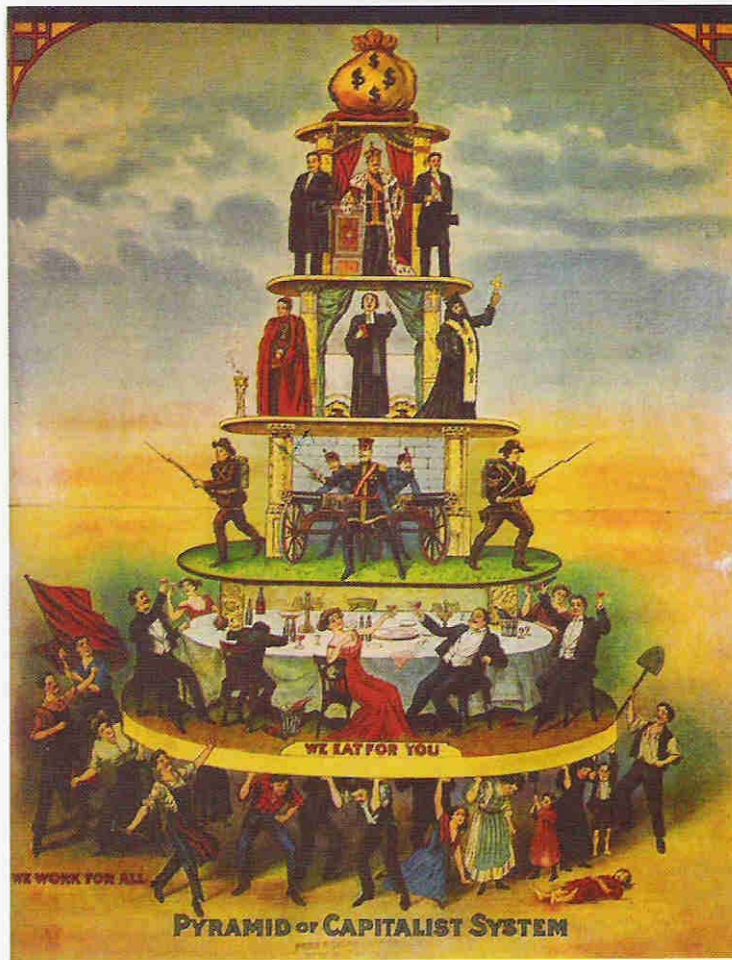
רק כדי להמחיש את הממדים: ב-1986 עמד היקף הסחר הבינלאומי על כשני טריליון דולר. עשר שנים מאוחר יותר היה היקפו כ-5.2 טריליון. ובשנת 2006 – כ-24 טריליון דולר.

מהפכה זו שינתה את דרכי החשיבה העסקית. אם בעידן טרום הגלובליזציה, היה קל לחברה ולעומדים בראשה לזהות את הצורך האסטרטגי הבולט של השוק בו הם פועלים ולהגיב אליו בהתאם, הרי שבשנים האחרונות נדרשות חברות להתמודד עם סביבה עסקית מורכבת ומשוכללת, שאינה ניתנת לחיזוי. הדבר חייב ארגונים להגדיר מחדש את האסטרטגיה שלהם, כך שתתאימה למכלול הצרכים של השוק.

האסטרטגיות החדשות העלו ספקות בנוגע להתאמת המבנים הארגוניים והתהליכים העסקיים שבשימוש לסביבת העבודה הגלובלית. אם בעבר נדרש הארגון לפעולה פונקציונאלית, המייצגת רצף של תהליך עסקי מובחן, הרי שעתה עליו לפתח כישורים תחרותיים, זריזות ארגונית, גמישות פעולה ויכולת למידה ארגונית שיאפשרו לו להתנהל בהצלחה לפי כללי המשחק החדשים.

### זיקה בין אסטרטגיה ומבנה ארגוני

אסטרטגיה ומבנה ארגוני מקיימים ביניהם קשר הדוק. המבנה הוא הפלטפורמה שבאמצעותה מממש הארגון את התהליכים העסקיים והארגוניים הנדרשים ליישום האסטרטגיה שלו, והוא מוכרח להיות מותאם בגודלו ובצורתו לצרכים הנגזרים ממנה.



## החוקרים מחפשים את המבנה הארגוני הבא - זה שמעבר למבנה המטריציוני. כיוון אפשרי הוא המבנה התאי (cellular organizational structure), המאפיין ארגוני טרור, כדוגמת אל-קעידה. המבנה מבוסס על יצירת תאים אוטונומיים לחלוטין, המרושתים ביניהם ומחליפים ביניהם מידע התורם לכל תא בביצוע תפקידו

אסטרטגיה ומבנה ארגוני שזורים זו בזה במעגל החיים הארגוני. בשלב ראשון, כשהוא עדיין ינוקא הצועד את צעדי היזמות הראשונים, על הארגון לשרוד את הקשיים ההתחלתיים. אסטרטגיה של הישרדות מכתובה מבנה ארגוני פשוט וענייני, חף מגינונים פורמאליים, כדוגמת: דרגים ניהוליים מובחנים, יחסי דיווח ברורים, תחומי אחריות מוגדרים ועוד. עם ההגעה לשלב המכירות, נדרש הארגון ליישם אסטרטגיה עסקית המופנית כלפי הסביבה החיצונית שלו. הדבר מחייב הקמת יחידות ארגוניות חדשות התומכות בתהליכים החדשים, כגון: שיווק, מכירות ועוד. יחידות אלו יתאגדו במבנה ארגוני פונקציונאלי בו באה לביטוי המומחיות של כל יחידה.

ככל שגדלה כמות המוצרים, או השירותים, שהארגון מספק, כך נדרשת אסטרטגיה של שליטה ובקרה, הנתמכת על-ידי מבנה ארגוני של יחידות עסקיות; כל אחת מהן היא יחידה אוטונומית המגלמת בתוכה את כל הפונקציות הנדרשות לניהול קו מוצרים או שירותים מובחן.

על אותו רצף חיים משלבים ארגונים רבים רכיבים רב-ממדיים (מטריציוניים) במבנה הארגוני שלהם כמענה לשינויים הנגזרים מיישום אסטרטגיה מותאמת-למאפייני סביבה גלובלית. ההיגיון הוא פשוט:

התנהלות בסביבה מורכבת מחייבת מבנה ארגוני מורכב. בניגוד למבנה הירארכי "קלאסי", למבנה הארגוני הרב-ממדי יש מקדם גמישות וזריזות גבוה יותר, החיוני כל כך בסביבה עסקית מורכבת; גם אם במחיר של פגיעה ברמת הוודאות וביכולת התכנון והחזוי.

דוגמאות יש למכביר: קומברס, במקור חברה ישראלית, הבינה שכדי להצליח ביישום אסטרטגיה בינלאומית עליה לשנות את המבנה הארגוני ולהעביר את מרכז הניהול שלה לארה"ב. הדבר נעשה באמצעות הקמת חברה אמריקאית, בעוד שהאופרציה הישראלית הפכה לחברה-בת. בקבוצת שטראוס הבינו שיישום אסטרטגיה

להתמודדות עם תחרות בשוק משוכלל מחייב הקמת יחידת שרשרת הספקה עצמאית למיצוי כוח הקנייה וההפצה של הקבוצה כולה. אמרוקס עברה למבנה מטריציוני מוכוון לקוח, כנגזרת מהאסטרטגיה לשימור הקשר עם הלקוחות.

### מנלות אנושיות

מדובר במעברים חדים. מאז ראשית המאה ה-20 עוצבו המבנים







מבנים ארגוניים ומאפייניהם			
אדהוקרטי	ביורוקרטי מקצועי	ביורוקרטי יצרני	סכינה
דינמית ומשתנה	ניתנת לחיזוי	יציבה	אופי המשימות
מבוסס חדשנות	מבוסס מומחיות	מבוסס שגרה	הקצאת פעילויות
אד הוק	על פי סדר	סטטי	צורת המבנה הארגוני
אין	שטוח	תלול	מנגנוני תיאום
תיאום הדדי	סטנדרטיזציה של מיומנויות	סטנדרטיזציה של פעולות סכניות	דרך קבלת ההחלטות
מבוזרת	מבוזרת	ריכוזית	התנהלות הפרט בארגון
אוטונומי	משתף פעולה	ניתן לשליטה	

לכן יצר מבנה ארגוני מטריציאלי; שכבה חדשה המופרדת לגמרי מהמבנה הפונקציונאלי הקיים. המבנה החדש כלל מספר צוותי פרויקט בחלוקה תפקידית שונה לחלוטין מהתפקיד המקורי של כל אחד מהחברים בצוות, כך שמנהל משמרת בייצור יכול למצוא עצמו בתפקיד מנהל פרויקט המוביל תהליך פיתוח של מוצר חדש מתחילתו ועד סופו.

כמו בסיפור סינדרלה, שלפרק זמן מוגדר חדלה מלהיות לכולכת, כך גם העבודה במבנה הזה התקיימה פעם בשבוע למשך זמן מוגדר, בו בילו חברי הצוות בחשיבה משותפת ובקידום הפרויקטים שלהם. בסוף יום העבודה פג "הקסם" וכל אחד שב למלא את תפקידו במסגרת המבנה הפונקציונאלי המקורי.

ניתן לפתח את רעיון המבנה המרוכב לכיוונים רבים. זוהי פלטפורמה גמישה המאפשרת יצירת צירופים מגוונים בין סוגי מבנים שונים, תוך שימור עוגן יציב העונה על הצורך בוודאות ובבהירות הקיים אצל כל אחד מאיתנו; זאת במקביל לשימוש ברכיבים מורכבים ורב-ממדיים הנותנים מענה לצורכי הגמישות והזריזות של הארגון.

### מעבר לסוגיית המבנה המטריציאלי

המאמר הזה דן בהשפעת הסכינה הגלובלית על האסטרטגיה הארגונית ובשינוי הנדרש במבנה הארגוני בהתאם. אחת המסקנות שביקשתי להרגיש היא, שלדעתי, בשל מכשול אינהרנטי מובנה, אותו תיארת קודם לכן, קשה לעצב מבנה ארגוני אופטימלי שיצליח לשרת את מלוא היעדים האסטרטגיים של החברה.

הסוגייה הזו מעסיקה חוקרים רבים בעולם הארגוני. חלקם טוען בלהט שהדחף הניהולי לבצע שינויים מבניים בארגון כפתרון לאילוצי מורכבות, משול לחיפוש מטבע מתחת לפנס. הפתרון האמיתי מצוי בשינוי תפיסה ומסגרת חשיבה ולא בשינוי מבני.

חוקרים אחרים מחפשים את המבנה הארגוני הבא – זה שנמצא מעבר למבנה המטריציאלי. כיוון אפשרי הוא המבנה הארגוני התאי (cellular organizational structure), עליו מתנהל דיון שקט יחסית, אולי בגלל שההשראה באה מהאופן בו בנויים ופועלים ארגוני טרור, כדוגמת אל-קעידה. מבנה זה מבוסס על יצירת תאים אוטונומיים לחלוטין המרושתים ביניהם ומחליפים ביניהם מידע אשר תורם לכל תא בביצוע תפקידו.

כיוון נוסף הוא חקר רשתות הקשרים בארגון והמיפוי שלהן – Social Network Analysis – המאפשר לקבל תמונה אמיתית של המבנה הארגוני כפי שהוא משתקף מהאינטראקציות שמקיימים עובדי הארגון בינם לבין עצמם. זה כלי שכוחו בדיוק האבחנה שלו, המאפשר איתור צווארי בקבוק במנוחים של תקשורת וזרימת מידע, וכך מסייע בקיצור זמני תגובה ארגוניים. ועל-כך במאמר נפרד. ■

הארגוניים לפי הגישה הביורוקרטית של מקס ובר, המבוססת על הרעיון שמבנה ארגוני נכון מאפשר למנהלים לשאת באחריות לפעולותיהם לפי כללים ונהלים מוסכמים. זה מקור המשוואה: אחריות שווה סמכות. הגישה הביורוקרטית מספקת את הצורך האנושי בוודאות, והיא מבטיחה שימור רצף של אירועים הניתן לחיזוי; לכל פעולה שאנו מבצעים תהיה תמיד סיבה ותוצאה. הגישה הביורוקרטית מהווה ביטוי מעודן יותר למנגנון התגובה הפיזיולוגי: fight or flight, שהוא מכניזם ההישרדות הבסיסי של האדם.

בפועל, מבנים ארגוניים רב-ממדיים פועלים לפי חוקיות שונה מזו המתקיימת במבנים ביורוקרטיים; חוקיות המשקפת את המורכבות והכאוטיות של הסכינה החיצונית. במאמר קודם (סטטוס, נוב' 2006) התייחסתי לקושי של הפרט לתפקד בסביבת עבודה מטריציאלי בשל מקדם אי-הוודאות הגדול המאפיין אותה, המערער את מנגנוני ההישרדות הבסיסיים שלנו, שלשווא מחפשים בהירות ויציבות.

ניתן ללמוד על השוני שבין הגישה הביורוקרטית לבין גישות מתקדמות יותר מתוך ניתוח מאפיינים עבור כל אחד מהמבנים המתוארים בטבלה שלהלן. אם בארגוני ייצור קיימת רמת בהירות מוחלטת, הרי שהיא פוחתת עד שהיא מתפוגגת בארגון האדהוקרטי (ad-hoc democracy), הנשען על אלתור (במובנו החיובי) ועל יכולת האנשים בו "לזרום" בדינאמיות. במציאות העסקית הגלובלית זה מה שנדרש ממרבית האנשים בארגון, אך בפועל אין הדבר קל ליישום כלל וכלל.

### מבנים ארגוניים מרוכבים

הפיתרון להתמודדות עם הדואליות שתיארתי קודם, טמון ביצירת מבנים מרוכבים (layered) העשויים משכבות, שכמו "מרחפות" זו מעל זו בתבנית תלת-ממדית דימייונית. מבנה כזה נועד לשלב את רכיבי המבנה הארגוני השונים באותו המרחב.

קחו כדוגמה קבוצת פיתוח בחברת היי-טק. יש בה סמנכ"ל פיתוח ומנהלי יחידות שונים (מוצרים, תוכנה, תשתיות וכדומה). הקבוצה מפתחת מספר מוצרים במקביל, המנוהלים כל אחד כפרויקט עצמאי. מבנה ארגוני מרוכב בקבוצה יכול שכבת בסיס היררכית-פונקציונאלית, בה מקובצים אנשי הפיתוח בצוותים תחת מנהלי היחידות המדווחים כל אחד לסמנכ"ל. השכבה מעל תכלול את מנהלי הפרויקטים ואת שותפי התפקיד שלהם מתוך צוותי העבודה השונים. כך שתתקיימה שתי מערכות מבניות נפרדות, המחוברות ביניהן בנקודות מובחנות.

פיתוח מעניין יותר של רעיון המבנה המרוכב עושה שימוש יצירתי בממד הזמן. בחברה יצרנית, הפועלת במבנה פונקציונאלי, ביקש המנכ"ל לקדם את נושא החדשנות. הוא הבין שחדשנות תוכל להיווצר רק בצוותים מעורבים, בהם יוצג מכלול זוויות הראייה המרובות בארגון.

הכותב הוא יועץ ארגוני, המתמחה בליווי תהליכים ארגוניים מורכבים