

28 בדצמבר 2023

משאבים על הרצפה - פרויקטים יש מאין

מאת: ז', א' וסמ"ר ג' – מייסדי חדשנות ביחידה הטכנולוגית באמ"ן

הקדמה

מוצרים ושירותים חדשים שמבוססים על מיצוי משאבים קיימים נחשבים "אלגנטיים" יותר מאלו שמחייבים הוספת משאבים. אחת הסיבות לכך היא גורם ההפתעה שנוצר כשפוגשים רעיון חדש שמבוסס על מה שתמיד היה קיים תחת היד. הנטייה הטבעית של כל ארגון היא לחשוב שכדי לייצר משהו חדש – נהיה חייבים להוסיף כח אדם, להביא טכנולוגיה שעדין אינה בשימושנו או לרכוש ציוד, ידע, נדל"ן ועוד.

במקומות דלי-משאבים, דוגמת מדינות העולם השלישי מחד, או להבדיל בעמותות שעוסקות בתחומים חברתיים, מכירים היטב את הגישה של ניצול המשאבים הזמינים באופן מיטבי. אין להם לפעמים ברירה אחרת. אבל מה לגבי גופים "עשירים" יותר, שקל להם יותר להשיג משאבים עבור צרכים חדשים ואטרקטיביים? המאמר "משאבים על הרצפה" נכתב על ידי מובילי החדשנות של היחידה הטכנולוגית של אמ"ן, והוא מוכיח שהגישה הזו היא אפקטיבית גם במקרים כאלו.

למעשה, הגישה של מיצוי המשאבים הקיימים – טכנולוגיה, כח אדם זמין, ידע, קשרים ועוד – היא אחת מאבני היסוד של אנשי החדשנות ביחידה. המאמר מאפשר הצצה ראשונה וייחודית לאופן שבו גישה זו גובשה בשנים האחרונות ומיושמת הלכה למעשה בשגרה.

המאמר הוא הראשון שמתפרסם מתוך גליון ייעודי של כתב העת "מודיעין הלכה למעשה", שמוקדש כולו לנושא הקשר בין חדשנות לבין מודיעין, שייצא לאור בקרוב. כתב העת כולל מאמרים שסוקרים את ההיבטים השונים של קשר זה – מנקודת מבט של אנשי המודיעין עצמם, של עמיתי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין ושל חוקרים המתמחים בחדשנות.

מבוא

בסיפורי הגבורה של לוחם הצדק רובין הוד משתקף מסר שקשה לפספס: יש מי שנהנים מעודף של כסף, אוכל, ושליטה, ויש מי שלא. רובין הוד החליט לטפל בחוסר האיזון הזה בצורה פרקטית וחדה - הוא לוקח מפה ומעביר לשם, בין אם בעלי המשאבים אוהבים את זה ובין אם לא (הם לא).

הוא פועל בחשאייות ומסתתר ביער, אבל דואג שהמשאבים שהוא שם את ידו עליהם ישמשו לתועלת הציבור הרחב.

אבל מה אם לרובין הוד הייתה דרך שנונה ופרגמטית לשכנע את האצילים לשחרר מנכסיהם בפתיחות, ואפילו לתרום מרצונם את העודפים שלהם כדי שמישהו יעשה בהם שימוש טוב?

כן, רובין הוד אולי לא היה מספק לנו סיפור מרגש באותה המידה אילו השתמש בטכניקות הצדק ה"רכות" יותר האלה, ואולי היה נאלץ אפילו לוותר על החץ והקשת ולהשקיע עבודה רבה בפיתוח כישורי שכנוע חדשים או בשיחות מורכבות עם טבלאות צרכים וניתוחי עלות חלופית. עם זאת, אנחנו בטוחים שלפחות בימינו, הגישה הזו הייתה בהחלט משתלמת לכולם, בוודאי בסביבה של חדשנות פנים־ארגונית.

במאמר זה נציג את הכלל, הפרקטיקה והדוגמאות של זיהוי ומיצוי משאבים שלכאורה נפלו או נזרקו אל הרצפה לטובת קידום חדשנות פנים־ארגונית ביחידה הטכנולוגית של חיל המודיעין. את הכלל אפשר לאמץ בארגונים רבים אחרים, גם אם אופן היישום שלו ישתנה בהתאם למאפיינים הייחודיים של כל אחד מהם.

סוגים שונים של מובילי שינוי בארגונים

מוביל עשיר

כמו באגדות, גם בתוך ארגונים אפשר למצוא גופים או יחידות שהם "עשירים", ולא בהכרח בכסף. יש לא מעט מרכיבים שיכולים להיחשב משאבים שבזכותם גוף יכול להיחשב "עשיר". בעזרת אותם משאבים, הארגון יכול לממש פרויקטים - הרי כל פרויקט דורש משאבים: כסף, כוח אדם, ציוד מיוחד או ידע ספציפי.

למעשה, גוף עשיר הפך לכזה בעקבות עבודה קשה, שבמסגרתה ובזכותה הוכיח שיש לו מה לתת. הוא יכול להפוך משאב שניתן לו לערך בנקודת הקצה, והיכולת הזו כשהיא לעצמה שווה לארגון לא מעט. באופן הזה, היחידות המוצלחות זוכות להוקרה ולאמון, ובמחזור התקציב הבא נהנות מגידול במשאבים כדי לייצר עבור הארגון תועלת גדולה עוד יותר.

אז הכול תקין! המערכת עובדת כראוי ומאפטמת (מלשון "אופטימיזציה") שיפור מתמיד של האפקטיביות הארגונית. אבל אם נבחן את הדברים מקרוב, אפשר לזהות גם כשל מסוים. בפועל, בעוד הארגון מאפטם אפקטיביות ומעודד המרת משאבים לערך גדול ככל האפשר, הארגון לא מאפטם יעילות.

גוף עשיר, גדול וחזק לא יכול לאפשר לדקויות תקציביות של אחוזים בודדים להאט אותו במרוץ להשאת הערך. יש לו דברים חשובים יותר לדאוג לגביהם. הוא ימצא מנגנוני ביטחון או פתרונות עוקפים שיאפשרו לו להמשיך להתמקד במטרה הגדולה – יבקש מראש תקציב גדול יותר, ישאיר חלק בצד ליום סגריר, יפתח בו בזמן יותר ממענה אחד לאותה בעיה לטובת גמישות ועוד. כאשר מדובר במשאבים בהיקפים גדולים, זה אפילו משתלב כחלק מניהול הסיכונים.

הארגון הגדול, שמקצה את המשאבים, לא יכול לנהל את מיצוי המשאבים בצורה דקדקנית עד רמת השקל (או התקן) האחרון. מהלך כזה יהיה בזבזני ומשתק, ולכן לפעמים זול יותר בכל המובנים לתת לחלק קטן מהמשאבים ליפול על הרצפה.

התופעה הזו קיימת בהרבה מאוד ארגונים, בוודאי כאלו שהם היררכיים במהותם. היא כנראה רחבה יותר בארגונים ציבוריים, שבהם קשה מאוד למדוד במטבע אחיד את התועלת השולית של כל משאב שמוקצה לאחת היחידות, וזה נכון כפליים עבור תועלת שנמדדת בחיי אדם, שבכלל אין להם מחיר. לפיכך ליחידות גדולות שהוכיחו את עצמן בעבר קל יחסית לשכנע את הארגון להמשיך להשקיע בהן והן אינן נדרשות, כמעט, להתייעלות ארגונית.

מוביל עני

לעומת המוביל העשיר, המוביל העני עדיין לא זכה לפריווילגיה הארגונית של משאבים בשפע. זו יכולה להיות יחידה חדשה שהוקמה לא מכבר ועדיין לא צברה מספיק ניסיון או הצלחות מבצעיות, או אפילו יחידה ותיקה שסוג התוצרים שלה קשה למדידה, ולפיכך קשה לגייס באמצעותם משאבים נוספים.

מה שמעניין יותר כאשר מדובר על מובילים עניים הוא שלא תמיד מדובר ביחידה ארגונית – לפעמים מדובר על אדם בודד או על בעל תפקיד ספציפי בתוך אחת היחידות. עובד חדש בארגון הוא דוגמה מצוינת לכך, מפני שעדיין לא הוכיח את עצמו; תפקיד חדש שאויש לראשונה הוא דוגמה נוספת, מפני שלפעמים הוא יימצא תחת בחינה שהיא תנאי להמשך ההשקעה בתחום.

במאמר זה נתמקד ב"מוביל עני" שהוא גם יזם פנים-ארגוני שמנסה לקדם משהו שלא תוכנן מראש ומעוניין לגייס תמיכה ראשונית כדי "שיהיה לו עם מה לעבוד". ייתכן שהמיזם שלו קשור ישירות לתפקיד הפורמלי שלו וייתכן שלא. כך או כך, נקודת ההתחלה מזכירה את דילמת הביצה והתרנגולת: איך מגייסים את התמיכה הראשונית כדי לייצר את השלב הראשון שיצדיק את המשך ההשקעה שתגדיל את התועלת... די מתסכל. הוא חולם להפוך בהמשך למוביל עשיר, אך ברור לו שמעטים הם אלו שזוכים לירושה מתוך משאבים, וגישת הגנבה של רובין הוד לא באה בחשבון.

נופל וקם, נופל וקם

למרבה המזל, ברוב הארגונים המוביל העשיר והמוביל העני אינם גרים בשני קצוות של יער עבות. הם שכנים שלפעמים חולקים מסדרון משותף, אוכלים באותו חדר אוכל ואולי גם עברו את אותו

מסלול הכשרה וקידום. יש להם מרחב משותף וגם אינטרסים משותפים, ואלו משמשים בסיס מצוין לכך שאפשר "להציל" משאבים שנפלו על הרצפה של האחד לטובת הפעילות של האחר.

מה נכלל במושג "משאבים"?

אף שאצל רבים האסוציאציה הראשונה של המושג "משאבים" היא כסף או מקבילותיו השונות, בכל ארגון מודרני ברור כי מדובר בהגדרה מצמצמת שמפספסת בגדול.

- המשאב הכי חשוב בכל ארגון, בוודאי כזה שמבקש לצמוח, הוא כוח האדם שלו. בקטגוריה זו ראוי לכלול את כל צורות ההעסקה, את המגוון, את מסלול הגיוס והפיתוח של האנשים בארגון ועוד. לא נרחיב כאן בנושא, אך נחזור בהמשך לדוגמה של תוכנית "גשר", שמאפשרת הצצה להסתכלות מחודשת על מיצוי כוח אדם לטובת חדשנות.

- גם נכסים חומריים של הארגון כמו נדל"ן (משרדים, חדרים, מעבדות) או חומרה (טכנולוגיות, ייצור, רכיבים, אמל"ח ועוד) הם משאבים שנמצאים תחת הפנס, ובחלק מהארגונים תהליך ההקצאה משקף את סדרי העדיפויות שלהם. נציג שתי דוגמאות של משאבים אלו בהמשך.

- משאבי תוכנה כבר יכולים להיות מעניינים יותר – ראשית, מכיוון שהם רלוונטיים מאוד לארגונים מתקדמים, ושנית, מכיוון שהם ניתנים לשכפול בקלות יחסית, מאפיין ששובר את התפיסה המסורתית שמשאבים יכולים רק להתחלק.

אבל קבוצת המשאבים הכי מעניינת שעומדת לרשות הארגון כוללת את אלו שנגזרים מכוח האדם שעומד לרשותו:

- ידע – הכוונה היא גם לידע הגלוי והמתועד וגם לידע הסמוי שנמצא "בראש" של העובדים; ידע מקצועי רחב וידע ייחודי וספציפי לפעילות הארגון; ידע שמבוסס על ניסיון העבר וידע שמבוסס על הכרת השוק וכיווני ההתפתחות העתידיים. כשנתעמק בהמשך במשאבים "על הרצפה", נבין שגם ידע מפרויקט שכבר נסגר אינו הולך לאיבוד ואפשר למצוא אותו לטובת חדשנות.

- נגישות – קל לחשוב על משאב הנגישות בהקשר של נגישות לציוד או למרחב מסוים: חיבור למי שמחזיק מאגר של רכיבים אלקטרוניים מכל סוג אפשרי יכול לאפשר לנו, למשל, לפתח אב-טיפוס בצורה מהירה וזולה. אבל נגישות במובן הרחב יותר היא גם נגישות לאנשים הרלוונטיים – למפקדים, למוקדי ידע, לבוגרי היחידה משנים קודמות. מה שיפה במשאב הנגישות הוא שהוא בבחינת "רשת מיִדְבֶקֶת". אם יצרת לעצמך רשת קשרים עם נגישות למומחים או למי שיש לו השפעה – אתה הופך בעצמך למשאב של נגישות עבור אחרים.

- לגיטימציה וסמכות – בארגונים היררכיים (וכן, במיוחד בארגונים שעוסקים בנושאי ביטחון וחלק מהפעילות שלהם ממודרת אפילו בין היחידות השונות), לא כל אחד יכול לעשות כל מה שהוא רוצה. יש חלוקה של סמכויות, תהליכי בקרה וריסון כוח. סיוע ושותפות עם מי שיש להם לגיטימציה (פורמלית או לא פורמלית) וסמכות לאשר פעילות הם משאב קריטי כדי ליצור

משהו חדש שאין בסמכותנו לעסוק בו בשגרה.

- הַנְיָעָה (מוטיבציה) – שמרנו את הטוב ביותר לסוף. הניעה יכולה להחליף חלק מהמשאבים האחרים או לכל הפחות למנף אותם. הניעה היא כוח פנימי שיש לאנשים, ולכן היא אינה מבוססת על כל המשאבים החיצוניים שפירטתי קודם לכן, אבל יכולה להעצים אותם.

את הדוגמה הכי טובה להניעה כמשאב עצום אנחנו פוגשים בכל פעילות שבה אנחנו משלבים אנשי מילואים של היחידה. רובם אינם מגיעים להעביר הרצאה או לסייע בפיתוח של מוצר חדש בגלל התגמול הכספי או התנאים המפנקים בבסיס – הם מגיעים מפני שהערך שהם מקבלים מהחיבור לעשייה המודיעינית או המבצעית הוא ייחודי ואי־אפשר לקבל אותו במקומות האחרים המרתקים שבהם הם עובדים או לומדים.

טבלה מסכמת – סוגי משאבים עיקריים

משאב	דוגמאות
כוח אדם	מגוון צורות ההעסקה; מסלולי הגיוס, הפיתוח והקידום
נכסים חומריים	נדל"ן (משרדים, חדרים, מעבדות); חומרה (טכנולוגית, ייצור, רכיבים, אמל"ח)
תוכנה	בסיסי נתונים; מערכות מידע; יישומונים; רישיונות
ידע	ידע גלוי וידע סמוי; ניסיון מקצועי; היכרות עם הזירה ועם יריבים; הבנת מגמות עתידיות; Best practices
נגישות	נגישות לציוד, למרחב, למוקדי ידע, לדרג מקצועי או פיקודי רלוונטי
לגיטימציה וסמכות	סמכויות והסמכות; הרשאות; גיבוי ניהולי; תהליכי בקרה
הניעה	מניעים פנימיים ואישיים; תחושת שליחות וערך
נגישות	נגישות לציוד, למרחב, למוקדי ידע, לדרג מקצועי או פיקודי רלוונטי
מוטיבציה	מניעים פנימיים ואישיים, תחושת שליחות וערך

הרצפות השונות – היכן אפשר למצוא משאבים לא מנוצלים?

בארגון גדול, גם היקף המשאבים גדול, אבל כפי שכבר תיארנו – הם אינם מחולקים באופן שווה. ליחידות מסוימות או לאנשים מסוימים קל יותר להגיע למשאבים, ולאחרים קשה יותר.

אם אתה מוביל עני, או יזם פנים־ארגוני כפי שנכנה זאת מעתה והלאה, ההסתכלות הרגילה על רשימת סוגי המשאבים לא בהכרח משרתת אותך. כדי להרים משאבים ש"נפלו על הרצפה" עדיף להסתכל סביבך מנקודת מבט שונה: איפה מצטברים משאבים לא מנוצלים? איך אפשר לזהות אותם? בשפה שלנו – מה הן הרצפות שעליהן כדאי לחפש משאבים לא מנוצלים?

ישנן כמה סוגי "רצפות" שעליהן אפשר למצוא משאבים לא מנוצלים, אך חשוב במיוחד להכיר את ארבע הרצפות האלה:

- משאבים שהשימוש בהם אינו מיטבי – קל להסביר את הרצפה הזו על ידי דוגמאות: תוכנת מחשב שכבר נרכשה אבל רק חלק מהמאפיינים או מהרישיונות שלה נמצאים בשימוש; ספק

שכבר יש מולו הסכם שירות רחב אבל הוא מיושם לטובת שירותים שאינם היתרון היחסי שלו; איש מילואים שמשוּבץ בתפקיד על בסיס ההכשרה הצבאית שלו, אף שמאז שהשתחרר צבר כבר שנות ניסיון רבות בתחום מקצועי "יקר" שונה. בכל המקרים הללו כבר שילמנו את המחיר המלא של המשאב, אבל אנחנו מנצלים רק חלק קטן מהתועלת שהוא יכול לספק.

- משאבים שאינם בשימוש כלל – כן, יש גם כאלו. מלאי זרבה ששוב במחסן; ציוד שנרכש לטובת ניסוי עתידי שיקרה "בהזדמנות" אבל נדחה פעם אחר פעם; ציוד ישן שהוחלף בחדש אך עדיין תקין.

- משאבים שקל מאוד לבעלים שלהם להשיג עוד כמותם – זוהי רצפה מפתיעה מפני שפעמים רבות מדובר בציוד שנמצא בשימוש תדיר על ידי בעליו. דווקא בגלל שהוא כה קל להשגה, הוא נתפס כמובן מאליו ולכן ויתור זמני על חלקו עד שיגיע המשלוח הבא אינו מאיים ונתפס כ"טובה" שקל להעניק לאחרים: חומרי גלם בגופי הייצור; כרטיסי פיתוח ואבולוציה; ואפילו משאבים שאינם חומריים כמו איסוף מידע או הפעלה של מאגר מודיעיני.

- משאבים שאפשר לנצל בו זמנית לכמה שימושים שונים – גם זוהי רצפה מפתיעה, מפני שיש לה "גוונים" רבים: תוכנה שאפשר לשכפל; ציוד שאפשר להקצות לשימושים שונים לפי ימים או שעות; ידע שיש לעובד ביחידה אחת ויכול לסייע ביחידה אחרת.

נקודה ראשונה למחשבה אחרי הצגת הרצפות השונות היא שחלקן נראות הפוכות או סותרות: איך ייתכן שגם משאב שאינו בשימוש כלל וגם משאב שבעליו משתמש בו כל הזמן ויכול להשיג עוד כמותו נמצאים באותה רשימה? התשובה היא שהמשותף לרצפות הללו הוא שהן מייצגות את מה שזול בעיניו של המוביל העשיר, בין אם הוא משתמש בו ובין אם לא. נקודה שנייה שחשוב להדגיש היא שהבנה של סוגי הרצפות השונות יכולה להיות מתורגמת לשאלות שהיזם יכול לשאול סביבו כשהוא תר אחרי משאבים חדשים. במקום לשאול "יש לך בקרים אלקטרוניים לתת לי?" (בהצלחה עם התשובה...) עדיף לשאול "אתה יכול להשיג עוד כאלו בקלות?". תופתעו מהתשובה.

למה להשתמש במשאבים על הרצפה?

אז הבנו שאנחנו צריכים משאבים כדי לפתח משהו חדש, והכרנו תופעה שמתרחשת בצורה טבעית בארגונים שנקראת "משאבים על הרצפה". הגיע הזמן להבין קצת יותר לעומק את התופעה – מה עומד מאחוריה, ומה זה אומר להשתמש בה.

אם אנחנו זוכרים שגם בארגונים יעילים ישנם עיכובים לא צפויים ושינויים בצרכים לאורך הדרך, סביר להניח שבארגון שאינו ממקסם "רזון", ליחידות הגדולות יוקצו יותר משאבים מההיקף שהן יודעות להשתמש בהם בצורה יעילה.

זיהוי המשאבים על הרצפה דרך משקפי עלות/ערך חלופיים

ה"רצפה", כפי שהבנתם, היא מקום מעורפל, ולעיתים קשה להבחין האם משאבים באמת נמצאים שם. דרך טובה להצליח בכך בכל זאת היא לשנות את הגישה שבה אנחנו חושבים על עלות וערך: לא לחשוב עליהם בצורה אבסולוטית (הפרויקט הזה עולה 10,000 שקל ו-10 שנות אדם והערך שאני מקבל ממנו הוא כזה וכזה) אלא בצורה יחסית (אילולא הייתי מבצע את הפרויקט הזה, איזה ערך הייתי יכול ליצור באמצעות המשאבים שאני משקיע בו כרגע?).

ה"משאבים על הרצפה" מאופיינים בכך שהערך החלופי שלהם גבוה בהרבה מהערך שהם מספקים עכשיו. דוגמה פשוטה לכך אפשר לראות במחשב הגרוע ביותר ביחידת פיתוח, סוג המחשב שאף אחד לא משתמש בו או שמתמשים בו כגיבוי שלישי. הערך שלו נמוך מאוד במיקומו הנוכחי, אבל אם נמקם אותו במשרד של אנשי HR ונאפשר להם לעבוד בסביבה מהירה, מבלי שקובצי האקסל העצומים שלהם ייתקעו תמיד, נייצר ערך גדול בהרבה.

אנחנו צריכים, אם כך, לעשות שינוי בתפיסה שלנו של עלות וערך: לא להתחשב בעלות ובערך אבסולוטיים אלא בעלות ובערך חלופיים.

אנחנו זוכרים שמשאב אינו חייב להיות ציוד מחשבי או תקציב אלא שישנם סוגים רבים של משאבים. לאור זאת, הגמישות שלנו למצות ערך חלופי היא עצומה. יש מי שקוראים לזה One man's trash is another man's treasure. הדימוי אולי אינו מחמיא, אבל הכלל תמיד יפתיע לטובה.

משאבים על הרצפה כמרכיב מפתח בחדשנות

הכלל של שימוש במשאבים לא מנוצלים נכון תמיד, אבל לעולם החדשנות הוא מתאים כמו כפפה ליד. חדשנות היא בהגדרה עתירת סיכון. אנחנו שואפים לייצר ערך גדול, אבל סיכויי ההצלחה לא תמיד ברורים. שימוש במשאב "זול", כזה שהיה על הרצפה והרמנו אותו, אינו משנה את הערך הפוטנציאלי אבל הוא מוריד דרמטית את העלות, ובכך מאפשר להציג פרויקט עם פרופיל סיכון נמוך יותר. למעשה, בזכות הגישה הזו, הרבה מאוד מהחדשנות בארגונים מתקיימת "מתחת לרדאר", והיא משלבת משאבים "זולים" ולרוב גם לא טיפוסיים (ולא פורמליים).

ארבע דוגמאות למיצוי משאבים על הרצפה

לצד האמונה העמוקה בכלל של מיצוי משאבים על הרצפה, חשוב לנו בגוף החדשנות של היחידה הטכנולוגית באמ"ן להביא אותו לידי ביטוי מעשי בפעילות שלנו. בפרק זה נציג ארבע דוגמאות ליישום של הכלל שאפשר לראות בהן שלבים שונים של התפתחות של הכלל ביחידה.

שתי הדוגמאות הראשונות הן מהשלב ההתחלתי של הקמת מדור החדשנות, השלישית היא מנקודת הזמן שבה קלטנו חיילים ועובדים ראשונים במדור והאחרונה מהמחזור האחרון של האקסלרטור שפועל במסגרת תחום החדשנות. תוכלו לראות שאין מדובר רק בנקודות עוקבות בזמן אלא גם במעבר הדרגתי מיישום הכלל על ידי מדור חדשנות עצמו ליישום שלו על ידי מי שהופכים להיות יזמים פנים־ארגוניים בעצמם.

#1 - בונים משרד

כשרק הקמנו את גוף החדשנות של היחידה, היינו שני אנשים שחלקו עמדת מחשב אחת מושאלת במשרד של קצינה שבדיוק עברה תפקיד (שזה כבר אחלה משאב על הרצפה!), אבל היה ברור שהמצב הזה לא יכול להימשך לאורך זמן. בעולם החדשנות קוראים למצב הזה "לא ססטיינבילי, ובטח שלא סקלביילי".

לאחר מאמצים רבים ותמיכה של בכירים, הועברנו למשרד בקומה נטושה של אחד המבנים ביחידה. קומה נטושה נשמע כמו משאב לא מנוצל, אבל איך נוצר מצב כזה? ובכן, במקור היה מדובר בבניין בעל שש קומות, שמעליהן גג. מצוקת הנדל"ן הובילה להוספת שלוש קומות נוספות, והגג המקורי הפך להיות קומה G6...

התקררות היו נמוכות, הרצפה הייתה מחוספסת, לא היה ריהוט בכלל; אבל היה משרד!

הבנו שהזמנה של ריהוט חדש יכולה לארוך עד כמה חודשים, אז בינתיים התחלנו לטייל ברחבי היחידה במצוד אחר ריהוט נטוש.

ביום הראשון מצאנו שני שולחנות וכיסאות בעלי גלגלים שאינם מתגלגלים; יש עמדות עבודה.

בהמשך, הרכבנו בעצמנו ריהוט משאריות שנותרו אחרי סבב מעברי חדרים: גלגלים תקינים מכיסאות שחסרה להם משענת, רגליים של שולחן מתפורר שחוברו לשולחן עם רגליים מתפוררות... הבנתם את הרעיון. כשהריהוט החדש הגיע, כבר היינו מסודרים ויכולנו לבחור מתוכו רק את מה שתואם ל"קו העיצובי" החדש שלנו, ואפילו לתרום לצוותים אחרים.

זמן מה אחר כך גילינו שבמרתף של הבניין יש מרחב עבודה משותף שאינו בשימוש, ממשי WeWork שמחכה רק לנו. היו בו ריהוט, מטבחון, מחסן קטן ואפילו חדר דיונים. אב הבית הסביר לנו שהחדר לא בשימוש בשגרה, מפני שאין בו עמדות מחשב, ולכן משמש רק לעיתים רחוקות לפעילויות גיבוש או פגישות מזדמנות.

קיבלנו את אישור מפקד הבסיס להתמקם במרחב המשותף ולהפיח בו רוח חדשה, אבל מהיכן יגיעו עמדות מחשב? מנהל גוף ההכשרה של היחידה, שקרוב אלינו ארגונית, שיתף אותנו במצוקת הנדל"ן הזמנית שלו – קורס חדש מגיע אך בניית מתחם ההכשרות החדש טרם הסתיימה. בינגו – מנהל ההכשרות העביר שם את הקורס והחזיר אלינו את המרחב לאחר מכן, עם עמדות מותקנות וציוד חדש.

#2 - איפה המדפסת?

החזון שלנו היה הקמה של מתחם יזמות פנימי ומאובזר שעונה על החסם הגדול ביותר ליזמים – הלגיטימציה ליזום; אבל עכשיו חסרים האביזרים. החסם השני בגודלו שזיהינו אצל יזמים פנימיים ביחידה היה הקושי בייצור עצמי.

ליחידה יש סדנאות מתקדמות שיכולות לייצר כמעט כל רכיב שאפשר לדמיין, אבל כדי שבקשה לייצור תיענה, היא צריכה להיות מגובה תקציבית ולהתחרות מול שלל הבקשות המבצעיות, הדחופות והפורמליות.

עבורנו, המדרגה הראשונה, הנגישה, והזולה ביותר כדי לאפשר ייצור עבור יזמים, היא מדפסת תלת־ממד. עברנו בין המדורים השונים שעושים שימוש במדפסות, כדי לבדוק אם יוכלו להנגיש אותן ליזמים מכלל היחידה, אבל גילינו שמדפסות תלת־ממד מעוררות רגש טריטוריאלי חזק...

קצין במדור א' הדגיש: "כל המדפסות שלי חדשות ומתקדמות, אני משתמש בהן כל הזמן ולא יכול לתת לאף אחד אחר להפעיל אותן".

הראש של מדור ב' הדגיש: "את המדפסות הישנות שלי אני מעביר למדורים אחרים כמו מדור א', ואת החדשות אני מפעיל אצלי, סליחה".

תפסתם את זה? כי אנחנו כן. חזרנו למדור א' ושאלנו אם יצא להם במקרה לקבל מדפסת ישנה ממדור ב', שהם לא משתמשים בה כי הרי כל המדפסות שלהם חדשות...

"אה, אממ, יש מצב, תנו לי לבדוק במחסן".

בתוך חצי שעה הייתה לנו מדפסת תלת־ממד תעשייתית – ישנה אך פונקציונלית – במתחם היזמות. הנגשנו אותה דרך פורטל הדפסות ברשת היחידה ונוהל ההפעלה היחיד שלה הוא "תמיד אומרים כן", הרי גם אם היא מדפיסה אבות-טיפוס שבורים ועקומים כל יום וכל היום, עדיין עלות ההפעלה שלה זולה מאוד כמענה לצורכי יזמות פנימית.

הרי לכם משאב חומרה שהיה על הרצפה (תרתי משמע...), מהסוג שלא משתמשים בו כלל.

הינה לכם שלל דוגמאות למיצוי משאבי נדל"ן מכמה רצפות שונות (לא מנוצל בכלל, לא מנוצל מיטבי, אפשר לחלוק בזמנים שונים) שיישמנו בעצמנו ועל עצמנו.

#3 - גשר לכוח אדם

פתרונות למצוקת כוח אדם הם תמיד הכי מרגשים, כי הם גם אלו שנראים בתחילת הדרך בלתי אפשריים, וגם משמשים בסיס למשאבים שנגזרים מהם – ידע, נגישות, לגיטימציה וסמכות, מוטיבציה.

מאז הקמת גוף החדשנות מצאנו והמצאנו עבור עצמנו ועבור היזמים לא מעט פתרונות יצירתיים למיצוי כוח אדם, בעיקר על בסיס ניצול של "בריכות" לא ממוצות של מועמדים ושל תקנים. גילינו, למשל, שבמקום להיאבק על תקני חיילים, קצינים, נגדים, ואזרחים עובדי צה"ל, דווקא תקן הסטודנט עובד צה"ל הוא זול, מהיר, ולא מנוצל מספיק.

וכאשר לא היה לנו תקציב להביא מרצים או יועצים לטובת הרצאות מקצועיות באקסלרטור – ניגשנו למאגר המילואימניקים של היחידה (שאנחנו בנינו), שם גילינו אנשי מקצוע מהטובים בארץ, בוגרי היחידה, ששמחו להגיע במסגרת ימי מילואים – משאב "זול" ונגיש מאוד ליחידה צבאית.

תוכנית "גשר" היא יישום רחב יותר של מיצוי משאבי כוח אדם באופן שגרת

במסגרת ניתוח ארגוני של תכולות היחידה זיהינו שכל הפרויקטים שנכנסים לתוכנית העבודה של היחידה הם בגודל של שלושה חודשים או יותר. עם זאת, פרויקטים קטנים ופשוטים זוכים לתשומת לב אפורמלית: גופים רבים מרגישים בנוח להשקיע שבוע-שבועיים של עבודה כדי "לסגור פינה". אבל ישנה בעיה עם פרויקטים בגודל של שבועיים עד חודשיים – הם גדולים מדי מכדי לסגור פינה, וקטנים מדי מכדי להיכנס לתוכנית העבודה.

בד בבד שמענו מכמה יזמים פנים-ארגוניים פרואקטיביים שלעיתים הם מוצאים את עצמם בתקופות "משעממות": מייד לאחר סיום פרויקט ובהמתנה לפרויקט חדש; בהמתנה ליציאה לקורס או לשחרור; סטודנטים בחופשת סמסטר.

הנורה נדלקה מייד. אפשר לחבר בין היצע לביקוש!

זו המהות של תוכנית "גשר" שבמסגרתה אנחנו עושים סקירה ארגונית של בעיות בגודל של שבועיים-חודשיים, בונים רשימה של יזמים שיכולים לתרום מיכולותיהם לפרק זמן מוגבל, ומבצעים את השידוך ביניהם.

באופן הזה, היזם נהנה מגיוון העשייה, פרויקט ברמת עניין גבוהה ותמיכה של גוף החדשנות; הארגון נהנה מהאימפקט; והמנהל של היזם כמעט שלא מפסיד דבר ומקבל תודה גדולה ממפקדת היחידה.

#4 – ניסוי בקטנה

הדוגמה האחרונה של יישום הגישה נוגעת ישירות בעולם המבצעי, ולכן לא אוכל לפרט אותה בצורה מלאה משיקולי מידור. יחד עם זאת, היא ממחישה בצורה נהדרת את ה"חלחול" של הגישה מצוות החדשנות של היחידה לקבוצה רחבה יותר של יזמים פנים-ארגוניים שעברו דרך האקסלרטור שפועל בה (פירוט אודותיו בהמשך).

אחד הצוותים באקסלרטור החליט לפתור בעיה מבצעית משמעותית ולצוות היה רעיון מפתיע כיצד לבצע שינוי יחסית קטן שישפר את המצב באופן משמעותי. כדי להוכיח שהפתרון עובד

היה צורך בסדרת ניסויים שבמהלכם הצוות יבצע מדידות בתרחישים שונים, כלומר יש לבצע בדיקות באמצעות המוצר המבצעי עצמו.

השיחה התמציתית שאציג כאן היא גרסה מקוצרת של רצף שיחות בין צוות היזמים לגוף שאחראי על המוצר המבצעי, שבמקור התפרסו על פני מספר ימים, עד שבהדרגה זוהו כל ה"רצפות" והמשאבים הפנויים שאפשרו לבצע את סדרת הניסויים המוצלחת:

ש: האם נוכל לשאול את המוצר המבצעי לסדרת ניסויים קצרה?

ת: לא, המוצר נמצא לקראת לו"ז ניסויים צפוף ולא נוכל לשלב ניסוי ייעודי עבורכם.

ש: האם באחד הניסויים המתוכננים יש מרווח של שעה שבו נוכל לשלב את הניסוי שלנו?

ת: יש מרווח זמן, אבל הניסויים דורשים התארגנות אופרטיבית גדולה, ולא נוכל להוסיף סיבוכיות או סיכונים לניסוי.

ש: האם לא נהוג שלמוצר כזה יש יתירות?

ת: יש מוצר נוסף, אבל בוא במצב לא תקין כרגע.

ש: מה לא עובד בוא?

ת: חסרים בו חלקים מהרכיבים היקרים שחיוניים להפעלת הניסוי, לא נוכל להחזיר אותו לתפקוד מלא.

ש: אנחנו לא צריכים את כלל הביצועים שלו, רק בדיקה ממוקדת של מדדים מסוימים, האם המוצר מתפקד מספיק בשביל זה?

ת: טכנית אפשר לבדוק את המדדים המסוימים שאתם צריכים, אבל לא תוכלו לעשות את זה בלי מפעיל, וכל המפעילים מצוותים לניסוי שלנו.

ש: האם נוכל להזמין למילואים "על חשבוננו" מפעיל שלכם שיודע להפעיל את המוצר?

ת: כן, אבל מוצרים מבצעיים דורשים מסגרת בטיחותית מורכבת מאוד.

ש: לאור זאת שהמוצר שעליו נעבוד אינו תקין ולא כולל את הרכיבים היקרים – האם נוכל להקל בסטנדרט הבטיחות?

ת: כן, תוכלו לקחת סיכונים על המוצר עצמו, אבל עדין תצטרכו מרחב פתוח ללא אנשים.

מצוין, נשריין את אחד המתחמים היחסית נטושים ביחידה, עשינו זאת כבר בעבר.
ת: רות!

חילופי הדברים המקוצרים חושפים איך אפשר לחפש ולזהות רצפות מסוגים שונים – זמן "מת" בין ניסויים (למרות שלא התאפשר במקרה הזה), אנשי מילואים, נדל"ן לא מנוצל כמו מתחם נטוש, ניהול סיכונים שונה במהלך ניסוי על מוצר תקול בהשוואה למוצר מבצעי.

מעבר לכך שחילופי הדברים האלו אפשרו את המשך המיזם, אין לנו ספק שהם העשירו גם את הגוף השותף, זה שיהיה גם הצרכן של אותו מיזם, ושיאפשר בפעם הבאה גמישות רבה יותר בזיהוי משאבים שאפשר למצות בקלות.

האקסלרטור כמנוע לפיתוח ויישום של כלל "משאבים על הרצפה"

רצף הדוגמאות שפירטנו אינו תוצר של החלטה מסודרת אלא תוצר מצטבר של דרך חיים שלנו כיזמי פנים. ועכשיו, עם הרחבת תחום החדשנות ביחידה וכניסתם של יזמים נוספים לאקוסיסטם הפנימי שלנו, עיבינו את התפיסה של "משאבים על הרצפה", והבנו שצריך להנחיל אותה בצורה מסודרת למי שלא מכיר אותה. האקסלרטור שפועל ביחידה שימש עבורנו הזדמנות להפוך את נושא ה"משאבים על הרצפה" מכלל מנחה לשיטת פעולה סדורה.

תוכנית האקסלרציה של היחידה מאפשרת לצוותים הטרוגניים ללמוד וליישם יזמות פנים־ארגונית עם תמיכה והנחיה. פלט התוכנית מוגדר כתוצרי הצוותים, כלומר הצוותים מתרכזים בלייצר בסוף המסלול תוצר מוחשי שאפשר להטמיע בארגון.

התוכנית נמשכת על פני ארבעה חודשים, במסגרתם עובדים היזמים יום בשבוע על המיזם שלהם. בתוכנית משולבים 50 יזמים, חלקם נבחרו על בסיס פנייה יזומה שלנו במטרה לחזק צוות ספציפי, וחלקם ענו לקול קורא שהפצנו ברחבי המערך ועברו ראיונות קבלה. כל צוות מקבל אחד מ־10 אתגרים שנבחרו על ידינו מתוך מעל 350 אתגרים שאספנו מאנשי מפתח בארגון, שהמאפיינים שלהם הם סיכון גבוה ופוטנציאל ערך גדול. מדובר באתגרים מליבת העיסוק של היחידה, אך אינם מופיעים בתוכניות העבודה שלה. רשימת האתגרים משלבת בין אתגרים מבצעיים למנהלתיים, טכנולוגיים ושיאנים טכנולוגיים, יחידתיים ושל כלל המערך.

מסלול היזמות מבוסס על המודל של Double Diamond, שמעביר את היזמים בשלבים משלב מחקר לשלב של עיצוב פתרונות. לא נציג כאן לעומק את המודל ואת כל מסלול הפעילות באקסלרטור, אך כדאי להדגיש שבראייתנו גם תוצר מחקרי במיזם נותן ערך בפני עצמו. מיזמים שסיימו בהצלחה את מסלול האקסלרטור יועברו ליחידת פיתוח רלוונטית (Handoff), והיזמים יכולים לחזור למשימות השגרה שלהם או אפילו להשתלב במיזם אחר בהמשך. זו נקודת הזמן שבה הכלל חייב לעבור מאינטואיציה ל"מתכון". מכלל אישי של מובילי התוכנית ומ"רצף דוגמאות" ל"מערך שיעור" שמועבר לקבוצה רחבה של יזמים.

איך לזהות ולאסוף משאבים מהרצפה? המתכון המקוצר

אחרי שהבנו את הכללים, פירטנו דוגמאות והבנו שנדרש גם ללמד אחרים איך ליישם את גישת ה"משאבים על הרצפה", הגיע הזמן לדבר בצורה מסודרת יותר על ה"איך". ברור שאין מדובר על מתכון מדויק עם שלבים, זמנים וכמויות מכל מרכיב, אך עדיין אפשר לשרטט כמה כללים שימושיים, שמהם תוכלו לבחור את אלו שמתאימים לצורך הספציפי שעומד בפניכם.

שאלו את השאלות הנכונות - פירטנו את סוגי המשאבים ואת הרצפות שעליהן הם נמצאים, אבל הדרך הכי נכונה לחפש שם היא לשאול את השאלות הנכונות, ולא את אלו שאנחנו רגילים לשאול או את אלו שנבחר לשאול.

חפשו עקבות – לאן המשאבים הנוכחיים הולכים? היכן סביר שיהיו משאבים שאינם מנוצלים כהלכה? אפשר, למשל, לעבור על תוכנית העבודה המלאה של היחידה, לקרוא את כל השורות, לבדוק היכן יש כמויות גדולות של משאבים והאם הם נוצלו בשנים קודמות.

חפשו פעילויות בעצימות מתפרצת – אילו פעילויות של הארגון מבוצעות רק בפרקי זמן מסוימים? אילו יכולות מחייבות יתירות שאפשר להשתמש בה בתקופות שגרה?

חפשו את המשאבים שיש לכם יתרון בהפעלה שלהם – איזה משאב אני יכול להפעיל לבד, בלי לבקש את כל ה"מעטפת" שאליה הוא מקושר כיום? את השאלה הזו הכי קל להבין באמצעות דוגמה פשוטה – אם תבקשו מאחראי התחבורה הסעה ממקום למקום, הוא יניח שאתם זקוקים גם לנהג, שגם חייב להיות זמין לאורך כל זמן הפעילות. אם תבקשו רכב – הבקשה הופכת "זולה" ופשוטה יותר ולכם יש יכולת לעשות בו שימוש עצמאי. הפירוק של הבקשה לחלקים קטנים מאפשר גם צמצום של הבקשה אבל גם זיהוי של האפשרות לתת לכם להפעיל אותו כרצונכם (ממש כמו בדוגמה של הורדת תקן הבטיחות בניסוי עצמאי).

עזרו לבעל המשאב לשחרר אותו עבורכם

הנטייה הטבעית שלנו היא לחשוב שאם נסביר בצורה רציונלית את הצורך – כולם יראו מייד שמדובר במשאב חופשי. זה נכון לפעמים, אבל למה לא לעזור לבעל המשאב להיענות לבקשה שלכם על בסיס כמה פעולות פשוטות?

דרגו את הבקשה – בדיוק כמו בכל תוכנית עבודה, גם אם אתם מגיעים "לקושש" משאבים – ציינו מה חשוב יותר ומה פחות, מה יאפשר לכם לממש את המיזם שלכם ומה יהיה בונוס. זה מעיד על גמישות ומייצר מרחב להסכמה.

הסבירו את היתרון - המשאב במרכז – כשאתם מבקשים להסב משאב קיים לשימוש חדש, הדגישו את היתרון לכלל הארגון, ולא לגוף שלכם. מי שנמצא במרכז התמונה הוא המשאב, ולא אתם!

עזרו לצמצם את החיסרון – אם בעל המשאב אינו מאמין בערך החדש שאתם מציגים, לכל הפחות עזרו לו לצמצם את הפגיעה שהוא מעריך שהוא עלול לספוג: חפשו חלונות זמן "מתים", גרסה קודמת שאינה בשימוש תדיר וכולי. במקרים מסוימים, בעל המשאב אפילו יוכל להרוויח מעצם לקיחת המשאב: לקחת ממנו מלאי רזרבה חוסך לו מקום ומוריד את כמות הדברים שהוא חתום עליהם, ולספח חייל שלו אליכם חוסך לו קשב ניהולי יקר ערך.

השאירו אותו מעורב – "המשאב במרכז" אינו סתם סיסמה. אם תהפכו את הבעלים המקורי ל"הורה גאה", שייחנה גם הוא מהפיתוח החדש – תרוויחו גם נכונות גבוהה יותר וגם מעורבות וסיוע שלו בהמשך הדרך. למעשה, במובנים רבים הבעלים המקורי של המשאב הוא אחד ה- owner של המיזם, כך שגם הוא ירצה בהצלחתו. אחת הדוגמאות המוצלחות שלנו הייתה במסגרת ההקמה של מרכז השאלת ציוד לטווח קצר. את רוב הציוד בגל הראשון של הפעלת

המרכז קיבלנו ממחלקת הלוגיסטיקה של היחידה, וכחלק מהתהליך הגדרנו את המחלקה עצמה כשלב הפיילוט של המיזם. הם גם נהנו ממנו וגם ידעו לתרום לנו טיפים מעולים ששירתו בהמשך את כלל המשתמשים בו.

הציעו משאב לא מנוצל שעומד לרשותכם – כן, גם ליזמים נטולי משאבים לכאורה יש משאבים שאחרים מחפשים: ניסיון מקצועי, נגישות למוקדי ידע, גמישות בהפעלת כוח אדם. תתפלאו עד כמה מתחם העבודה היום-יומי שלכם קוסם לאחרים, רק בגלל שהוא שונה מהמקום שבו הם מקיימים את הפעילות הרגילה שלהם.

בקשו הכוונה – לא רק מן השפה ולחוץ. בקשו באמת טיפים לשימוש נכון במשאב מהניסיון של מי שעושה בו שימוש רב. בטוח שתרויחו קיצורי דרך; לפעמים גם תרויחו עוד משאבים. סטיב ג'ורבטסון, משקיע ההון-סיכון אמר ש"אם אתם רוצים כסף, בקשו עצה. אם אתם רוצים עצה, בקשו כסף".

הפכו לכתובת עבור מי שמחפש משאבים על הרצפה

פתחו גישה אופורטוניסטית של "איך כן" – זו הדרך להפוך למוקד של הזדמנויות. אם אתם מורגלים בהפצה של קול קורא שמחפש הצעות כיצד למצות משאב לא מנוצל – אנשים יפנו אליכם כאשר יש ברשותם אחד כזה, מפני שהדבר יסייע גם להם. זה אומר שאתם צריכים לומר "כן" לכל מי שפונה אליכם, גם אם אתם לא בטוחים בעצמכם שזה יצליח. גם בכך לא כולם האמינו, נכון?

צרו הדדיות על ידי תמיכה פרואקטיבית באחרים – "חוק ההדדיות" קובע שמי שמקבל מרגיש מחויבות להחזיר. אל תחכו לפנייה אליכם, הציעו באופן אקטיבי משאבים שיש ברשותכם. אנחנו, למשל, הצענו לאורך תקופה מסוימת את השימוש במצלמה מסווגת שהייתה בשירותנו, ואפילו פתקים דביקים צבעוניים, לכל מי שפנה אלינו בכל בקשה. רובם המוחלט השיבו שאין להם צורך בהם, חלקם חזרו לבקש אותם בהזדמנות מאוחרת יותר, אחרים הציעו לנו ציוד שלהם בתמורה וכולם הבינו שכדאי להם לשאול מה עוד יש לנו להציע.

ספרו לעולם מה אתם צריכים ומה אתם רוצים – ככה פשוט, ככה יעיל. אל תניחו שכולם מכירים אתכם ואת הצרכים שלכם.

סיכום וקריאה לפעולה

"משאבים על הרצפה" הוא כלל חשוב, אך הוא כמובן אינו הזווית היחידה שבה אפשר לבחון את נושא החדשנות בכלל, ואת החדשנות בסביבה המודיעינית והמבצעית של היחידה הטכנולוגית של אמ"ן בפרט. בחרנו בכל זאת לשתף בהרחבה את הזווית הזו, מפני שאנחנו מאמינים שהרעיון הזה הוא חלק משמעותי מתרבות של חדשנות, לפעמים יותר מאשר תהליך כזה או אחר או מיזם ספציפי שהצליח והפך לפרויקט.

איך מייצרים תרבות של שימוש במשאבים על הרצפה?

ראשית, אי־אפשר לייצר תרבות שכזו מבלי שהדבר יגיע בו בזמן גם מלמעלה וגם מלמטה: גם מהנהלת הארגון וגם מאנשי המקצוע. אנחנו זכינו לקבל תמיכה עצומה ממפקדת היחידה, ובד בבד פעלנו להרחיב את התפיסה מכזו שמאפיינת את הפעילות שלנו באופן אישי לכזו שכלל היזמים לומדים ועושים בה שימוש.

שנית, אף שמקובל לדבר על תרבות של "תן וקח" כדוגמה לשילוביות, אולי נכון יותר לתאר זאת כיצירת תרבות "גם של תן וגם של קח" – חידוד קטן, שמעיד על כך שלא תמיד הנתינה והלקיחה מתבצעות באותו מפגש, עם אותו מפקד או חייל ולא תמיד מול אותו מיזם. התמונה הכוללת של נתינה ולקיחה של משאבים לא מנוצלים תהיה רחבה יותר אם לא נחפש סימטרייה בכל פעולה נפרדת.

שלישית, יש לספר את סיפורי ההצלחה. סיפורים הם חלק משמעותי מיצירה של תרבות. תנו לכולם להבין איך ניצול של משאב זמין מייצר יתרון, ואיך פספוס שלו הוא הפסד. סיפורים טובים מגלגלים את עצמם הלאה למיזמים הבאים.

ורביעית, במיוחד למנהלים ולמפקדים בכלל הדרגים – הכירו את האפשרות של ניצול משאבים קיימים; בקשו מאנשיכם גם דפ"א של שימוש במשאב קיים לצד הדפ"א הקלה והיקרה יותר; בקשו מהם להציג את היתרונות שלה. זו דרך מצוינת לפתח תושייה - resourcefulness, ולא רק יעילות או אפקטיביות. זו יכולת שתשרת אותם ואתכם גם בהמשך הדרך להצמיח את היכולות החדשניות הבאות.