

מבנה ארגוני גמיש

זבזדן הורבאט,

מנהל מקצועי, מכון אדיזס ברחבי העולם

כשאנחנו שומעים את המילים *מבנה ארגוני*, אנחנו בדרך כלל מדמיינים קופסאות מחוברות בקווים. ומכיוון שהקופסאות קבועות על נייר, אנחנו איכשהו מסיקים שגם הארגון עצמו חייב להיות קבוע.

אבל האם היררכיה בהכרח משמעותה נוקשות? אנחנו במכון לא חושבים כך. כדי להסביר זאת, אנו משתמשים במתודולוגיה שפותחה על ידי פרופסור אדיס לאורך תקופה ארוכה ופורסמה בספרים רבים.

גביע העולם של פיפ"א 2026 מספק דוגמה מעניינת. פיפ"א נאלצה לארגן 104 משחקים ב-16 ערים מארחות בשלוש מדינות. הייתה לה פעילות מרכזית במיאמי, אך היא גם נזקקה לארגונים מקומיים חזקים בכל אצטדיון. פיפ"א עצמה תיארה את המודל כשילוב של קבוצות מבזרות בערים ומרכז תפעול מרכזי במיאמי.

איך בונים משהו כזה? אי אפשר שיהיו אלפי אנשים שיושבים באופן קבוע ב-16 ארגוני אצטדיונים כמה שנים לפני שהטורניר מתחיל. אבל גם אי אפשר לחכות למשחק הראשון כדי להחליט מי יהיה אחראי על כרטיסים, תשתיות, אבטחה, תחבורה, תחרות, אירוח, מדיה, פעילות אוהדים וכל שאר הפונקציות.

הפתרון הוא להפריד בין **התפקיד לאדם**. זה נשמע פשוט, אבל יש לזה השלכות חשובות. אתה יכול לצייר את הארגון העתידי לפני שכולם יהיו שם.

אפשר שיהיה לך תיבה ריקה בשם: **מנהל כרטיסים – קנזס סיטי** גם כשאף אחד עדיין לא ממלא את התפקיד הזה. הקופסה אינה משרה פנויה. היא מייצגת אחריות שאנו יודעים שתהיה בעתיד.

ככל שהטורניר מתקרב, מישהו שעובד במרכז יכול לעבור לתא הזה. פיפ"א השתמשה בהרחבה בלוגיקת פריסה כזו: למשל, פקידי התחרות נפגשו במיאמי ממש לפני שהועברו לאצטדיונים שלהם. בעוד שרבים מתפקידי הטורניר הוקצו לפי דרישות תפעוליות וצרכי מיקום.

האדם מחליף את **הכובע**. אתמול עבדתי במטה. מחר אני מנהל הכרטיסים של המקום. אחרי הטורניר, הכובע הזה עלול להיעלם לחלוטין. האדם לא חייב להיעלם איתו. כאן המבנה הארגוני מתחיל להיות גמיש.

קווים מוצקים ומקווקו

כלי נוסף הוא השימוש החכם בקווים מוצקים ומקווקוים. קו מוצק צריך להיות בעל משמעות מאוד ברורה. הוא אומר לי למי אני מדווח. האדם הזה אחראי לבחור בי, לפתח אותי, להכשיר, ואם צריך, להחליף אותי. המנהל הזה מעריך את התרומה שלי וקובע את התגמול שלי, תוך התחשבות באופן טבעי במשוב מהאנשים שאני משרת.

קו מקווקו אומר משהו שונה. הוא יכול להראות את הבית המקצועי שלי, את ההקצאה שלי ללקוח או מיקום פנימי, או את הקשר שלי למרכז מצוינות. זה מאפשר לארגון להעביר משאבים מבלי להרוס ולבנות מחדש את ההיררכיה שלו כל הזמן.

במגרש גביע העולם, מנהל האצטדיון אינו חייב להפוך למנהל המקצועי של כל מומחה העובד באצטדיון. המומחים עובדים באבטחה, כרטוס, תחבורה, מדיה, שידור, תשתיות, אירוח ועוד תחומים רבים. יש להם את הכישורים המקצועיים, המתודולוגיות והסטנדרטים שלהם. אך במהלך הטורניר, הם חייבים גם לשרת מיקום ספציפי אחד.

לכן, קיימים שני צרכים ארגוניים לגיטימיים בו-זמנית:

• **שמרו על מצוינות מקצועית והביאו את התוצאה במקום.**

היררכיה מעוצבת בצורה גרועה מאלצת אותנו לבחור באחד מהם. מבנה גמיש מאפשר לנו לקבל את שניהם.

המבנה צריך להופיע מחר, לא רק היום.

לעיתים קרובות אנחנו רואים תרשימי ארגון שהם לא יותר מתמונות של המשכורת הנוכחית. מי עובד כאן היום? צייר תיבה. מי לא עובד כאן היום? אין תיבה. אבל זה לא תכנון ארגוני. אם אנחנו יודעים שנצטרך אחריות בעוד שישה חודשים או שנתיים, למה לא להראות אותה?

מבנה ארגוני צריך לשקף **התפתחות**. חלק מהקופסאות מאוכלסות כיום. חלקן מכוסות זמנית על ידי מישהו שלובש שני כובעים. חלקן ריקות אך מתוכננות. חלקן קיימות רק לפרויקט. ולחלקן תאריך תפוגה מוגדר. זה הרבה יותר קרוב לאופן שבו ארגונים מתפתחים בפועל.

גביע העולם של פיפ"א מדגיש זאת במיוחד כי הארגון מתרחב בצורה דרמטית לפני הטורניר, מפזר אנשים בין מקומות, פועל באופן אינטנסיבי לתקופה קצרה, ואז חוזר להתכזם.

אבל מדוע לוגיקה זו תחול רק על מונדיאל?

דמיין חברה שנכנסת למדינה חדשה. אתה יכול להגדיר את תפקיד מנהל המדינה העתידי לפני שתצטרך מנהל מדינה במשרה מלאה. מישהו מהמטה יכול ללבוש את הכובע הזה זמנית. מאוחר יותר, תוכל להפריד את המשרה ולגייס אותה מקומית.

אותו דבר יכול לקרות גם בהשקת מוצר חדש, בבניית מפעל, בשילוב רכישה, ביישום מערכת ERP או בפיתוח עסק חדש.

היררכיה אינה האויב.

אנשים לפעמים מנסים להפוך ארגונים לגמישים על ידי ביטול היררכיה. זה מבלבל בין שתי בעיות שונות. היררכיה עונה על שאלה מהותיות:

• מי אחראי למה?

ללא בהירות זו, הגמישות הופכת במהירות לעמימות. האלטרנטיבה להיררכיה נוקשה אינה בהכרח פחות מבנה. יכול להיות **מבנה מתוכנן טוב יותר**:

- כזה שמבדיל בין עמדות לאנשים.
- כזה שמאפשרת לאנשים ללבוש כובעים זמניים.
- כזה שמבדילה אחריות בקו מוצק לבין שירות מקווקו או קשרים מקצועיים.
- כזה שיכולה להכיל קופסאות ריקות המייצגות את הארגון שאליו אנו מפתחים.
- ואחת שמאפשרת לקופסאות להופיע ולהיעלם כשהמטרה שלהן מופיעה ונעלמת.

פיפ"א נאלצה לשלב סטנדרטים מרכזיים עם ביצוע מבזר על פני שטח גאוגרפי עצום. מרכז הפעילות של הטורנירים במיאמי תוכנן במיוחד לשמור על עקביות במה שפיפ"א עצמה כינתה "פעולה מבזרת מטבעה".

זו לקח מעניין לכל ארגון. **גמישות לא אומרת שאף אחד לא יודע מי מדווח למי**—להפך. כאשר האחריות ברורה, אנחנו יכולים להרשות לעצמנו להיות גמישים לגבי איפה אנשים עובדים, איזה כובע הם לובשים ואת מי הם משרתים.

אולי לא צריך לראות את התרשים הארגוני כבניין עשוי בטון. אולי עדיף להבין אותו כמסגרת. המסגרת נותנת לנו יציבות. אבל בתוכה, אנשים, אחריות ומשאבים יכולים לזוז ככל שהנסיבות משתנות.

מבנה ארגוני טוב צריך להיות יציב מספיק כדי ליצור אחריות—וגמיש מספיק כדי לתמוך בשינוי.