

המראה מבעד לקליידוסקופ: אבחון ארגוני כההליך מתמשך של למידה

מאת דר' איוה חגי-ניב ודר' אמתי ניב

קבוצה של מטיילים לא מנוסים נקלעה לסערת שלג במרומי הרי האלפים ואבדה את דרכה. למרבית מזלם הייתה ברשות אחד מהם מפה שבעזרתה הצליחו למצוא את דרכם חזרה למקום ישוב. בערב, תוך שתיית משקה חריף ליד האח, חזרו ושיחזרו בפרוט רב את עלילות היום. למשמע סיפורם ביקש אחד מהנוכחים לראות את המפה. לאחר שהסתכל בה העיר בפליאה: "הרי זו מפה של הפירנאים". מוסר השכל: כאשר אתה בצרה, כל מפה ישנה יכולה לעזור.

למה דרוש אבחון ולמה הוא משמש?

פרנסי העיר חדרה, כעמיתיהם בערים אחרות, אמורים להיות ערים לרחשי ליבו של הציבור שלהם. מזה זמן הם מודעים לכך שתושבי המקום אינם מרוצים מתפקוד העירייה. כאשר טיכסו עיצה לגבי דרכים לשיפור המצב העלה אחד מהם רעיון מקורי: "הבה נעשה אבחון שיטתי של הבעיות המטרידות את אזרחי העיר. בעזרת האבחון הזה נוכל לתכנן את הפעולות הדרושות להבראת המצב ולהמשך פיתוח העיר ושגשוגה". הרעיון התקבל בהתלהבות רבה ולאחר שהוצא מכרז, נבחרה חברת הייעוץ המתאימה. זו התחייבה להביא בפני מועצת העיר, בתום שנה, את מסקנותיה והמלצותיה לפעולה.

במהלך השנה נפגשו סוקרים מטעם חברת הייעוץ עם מדגם מייצג של תושבי העיר ושמעו את הערותיהם והארותיהם על העירייה ותפקודה. למותר הוא לציין שבעוד חומר הראיונות הולך ונערם, לא השתנה דבר בתפקודה של העירייה. גם לא ניכר בקרב ראשיה כל מתח. הם ידעו מראש מה יהיו תוצאות האבחון, לכשיוגש: הוא יעסוק בארבעה קשיים עיקריים הניצבים בפני הנהלת העיר. ראשית, הוא יצביע על חסרון כיס כרוני. שנית, ידובר בו על מבנה דמוגרפי היוצר נטל סוציאלי כבד. שלישית, הוא ידגיש את האופי הפוליטי של פעולת המוסדות העירוניים ואת העיוותים המנהליים הנובעים מכך; ורביעית, הוא יכיל בקורת חריפה על רמת הניהול הנמוכה במוסדות העירייה. לא קשה גם לנחש את ההמלצות: הן תעסוקנה בלחץ הכבד שיש להפעיל על משרדי הממשלה כדי שאלה יזרימו מיידית את הכספים הדרושים; תהיה בהן התייחסות לצורך למשוך לעיר משקיעים ולייצר, כך, מקורות תעסוקה נוספים; תודגש החשיבות שיש להעניק לערכי ניהול תקין על פני ערכים פוליטיים; וידובר על ההכרח לבצע פעולות הדרכה לשיפור הידע והיכולת של מנהלים ועובדים בעירייה.

היה עוד דבר אחד שפרנסי העיר ידעו: בדיוק בתום השנה עומדות להיערך הבחירות המוניציפליות, יפתח פרק חדש בתולדותיה של העיר והאבחון הלא-מחמיא על מסקנותיו התובעניות ימצא את דרכו אל ערמת הממצאים, המסקנות וההמלצות שקדמו לו. והעיר תשקוט קדנציה נוספת.

לא כל מאמצי האבחון מתחילים ומסתיימים כך. אבל הסיפור הזה הוא מוכר.

על ההבדל בין אבחון אינטואיטיבי לאבחון 'מקצועי'

מנהלים העוסקים בשינוי מאבחנים כל הזמן. בכל יום הם עומדים מול עולם שונה, הם צריכים לקרוא אותו, לעשות דברים שונים ולעשות אותם אחרת: ביקושים מתנדנדים היוצרים מחסורים ועודפים בכוח אדם מיומן בדיוק בתעשייה שלך; שירותים ממלכתיים המופרטים חדשות לבקרים; פיתוחים טכנולוגיים העשויים לשנות את אופי הפעילות של הארגון שלך; תנאי סחר שאין לך שליטה עליהם -- כל אלה מחייבים מעקב מתמשך, ומאמץ עקבי ליצירת 'תמונה' המזהה איומים והזדמנויות והמגדירה את צעדי הפעולה הנדרשים. מנהלים מאבחנים כל הזמן. מנהל היצור בוחן את האולמות מדי בוקר בבוקרו, מעריך במהירות את תוצאות ונזקי הלילה שחלף (מצב מצוי) מתייעץ בתכנית היצור שבועית (מצב רצוי) ומחליט על תכנית היום (לסגירת הפער). מנהל החברה שנתח השוק שלה נמצא בירידה בוחן את המספרים (מצב רצוי מול מצב מצוי), מתייעץ עם אנשי ההנהלה שלו, משוחח עם אנשי השיווק והמו"פ (מייצרים חלופות לסגירת הפער) ומשלב את החלופה הנבחרת באסטרטגיה שלו.

יש מצבים שבהם מתקשים מנהלים במציאת התשובות הנכונות. אלה מצבים שבהם התמונה מורכבת מחלקים רבים והשינוי בהם הוא מהיר ותדיר. נוכח תמונות מורכבות ודינמיות קשה לזהות את הקשר בין העשייה בפועל לתוצאות שלה. במצבים כאלה מחפשים מנהלים מודאגים אמצעים מתוחכמים יותר מאלה המשמשים אותם באורח 'פרטי' ובצורה אינטואיטיבית. הם מחפשים 'עין' יותר אובייקטיבית, עין שתראה את התמונה על כל מורכבותה ותגדיר באורח מקצועי את המעשים הנדרשים במצב הנתון. בנקודה הזו מוזמן המומחה החיצוני.

לשאלה בדבר תפקידו ותרומתו של המאבחן המקצועי מתלוות סוגיות הנוגעות לאיכות האבחון (מהו אבחון טוב), לאובייקטיביות שלו (מהי תמונת מצב נכונה?) ולשימוש שארגונים והמנהלים שלהם יכולים לעשות באבחון. בהמשך המאמר מובאים לקחים מתוך הניסיון המקצועי שלנו כמאבחנים של ארגונים וכמשתמשים בידע ובמידע הנאספים בדרך זו.

האם אבחון יכול להיות אובייקטיבי ועד כמה עוזרת או מפריעה תיאוריה טובה להגיע לתפוקה כזו?

אבחון היא פעילות מנטלית שעיקרה הוא פרוק המאובחן (ה'נושא', ה'חולה', ה'מערכת', או ה'ארגון') למרכיביו, הערכה של כל רכיב כזה ובחינה של טיב הקשר בין המרכיבים השונים. רופאים מתייחסים אל אברים, מערכות ומחלות. כלכלנים אוספים נתונים על התל"ג, על המאזן המסחרי, על שעורי האינפלציה ועל קצב הצמיחה. בחינת כל אחד מאלה בנפרד מצביעה על בעיות ספציפיות. הערכת הקשרים ביניהם נותנת תמונה כללית בדבר בריאותו של הפצינט או על חוסנה של הכלכלה הלאומית. אבחון טוב אמור להימדד על פי העושר בפרטים והדיוק בפרושם, המצייר תמונת מצב קרובה ככל האפשר למצב העניינים האובייקטיבי. הרלבנטיות של האבחון מהווה קריטריון נוסף לאיכותו: עד כמה האבחון מאפשר ומוביל לפעולה לתיקון המצב הקיים ולשיפורו: האם נגזרת מהאבחון הרפואי דרך ברורה לטיפול במחלה, והאם מצביעים הכלכלנים בחוות דעתם על מה צריך לעשות בדרך לבניית כלכלה לאומית משגשגת.

מנהלים ומאבחנים חיצוניים יוצרים תמונות מצב באמצעות איסוף נתונים ופירושים. הם עושים זאת בהתייחסות למרכיבים מרכזיים ביצירת תמונה כזו. למשל, מקובל לבחון את התנהגות הסביבה החיצונית לארגון ומה שהיא מציעה, את תשובת הארגון לאיומים ולהזדמנויות המצויים בסביבה הזו (אסטרטגיה), את חלוקת העבודה התומכת באסטרטגיה (המבנה הארגוני), ואת ההתנהגות האנושית (האמורה לתאום לכל אלה). כל גורם נבדק בנפרד ונעשית הערכה לגבי מידת ההתאמה ביניהם. בהסתמך על הניתוח הזה נקבעות מסקנות הקובעות את המצב לאשורו ומצביעות על הפעולות הנדרשות לשיפורו. באיזה גורמים בוחר המאבחן להתמקד? לעתים קרובות מותנית הבחירה במערכת הפתרונית העומדים לרשותו. זו התיאוריה המסייעת לו להבין את החוקיות הניתנת לניבוי של הארגון, מעבר למה שנראה לעין מבחוץ, ולהציע פתרונות מבריאים. באמצעות התיאוריה שלו (למשל, מה מניע אנשים לעבוד) יוכל המסתכל לקשור בין התנהגויות נראות לעין (למשל, בין היצע כוח אדם בשוק לאופי התגמולים ולסגנון הניהולי) ולנבא המשך צמיחה או ניוון.

יתרונה הברור של תיאוריה כזו טמון במסגרת שהיא מספקת להבנה ולהסבר של תופעות ולפתרונות שהיא מציעה לבעיות המאובחנות. חסרונה הבולט של כל תיאוריה כזו נעוץ במגבלות שהיא יוצרת, שכן היא מגדירה מראש מה חשוב, על מה צריך להסתכל ואיזה קשרים בין הגורמים השונים הם בעלי משמעות ביצירת התמונה הכוללת. מאבחן היוצא מתוך תיאוריה המגדירה את ההתאמה לסביבה כקריטית להשרדות הארגון - יבחן בעיקר את האסטרטגיה המנחה את הארגון. הפתרונות המתבקשים על פי גישה כזו מנוסחים

במונחים של לקוחות, שווקים, מוצרים, מתחרים. תיאוריה המדגישה את חשיבות ההון האנושי בארגון תפנה את עיקר תשומת הלב להתנהגויות של יחידים וקבוצות בתוך הארגון. הפתרונות, על פי גישה זו יעסקו בקשר שבין מצב השוק לתהליכים ומרכיבים פנים ארגוניים.

צריך, אפוא, לזכור שלכל מאבחן יש תיאוריה, סמויה או גלויה, באמצעותה הוא מפרש את מה שהוא רואה. התיאוריה הזו גם קובעת את הדרך בה יש לערוך את האבחון: האם המידע ייאסף מתוך נתונים 'קשים' ו'מדויקים' או באמצעות שיטות יותר 'רכות' של ראיונות פתוחים, תצפיות או ניתוח מקרים. העובדה שלכל מאבחן – מנהל או יועץ – ארגז כלים תאורטי משלו מציבה סימן שאלה גדול על האפשרות להגיע לכלל אבחון 'אובייקטיבי' המקובל ומוסכם על כל הצדדים הנוגעים – אלה שהזמינו את האבחון ואלה שצריכים לחיות עם מסקנותיו.

ההנחות המצויות ביסוד האבחון קובעות גם את תוצאותיו.

ועוד, מעבר לתיאוריה ישנה תמיד איזו הנחה בסיסית, לעתים בלתי מודעת, הקובעת את כיוון הבדיקה. למשל, אם המאבחן מניח שהצלחה ארגונית מותנית בקשר נכון עם הסביבה הרלבנטית, הוא יחפש אחר התאמה כזו באבחון שלו. אם הוא מניח שמהותו של הארגון והדרך בה הוא מתפקד נובעים מאישיותו של העומד בראש, הוא ימקד בו את האבחון וינסח, בהתאם, את ההמלצות.

דוגמא טובה לכך הוא סיפורה של התשלובת לעיבוד עץ. המנכ"ל שעמד בראשה במשך שנים רבות העמיד מעל לכל את יכולת התפעול והיצור של החברה. הוא היה מהנדס במקצועו ובהשקפת עולמו ובעל יכולת טכנית מרשימה. על פי התיאוריה שלו (כפי שהשתקפה במעשה היומיומי שלו), הצלחת החברה והמשך שגשוגה מותנים ביכולת התפעולית שלה. המציאות העסקית בה פעלה החברה במשך שנים רבות (מונופול כמעט מוחלט בשוק שלה) ספקה את האישור לגישה הזו. יכולתו של המנהל הקסימה עובדים, עמיתים ויועצים. בהיותו מקור להערצה ולכוח בלתי רגילים נוצרו סביבו הרבה צייתנות ומעט מאד יוזמה.

1995- התרחשו במקביל שני אירועים: בעקבות הסרת מכסי מגן נחשפה החברה בבת אחת לתחרות חריפה, והמנכ"ל הוותיק פרש לגמלאות. את מקומו תפס מנהל שהוא עורך דין במקצועו. עיקר תשומת ליבו של היורש הופנתה ליחסים העסקיים בין החברה לבין הגורמים הרלבנטיים בסביבתה. את ההפסדים שחשפו הדו"חות הכספיים ייחס המנכ"ל החדש למיצוב האסטרטגי של החברה ואת עיקר המאמץ הוא החל להפנות לפיתוח

מוצרים ושווקים חדשים. אלא שלמרות המשבר העסקי בו נמצאה החברה, הוא התקשה לעשות את השינויים הנדרשים על פי טעמו. מנהליו הבכירים של הארגון, כך מתברר לו, מצויים עדיין במערכת הישנה של ערכים, כללי משחק וההתנהגויות. למשל, הם המשיכו לפרש את מצבם על פי הדיווחים של היצור במקום לבחון את נתוני השיווק, והמעיטו להפעיל את כוחם וסמכותם, למרות שהמנ"ל החדש הכריז חזר והכריז על רצונו לבזר סמכות ואחריות בארגון. חוסר ההבנה של מקור המשבר והעדר היכולת לטפל בפער בין המצב המצוי לזה הרצוי הגבירו את תחושת המשבר, התקיעות והכאב.

הפתרון, העריך המנכ"ל, יוכל לבוא על ידי מאבחן חיצוני. 'דעתו הבלתי משוחדת', כך קיווה, תאפשר יצירת תמונת מצב נכונה בקרב מנהליה הבכירים של החברה. מובן שהמאבחן המקצועי נבחר על פי טעמו של המנכ"ל והתכנית האסטרטגית שהוכנה על פי מסקנותיו התאימה לערכים של המנכ"ל החדש: גמישות, קרבה לשוק, חדשנות. המאבחן הציג את הבעייתיות ואת הפתרונות מול המנכ"ל החדש וקבוצת המנהלים שלו. בכך הוא סיים את תפקידו. הנחת המוצא של המאבחן הייתה שאבחון הנעשה כהלכה, מבוסס תיאורטית ומקובל על המנהל יוביל לפעולה הנדרשת. בסופו של עניין נשאר המנכ"ל עם הקושי האמיתי שלו (שהרי האסטרטגיה הייתה ברורה לו כבר קודם): להסביר למנהלים שלו מה צריך לקרות, איך, ולמה -- ולגרום לכך שאכן כל זה יקרה.

אובייקטיביות ניתן להשיג על ידי הפרדה של האבחון מהחיים בארגון

סיפורה התשלובת לעיבוד עץ חושף ארבע הנחות אופייניות להפרדה המקובלת בין האבחון לעשייה הארגונית:

ראשית, אנו נוטים לראות ארגונים כישויות ברורות וחד-משמעיות המנוהלות על ידי העומדים בראשם על בסיס הבנה אובייקטיבית של המצב הקיים. תוצאה פרקטית ראשונה של ההנחה הזו היא שאבחון צריך להיות תהליך מדעי המתבסס על תיאוריה מיובאת, מוכחת ומפורטת. למשל, התאמה בין הארגון לסביבה, או התאמה בין מרכיבים פנימיים שלו.

שנית, לאנשי הארגון העוסקים ביומיום תמונה סובייקטיבית מעצם טבעה: אנשים שונים תופשים את המציאות בצורות שונות, בהתאם לנקודת התצפית שלהם בארגון. גורם חיצוני לארגון יכול להקשיב לקולות ולליצר על פיהם את 'המציאות האחת', האובייקטיבית. התוצאה הפרקטית היא שצריך, לכן, להקפיד על הפרדה מלאה בין פנימיים לחיצוניים והאבחון צריך להיעשות על ידי האחרונים.

שלישית, אבחון, כדי שיוכל לקבלת החלטות נכונות, צריך להיות מדויק ככל האפשר. החלטות נכונות מניעות עשייה עם תוצאות מרביות. לכך שתי תוצאות פרקטיות. האחת,

על מנת לדייק צריך לצלם את הארגון בנקודת זמן מוגדרת ובמצב "נייח" ככל האפשר. השניה, שצריך להשקיע מידה גבוהה של אחריות מקצועית ואנרגיה רבה בשלב האבחון. רביעית, בגלל ההשקעה הכבדה הכרוכה בעריכתו, אבחון הוא מעשה חד פעמי, הנעשה בצמתים מוגדרים בחייו של הארגון. בעקבותיו וכתוצאה ממנו תבוא פעולה שוטפת ומתמשכת.

ארבע ההנחות מצטרפות לכלל מתכון מוכר לעריכת שינויים מתוכננים בארגונים: מומחים מאבחנים ומציעים פתרונות ותכניות פעולה ואנשי הארגון, בעיקר העומדים בראשו אמורים להוציא את אלה אל הפועל. בין אלה שינוי הכיוון האסטרטגי, רה ארגון של המבנה, הנהגת שיטות תגמול חדשות, פיתוח תרבות וכלים של איכות כוללת, קיטון (Downsizing) או שילוב שלהם. אחת התופעות הנפוצות בהקשר הזה זכתה לאחרונה לכינוי SPOTS. או - Strategic Planning on the Shelf במלים אחרות, אבחון אלגנטי ומדויק באיכותו אך עקר ומיותר בתוצאותיו.

התוצאות המאכזבות נובעות, לדעתנו, מחולשתן של ארבעת ההנחות שתוארו כאן:

1. ספק אם במציאות של ארגונים גדולים ומורכבים קיימת בכלל מציאות אובייקטיבית אחת. ודאי שהיא אינה קיימת בתפישתם של ה'שחקנים' הפועלים בתוך וסביב הארגונים האלה. כך קרה שכאשר הצגנו דו"ח אובייקטיבי שהצביע על הצורך בחדשנות מוצרים, אנשי השיווק לא הסכימו עם אנשי היצור או עם אנשי הכספים, לא על הנתונים ולא על המשמעויות (למשל, מה באמת רוצה השוק ועד כמה מותר להסתכן בו בגישה חדשנית).

2. התיאוריה והמסקנות וההמלצות המתבססות עליה נתפשות כמופשטות או בלתי מאוזנות. אנחנו רגילים לשמוע, למשל, "על מה הם מדברים? לא יתכן!" או, "את כל זה ידענו כבר קודם". במקרים אחרים האבחון נדחה על הסף משום שהוא נתפש כהאשמה לא מאוזנת ("הפיתוח מפגר אחר צרכי השוק" קובעים המאבחנים. "מה עם חלקו של היצור בעניין?" טוענים אנשי הפיתוח "שם לא מוכנים לקחת סיכונים!")

3. הקשר בין הממצאים להמלצות ומשם לפעולה אינו ברור. קיבוצים רבים, למשל, משקיעים היום זמן ואנרגיה על מנת לאבחן ולהבין את מצבם. כאשר מגיעים לשאלה של 'מה לעשות', נשלפים, עד מהרה, הפתרונות המוכרים שפותחו בשנים האחרונות במגזר הקיבוצי: יותר הפרטה, הקמת מועצת מנהלים או הנהגת שכר דיפרנציאלי. כל אלה ללא קשר לוגי לתוצאות האבחון הספציפי באותו קיבוץ. דוגמא אחרת מצאנו בארגון ממשלתי העומד בפני הפרטה ומחויב לעבור להתנהלות עסקית. אחת ההמלצות שהונחו על שולחנה של ההנהלה הבכירה בידי הגורם המקצועי שאבחן את

המצב הייתה בדבר הצורך לבצע רה-ארגון ולבזר את הטיפול במשאב האנושי. הגיוניות לכשעצמן - ההמלצות אינן מובנות ואינן מקובלות על מנהלי הביניים הצריכים ליישם אותן.

4. מהירות השינוי בתוך ומחוץ לארגונים שוב אינה מאפשרת את המותרות של עצירה והמתנה לתוצאות של תהליך אבחוני ארוך. עד שמתקבלת התמונה - היא כבר השתנתה. מנהלים הרוצים לפעול על המציאות, לא להיות מובלים על ידה, מרגישים צורך בכלים אבחוניים שניתן להפעילם באופן עצמאי ובאורח שוטף.

אפשר גם אחרת: אבחון כדיאלוג מתמשך.

רופאים טובים אינם מאבחנים 'עד הסוף' אלא מקיימים דיאלוג מתמשך בין אבחון לטיפול. הם מתחילים באבחון ראשוני ואינטואיטיבי, מנסים על סמך הממצא שבידיהם טיפול מסוים, בוחנים את התגובה, מנסים טיפול אחר ולומדים תוך כדי התערבות את הסימפטומים ואת הדינמיקה שלהם. עמוק בתוך התהליך הם מגלים את מהות הבעיה שהם מנסים לפתור. בדומה לכך, אנחנו רואים מנהלים הבוחנים בעצמם את רצף ההחלטות שלהם לאורך זמן וקובעים "ובכן זו הייתה האסטרטגיה שלנו עד כה!". הגישה הזו משמשת אותנו בשנים האחרונות בעבודתנו עם מנהלים בקשר רחבה של ארגונים. אנחנו עוברים אתם ארבעה שלבים עיקריים בדרך מהאבחון הראשוני ועד לעריכת שינוי שבאמצעותו הם לומדים על שאלות יסוד של הארגון שלהם.

אנחנו מתחילים בהקניית כלים בסיסיים לעריכת אבחון ארגוני (הנפוץ ביותר בשנים האחרונות הוא זה שפותח על ידי פיטרס וטרמן וזכה לשם "שבעת ה-S"). המנהלים נעזרים בו כדי לאבחן את האגפים או המחלקות שבראשם הם עומדים. עיקר תשומת הלב מוקדשת לאיתור הפערים הבולטים בין המצב הקיים לזה הרצוי. בשלב השני מעמיקים המנהלים את האבחון הראשוני באמצעות טיפול ממוקד בשאלות ארגוניות או בקשיים המונעים את ההתקדמות לעבר סגירת הפערים האלה. העמקה זו לא נעשית בדיונים עקרוניים ובניסוח המלצות לטיפול של המנכ"ל, אלא על ידי פיתוח ויישום פתרונות להבקעת קושי ארגוני מוגדר בידי המנהלים המשתתפים בתהליך. תוצאות המאמצים האלה משמשות בשלב השלישי להבנה טובה יותר של הכוחות הפועלים בארגון ומחוצה לו, והדרכים בהן ניתן להפעיל אותם כך שיטופלו דילמות ושאלות מרכזיות נוספות המקשות על התקדמות. כך רוכשים המנהלים כלים המאפשרים להם לאבחן באופן שוטף את המציאות המורכבת שלהם מזווית ראייה אישית, ובדרך המאפשרת הגדרה של הבעייתיות ופתרון פעיל שלה.

השתמשנו, לאחרונה, בגישה הזו בעבודתנו עם קבוצה של מנהלים בחברה וותיקה העוסקת במחקר ופיתוח צבאי. המנהלים איתרו בשלב הראשון, כל מנהל ביחידה שלו,

פערים קריטיים המחייבים טיפול ושינוי. הם גם אבחנו את מה שהקשה עליהם לעשות את השינוי: תחושת אין אונים, מול דילמה אופיינית כיום לארגונים ממשלתיים רבים: האם עיקר שליחותם היא בקידום ערכים לאומיים (במקרה הנדון דובר על 'בטחון ישראל') או שהמבחן העיקרי בהם הם צרכים לעמוד הוא זה של הישרדות כלכלית. היה ברור שהתשובה היחידה לשאלה הזו היא גם-גם: שצריך למצוא את הדרך להמשיך לייצר בטחון ובאותו זמן להתקיים כלכלית. הקושי הוא בתרגום המעשי: איך לפתור את הדילמה הזו כפי שהיא באה לידי ביטוי בחיי היומיום? התשובה על השאלה יכולה הייתה להינתן רק בעקבות אבחון נוסף, עמוק יותר, שחשף אפשרויות וכוחות בתוך האגפים והמחלקות של המנהלים. הם איתרו נקודות ספציפיות שדרכן ניתן יהיה להפעיל כוח ולהשיג לגיטימציה על מנת לקיים את שני הערכים גם יחד (גם בטחון, גם קיום כלכלי). הם החליטו, למשל, לשפר תהליכי עבודה, לשכנע עמיתים למדוד פעילות במונחים עסקיים, או "להגדיל את קוטר הראש" ולהטיל אחריות נוספת על כפיפים, מנהלים בזכות עצמם. על מנת להשיג את המטרות האלה בנו פרויקטים 'מכוונים להצלחה': בעלי מדדים ברורים, המתגברים על התנגדות הסביבה ומסתייעים בה מול תכנית פעולה מפורטת ומבוקרת. במהלך ביצוע הפרויקטים הם הפעילו כלים ניהוליים פשוטים כמו העמדת דרישה ברורה מול כפיפים, מנהלים ועמיתים, חניכה של כפיפים השותפים למאמץ, מתן הערכה ותיגמול. ההתנסות האישית בהפעלת הכלים האלה היוותה שלב נוסף בהבנה העמוקה שהחלו המנהלים לפתח ביחס לסביבתם. למשל, נעשה ברור מאד כיצד ניתן להשפיע על אנשים ותהליכים בתוך ובין יחידות ארגוניות. הפרויקטים הפכו להיות לא רק כלי לגיטימי להשגת מטרות אלא גם מכשיר להעמקת ההבנה לגבי היכולת האישית, ולגבי ההזדמנויות והקשיים שמעמידה המערכת הארגונית המשתנה בתוך העבודה היומיומית. שאלות שעלו ונידונו בפורום הקבוצתי מתוך העשייה היומיומית בפרויקטים שיקפו את הסוגיות המרכזיות של הארגון בכללותו. למשל, מהם הערכים, כללי המשחק, ההתנהגויות ההולכים ומשתנים בארגון ובסביבתו? כיצד, בתוך כל הסערה הזו, ניתן להישאר צמודים למטרות ועד כמה מותרת גמישות בהשגתן? איזה כוחות ניתן להפעיל בתוך המערכת על מנת להשיג מטרות לטווח קצר ובינוני? איך צריך לחלק את האחריות ואת העבודה? במי ניתן להסתייע מחוץ ליחידה? איזה סיכונים צריך ואפשר לקחת ואיך ניתן לעשות זאת בצורה נכונה? איפה קיימות הסכמות בתוך ובסביבת היחידה? איך מטפלים בקונפליקטים? איזה תמריצים קיימים? מה מניע אנשים להשתתף במאמץ? איזה מאמצים מועדפים? איזה מנגנונים עומדים לרשות המנהלים לבקרה על ולהערכה של התקדמות?

הגדרת השאלות האלה ומתן תשובה להן (גם אם חלקית) הצטברו לכלל אבחון מעמיק של הארגון: הגדרה ממוקדת של השאלות והבעיות המהוות את 'סדר היום' הקיומי שלו, והתוויה של הפתרונות האפשריים לסגירת הפערים בין המצוי לרצוי. דרך מתן התשובות על השאלות ומתוך ההתמודדות בפועל אתן גברה ההבנה לגבי מה שחשוב לארגון, באיזה

אסטרטגיות לגיטימי להשתמש בהשגת המטרות, מהם הכוחות בהם ניתן להיעזר (זמן, כסף, ניהול, תמיכה, אינפורמציה), ואיך אפשר להתמודד בהצלחה עם דילמות קשות. המנהלים שפרו את הבנתם לגבי תהליכים היוצרים מעגלים סגורים שקשה לפרוץ, למשל, איך להמשיך ולגדול במציאות של חוסר וודאות לגבי עתידה של התעשייה כולה והארגון הספציפי במיוחד. הם פיתחו גם הבנות חדשות לגבי מורכבות וקשרים ארגוניים הנראים בלתי ניתנים להתרה (כמו, למשל, איך להמשיך ולפתח הון אנושי גם כאשר מורידים את ההוצאה הכוללת על אנשים). הם העמיקו את האבחון ובו זמנית התנסו בחיזוק תהליכים בונים. יכולתם להשפיע על המערכת שלכם ולהתגבר על מגבלות ארגוניות גדלה בפועל. רשימת ההבנות הפרקטיות שלהם כללה נושאים כמו: איך מנהלים נכון תהליכי שינוי, איך משתפים בהצלחה גורמים לאורך ולרוחב הארגון, איך משתמשים בצורה אפקטיבית בזמן ניהול ואיך מייצרים ידע חדש על עצמם ועל המערכת שלהם.

כמה דוגמאות נוספות והכללה

תהליכים דומים עשינו עם מנהלים בקשת רחבה של ארגונים - החל בתעשיית המחשבים, עבור דרך התנועה הקיבוצית, תעשיית המתכת ותחום השירותים הפיננסיים. עם כולם התרכזו האבחון לא רק בשאלות המרכזיות ובמה שצריך לעשות על מנת לפתור אותן אלא גם בעצם הקושי המאפיין את התנועה לעבר הפתרון. בכל המקרים הגדירה קבוצת מנהלים מרכזית את הפערים שיש לסגור בין הרצוי למצוי ביחידות שלהם ובארגון בכללו, אבחנו דילמות מרכזיות המקשות על סגירת הפער, ועמדו על הקושי להתקדם לקראת פתרונות. הם הציעו תפוקות אפשריות של פתרונות כאלה ובנו פרויקטים להשגתם: להגדיל נתח שוק בתעשיית המחשבים על ידי הגברת שיתוף פעולה לאורך שרשרת רווח; להעביר אחריות לידי החברים בקיבוץ על ידי בניית מרכזי אחריות; לטפל באופן מתוחכם במידע בין מחלקתי על מנת לשפר שירות ללקוחות או להעלות רווחיות. הפרויקטים בוצעו בצוותים ותוצאותיהם המוצלחות הובאו למליאה. שאלות כמו: מה סייע להצלחה ומה הפריע? מה היו ההפתעות לאורך הדרך? הביאו את המנהלים להסתכל עמוק לתוך הדינמיקה הארגונית ולאתר כוחות דוחפים ובולמים. הידע שצברו תוך שהם מקדמים את הפרויקטים ומתגברים על מכשולים פנים וחוץ ארגוניים, הווה חומר לדיון לגבי משמעויות רחבות של הדברים ובסיס למסקנות אופרטיביות. את אלה מהן הנוגעות למקומו של האבחון ולאופיו בתהליכי השינוי בארגונים המורכבים של היום ניתן לסכם כך:

הארגון הוא קליידוסקופ של עמדות ותצפיות, ולכן צריך האבחון שלו להיות רב נקודתי:

"מה שרואים מכאן לא רואים משם", וכל שינוי בזווית ההסתכלות מייצר תמונה שונה לחלוטין. ידע נוצר בדרכים שונות, לעתים מתנגשות. החשב רואה את הארגון במונחים של דו"חות כספיים, בעלי המניות רואים אותו כאמצעי להגדלת הכנסה והעובדים היו רוצים לראות בו בית. לכן, יצירת מידע וידע על הארגון צריכה להתייחס לא רק לחומר הנאסף

אלא גם לדרך ליקוטו. אבחון עמוק ושלם אינו יכול להיעשות מבלי שכל הגורמים האלה לוקחים בו חלק ומעמידים את ההבנה שלהם לבחינה ("האם אנחנו יכולים לקבל מה שאנחנו רוצים? מה אנחנו צריכים לעשות על מנת שזה יקרה?"). התיאוריה הנבנית בדרך זו היא פנימית, סובייקטיבית, רלבנטית ופרקטית.

בדרך כלל מגייסים את הסטטיסטיקה על מנת להתגבר על נקודות המבט השונות ועל ריבוי האינפורמציה העולה בתהליך האבחון. מראיינים, מעבירים שאלונים ומעבדים את המידע - מסלקים את הסטיות על ידי ממוצעים או דיונים והסכמות. בגישת "הארגון כקליידוסקופ" העדפנו את התמונה הרחבה והמגוונת. השגנו אותה על ידי אבחון בנקודות שונות וממקורות שונים.

האבחון נעשה על ידי אנשי הארגון עצמם והוא נעשה כמאמץ משותף של איסוף מידע ועיבודו.

התמונה הנבנית והולכת עם שהפרויקטים צוברים הצלחה בנקודות קריטיות דומה לסיפור הפיל המפורסם: כל אחד רואה אותו אחרת, וכולם יחד יכולים, בעזרת זקן חכם (במקרה זה - מנחי התהליך) להבין שמדובר, למעשה, בחיה אחת שכל זוויות הראיה משקפות אותה ויש בה נושאים מרכזיים משותפים המגדירים אותה. ההבנה הזו וההתחלקות בידע החדש שנוצר באמצעותה מאפשרות למידה ארגונית שימושית.

באחד הקיבוצים הגדולים והמצליחים בצעו כל המנהלים אבחון ראשוני של היחידה עליהם הם ממונים. כאשר השתמשו באותם כלים על מנת לאבחן את הקיבוץ עלה צורך כפול, מרכזי, שהדים לו נשמעו כבר באבחון היחידות: צריך להמשיך ולשמור על החוסן החברתי המרכזי, אבל גם להעביר אחריות לידי החבר. הם אבחנו גם את הקושי העיקרי שהפריע להתקדם בכיוון הרצוי, הוא הפחד להפקיע את האחריות מהמרכז. כאן בנו פרויקטים שתכליתם לבצע את המעבר בנקודות שונות ולבחון את הקושי במעבר, כמו הקמת מרכזי אחריות, או העברת האחריות בפועל על תחומי חיים שונים לידי החברים.

האבחון הוא חלק מהתוצאה של המעשה.

אנשי תפעול מיומנים יודעים מה עובד ומה לא עובד. עובד יצור יודע בסוף היום אם עשה טוב או לא ולמה. מנהל הבוחן את שרשרת הפעולות בהן נקט לאורך זמן יגלה את האסטרטגיה שלו. מנהלי הסניפים בבנק היו יכולים לומר שהלקוחות אינם מרוצים כפי שהיו רוצים שיהיו. מנהלי משאבי אנוש בחברות היי-טק יודעים מתוך העבודה השוטפת שלהם שיש היום מחסור באנשי תוכנה. יש חברות שאינן נזקקות לאבחון מעמיק על מנת לדעת שני דברים - שהמשך הצמיחה שלהן מותנה ברכישות של חברות מתחרות, ושלשם כך הן צריכות להפוך לרב לאומית. כל ההבנות האלה קורות מתוך ועם המעשה היומיומי. אנחנו השתמשנו ביכולת הזו, הטבועה בעשייה הניהולית. במקום להפריד בין אבחון הפכנו את האבחון לחלק אינטגרלי בחיי הארגון. מנהלים מאבחנים את הארגון שלהם לא במצב

”נייח” אלא תוך כדי תנועה, במהלך ניסיון מתמשך לשנות בו משהו מרכזי (כמאמר קורט לויין - ”אם אתה רוצה להבין מערכת - נסה לשנות אותה”).

באוניברסיטה בה עבדנו עם הסגל האדמיניסטרטיבי אבחנו מנהלים את הצורך - והקושי - להתמודד בסביבה הסוערת של ההשכלה הגבוהה בישראל. הם עצבו שורה של פתרונות כפרויקטים ניסיוניים במטרה לשפר את יכולת ההתמודדות בדרכים שונות. אחד הפתרונות, למשל, הציע להרחיב את המערכת התומכת של האוניברסיטה ולמרות כישלונות העבר, להקים אגודת בוגרים. במקום לפתור את הבעיה על ידי דיונים פנימיים והתארגנויות שונות (כפי שכבר ניסו ללא הצלחה) החליטו על תפוקה: בתוך זמן קצוב, לרשום מספר משמעותי של בוגרים במסגרת ידידי האוניברסיטה. ההצלחה איפשרה ללמוד, מתוך המגע והחיפוש הפעיל של הבוגרים, מה יכול למשוך אותם לתמוך באוניברסיטה.

אבחון יכול להזמין פעולה ולאפשר שליטה במצבים של שינוי מתמיד.

אבחון, בתפישה שלנו, הוא תהליך מתמשך הנעשה תוך כדי תנועה ופעולה לאורך זמן. תכליתו אינה לסמן מטרות אסטרטגיות ותכניות מדויקות אלא לבחון כיוונים ולייצר מצפן מתוך ההבנה המתמשכת לגבי הדרך שאנו הולכים בה ולגבי הכוחות הפנימיים והחיצוניים העשויים לעזור לנו להצליח ולהתקדם בכיוון המסתמן.

בחלוקת העבודה בין המאבחנים והמתכננים לבין המבצעים לא נוצרת מחויבות אמיתית לתוצאות. כל צד זוקף את העדרן של אלה לאחריות הצד השני. כאשר כוללים את שני העולמות האלה במסגרת אחת, כפי שעושה הגישה המוצעת כאן, בונים את המחויבות לתוצאות אל תוך תהליך האבחון. משמעות מיוחדת יש לחיבור הזה בעולם של שינויים מהירים ובלתי צפויים. אלה מחייבים לא רק אבחון מתמשך אלא חבור מידי בין 'דיעה' ל'פעולה'. הפרויקטים שתוארו בפסקאות הקודמות הם בבחינת ניסויים 'חצי מעבדתיים' המייצרים, בצד הפתרונות לשאלות הספציפיות, גם הבנות חדשות על המערכת כולה תוך הסתכלות פעילה לתוך מעמקי הארגון בנקודות הקשות שלו. מנהלים לומדים ליצור כך מעגלים קצרים של אבחון ופעולה.

בחברה פרמצבטית גדולה התקשתה מחלקת המו"פ ליצור שיתוף פעולה בין תחומי לרוחב הארגון, בעיקר בינה לבין מחלקות הייצור והשיווק. כדי להבין יותר טוב את הבעייתיות הכרוכה בעבודת רוחב אפקטיבית הגדירו מנהלים במחלקה תפוקה מיידית: להביא תוך זמן קצר מוצר בעייתי לשוק. הם הקימו צוות בין מחלקתי (שיווק-פיתוח-יצור) להשגת המטרה הזו. התוצאות היו מגוונות: ראשית, המוצר אכן הגיע בזמן לשוק. שנית, כל העוסקים בפרויקט (והמחלקות שמאחוריהם) הבינו טוב יותר את מערכת הכוחות הפועלים במצב מורכב כזה והתנאים הדרושים לעבודת רוחב נכונה של כל הגורמים המעורבים.

מה, בכל זאת, הוא תפקידו של היועץ (לשעבר, המאבחן)?
כאמור, את מלאכת האבחון עושים המנהלים. היועץ אמור לספק את הכלים והשיטה. הוא צריך להציע תפישה של ארגון (מה זה ואיך ניתן להסתכל עליו) ולהקנות כלים (לאבחון, לעשייה מוצלחת, ללמידה מתוך העשייה, לתרגום כל אלה להעמקת האבחון). כמובן שב'ארגז הכלים' שלו מצויה תיאוריה בסיסית הדרושה לאבחון. אלא שבמהלך האבחון נבנית תיאוריה נוספת, ספציפית ושימושית, תיאוריה מיוחדת לארגון, המנצלת אותות ואיתותים במקום להחמיץ אותם. כאן גם מונח ההבדל בין אבחון ראשוני ("הנה מה ששמעתי אתכם אומרים על הארגון שלכם") לבין אבחון כתהליך מתמשך ("אלה הן כמה מההבנות העמוקות שפיתחנו לגבי הארגון שלנו; הנה מה שלמדנו על איך ניתן להצליח כאן"). מעבר לצדדים הפרקטיים של התהליך, היועץ החיצוני יכול, יותר מאלה המצויים בתוך העשייה היומיומית, לעזור למנהלים לשזור את החיבורים הדרושים בין ידיעה, פעולה ולמידה. זהו עיקרו של אבחון אפקטיבי. זהו גם המתכון להישרדות ולצמיחה בסביבה המצויה בשינוי מתמיד.