

פרידה כמוקד טיפולי במסגרת של אימון אישי.

ד"ר איוה חגי-ניב

ההיסטוריה שלנו בפיתוח ארגונים ואנשים היא בת 30 שנה. ב - 15 השנים הראשונות ייעצנו לקהילות קיבוציות, מפעלים, קבוצות ואנשים. "גידלנו" מחזורים של יועצים ארגוניים למערכת הקיבוצית.

תיאוריה מובילה: הנחה של מערכת פתוחה, המקיימת יחסי גומלין בגבולות מוגדרים, פחות או יותר, עם סביבתה. יש תשומות, תהליכי עיבוד ותפוקות, יש משוב מהסביבה על תפקוד לא תקין, ויש תיקון – פתרון בעיות - בהנחה של "חזרה למצב שיווי משקל".

פרקטיקה: "צוות עובד על בעיה" – כמודל, שניתן למצוא אותו על קירותיהם של ארגונים מוצלחים (כמו אינטל). פתרונות מופעלים על ידי צוותים שינויים מצטרפים זה לזה עד שהמערכת תשתנה.

תוצאות: היו הצלחות. צוותים עבדו על "תיקונים" – להחזיר לשיווי משקל - מערכות קיבוציות ולא קיבוציות, קבוצות ואנשים. בעיקר – עזרנו להבין קשר בין מרכיבי מערכת (קראו לזה "חשיבה מערכתית"), סייענו לייצר שינויים מבניים, שינוי ביחסים, במיומנויות, במערכות מידע ובקרה.

מה שלא קרה: שינוי מדרגה שניה. דיברנו על טרנספורמציה אבל היא לא ממש קרתה. קרו שינויים בתוך המערכות (יותר, או אחרת מאותו דבר) אבל לא של המערכות.

הקושי: היה נעוץ בעיקר בנסיון לגרום לשינוי מערכתי בגישה אינקרמנטלית. עד שבאה הגאולה יצאה הנשמה.

מקומה של "פרידה": קשה ליועץ יותר מאשר לנועץ. בשלב מסויים המערכות התעייפו ואנחנו יחד אתן. לא היתה חשיבה על "סיום", כי לא היתה הגדרה מדויקת מלכתחילה לגבי מטרות השינוי. וכך, כל סיום של יחסים נראה לנו כאי הצלחה, וקשה היה לאמוד תפוקות למאמץ. בעיקר היה כאן תיסכול מתמשך שטואטא מתחת לשטיח.

ב - 15 השנים האחרונות אנו יועצים למגוון של ארגונים: מיזמויות של יחידים, דרך מלכ"רים ועד לארגונים תעשייתיים ופיננסיים וארגונים ציבוריים. בנוסף אנו עוסקים בפיתוח מנהלים ובהוראה. ל"סל' התווסף אימון אישי.

- **תיאוריה מובילה:** הנחה של מערכת מורכבת. אוסף של יחסי תלות בין מרכיבים שיש להם ליבה משותפת וגבולות שרירותיים, אוסף של כוחות ותהליכים בחתירה לשלמות. התהוות, במקום חזרה לשיווי משקל. הנחה ששינוי בנקודה קריטית המהווה מוקד להתבוננות ולמידה – ישפיע על שינוי בחלקים אחרים של המערכת.
- כתוצאה מהתנועה המתמדת קיימת אי וודאות. יש נסיונות למצוא את החוקיות בעולם לא לינארי שבו כל אירוע חשוב, שבו רגישות לאירועים שאם הם נוגעים בנקודת הליבה משתנה המערכת כולה (ראה האחד עשר בספטמבר, בחירת פרץ או רצח

רבין). אפשר לייצר אירועים כאלה, ורצוי שיהיו הצלחות ולא קטסטרופות. לכן אנו שמים דגש חזק על **ניסוי מבוקר** (שאלה, פעולה, התבוננות והסקה) – **למידה - ומתודולוגיה של ניהול פרויקט להצלחה.**

- **הפרקטיקה:** למידה מתוך עשייה. פעולה נמרצת לטווח קצר, ממוקדת בנקודות קושי מרכזיות וקריטיות של המערכת, כניסוי מבוקר נכוון להצלחה, מלווה התבוננות ולמידה. מה שצריך להיות היום תלוי על קירותיהם של ארגונים היא המתודולוגיה של למידה מתוך עשייה. (שאלה, מידע, מודל, ניסוי, התבוננות, למידה, השאלה הבאה)
- כל אלה מאפשרים חשיבה על שינוי פרדיגמלי – של מעלה שניה.
- **התוצאות:** מאות התנסויות של פריצת דרך לשינוי במסגרת פרויקטים (של יחיד, צוות או ארגון) המלווה בהתבוננות, הערכה ולמידה ברמת הפרט, הצוות והקהילה. בדגש חזק על המתודולוגיה: מלכתחילה - הגדרה ספציפית ובהירה של מטרה מדידה, מיפוי השדה, בניית תכנית עבודה.
- למידה: על העניין הספציפי שעמד למבחן, על המערכת הארגונית במסגרתה נעשה הניסוי, על היכולות האישיות והמקצועיות של ה'נסיין', ועל תהליכי שינוי ולמידה בכלל (בעיקר – אפשר גם אחרת).

את המתודולוגיה הזו מפעילים

- בתהליכי שינוי** - צוותים בארגון המנסים לפרוץ פרדיגמות ארגוניות וליישם עקרונות ניהוליים חדשים בדרך לתפוקות משופרות, מוגדרות היטב;
- בהדרכה** - לימוד מיומנויות באמצעות פרויקטים אותם מבצעים בתוך עולם העבודה, מסתכלים ולומדים מההתנסות;
- בהוראה** –סטודנטים לניהול שינויים מיישמים את הנלמד בכתה במסגרת פרויקטים ב'שדה'.
- ביעוץ ליחידים** – שותפות באבחון מהיר, ניסוח קושי מאפיין, קביעה של מטרות ותוצאות ספציפיות ככל האפשר, בחינת דפוסים ו'מעגלים מכשילים' והתקדמות תוך כדי ניסוי, מדידת התוצאות, למידה מכלילה, העמדת השאלה הבאה.

תפוקה: לומדים להתבונן וללמוד מתוך העשייה.

אימון אישי:

1. הפרדוכס של ההצלחה: כאשר היא קורה, ויש שינוי – יש רצון להמשיך ולעבוד עליו. 2. לא ברור אם השינוי – גם אם קרה – יוטמע לאורך זמן.
3. למידה על למידה, כמו גם המתודולוגיה של ערכית ניסוי מחייבת יותר מסיבוב אחד.
4. השאלה המרכזית איננה אם הצלחנו בפריצת הדרך (את זה קל להעריך) אלא האם ייווצרו מנגנונים שיאפשרו המשך תהליך השינוי לאורך זמן – או שתהיה הכחדה של הלמידה.

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

5. כי דווקא שינוי פרדיגמלי – מדרגה שניה – קשה לעשייה וקל להכחדה: מחייב שינוי ערכי, הפסד של רווחים, מחייב למאמץ, מפחיד את הסביבה, לא נוח. יש קושי להמשיך לבד, ללא תמיכה של היועץ.

הקושי: פריצת הדרך מכשירה את הדרך למצב שבו יתאפשרו שינויים אחרים. על פי הכללים של "רווחים מיידיים", ברגע שהלמידה הזו קורה – נחים על 'זרי הדפנה' ולא מממשים את הרווחים על ידי יציאה למעגל שני. הטמעה של למידה מתמדת כדרך לקידום קשה יותר מאשר פריצת דרך ראשונית.

מקומה של "פרידה": קשה לנועץ יותר מאשר ליועץ.

בדקנו את הפרידות שלנו (קצת סטטיסטיקה). ברוב המקרים טענו שלא מספיק.

1. לא מספיק זמן. המסגרת המוגבלת באימון אישי (טווח קצר, 10-12 פגישות) נוקשה מדי.

2. הקשר שנוצר ותחושה ש'חבל לבזבז' אותו ואת ההזדמנות שנוצרה לשינוי.

מצבו של היועץ:

ההגדרה של טווח קצר מחייבת להגדיר מראש את התוצאות, את העמדות המשתנות. אז אפשר להרגיש שנעשה שינוי. הושגה תפוקה ניתנת למדידה.