#

# מודל " שלושת ה-מ' " לניתוח ארגונים מורכבים ולשיפור הסינרגיה בהם

# על בסיס מאמרים שפורסמו בירחון משאבי אנוש בינואר ובפברואר 94.

 מודל "שלושת ה-מ'" נועד לניתוח ארגונים מורכבים והוא מציע כלים להבנת מיקומה היחסי והשונות בתפקודה של כל אחת מהרמות:

מאקרו – ההנהלה הבכירה של הארגון.

מידרו – יחידות הביצוע הבכירות בארגון – לדוגמה חטיבה בקונצרן, אזור בבנק, מחוז בקופ"ח, פיקוד/זרוע בצבא.

מיקרו – יחידות ביצוע זוטרות יחסית, המרכיבות את יחידות המידרו – לדוגמה מפעל בחטיבה, סניף בקופ"ח, אוגדה או כנף בצבא.

כמו כן, המודל מציע כלי למיפוי הירארכי ומשופר של מבנים, תהליכים ואנשים בארגון. המודל מדגיש, מחד – את הסדר הקיים בארגון, ומאידך – מאפשר דינאמיות ותנועה של רכיבים במסגרת שינוי בכוחם היחסי בארגון. בכך מסייע המודל להבנת, ניהול ושינוי ארגונים מורכבים, ובעיקר קביעת המינון של אוטונומיה מחד, וכלי בקרה וכילול (אינטגרציה) מאידך ביחסי הגומלין בין הארגון השלם לבין המידרו.

 אקדים בהצגת ההתייחסות להירארכיה בארגון ולאחר מכן אציע שלושה מושגים המבהירים את יחסי הגומלין בין רמות הארגון והניהול.

## התייחסות למושג הירארכיה על פי מודל "שלושת ה-מ'"

 בארגונים מורכבים לא ניתן להתייחס להירארכיה כאל כלי ליניארי או חד מימדי. מאידך, לא ניתן לדבר בארגונים מורכבים על העלמות ההירארכיה ככלי לתיאור הסדר בין רכיבי הארגון. גם בארגון הפועל על בסיס קבוצות אוטונומיות, לדוגמה, קיימת הירארכיה בין רמת הקבוצה, רמת המפעל, ורמת הקונצרן. המודל מדגיש מספר היבטים למורכבות מושג ההירארכיה בארגונים מורכבים:

1.

להירארכיה בארגון שלושה היבטים המתייחסים לסדר וליחסי הגומלין בין רכיביו:

**מבני** – הסדר הקיים בין יחידות הארגון,

**תהליכי** – מתייחס לסדר בתהליכים ארגוניים,

**אנושי** – סדר בין בני אדם בארגון.

ב.

**ביטול "אחידות הפיקוד" –**

תיתכן כפיפות בו זמנית ליותר ממנהל אחד (אם כי לרוב בסוגי כפיפויות שונים כמו הנחיה מקצועית, כפיפות משימתית וכו'). יתרה מכך בארגון נתון יתכנו מספר מדרגים ומבנים ארגוניים בו זמנית.

ג.

**ערעור על ליניאריות ההירארכיה –**

החלפת קו ההירארכיה (המאפיין ארגונים בירוקרטיים) ב"רצועות טווח" – מושג שיובהר בהמשך וב"גישה מעגלית". ההתייחסות היא לגובה ולרוחב הארגון בו זמנית.

ד.

**גמישות בתנועת רכיבים –**

מתן אפשרות לרכיבים בארגון, ובעיקר בתוך רצועות הטווח, לנוע באופן פשוט על מנת לאפשר גמישות בתפקידם, והתאמת הארגון לסביבה.

ה.

**השטחת הארגון –**

ההתייחסות לשלוש רמות מובהקות בלבד מאפשרת השטחת הארגון. בניתוח של קונצרן לדוגמה, רמת המפעל (לעיתים אף החטיבה) היא רמה הירארכית מובהקת (מידרו) אך מתחתיה רק רמה מובהקת נוספת אחת (מיקרו).

 התייחסות זאת להירארכיה מאפשרת דינאמיות רבה בארגון; רכיב מסוים יכול להשתייך לרמות שונות בכל אחד מהיבטי ההירארכיה או בהתאם לנושא. מעבר לכך, רכיב השייך לרמה מסוימת יכול להיות בכיר מרכיב השייך לרמה בכירה יותר (בגלל חוסר הליניאריות). לדוגמה, עובד במחלקת מכירות של קונצרן, שתפקידו לאשר תנאי התקשרות שקבעו מנהלי מפעלים בקונצרן, ואשר צורף לצוות היגוי שתפקידו לקבוע מדיניות מחירים חדשה בקונצרן. תפקידו שייך לרמת המאקרו; הוא מבצע שני תהליכים, ברמת המידרו וברמת הארגון השלם, ומיקומו האישי בהירארכיה נמוך ממנהלי המפעלים (המידרו).

 לאור דגשים אלה אגדיר הירארכיה:

**מערכת כללים המבטאת את הסדר ויחסי הגומלין השוררים בתוך ובעיקר בין רצועות הטווח בארגון.**

## הבהרת יחסי הגומלין בין רכיבי הארגון

 מערכת היחסים בין רכיבי הארגון מתוארת על ידי שלושה מושגים שפותחו לצורךזה במסגרת מודל "שלושת ה-מ'". המושגים הם: "**רצועות טווח**", "**מידרו**" **ו**"**אזורי חפיפה**".

1. **רצועות טווח**

בארגון קיימות שלוש רצועות טווח: מאקרו, מידרו ומיקרו. בכל רצועה מופיעים כל הרכיבים והתהליכים הארגוניים השייכים, על פי הגדרה תצפיתית, לאותה רמה. רוחב הרצועה (הרכיבים הכלולים בה) משתנה, מארגון לארגון. גם באותו ארגון, בנקודות זמן או צרכים שונים, ניתן לשנות את רוחב רצועות הטווח – ראה הדוגמה על עובד מחלקת המכירות המופיעה לעיל.

 לכל רצועת טווח בארגון התנהגות אופיינית המייחדת אותה מרצועות הטווח האחרות. לדוגמה תהליך קבלת החלטות: המאקרו עוסק בעיקר בקביעת אסטרטגיה ומדיניות כלל ארגוניות, המידרו עוסק בעיקר בתכנון ובקביעת מדיניות ברמתו, והמיקרו עושה בעיקר תכנות (תרגום התוכניות לפעולה). הגדרת הרצף מאפשרת לעשות את האבחון והשינוי הארגוני מלמעלה למטה או ההיפך, אך בכל מקרה יש לבדוק את כל שלוש רצועות הטווח, אם כי תוך שימוש בכלים שונים לטיפול בכל רצועה.

 רצועות הטווח נמצאות בקונפליקט פוטנציאלי בין צרכים ופעילויות אוטונומיים לבין הצורך בשמירה על שלמות הארגון. לדוגמה ניתן לשאול, עד כמה לגיטימי שמנהל מפעל בקונצרן יאבק על השגת משאבים על חשבון מפעלים אחרים. מידת הלגיטימיות מעידה על רמת הבידול המותרת בקונצרן. הקונפליקט בא לידי ביטוי בפעילות בתוך רצועות הטווח, כלפי הארגון השלם ובקשר ישר עם הסביבה. הפוטנציאל לקונפליקט נמצא תמיד, אך עוצמתו ומימדיו שונים מארגון לארגון ואף בין מערכות ובנקודות זמן שונות באותו ארגון.

 המודל מתייחס לשני צירי בדיקה: באחד, בודקים כל אחת מרצועות הטווח של המופעים הארגוניים באופן אוטונומי, ובאחר, בודקים את האינטראקציה בין רצועות הטווח ברמת הארגון ובעיקר באזורי החפיפה – ראה הסבר להלן.

1. **מידרו – רצועת הטווח בין המאקרו למיקרו**

עם העלייה במורכבות הארגון ויצירת יותר ויותר מערכות ארגוניות ברמת הביניים (כפי שקורה בחברות רב לאומיות לדוגמה) מתהווה בו רצועת טווח ייחודית המתווכת בין המאקרו למיקרו. המידרו נוצר על מנת לסייע למאקרו בניהול הארגון, ובייחוד על מנת לאפשר ביזור תהליכי ניהול מהמאקרו ומעורבות ישירה, מידית ומתאימה יותר בסביבות שונות.

 מושג המידרו מבטא את הרמה התיכונה של מבנים, תהליכים ובני אדם בארגונים מורכבים. לרמה זו תפקיד מיוחד בין המאקרו למיקרו, אך גם דפוסי התנהגות ייחודיים הנובעים ממעמדו של המידרו כ"ילד סנדוויץ' ". ניהולו בצורה טובה יכול להביא להצלחת הארגון כולו. זאת, על ידי ניצול יכולתו ליצור קשר מיידי עם סביבות שונות בהן מתפקד הארגון ועם רצפת הייצור, ועל ידי התפנות המאקרו לתפקידו האמיתי – אסטרטגיה וניווט מערכתי אינטגרטיבי של הארגון.

1. **אזורי חפיפה**

בין רצועות הטווח קיימת חפיפה מסוימת היוצרת "אזורי חפיפה". אזורי חפיפה אלה מכילים רכיבים, השייכים בו זמנית ליותר

מרצועת טווח אחת. בארגון קיימים ארבעה אזורי חפיפה: בין המאקרו והמידרו, המידרו והמיקרו, והמאקרו והמיקרו. אזור החפיפה הרביעי הוא "לב הארגון" ובו קיימת חפיפה בין כל שלוש הרמות המתבטאת בשיתוף יחידות ועובדים מרמות שונות, העובדים יחד כצוות אחד להשגת מטרה משותפת. לדוגמה: צוותי משימה, חוגי איכות, T.Q.M וכו'. על מנת לאפשר עשייה משותפת (ולא רק ליבון בעיות) יש להבטיח שלצוות העבודה יהיו סמכויות הכרעה בתחום שהופקד בידו. אזורי החפיפה מדגישים את הכילול בין רצועות הטווח.

 אין לערבב בין אזורי החפיפה לבין חדירה של רמה אחת לתפקיד רמה אחרת. חדירה כזאת מאפיינת מצב בו רמה אחת (לרוב בכירה יותר) מבצעת חלק מתפקידי רמה אחרת, לרוב בנימוקים של חוסר יכולת של הרמה הנמוכה יותר להתמודד עם מטלות תפקידיה. תופעה זאת נפוצה למדי בארגונים, בעיקר בתקופות משבר, אינה מאפיינת שיתוף, וגורמת קשיים לתפקוד הארגון.

לאזורי החפיפה תפקיד מכריע ביצירת רמת הכילול הנדרשת (האינטגרציה) בין רכיבי הארגון ברמות השונות.

להלן יוצג הביטוי הגראפי של מודל "שלושת ה-מ'". לאחר מכן יוצג ניתוח תהליך שינוי על פי המודל.



ENVIRONMENT

## נקודות להבהרת המודל

א. הריבוע מתאר את הארגון השלם, ושלושת העיגולים את שלושת רצועות הטווח – מאקרו, מידרו ומיקרו. אזורי החפיפה מתוארים בשטחים המקווקווים הנוצרים מחדירת העיגולים זה לשטחו של זה. לכל רצועת טווח גם שטח החורג מגבול הארגון (P' Q' R') ומתאר את מעורבותם הישירה של הרכיבים באותה רמה בסביבה.

ב. הארגון (השטח המרובע) מהווה יותר מסך הכול רכיביו – ויש לו, כשלם, תשומות, תהליכים, ותפוקות (מעל ומעבר לאלה המתייחסים לשלוש הרמות בנפרד) המסומנים בחץ "O".

ג. הארגון מתפקד בסביבה המורכבת מארגונים אחרים. בין ארגונים לא מתקיים הקשר ההירארכי הקיים בין רכיבים בתוך ארגונים, אלא תלות הדדית המתבססת על שיווי משקל (הומיאוסטזיס) בין הארגונים. במידה והקשר בין הארגונים מתהדק, עשויים להיווצר אזורי חפיפה גם בין ארגונים (כמצוין בתרשים לעיל בשטח המתואר באות "C" ).

ד. החלק האוטונומי בפעילות רצועות הטווח (הבידול האנכי בארגון) מתבטא ב:

1. קשר ישיר עם הסביבה, בתשומות ותפוקות כאחד (כמצוין על ידי החיצים המסומנים באותיות "L", "M", "N" ).

2. יכולת עשייה עצמאית – השטח שבו אין חפיפה בין מספר רמות ארגוניות.

ה.

הקשר והכילול בין הרמות מתבטא הן בין רמות עצמאיות (החיצים העגולים 1,2,3) והן בעשייה משותפת באזורי החפיפה.

ו.

אזורי החפיפה משקפים בו זמנית גבול כפי שבא לידי ביטוי בקו התוחם את שטח העיגול ומקום לאינטראקציה – כפי שבא לידי ביטוי בשטח המקווקו.

ז.

המודל מדגיש מחד, את ההיבט הליניארי של ההירארכיה – העיגול המתאר את המאקרו גבוה מהעיגול המתאר את המידרו, ושניהם גבוהים מהעיגול המתאר את המיקרו. מאידך, מדגיש המודל גם את ההיבט הבלתי ליניארי של ההירארכיה – רכיב ברמת המיקרו (לדוגמה נקודה A) יכול להיות גבוה יותר מרכיב ברמת המידרו (לדוגמה נקודה B).

## בחינת תהליך שינוי על פי המודל המוצע

 להלן אציג תהליך שינוי, אשר נתקל בקשיים, ואדגים כיצד התייחסות לתהליך על פי מודל "שלושת ה-מ'" סייעה להשלמתו. השינוי

התבצע בארגון שירות גדול, אשר פעילותו מתבצעת על ידי סניפים המפוזרים בכל רחבי הארץ.

 מהות השינוי – החדרת שינוי בתרבות הארגונית, שבא לעודד אווירת יזמות על ידי עבודה ברמת הסניף ישירות מול הסביבה. כל סניף שהשתתף, צריך היה להציע נושא שיש בו חידוש, להשיג מקורות מימון, ולממשו. המדובר בשינוי בתרבות הארגונית, ולא ברמת הפרט, אשר נועד לסייע לארגון לשרוד תוך יצירת מעורבות מלמטה.

## ניתוח האירוע על פי המודל המוצע

 הצוות שעבד על תהליך השינוי, השתמש במודלים קיימים לייעוץ ארגוני והתייחס להנהלה כאל רמת המאקרו, ולסניף כאל רמת ה"מיקרו" של הארגון. התייחסות דיכוטומית זו זאת התעלמה ממקומם הייחודי של מנהלי הסניפים אשר ראו את עצמם מאוימים מהעבודה הישירה מול עובדיהם והתנגדו לשינוי. בשלב מאוחר יותר נעשה ניסיון למפות את שלוש הרמות הרלוונטיות לתהליך השינוי. המיפוי הדגיש את תפקידו המרכזי של מנהל הסניף כמידרו – הדרג המקשר בין הנהלת הארגון לבין המנהלים והעובדים בסניף. כמו כן הוקם צוות עבודה משותף לגורמים מרמת המאקרו, המידרו והמיקרו ובוצעה עבודה משותפת על התהליך ומבנה התגמולים כך שיעודד יזמות. במונחים המוצעים על פי המודל – חיזוק ומתן תפקיד נוסף ל"לב הארגון", וחיזוק המיקרו והמידרו מבלי להקטין את המאקרו. מוצג 2 מראה את המיפוי הארגוני לפני הכנסת השינוי, ומוצג 3 את המבנה הארגוני המבוקש.

 **שינויים אלה גרמו לשיפור ההתייחסות לתהליך השינוי בקרב מנהלי הסניפים וסייעו להחדרת השינוי.**

## תרומת המודל

המודל מסייע למיפוי, תיאור, הבנה וניהול מבנים, תהליכים ובני אדם בארגונים מורכבים. מיפוי זה מאפשר לקבוע את המיקום היחסי והתפקיד של כל רמה, ובעקבות זאת את שביל הזהב הנדרש בין אוטונומיה מחד לכילול מאידך, תוך הצבעה על כלים ותהליכים להשגת שביל הזהב (נושא זה יפורט בהמשך).

המודל מציע דגם גראפי וכלים אופרטיביים שנבנו במיוחד לביצוע פעילות לניתוח ושינוי ארגוני הכולל את השלבים הבאים:

*א.* תאור מבנה הארגון על ידי מיפוי רכיביו לשלוש רצועות טווח בהיבט המבני, התהליכי והאנושי של ההירארכיה.

*ב.* מיפוי מצב קיים של טיב היחסים בין הרכיבים תוך הדגשת תפקיד אזורי החפיפה בארגון.

*ג.* קביעת מיפוי רצוי של רכיבי הארגון בהיבטים ההירארכיים השונים וטיב היחסים ביניהם.

*ד.* פעילות למימוש המצב הרצוי.

להלן נקודות נוספות לתרומת המודל:

#### הבנת הארגון כשלם

הבנת ההבדל בין הארגון כשלם לבין מערכות הרכיבי (ולא רכיבים בודדים), המרכיבות אותו, מסייעת בהבנת הרמה האסטרטגית והאינטגרטיבית של הארגון והפרדה בטיפול בין רמת הארגון לשלוש רצועות הטווח המרכיבות אותו. הפרדה זאת מאפשרת גם להבחין בין תפוקות ותרומות של כל רצועת טווח, ובעיקר המאקרו והמידרו, לבין תפוקת הארגון השלם. הגדרת המהות המשולשת של ההירארכיה מאפשרת השלמת הראיה האינטגרטיבית ברמת הארגון וטיפול בהיבטים שונים (של מבנה, תהליכים ובני אדם) ובהלימה ביניהם בו זמנית. זאת ביחס למודלים אחרים המדגישים היבט אחד או שניים אך לא את כל השלושה.

#### ב. עיצוב הארגון

**ההתייחסות לרצועות טווח שלמות –** מורכבות ארגונים ובעיקר הריבוי והמגוון של רכיביהם הופכים את ההתייחסות לרכיב הבודד לבלתי אפשרית או לפחות ללא נוחה, ומחייבים התייחסות לסדר בין קבוצות רכיבים שלמות. ההתמקדות ברצועות הטווח, הן בניהול הארגון והן בתהליכי ייעול ושינוי, מאפשרת התמודדות עם כלל הארגון, עם יחסי הגומלין המורכבים בתוכו ועם סביבתו.

 אפיון ההתנהגות הנורמטיבית לכל רצועת טווח מאפשר את הבנת השונות בהתנהגות הנורמטיבית של הרמות השונות ותיקון סטיות.

 הביטוי הגראפי של המודל מאפשר למפות ולהציג, בפריסה אחת, את כל ההירארכיה בארגון וחלוקתה לרמות של מבנים, תהליכים או אנשים – על פי צרכי המשתמש. מיפוי זה מסייע לעבודת המנהל או היועץ; לדוגמה: הוא מאפשר איתור מוקדי קונפליקט בין רמות הנובע מאי הלימה בין המימד המבני, התהליכי והאנושי של ההירארכיה וסיוע בפתרונם.

קיום אזורי החפיפה – אזורי החפיפה ובעיקר לב הארגון מהווים כלי לקיום השלם הארגוני (כילול) למרות כוחות הבידול הפועלים בו. כלי זה חיוני לקיום השוטף של הארגון ובמיוחד לתהליכי שינוי. גודל אזורי החפיפה מאפשר לסווג ארגונים ולהתאים להם מנגנוני תאום ואזורי חפיפה הולמים: ארגונים המבוססים על סטנדרטיזציה של תפוקות, תשומות ותהליכים צריכים אזורי חפיפה מצומצמים יחסית לגודל הארגון. ארגון המשתמש בתיאום הדדי, כמנגנון תיאום עיקרי, צריך אזורי חפיפה גדולים. הגדרת אזורי חפיפה/חדירה גם בין הארגון לבין ארגונים אחרים בסביבתו מסייעת להבנת הקשר בין הארגון לסביבתו וישירות בין רצועות טווח לסביבה.

**שימוש בטכניקות ושיטות מחקר והתערבות המתאימות לרמה הנבדקת של המופע –** הקביעה של רצועות הטווח מאפשרת לאפיין את כלי המחקר וההתערבות המתאימים בכל רמה ולהימנע מהסקת ממצאים וטיפול מרמה אחת על רמה אחרת או על כלל הארגון.

#### רמת המידרו

עיקר תרומת המודל נובעת מהצגת ה"מידרו" וההדגשה כי רמה זאת צריכה לשמש כיחידת ניתוח קבועה במערכות ארגוניות/תפעוליות/אנושיות מורכבות. היא עונה על צרכים תיאורטיים ופרגמטיים בניצוח וניהול של ארגונים.

 אפיון רמת המידרו והדגשת מיקומה בארגון, גבולותיה מחד ויחסי הגומלין שלה עם רמות אחרות ועם הסביבה מאידך, מאפשרים לארגון לעבור לניהול מערכות מידרו במקום ניהול רכיבים בודדים. לדוגמה, הנהלת קונצרן תתמקד בניהול מפעלים, או

אף חטיבות מפעלים שלמות, כאשר מרבית הניהול השוטף כולל קשר עם סביבה (ספקים, לקוחות, קהילה), נעשה על ידי רמת המפעל ולא הקונצרן. מעבר ל"ניהול מידרו" מאפשר מכירת/רכישת רכיבי מידרו, ניתוקם מהארגון וצירופם לארגון אחר בקלות יחסית. בכך מתאימה שיטת ניהול המידרו לדרישות ודפוסים עכשוויים של ארגונים מורכבים (כמו חברות רב – לאומיות, מרכזי רווח וחברות אחזקה) ושל תהליכים כמו הפרטת חברות ממשלתיות או תאגוד בתי – חולים.

 המעבר לניהול מערכות מידרו מחייב את המאקרו לבזר תהליכים ולהאציל סמכויות למידרו. מטרת הביזור לאפשר למאקרו להתמקד בעיקר – באסטרטגיה ושמירה על חיות הארגון, תוך ביצוע כיול יחידות המידרו מבלי להתערב בניהול השוטף. בכך גם מושגת הלימה טובה יותר בין המבצע לאחראי.

 המאקרו אינו יכול לבזר את תפקיד הכילול ואת האחריות הגלובלית; ביזור תפקיד הכילול ימנע את התפקוד ההרמוני של הארגון ועלול לגרום לכישלון אסטרטגי למרות ובו זמנית עם הצלחות טקטיות ברמת המידרו. לעומת זאת, הכילול ברמת המידרו אינו מחייב בהכרח כילול גם ברמת המיקרו. כלומר הארגון יכול לבזר למידרו את ההחלטה על מידת השונות בין יחידות המיקרו/רמת הפרט.

 ניהול יחידות מידרו מאפשר ביטוי לשינוי בתוך הארגון בין יחידות המידרו, בדפוסי ניהול, מופעים ותהליכים. לדוגמה, ניהול יחידת מחקר ופיתוח במבנה מטריציוני ובסגנון ביזורי ומשתף, מול ניהול ריכוזי של יחידת ייצור. יחידות מידרו שונות יכולות להיות בו זמנית בשלבי צמיחה שונים (גמישות על פני מרחב וזמן) ובכך לווסת ברמת הארגון את היתרונות והמגרעות של שלבי הצמיחה השונים.

## סוגיות להבנת מבנה ותהליכים בארגון על פי מודל "שלושת ה-מ'"

המודל מתייחס לצורך למצוא את שביל הזהב בארגון בין תשעה תהליכים סותרים לכאורה. לדוגמה: בארגון צריכים להתקיים בו זמנית, הן מנגנונים של גבולות, בעיקר בין רצועות הטווח (רמות הארגון והניהול) המאפשרים בידול (דיפרנציאציה), התמחות וקשר ישיר לסביבה, והן מנגנונים של חיבורים המאפשרים עשייה משותפת – כילול (אינטגרציה). אתחיל בפירוט נקודה זאת:

בארגון קיימים גבולות בין רמת המידרו לרמות האחרות ולארגון השלם – גבולות אנכיים, ובין יחידות מידרו שונות – גבולות אופקיים. בשלושת הארגונים שנבדקו על ידי נמצאו מספר מנגנונים, שבאו ליצור, למסד ולאפיין את הגבולות בין הרמות השונות. מנגנונים אלו חשובים לשמירה על ההירארכיה (הסדר) הקיימת בארגון, ובמיוחד על הבידול (דיפרנציאציה). קיום הגבולות בין ובתוך הרמות מאפשר לכל רצועת טווח להתנהג בצורה האופיינית לה, ולפעול להשגת יעדים ייחודיים (בידול). בצד הדגשת הביטויים לגבולות בין הרמות בתוך הארגון, מדגיש המודל גם את הכוחות הפועלים בארגון לפריצת גבולות אלה. כוחות אלה באים לביטוי במיוחד באזורי החפיפה והם מאפשרים את הכילול – השליטה של הארגון על רכיביו לצורך קיום האסטרטגיה הארגונית. אם משקלם של כוחות אלה רב מדי הם גורמים לחדירה בין רמות ולטשטוש ההתנהגות האופיינית והנורמטיבית לכל רמה.

הארגון צריך לכן להגיע לשביל הזהב בין חידוד לטשטוש הגבולות לגובה ולרוחב הארגון. זאת על ידי קביעת מינון, בתשעה תהליכים שונים והם:

\* הגדרת תפקיד של כל רמה ותרומתה לארגון השלם.

\* חלוקת אחריות וסמכויות.

\* רמת הביזור והריכוז.

\* רמת הבידול והכילול (דיפרנציאציה ואינטגרציה).

\* תהליכי תקשורת ומידע.

\* תאום.

\* בקרה.

\* קבלת החלטות.

\* כוח וקונפליקט.

במצב תקין קיים שיווי משקל בין שלוש הרמות בהתייחס לכל התהליכים, להלן אפרט על חלק מתהליכים אלה.

## ביזור וריכוז

 ארגונים מורכבים צריכים להפעיל מנגנונים של ריכוז וביזור בו זמנית כאשר על המאקרו מוטל תפקיד דואלי: להשתמש במנגנונים לריכוז המאפשרים השגת יעדים משותפים מחד, ומאידך ביזור מירב התהליכים והכוח לרמת המידרו. תפקיד המידרו לבצע את הביזור כך שתתאפשר התמודדות טובה של כל יחידת מידרו בסביבתה הייחודית. ביצוע נכון של תפקידי המידרו והמאקרו מאפשר ברמת הארגון הצלחה בסביבות/מוצרים שונים, אך גם מונע (יל ידי תהליכי כילול במאקרו) הצלחה ברמת המידרו על חשבון כשלון ברמת הארגון. להלן אדגים בסוגיה אחת של ביזור וריכוז:

**ביזור – ריכוז פעילות הבקרה** – עד כמה נכון לרכז את תהליך הבקרה בארגון. על פי המודל המוצע אין סתירה בין רצון לרכז את פעילות הבקרה לבין הרצון לבזר אותה. יש להבין את תפקיד הרמות השונות בארגון ואת הצורך שלהן במערכות בקרה כנגזר מתפקידן השונה:

**המאקרו:** זקוק, לצורך ניהול הארגון ברמה האסטרטגית וכילול בין יחידות המידרו, לתמונת מצב אינטגרטיבית על כלל הארגון. לדוגמה – ברשת "עמל" נבנה פורמט לביקורת יחידות מידרו (בתי-ספר) שלמות. יחד עם זאת אין המאקרו זקוק פירוט רב, פרוט כזה מקשה (מעמיס) על המאקרו.

 לאור זאת רמת המאקרו משתמשת יותר בבקרה מהתחום המשפטי וראיית החשבון.

**המידרו** אחראי על הניהול השוטף של היחידה שלו ועל האסטרטגיה ברמתו הוא. לכן כלי הבקרה בהם ישתמש צריכים להיות כלים הנגזרים מתחומי הנדסת תעשיה וניהול – בקרת תהליכים וכו'. כלים אלה מספקים פירוט רב יותר של נתונים וניתוח אך רק על חלק של הארגון או התהליך. רמת פירוט גבוהה אף יותר, ועל תחום מצומצם של תחומי העשייה הארגונית נמצא במיקרו. כלומר, גם בסוגיית הבקרה יש לאבחן בין צרכי הארגון והרמות השונות ועל פיהם לגזור את הכלים לבקרה.

## בידול וכילול

בידול (דיפרנציאציה) מאפשר לפעול בנישות שונות של הסביבה. על פי המודל תפוקות המידרו מצביעות על בידול – שונות

 בפלח שוק לדוגמה. תפוקות המאקרו לעומת זאת מדגישות כילול – מדיניות כלל ארגונית אחידה. לב הארגון ורצועת החפיפה מאקרו – מידרו מסייעים בוויסות קונפליקט פוטנציאלי זה בין המאקרו והמידרו. זאת, לדוגמה, על ידי הגעה להסכמה, במקום ניסיון לכפות את רמת הבידול והכילול האופטימליות. באופן דומה משמש המידרו כרמה מקשרת בין הכילול במאקרו לבידול במיקרו.

השונות בתפוקות המידרו והמאקרו יוצרת קשיים בעת מעבר מנהלים בין רצועות טווח. מנהל מדרג המידרו שהיה אמון על תחרותיות עם מנהלי מידרו אחרים (על משאבים לדוגמה) עלול להתקשות לעבור לראייה כלל ארגונית ולתרבות ניהולית המחייבת כילול ושיתוף.

במודל "שלושת ה-מ'" רמת הבידול והכילול מקבלת מודל גראפי (אחד מיתרונות המודל) – הבידול מודגש על ידי גבולות רצועת הטווח ואילו הכילול על ידי אזורי החפיפה, ובעיקר לב הארגון. ככל שאזור החפיפה רחב יותר וכולל יותר רמות ארגוניות (לב הארגון) קיימת רמה גבוהה יותר של כילול המתבטאת, בין השאר, בראיה מערכתית רחבה יותר ובדאגה לשלמות הארגון. העדר אזור חפיפה בין שתי רמות מראה על בידול אנכי מוחלט (מצב המהווה נתק בתהליכי הארגון ולא יכול להמשך לאורך זמן). בכך מודגשת האפשרות לבצע כילול ובידול בו זמנית.

במחקרי השדה נמצא, כי הביטוי האנושי (או הבלתי פורמלי) של ההירארכיה, ובמיוחד השונות בין מנהלי דרג המידרו היא זאת שגורמת לשונות ובידול, בעוד שהביטוי המבני של ההירארכיה נוטה לכילול ומשפיע אף על הביטוי התהליכי. ביטויים אלה של שונות בין מנהלים מכניסים חידושים ורעננות לארגון ויכולים להתקיים לאורך זמן ולהיות מתועלים לאפיקים חיוביים ככל שהמאקרו מגלה הבנה ומעודד אותם. יחד עם זאת ניתן לשאול האם "בריא" לארגון להשאיר נושא כה מרכזי לשליטת שונות בינאישית, ולא מן הראוי להתערב ולעודד את אותה מידה של שונות רצויה גם בביטויים מבניים ותהליכיים כמו מנגנוני תמרוץ.

## אחריות וסמכות

 בכירות של רצועת טווח נמדדת, גם על פי גובהה היחסי בארגון, אך בעיקר בהיקף אחריות וסמכויות לטיפול במגוון נושאים רחב יותר, ברמת ניהול בכירה יותר ומול היקף יחידות רב יותר. המודל מתמקד בעיקר בסמכויות המרוכזות בידי המידרו מול האחריות המוטלת עליו; חוסר הלימה בולט מעיד על שימוש לא מושכל של הארגון והמאקרו בדרג המידרו, וגורם למגוון תופעות שליליות כמו לנטל כבד על דרג המאקרו מחד ולשחיקה במעמד המיקרו מאידך.

 במחקרי השדה נמצא כי קיים פער משולש בין רמות האחריות והסמכות שאובחנו:

***1)*** פער בין רמת הסמכות והאחריות.

***2)*** פער בראיית הרמות השונות את המצב הרצוי והמצוי.

***3)*** פער בין סמכויות מוצהרות לסמכויות בפועל.

 בשלושת הארגונים בהם בוצעה התערבות, נעשו ניסיונות להתאמה בין סמכות לאחריות יל ידי ניסיון להעלות את רמת הסמכות שבידי המידרו ולא לצמצם את רמת האחרות המוטלת עליו. ניסיונות אלה זכו להצלחה חלקית בלבד. להערכתי, אחת הסיבות לכך נעוצה בכך שההתמקדות בשינוי הייתה במידרו, ופחות בשתי רצועות הטווח ובעיקר המאקרו (שצריך היה לוותר על סמכויות). התמקדות על היחסים והקשרים בין רצועות הטווח כולל אזורי החפיפה, יתכן שהייתה מביאה להישגים גבוהים יותר.

## תיאום

מודל "שלושת ה-מ'" מתייחס לתיאום, כמו לבקרה, ככלי בידי ארגון השואף לנהל יחידות מידרו עצמאיות יחסית. עם הגידול בארגון והאצלת הסמכויות ליחידות המידרו, עולה הבעייתיות בתיאום ברמת המידרו. לדוגמה, רכש חומרי גלם: האם למידרו זכות לרכוש חומרי גלם באופן עצמאי ובכך להבטיח את מיידיות הקשר של המידרו מול הסביבה (ספקים), או ריכוז העבודה מול ספקים כמאקרו, משיקולי תיאום ושליטה. גם בנושא זה צריך הארגון למצוא את שביל הזהב.

## קונפליקט

 קונפליקט בין רצועות טווח נוצר כאשר יש קשר בין הרמות. אזור חפיפה, כאזור בו יש קשר אמיץ ואינטגרטיבי ביותר בין הרמות, מועד לכן לקונפליקט. שימוש נכון בכלים של אזורי חפיפה כמו תקשורת, יכולים לסייע לליבון הקונפליקט וליצירת קונצנזוס ובכך ניתן לתעל את הקונפליקטים בארגון ליצירתיות וחדשנות ולצמצם את הביטויים ההרסניים שלהם. ניסיון חיובי בפתרון קונפליקטים עשוי להגדיל את אזורי החפיפה ותרומתם לפתרון קונפליקטים. לעומת זאת, במידה שלא נוצר קונצנזוס עלול הקונפליקט לצמצם את אזור החפיפה (על ידי הגבר הבידול בין רצועות הטווח) עד לכדי ניתוק מגע, המקיים אמנם מצב של ההעדר קונפליקט, אך במחיר העדר תקשורת וכילול. במצב זה אין הארגון יכול להמשיך ולהתקיים.

 ממצאים ממחקרי השדה מצביעים על כך, שמנהלים תופסים קונפליקט בין כפיפים להם כלגיטימי ובונה יותר מאשר קונפליקט ברמתם או בינם לבין רמה בכירה יותר.

 **סיכום** ההתייחסות שהובאה למופעים שונים בארגון הדגישה את הצורך בשביל הזהב בין תהליכים ובין רמות ניהול בארגון. יש לזכור כי לכאורה האבחנה בין רמת המאקרו למידרו נתונה בידי הארגון, אך בפועל מתארת גם מאזן כוחות בין הרכיבים ברמות השונות המהווה אתגר ניהול למאקרו. יכולת הארגון לשרוד תלויה בכושרו להפעיל יחידות מידרו עצמאיות יחסית, המסוגלות להגיב לסביבתן המשתנה, בעוד רמת הארגון עוסקת באסטרטגיה כללית.

## התנהגות אופיינית לרצועות הטווח

 להלן אסכם בקצרה דגשים בהתנהגות האופיינית לרצועות הטווח השונות. הסיכום נעשה בחתך של רצועת טווח ומשלים את הדיון בחתך של מופע ארגוני.

## התנהגות אופיינית למאקרו

 המאקרו אמון על קביעת האסטרטגיה הארגונית וכיול מערכות הארגון לפעול להשגתה .המודל המוצע מכוון את המאקרו בארגונים מורכבים לניהול מידרו ולא מיקרו או פרט.

 מעבר זה מחייב, מעבר לקביעת האסטרטגיה ובקרה על תרגומה בניהול השוטף, קביעת רמת הריכוז והביזור, הבידול והכילול, הסמכות, האחריות והאוטונומיה שהוא מתיר מחד ודורש מאידך מהמידרו בפעולתו.

 הממצאים העולים ממחקרי השדה מצביעים על כך שקיימת הבנה של הצורך, ברמת הארגון והמאקרו, לעבור לניהול יחידות מידרו.צורך זה נתקל בקשיים הנובעים ממספר סיבות:

א. בקרב מנהלי המאקרו קיימת דואליות בין הרצון והצורך, הנובע מאילוצי הסביבה, להאציל, לבזר ולבדל, לבין חשש מאובדן כוח אשר נתפס כמלווה תהליכי האצלת סמכויות, ביזור ובידול.

ב. מקור הכוח העיקרי של מנהלים בדרג המאקרו, כפי שצוין על ידם בשאלונים וראיונות, נובע אמנם מהריכוז הקיים בידם, בעיקר של תחום כוח אדם בארגון המקנה כוח על עובדים אחרים ברמה האישית, מכוחם המקצועי והארגוני – בעיקר ביחס למידרו, וממעורבותם בפועל בתהליכי ביצוע. מקורות כוח אלה מקשים על המעבר לניהול יחידות מידרו שלמות כל עוד לא נמצאו להם מקורות כוח חלופיים, כמו היכולת לתגמל מערכות ברמת המידרו.

ג. מעורבות חזקה מדי של הסביבה בתהליכי הניהול הפנים ארגוניים – מעורבות בעיקר מצד סוכנויות ממשלה ומועצות מנהלים.

ד. בשעת משבר כלכלי או צמצום נוטה המאקרו להיות ריכוזי עוד יותר, לדוגמה בתהליכי הבקרה (ובעיקר החשבונאית/תקציבית). נטייה זו אינה הולמת תמיד את הצורך במתן תשובות מהירות לסביבה דווקא בעיתות משבר.

ה. ארגונים נוטים להפעיל תהליכי בקרה, יעוץ ושינוי על המידרו ופחות על המאקרו. נטיה זו מגובה גם בתהליכים כך שגם בפועל תהליכי הבקרה, הייעוץ והשינוי הארגוני נוטים להתמקד ברצועות הטווח של המידרו והמיקרו ופחות במאקרו. בכך מצומצמת יכולת המאקרו והארגון כולו לקבל משוב על אופן הטמעת האסטרטגיה הארגונית.

 מנהלים בדרג המאקרו משתמשים הרבה במנגנוני תיאום הדדי, שהם מנגנונים בעלי רמת פורמאליות נמוכה, המתאימים לניהול מספר מצומצם של כפיפים.

## התנהגות אופיינית למידרו

 התנהגות המידרו מושפעת בעיקר ממיקומו בתוך הארגון. כרצועת טווח נמוכה מהמאקרו אין המידרו קובע אסטרטגיה עצמאית אלא גוזר את הגדרת יעדיו ותחומי פעילותו מהאסטרטגיה של המאקרו. יחד עם זאת המידרו מתפקד כמנהל של מערכת או תהליך ארגוני ובעיקר כלפי המיקרו. המידרו צריך לכן לתפקד כלוליין בין המאקרו והמיקרו, ולהפיק את המקסימום הניתן בהגדרת תפקיד, סמכויות ואחריות שלא הוא קובע אותן, אם כי הוא יכול להשפיע עליהן.

 מבין מנגנוני התיאום בארגון (שמספרם מרובה בארגון מורכב) משתמש המידרו בעיקר בתקנון (סטנדרטיזציה) של

תשומות, תהליכים ותפוקות. יחד עם זאת נצפו ביטויים גם לתאום הדדי ובעיקר מול המאקרו, או בין מנהלי מידרו. על הארגון ורמת המאקרו מוטלת האחריות להאציל למידרו את הסמכות לבצע סטנדרטיזציה של תהליכים, תשומות ותפוקות. בארגוני המחקר נמצאו תחומים בהם סמכות זאת לא הואצלה, ובעקבות זאת נצפו קשיים בתפקוד המידרו.

 רמת הביזור, הבידול והאוטונומיה המרוכזים בידי הידרו נקבעים על ידי המאקרו. יחד עם זאת אופיינו הן עצמאות והן שונות בקרב מנהלי המידרו המדגישים את יכולתם להיות פרו – אקטיביים וליזום פעילות עצמאית ולא רק להגיב לדרג המאקרו.

 המידרו אמון על ביצוע בפועל של הבידול בארגון – כפי שנצפה בשלושת ארגוני המחקר, יחידות מידרו שונות זו מזו בתחומי התמחות או אזור גיאוגרפי. שונות זאת מחייבת פעולה עצמאית מול סביבה נתונה, ואינה מאפשרת בתחומים רבים ריכוז וכילול של המאקרו.

 רמת הבידול בין יחידות מידרו, המהווה רכיב מרכזי באסטרטגית המאקרו, באה לידי ביטוי לעיתים בביטויים אנושיים ואף בלתי פורמליים ומגובה פחות מדי בביטויים פורמליים ומבניים. לדוגמה השונות בין בתי ספר ברשת "עמל" נבעה, בחלק לא מבוטל, מהיבטים של שונות בכישורים ובאישיות של מנהל בית הספר, ולאו דווקא משונות במיקום בית הספר או בסוג השירותים אותם הוא מספק.

 הבידול הארגוני, בין יחידת מידרו אחת לאחרת, ובין יחידות המידרו למאקרו, משמש גם מקור של כוח לפעולת המידרו ומקנה לגיטימיות לקונפליקטים. מנהל מידרו נחשב למצליח אם הוא מביא להישגים ברמת יחידת המידרו שלו. הישגים אלה הוא יכול להביא בהתייחס לסביבה – תפקוד נכון ביחס לסביבתו, בהתייחס ליחידות מידרו אחרות, ובהתייחס למאקרו – שימוש במשאבי המאקרו לתועלת יחידת המידרו שלו.

 התנהגות כזו של מנהל המידרו נעשית לעיתים מתוך ראייה טאקטית ולא אסטרטגית. ואמנם כרמה הכלל ארגונית המידרו אמון על הראייה הטאקטית בעוד המאקרו אמון על הראייה האסטרטגית. בקיאותו של המידרו ברמה הטאקטית נותנת לו מקור כוח כלפי המאקרו. מקור כוח נוסף של המידרו נעוץ בהתמחות אליה הוא מגיע ביחס לנישה מסוימת בסביבת הארגון. התמחות זו, הגבוהה מהתמחות יחידות מידרו אחרות ואף המאקרו, מאפשרת למידרו לצבור נכסים. כל עוד נכסים אלה תורמים להשגת האסטרטגיה הארגונית הם מהווים תרומה גם ברמת הארגון.

 התייחסות המידרו לרמת הסמכות והאחריות המרוכזות בידיו דואלית: מחד – הוא נלחם על הגדלת סמכויותיו על מנת לצבור כוח והשפעה בארגון. מאידך – נוח לו שהאחריות מוטלת על המאקרו ולא עליו. בכך נוצר מצב מסוכן לארגון של שיתוף פעולה סמוי בין המאקרו והמידרו לאי ביזור סמכויות, שעל פי צרכי הארגון נכון היה לבזרן למידרו. מצב זה ניתן לניתוח גם בהבדל שבין המשמעות המבנית והתהליכית של ההירארכיה, המחייבת בידול וביזור, לבין המשמעות האנושית – חשש מנהלי המאקרו והמידרו כאחד.

 דפוסי החדירה של המאקרו לניהול השוטף גורמים לקריעת נתח מהסמכויות של המידרו, לעיתים תוך השארת האחריות עליו. בכך נעוץ קושי נוסף של תפקיד המידרו הנובע מחוסר הלימה בין האחריות המוטלת עליו לסמכויות הניתנות בידיו.

 כאשר המאקרו עובר מניהול מיקרו לניהול מידרו (כפי שנעשה הדבר בהאצלת סמכויות התמרוץ בצה"ל, ובהקמת מרכזי הרווח בקונצרן התעשייתי) ניהול תחומים שלמים של פעולת המיקרו נופל על המידרו. שינוי כזה צריך להיות מלווה בהערכות מתאימה של מנהלי יחידות המידרו כולל הכשרתם וגיבויים, ובשינויים מבניים בארגון. לא כך התנהלו הדברים בארגונים בהם בוצעו מחקרי השדה ואולי מכך נובע חלק מחוסר ההצלחה בהחדרת השינויים שתוארו.

 קשיי המידרו בתפקודו, כפי שבא לידי ביטוי במחקרי השדה, באים לידי ביטוי בעיקר מול המאקרו ופחות מול המיקרו או מול יחידות מידרו אחרות. נראה שארגונים אינם עושים מספיק ליישוב הבעיות והקונפליקטים בין המאקרו למידרו. בכך טמון גם קושי של ארגונים לעבור מניהול מיקרו לניהול מידרו.

 ברמת המידרו מתבצעים חלק ניכר מתהליכי הבקרה של הארגון, מתמקדים בבקרת תהליכים ובעיקר תהליכי ייצור מפורטים יחסית. השיטות לביצוע הבקרה ברמה זו באות בעיקר מתחום הנדסת תעשייה וניהול. בארגוני השדה נמצאו ביטויים רבים לבקרה ברמה זאת אך עקב החוסר בכלים ותהליכים לבקרת הרמה האסטרטגית (מאקרו) לקויה גם הבקרה על תהליכי הכילול בין יחידות ברמת המידרו והתאמתן לאסטרטגית הארגון.

 נטייה זאת של ארגונים להתמקד בבקרה בביצוע ובדרגים הבינוניים והנמוכים מתקשרת לנטייה להימנע מסנקציות מחד אך גם מפעולות שיפור (כמו הכשרה ותהליכי יעוץ) מאידך ברמת המאקרו ולעיתים אף ברמת המידרו.

## התנהגות אופיינית למיקרו

 המיקרו מהווה בעקרון את רמת הביצוע של הארגונים: רצפת הייצור במפעלים בקונצרן התעשייתי, ניהול מיידי של מורים והוראה עצמה ברשת "עמל", למשל, הנעת העובד/קבוצת העובדים על ידי נפקד ישיר בתהליך תמרוץ הנגד בצבא.

 מקומו של המיקרו הוא גם כוחו המרכזי. קונצרן לא יתקיים בלי ניהול רצפת הייצור, רשת חינוכית בלי מורים וכו'. למיקרו קשר ישיר לסביבה אם כי מועט יחסית למידרו ולמאקרו.

 דפוסי התנהגות ויחסים המתקיימים בין המאקרו והמידרו משפיעם גם על התנהגות המיקרו: בארגון בו המידרו נעדר סמכויות קשה לצפות להאצלת סמכויות לרמת המיקרו.

 המיקרו רואה במידרו את המנהל הישיר שלו ומרגיש שייך למערכת משותפת עם המידרו. לעומת זאת מרגיש המיקרו ניתוק מה בינו לבין המאקרו – ביטויים לכך הובאו בכל שלושת הארגונים. לאור זאת מעודד המיקרו את המידרו ומבקש להאדיר את כוחו. יחד עם זאת הוא שותף לביקורת על המידרו ואינו מנסה להסתיר אותה.

## מעבר לביצוע תהליכי שינוי על פי מודל "שלושת ה-מ'"

השלמת המיפוי הארגוני בעזרת כלי האבחון של מודל "שלושת ה-מ'" מאפשרת הצפת נקודות בעייתיות במצב הקיים. על מנת להקל על תהליך זה נבנה משפט מיפוי לארגון המורכב משמונה שטחות. משפט המיפוי מאפשר לבדוק את השלמת תהליך האבחון, ולאתר חוסר הלימה בין ובתוך שטחות.

לאחר השלמת האבחון ניתן להתחיל בתהליכי שינוי ושיפור. תהליכים אלה במהותם אינם נבדלים מתהליכים ושיטות מוכרים אחרים אך תוך הקפדה על הדגשים הבאים:

**שיתוף של הרמות המובהקות בתהליך השינוי –** שיתוף זה מבטיח ליבון יחסי הגומלין בין כל הרמות הארגוניות, מפרה את תהליכי השינוי ומונע חשיבה קבוצתית Group” “Thinking, ומבטיח קבלת בעלות של כלל הארגון על תהליכי השינוי.

**התמקדות בקשרי הגומלין** בתוך הארגון (בין הרכבים ובין רצועות הטווח) ובין הארגון לסביבתו. זאת בהנחה שמרבית הבעיות נמצאות בקשרי הגומלין ו/או ברכיבים עצמם. לצורך התמקדות זו פותחה ההתייחסות לאזורי החפיפה. לדוגמה בבניית מפעלים בקונצרן כמרכזי רווח ההתמקדות תהיה על קשרי הגומלין בין מנהלי הקונצרן לבין מנהלי מרכזי הרווח ושינויים לאור הביזור של תחומים ויחידות מטה למרכזי הרווח.

**התמקדות בקונפליקטים ופתרונם –** הדגשת הלגיטימיות והחשיבות של קונפליקטים ובמיוחד בין רמות ניהוליות, כביטוי בין כוחות ותהליכים אחרים בארגון, וסיוע לפתרונם על ידי שינוי במשקל היחסי של הרכיבים ושימוש בכלים של אזורי חפיפה. לדוגמה קונפליקט בין מנהלי מרכזי רווח למנהל משאבי אנוש בקונצרן הוא קונפליקט לגיטימי בין ראייתם את צרכי המפעל לראייתו את צרכי הארגון הכולל. ליבון הקונפליקט על ידי צוות משותף להנהלה ולמנהלי המפעלים (כלי של אזור חפיפה מאקרו – מידרו) יכול להביא להגדרה שונה וטובה יותר של חלוקת הסמכויות בתחום ניהול משאבי אנוש בין הנהלת הקונצרן למנהל מרכז הרווח.

## סיכום,

 מורכבות ודינמיות הסביבה מחייבת ארגונים לתגובות מיידיות לסביבות שונות. בארגונים גדולים ומורכבים יש קונפליקט תמידי בין הצורך בגמישות ודינמיות לבין ניהול כוללני של המרכז – המאקרו. מודל "שלושת ה-מ'" מסייע לפתור קונפליקט זה על ידי הדגשת מקומה היחסי של כל רמה בארגון ואת ההתנהגות הנורמטיבית לה, וקביעת שביל הזהב המהווה תמהיל אופטימלי של הארגון הנתון בין פעילות פרטיקולרית של רמות ארגון וניהול שונות לבין עשייה משותפת כלל ארגונית.

המודל המוצע מאפשר למנהלים וליועצים בארגונים למפות, לתאר, להבין ולנהל טוב יותר ארגונים; להגיע למבנה הרצוי, לבנות ארגונים גמישים יותר, להביא להלימה בין היבטים של מבנה, תהליכים ובני אדם, להתייחס לסביבה בגישה פרואקטיבית ובעיקר לעבור ל"ניהול מידרו" המאפשר לארגון לשלב את היתרונות של ארגון קטן עם יתרונות הארגון הגדול: לפעול ברמה הטאקטית באופן אוטונומי בטכנולוגיות ומול סביבות שונות, מבלי לאבד את השליטה האסטרטגית הכוללת את העוצמה וההשפעה על הסביבה הקשורים בגודלו של הארגון.