

## שינוי במבט שונה: התערבות נקודתית בתפישה מערכתית

מאת דר' איוה חגי-ניב ודר' אמת ניב

אם היה שוק המכוניות מתנהג בהתאם למונחים המקובלים בתעשיית המחשבים, היה קדילק חדש שנמכר ב-1970 ב-10,000 דולר עולה היום דולר אחד. אלא שאורכו לא היה עולה על שני אינץ'. (ג'ורג' פישר, נשיא קודאק, בהרצאה באקדמיה לניהול, בוסטון אוגוסט 1997)

ארגונים הם ישויות מוזרות. מחד, הם בנויים לסדירות וליציבות. זהו יתרונם על פני תצורות אנושיות אחרות. הגדרות התפקידים, המבנה, הנהלים, השגרה, המחזוריות— כל אלה נועדו למטרה ברורה ומוצהרת: להבטיח את פעילותו הסדירה של הארגון. מאידך, אותם ארגונים עצמם, במה שהם עושים ובתוצאות שהם מפיקים מהווים את המקור העיקרי לצורך בשינוי: הם מפתחים ללא הרף מוצרים חדשים, שיטות טובות יותר ושירותים מתקדמים. מה שאינו מאפשר להם ולארגונים אחרים להמשיך ולפעול כרגיל. על רקע הפרדוקס הזה, אפשר להבין את הגישה הדו ערכית של ארגונים לשינוי.

על הרקע הזה נבנו הסברים מפורטים בדבר החשש מאי הוודאות, על ההפרעות ששינויים גורמים למהלך הסדיר של העניינים ולמאזן הכוח בארגון, ועל האנרגיות הרבות שהם גוזלים. מעל לכל אלה, קיימת נטייתם של כל האורגניזמים החיים (וארגונים הם כאלה) לשמור על שיווי משקל ובשעת הצורך גם לחזור אליו. ההיכרות הקרובה עם כל אלה הוסיפה למילון של מנהלים ושל יועצים ארגוניים בשנות השבעים את 'קללת' ה"התנגדות לשינוי".

בשלה עשורי השנים שחלפו מאז, למדו ארגונים רבים לא רק לחיות עם שינוי אלא אף להפיק ממנו הישגים. ראינו מקרוב כיצד התעשייה הביטחונית קלטה ופיתחה שכלולים ששמו אותה בחזית הקדמה של הטכנולוגיה העולמית; מפעלים ועסקים רבים בתעשייה האזרחית למדו לפעול בשווקים תחרותיים ולממש בהצלחה רבה את יתרונותיו היחסיים של המשק הישראלי; הקיבוצים פיתחו חקלאות מהמתקדמות בעולם, נכנסו בקלות יחסית לתחום התעשייה וסיגלו את המערכת החברתית שלהם לשינויים שחלו בהרכבם הדמוגרפי; ומערכת הבריאות בישראל השכילה לחנך בהצלחה דור המשך של רופאים ועובדי סיעוד.

אלא שבצד ההצלחות המרשימות יש גם כישלונות רבים וצורבים. בפועל, מספר קורבנות השינוי (אלה שלא הצליחו להסתגל לתנאים החדשים) עולה לאין שעור על מנינם של השורדים. הכישלונות נובעים במקרים רבים מהעדר המיומנות הבסיסית של ניהול השינוי: לא קוראים בזמן את הצורך בעצם השינוי, לא יודעים מה לעשות, ולא מבינים איך לעשות אותו. מספר הדוגמאות לכישלונות גדל מיום ליום וכך גם ההסברים העיוניים והמעשיים לתופעה הזו.

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

בשנים האחרונות מתבלט סוג חדש של שינוי. בעגה המקצועית הוא זכה לכינויים שונים ומשונים: שינוי מהמעלה השניה, חוסר המשכיות, שבירת מסגרות, טרנספורמציה, ושינוי פרדיגמלי. כלוחמים וותיקים בשדה הקרב של ניהול השינוי, למדנו להכירו מקרוב. בהמשך המאמר נעמוד על הקושי הכרוך בהתמודדות עם שינויים כאלה. בחלק האחרון נציע גישה חדשנית שפיתחנו והפעלנו יחד עם עמיתים ולקוחות בארגונים שונים בארץ.

## חלק ראשון: הקושי

### ניהול איכות כוללת כדוגמא של שינוי ממעלה שניה, וגם של הקושי להצליח בו

אחד הביטויים הבולטים של המעבר, בשלהי המאה, מחברה של ביקושים לעולם אשר במרכזו ניצב הצרכן הוא גילוי האיכות כערך עסקי. ארגונים למדו בדרך הקשה שאי עמידה בדרישות קפדניות של איכות מביאה לאיבוד לקוחות. הם גם גילו שמדובר בשינוי מרחיק לכת בדרך הפעולה שלהם ובערכי היסוד שלהם. למשל, מי שחונכו לחשוב ולפעול במונחים של "או איכות או יעילות" צריכים ללמוד לפעול במתכונת של "יותר יעילות וגם יותר איכות". כפועל יוצא, האחריות לאיכות, שבעבר הייתה מונחת על כתפי מומחים – אנשי בקרת האיכות - צריכה במציאות החדשה להיות משותפת לכל אנשי הארגון. לסגירת הפער בדרך לאיכות כוללת עמדו שני 'כלים': הראשון, מחויבות העומדים בראש הארגון. השני, מתודולוגיה שפותחה על ידי דמינג ועמיתיו האמריקאים והיפנים, המשלבת בצורה מרבית כלים הנדסיים ואמצעים חינוכיים. ההתלהבות אכן אחזה ברבים ובטובים. עפ"י סקר שנערך ב-1996 למעלה מ-80% מהחברות הגדולות בארה"ב הצהירו על מחויבות לשינוי בכיוון לניהול איכות כוללת, והשקיעו משאבים ביישומו. בצד העניין וההתלהבות שהגישה מעוררת מצביע הסקר בדאגה על התוצאות המאכזבות. בפחות מ-30% מהארגונים שנסקרו יכלו המנהלים להצביע על שפור משמעותי שחל בארגונם בתחום ניהול האיכות. נראה שעוד אופנה ניהולית הולכת ומפנה את מקומה לבאות אחריה.

**מתי נדרש שינוי ממעלה שניה, מה מייחד אותו, מתי הוא מצליח ומדוע קשה לעשות אותו: תכנון באי ודאות ואינוס של מערכת מורכבת.**

### על שינוי ממעלה שניה בתעשייה מתוככמת

וצלוויק, וויקלנד ופיש שטבעו (1980) את המושג 'שינוי ממעלה שניה' הציעו דרך ברורה לזהות את הצורך בו: כאשר יותר מאותו דבר (עוד מהפתרונות המוכרים ודרכי החשיבה שסייעו בפתרון הבעיות בעבר) לא רק שאינו מסייע בסגירת הפער בין המצוי לרצוי אלא אף מרחיב אותו. אלה הם מצבים בהם הפתרונות המקובלים הופכים להיות חלק מהבעיה.

למשל, שאלת השליטה. באחד מארגוני ההיי-טק חשה ההנהלה שהיא 'מאבדת את המושכות' במאבק על האיכות: למנהלים הבכירים התברר שעובדי הייצור אינם מקפידים

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

כראוי על נוהלי אחזקת המכונות ודוחים פעולות תחזוקה למשמרת הבאה. זאת כדי לא לפגוע בכמות שהם אמורים להפיק במשמרת שלהם. בדרך הטבע נקטה ההנהלה בהגברת הפיקוח, באמצעות הנהגת שיטות דיווח קפדניות ואמצעי אכיפה מרתיעים. התוצאה הייתה תגובה שלילית אצל עובדי הייצור ועליה ברמת התחכום בהסתרת מידע ובניטרול אמצעי האכיפה שיזמה ההנהלה. כתגובה שיפרה זו עוד יותר את שיטות הדיווח והעלטה במדרגה נוספת את רמת האיום בתחום האכיפה. וחוזר חלילה. הסוף ידוע כמעט מראש— : לא רק שלא חל שיפור ברמת השליטה של ההנהלה אלא שזו איבדה את מירב האמון שרחשו לה בעבר חברי הארגון.

המוצא מהסחרור הזה, על פי ווצלוויק ועמיתיו, הוא פרדוקסאלי—במקום להמשיך ולהשקיע מאמצים בשימור האחריות לאיכות בידיה, צריכה ההנהלה להעביר את האחריות (על הבעיה, על הפתרון ועל יישומו) אל העובדים שיצרו אותה. כאשר אכן עשתה זאת, השתנתה עצם ההגדרה של 'שליטה', והבעיה נפתרה באמצעות כלים ושיטות שפיתחו העובדים עצמם – כאלה שאפשרו עמידה בתנאי האיכות מבלי לפגוע בתפוקה שלהם. זהו פתרון, או שינוי, מהמעלה השניה.

אחד ההבדלים בין שינויים מהמעלה הראשונה לבין אלה מהמעלה השניה הוא בעומק השינוי. הראשונים מחייבים שינוי תפעולי: כיוון טוב יותר של המכונות, הוצאה גדולה יותר על פרסום, או עיצוב חדיש יותר של מוצר או שרות. אבל כאשר נדרש שינוי מהמעלה השניה, אין די בשיפור התפעול וההתנהגות שהיו מקובלים עד כה. ראשית מתברר שמה שנדרש הוא שינוי בנהלים, בשגרות ובברירות המחדל של הארגון (בדוגמא הקודמת, לבנות את אחזקת המכונות כחלק מהתהליך של משמרת העבודה). במקרים רבים אין די באלה והארגון נדרש לבחון גם את ערכיו הבסיסיים ולשנות אותם (למשל, להגדיר מחדש את הערך "שליטה" או "ציות"). תוצאת שינוי כזה באה לידי ביטוי לא רק בדרך עבודה שונה אלא בעובדה שהארגון עצמו השתנה בצורה משמעותית.

### מדוע זה קורה? למה לא די בפתרונות מהמעלה הראשונה?

הצורך בשינוי מהמעלה השניה הוא תוצאה של פער גדול כל כך בין המצב הרצוי לזה המצוי, עד שסגירתו מצריכה "קפיצת מדרגה" איכותית. בעולם הארגוני עולה צורך כזה כאשר ארגונים הופכים לבלתי רלבנטיים לגבי הסביבה בה הם פועלים. כך קרה לתעשייה הביטחונית, לתנועה הקיבוצית, לארגונים ממשלתיים שאבדו את המונופול בו החזיקו שנים רבות ולחלק משירותי הדואר בעידן התקשורת האלקטרונית. לא מדובר כאן בתנודות של הצע וביקוש או של מחזורי חיים של מוצרים אלא בשינוי בסיסי שחל בסביבתו של הארגון, שינוי המטיל ספק בעצם ההצדקה או הצורך בקיומו.

ארגון תאב חיים חייב, במצב כזה, להגדיר את עצמו מחדש ביחס לאותה סביבה. הגדרה כזו אינה מסתכמת בנייר עמדה או בהצהרה ציבורית. היא מחייבת, ברוב המקרים, שינוי הדימוי העצמי וניסוח מחדש של הערכים הבסיסיים. דוגמאות למעבר כזה הן: "מביטחון ישראל כערך עליון לפעילות במסגרת כלכלית רציונאלית" (התעשייה הביטחונית), "מחברה אליטיסטית ריכוזית המבוססת על עקרונות קומונאליים למסגרת קהילתית, פתוחה לחברה החיצונית ומעודדת את חבריה לאחריות אישית, יוזמה וחדשנות" (התנועה הקיבוצית), "מארגון מונופוליסטי הפועל מול ציבור 'שבו' לחברה עסקית המציבה את הלקוח בראש עניינה" (חברות ממשלתיות בהפרטה), "מגוף מונופוליסטי להעברת מכתבים לחברה עסקית המספקת שירותי תקשורת מגוונים" (רשות הדואר). הדוגמאות האלה ממחישות את שני התהליכים המאפיינים שינויים ממעלה שניה: ההכרה בדבר הצורך לנסח מחדש את זהותו של הארגון ביחס לסביבתו ובמקביל והיכולת לשנות בהתאם את ערכיו הבסיסיים. מרבית הארגונים מתקשים לעשות זאת.

### מתי זה מצליח?

רק לעתים רחוקות. מרבית הארגונים שנקלעים למשבר של לגיטימציה (או, אובדן הרלבנטיות) אינם מצליחים לצאת ממנו. זהו גורלם של מרבית הנעדרים מרשימת FORTUNE של השנה, ארגונים שתפסו בה מקום של כבוד אך לפני עשור שנים. את המשותף למקרים המתועדים הבוודדים של 'חיים חדשים' (TURNAROUND) ניתן לסכם כך:

ראשית, במקרים מסוימים, המשבר הקיומי הוא עמוק ומוחשי, ומעמיד בסכנה את המשך קיומם של גורמים נוספים בסביבתו המיידית של הארגון. בליט ברירה נותנים אלה אשראי נוסף של לגיטימציה (ראה המקרה של התנועה הקיבוצית).

שנית, בראש הארגון המאויים פועלת מנהיגות סמכותית וכריזמטית, בעלת תכנית פעולה פשוטה ובהירה, ונכונות ויכולת להתמודד עם הקשיים הכרוכים בשינויים בערכי היסוד של הארגון. זה היה הרקע לשיקומה של קרייזלר בתחילת שנות השמונים. סיפורה של כור, עשור שנים מאוחר יותר הוא דומה.

קבוצה נוספת של 'ניצולים' נמנים על הארגונים הקטנים (במקרים רבים אלה ארגונים משפחתיים) בהם מצליחים בעלי העניין בתוך הארגון ומחוצה לו להגיע להסכמות ברורות ביחס לשינויים הנדרשים לא רק ברמת התפעול אלא, בעיקר, בערכי היסוד של הארגון ובהבנת השליחות שיש לו ביחס ל'שאר העולם'.

למה כל כך קשה לעשות אותו?

השינוי הפך לדרך חיים ולמציאות מוכרת למרבית הארגונים ולאנשים הפועלים במסגרתם. מדוע, אם כן, כה קשה להם לעשות שינויים מהמעלה השניה? הצורך בהסכמה. שינוי ממעלה שניה מתחיל בבחינה של ערכי היסוד והתאמתם למציאות המשתנה. בארגונים גדולים ומורכבים קשה לגבש הסכמות כאלה. למשל, הטכניקות של איכות כוללת מושתתות על מערכת ערכים המדגישה אחריות ויזומה אישיים, יותר שיתוף פעולה ופחות תחרותיות ביחסים הפנימיים בארגון וביחסים עם ספקים ולקוחות חיצוניים, חדשנות ולקיחת סיכונים בפיתוח שיטות. זוהי מערכת ערכים שונה לחלוטין מזו המונחת ביסוד ארגונים היררכיים הפועלים במסגרת של ניהול סמכות.

המחויבות לשינוי. צריך גם לזכור שהמבחן האמיתי של נכונות ויכולת הארגון לעשות את השינוי הערכי הנדרש אינו במה שאומרים אנשיו אלא בדרך בה הם מתנהגים. העדר מחויבות מלאה לשינוי, בעיקר אצל המנהלים הבכירים, קובעת את מידת ההצלחה שלו. גם אם אלה אינם מודעים לכך, בהתנהגותם הם מסמלים את השינוי הנדרש (או את העדרו). במרבית הארגונים בהם הוכרזה מדיניות של איכות כוללת התלווה אליה במרוצת הזמן מידה רבה של ציניות בקרב העובדים מהשורה, תגובה שנבעה מההשוואה שאלה ערכו בין המוצהר לבין ההתנהגות בפועל של המנהלים הבכירים.

דילמות בלתי פתירות. מעצם טבעו, שינוי ממעלה שניה מכיל בתוכו דילמות בלתי פתירות. איכות, למשל, נתפשה בעבר כערך בעל מחיר חלופי גבוה: ניתן אמנם לשפר אותה אך הדבר כרוך במחיר גבוה של אי-יעילות, אובדן זמן או גורם קריטי אחר. השינוי הנדרש הוא, לכן, מצב של בחירה (בלתי אפשרית) של בין-לבין או של או-או. אלה הניצבים בפני הדילמה אינם רשאים לעשות את הבחירה ונתבעים לספק את כל הרצונות בבחינת גם וגם. ללא הכלים התפישתיים להתמודדות עם האתגר הזה ובהעדר נכונות לקחת סיכונים בניסוי פתרונות יצירתיים, 'תוקעות' דילמות כאלה את תהליך השינוי כבר בתחילתו.

משך הזמן הנדרש לעריכת השינוי. המעבר לניהול של איכות כוללת, למשל, הוא שינוי גורף של הארגון: מערכת הערכים, הנהלים ודפוסי הפעולה וההתנהגות בפועל, כל אלה אמורים לעבור שינוי רדיקלי. כדי לנהל את המעבר בצורה נכונה נדרשת תכנית מפורטת ותהליך בו מוקנים הכלים ומופנמת ההתנהגות הרצויה. עפ"י הספרות המקצועית, זהו תהליך של חמש שנים. חמש שנים, בשלהי המאה, הם עידן בחייו של ארגון. מה עוד שהפתעה הראשונה (אירוע שלא נלקח בחשבון בבניית תכנית השינוי) מתרחשת בד"כ פחות משבוע לאחר ההשקה החגיגית של תהליך השינוי. לא רק שהמהלכים משתבשים לאורך תקופה כה ארוכה אלא גם הרוח יוצאת מהמפרשים והארגון הולך ומאבד את האנרגיה הדרושה לניהול השינוי. לעובדה הזו חשיבות מכרעת בייזום ובניהול שינויים מערכתיים, בעיקר אלה מהמעלה השניה.

ניב יונצ'ים - 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

הנטייה לחזור למצב הישן. זהו המכשול הבסיסי בכל מהלך של שינוי: נטייתם של כל האורגניזמים החיים לקיים מצב של שיווי משקל. שינוי מוצלח מתבסס על אנרגיות בעוצמה מספקת כדי להתגבר על הנטייה הזו לחזרה לשיווי משקל. בעבר הייתה הסמכות הפורמלית אמורה לספק את האנרגיה (הממונה פשוט דרש זאת). במציאות המורכבת של היום אין די בכך ומקור ההנעה העיקרי בתהליכים כאלה היא ההצלחה—שחווים בפועל. תהליך מוצלח של שינוי צריך להבטיח את התנאים האלה. הוא חייב להיות מכוון להצלחה. כאשר זו מצפה רק לאחר מאמצים של חמש שנים, עד שבאה הגאולה פורחת הנשמה.

אי אפשר לעצור את הרכבת. שינוי ממעלה שניה מחייב טיפול בשלשת הרמות של המערכת: התפעול וההתנהגות המידיים; השגרות הנהלים והכללים; וערכי היסוד והמשמעות של הארגון. זהו שינוי מערכתי מקיף. מצד שני, בארגונים מורכבים בסביבה דינמית נדרשים תנאים מאד מיוחדים לעריכת שיפוץ כה יסודי לרכבת הדוהרת.

### חלק שני: אפשר גם אחרת.

בעשור האחרון עסקנו רבות בשאלות הכרוכות בניהול שינויים מהמעלה השניה בארגונים גדולים ומורכבים. מצאנו, למשל, שהקשיים המתלווים להטמעת הגישה של ניהול כולל של איכות אופייניים לשורה ארוכה של מאמצי שינוי מהמעלה השניה. נתקלנו בהם בחברה גדולה למתן שירותים פיננסיים, שהתקשתה להפוך את אנשי המכירות שלה משליחים, המכתתים רגליים ומחזרים על פתחי הלקוחות (ללא יוזמה או יכולת לתרום בצורה משמעותית לתוצאות העסקיות של החברה), לנציגים אפקטיביים ולמנהלי עסקים בתחומם, המממשים אחריות אישית לתוצאות של 'שורה תחתונה'. חווינו את הקושי בב"ס לסיעוד שתוך מעבר למסגרת של חוג אוניברסיטאי שאף לייצר דמות חדשה של אחות, כזו המנהלת את תהליך ההבראה של החולה על כל צדדיו—: הרפואי, הכלכלי, הפסיכולוגי והארגוני. התמודדנו יחד עם צוותי הניהול הבכירים של קיבוצים במשימה הכמעט-בלתי-אפשרית לערוך בקיבוציהם שינוי שיחזיר להם את הלגיטימציה החיצונית ובאותו זמן יאפשר לפתח קהילה המבוססת על יחסי שיתוף ואמון. יחד עם מהנדסים באחד הארגונים המובילים בתעשיית הביטחון של ישראל בחנו, תוך עשייה, את האפשרות לחבר את מה שלמראית עין עומד בניגוד גמור: להביא תרומה משמעותית לביסוס התשתית הביטחונית של המדינה ויחד עם זאת לפעול כישות כלכלית לכל דבר. בהעדר מתכון בדוק לעריכת שינויים מערכתיים מהמעלה השניה (זו הייתה מהות השינוי שנדרש בכל המקרים האלה) יצאנו, יחד עם לקוחותינו, למסע משותף של ניסוי ותהייה.

## שינוי ממעלה שניה: לראות את כל המערכת ולפרוץ בנקודות התרפה שלה.

בהסתכלות שלאחר מעשה אנחנו יכולים להצביע על כמה עקרונות מנחים שצמחו מתוך העשייה עם הלקוחות האלה. עיקרם הוא:

כמעט בלתי אפשרי לתכנן. שינוי הוא תהליך פתלתול. אפשר להתוות לו כיוונים ודרך אבל תכניות אינן מתגשמות בהתאם למה שמצפים המתכננים. לאחר שמוגדר הכיוון הכללי לשינוי צריך לבנות מאמצים קצרי טווח (לא יותר מ - 3-4 חודשים) ולהשיג באמצעות תוצאות מיידיות.

לכבד את עקשנותן של פרדיגמות. שינוי ממעלה שניה, בשונה משינויים יותר 'פשוטים' חייב להתגבר על קשיים בסיסיים הנובעים מהלחץ שיוצר המצב הנוכחי על תפישתו העצמית של הארגון, על ערכיו הבסיסיים, על דפוסי החשיבה והפעולה שלו -- 'הפרדיגמה הארגונית', בעגה המקצועית. בזכות עצמתה של הפרדיגמה (שהיא זו המקנה לארגון את יציבותו)—אי אפשר לשנות אותה בהבל פה של מנכ"ל או בהחלטה חד-פעמית של מועצת המנהלים.

להחליף דילמות של 'או-או' בפתרונות של 'גם-גם'. עיקר הקושי בשינוי של פרדיגמה נובע מהצורך להתמודד עם דילמות בסיסיות המעסיקות את הארגון ו'תוקעות' אותו במצבו הנוכחי. ב'כור' זו הייתה הבחירה הבלתי אפשרית בין הלחץ לאפקטיביות כלכלית לבין שימור הערכים המסורתיים של תעסוקה בטוחה לכל העובדים, פיזור הפעילות בכל אזורי הארץ ובעיקר, תפישת המערכת כמקשה אחת המקיימת אחריות הדדית בין כל מרכיביה. בתעשייה הביטחונית זה הניגוד בין 'תרומה לביטחון מדינת ישראל' לבין פעילות העומדת במבחן השוק החופשי. בשני המקרים, כמו גם במצבים דומים בארגונים אחרים המצויים בשינוי ממעלה שניה, זו הבחירה ההכרחית (והבלתי אפשרית מבחינתו של הארגון) בין שתי חלופות המנוסחות במונחים של או-או. שינוי ממעלה שניה מחייב היפוך גישה וניסוח מחודש של הדילמות האלה במונחים של גם-גם.

לפרוץ דרך דילמות. הקושי הכרוך בהתמודדות עם דילמות כאלה מספק גם את ההזדמנות לפרוץ אותן. במרבית המקרים אין אפשרות לגבש הסכמות בדבר השינוי הנחוץ ולגייס את הכוח והמחויבות הדרושים להשלמתו. נדרש, לכן, תהליך הדרגתי שעיקרו 'פריצות' נקודתיות של הפרדיגמות האלה. הפריצה היא מאמץ מתוכנן וקצר טווח לשנות בפועל (לפתור שאלה קונקרטיות וליישם את הפתרון) פן מסוים של אחת הדילמות המרכזיות. הצלחה של מאמץ כזה שלש תוצאות מיידיות: התחלה, צנועה אמנם, של תהליך השינוי;

הבנה טובה יותר של הקושי לעשות את השינוי ושל דרכים להתמודד אתו; ואנרגיה חיובית להמשך, אנרגיה אופיינית למאמץ שהצליח.

ללמוד תוך כדי תנועה. בהעדר מתכונת בדוקה לעשיית שינוי ממעלה שניה, כל מאמץ שיטתי בכיוון הזה הוא, מעצם טבעו, תהליך של למידה. הלמידה היא סביב השאלות הקונקרטיות הקשות ותוך כדי תנועה, מתוך ההסתכלות על מאמצי הפריצה. דרכם עולות הבנות חדשות לגבי המערכת, חזקותיה וחולשותיה, נקודות ההתקעות שלה, ובעיקר, על מה ניתן להשפיע כאשר מנסים לשנות אותה. הלומדים הם היחידים העוסקים בשינוי, אך בזכות הגישה והדרך היא הופכת לנחלת הארגון כולו. בתהליכים כאלה מקבל הביטוי הנפוץ (והלא כל כך ברור) 'למידה ארגונית' את משמעותו המלאה.

לייצר עצמה של השינוי. זו אינה למידה של 'יחידים גאונים' אלא של מספר גדול ככל האפשר של אנשי הארגון. ריבוי המשתתפים (צוותים שונים העוסקים במאמצי פריצה בנקודות נבחרות) אמנם הופך את הפעילות למורכבת, אך הוא הכרחי כדי לגייס את כמות המוח והניסיון המרביים לניתוח הקושי, להתוויית הדרך ומספר גדול ככל האפשר של ידיים ולבבות כדי לאפשר יישום השינויים הנדרשים והטמעתם בארגון. אכן, כמספר הלומדים, עומק השינוי אותו אפשר לתכנן ולהטמיע.

לעצב את המבנה של השינוי. קשה להתוות מראש תכנית פעולה ברורה ומפורטת לשינוי. אפשר להגדיר את התכנים הכלליים ולבנות בדקדקנות את הפעילות לטווח הקצר (3-4 חודשים בכל פעם). צריך להגדיר בבהירות את טווח הפעולה, את התפקידים והאחריות ולהקפיד על השיטות והתהליכים שבאמצעותם תתבצע העבודה.

התפקידים העיקריים הם אלה של **המעורבים ישירות בתהליך**: אנשי הארגון ויועצים מהחוץ אשר בתוקף תפקידם לוקחים חלק פעיל בתכנון המהלכים השונים ובהוצאתם אל הפועל; של **מציב הדרישה**: מנהל בכיר בארגון השותף לתהליך ומצפה לתוצאות ממנו. הוא שותף לקביעת הנושא (במה הולכים לטפל?), להערכת התפוקה הצפויה (איך נדע שהצלחנו?) ולעיקרי התכנית והמשאבים הדרושים למימושה; **חונך או חונכים** אשר התנסו בעבר במצבים דומים ומתגייסים למאמץ הנוכחי, בעיקר כדי לעזור למעורבים ישירות להצליח ולהפיק את מירב הלמידה מהתהליך. בנוסף לכל אלה צריכה להתקיים **מסגרת המארגנת את הלמידה** ברמת הארגון: מה, מתוך האירועים והמאמצים הספציפיים, רלבנטי לארגון כולו. זו החוליה האחרונה, אולי החשובה ביותר, בשרשרת הלמידה של הארגון. עפ"י ניסיוננו, זהו תפקידו החשוב ביותר של **'צוות היגוי'** האמור ללוות את התהליך לאורך כל שלביו.



הגדרה כזו של תפקידים מבטיחה לא רק פעולה 'מסודרת' בתנאים של אי בהירות וחוסר ודאות אלא רותמת גם את הדרגים הבכירים לאורך ההיררכיה הארגונית כבעלי-עניין וכמשתתפים פעילים בתהליך הלמידה.

להציב ערכים של שותפות ואחריות. בצד מבנה ברור נדרשת גם הסכמה והבהרה של 'כללי המשחק', הנורמות ועקרונות הפעולה. אלה אמורים לשלב מידה רבה של חופש ליזום ולהפעיל פתרונות חדשים תוך אפשרות של כישלונות כואבים יחד עם אחריות אישית כבדה לתוצאות. לא רק של המעורבים ישירות בתהליך אלא גם של אלה המלווים אותו.

לחזור על המאמץ. זהו תהליך מתמשך ולא מאמץ חד-פעמי. שינוי מהמעלה השניה הוא, בדרך כלל, תוצאה מצטברת של שינויים רבים, קטנים בהיקפם, המהווים פריצות מוגדרות של הדילמות העיקריות ה'תוקעות' את הארגון במקומו. זהו גם תהליך של למידה: לפעם השניה יש תוצאה יותר משמעותית מזו של הראשונה. הדחף ביציאה לדרך הוא הרצון הכן לעשות שינוי. בהמשך מתבלטים הקשיים והאכזבות. כדי להמשיך ולהניע את התהליך נדרשות הצלחות -- קטנות, ברורות ומשמעותיות. זהו מקור האנרגיה לתהליך כולו. הצלחה אחת אמורה להוביל לבאה אחריה.

### התהליך

למרות השוני בנסיבות, לבשו תהליכי השינוי שליוונו בשנים האחרונות צורה דומה. אפשר, לכן, לתאר תהליך אופייני ולעמוד על רכיביו העיקריים:

היזמה: בכמה מקרים זוהי **יזמה של הנהלתו הבכירה של הארגון** המשתמשת בתהליך כדי לעשות שינוי 'גדול' ו'קשה'. בחברה תעשייתית גדולה הוא היה מכון למיצוב מחדש של החברה בשוקיה השונים; במועצה אזורית בצפון הארץ זו הייתה יזמה שנועדה לסייע בידי הקיבוצים ליזום ולממש שינויים מהמעלה השניה במטרות, במבנה ובתהליכים הניהוליים בתוכם. בב"ס לסיעוד נעזרה הנהלה בתהליך כזה כדי לתרגם את החזון (פרדיגמה של האחות החדשה, על רקע של תפישה מהפכנית של מתן שרותי בריאות) לכלל חוג אוניברסיטאי לגיטימי.

במקרים אחרים, תחילתו של התהליך היא בתכנית הדרכה 'נאיבית' למנהלים של הארגון בדרגי הביניים. בצד הקניית מושגים מופשטים והתנסות בתרגילים ובהדמיות מגדירים המשתתפים, בעצה אחת עם מנהלים בכירים בארגון, נושא או עניין בעלי משמעות עקרונית לארגון. במסגרת תכנית ההדרכה הם רוכשים את הכלים לביצוע פרויקט-של-פריצה אותו הם אמורים להשלים במהלך התכנית. ההצלחה הראשונית יוצרת, במקרים רבים, עניין בהמשך התהליך ובהעמקתו.

**האבחון.** חלקו הראשון של התהליך מוקדש לאבחון: המשתתפים לומדים לאבחן את הארגון שלהם או את היחידה הרלבנטית בתוכו. האבחון דרוש כדי ליצור הבנה מעמיקה של השינוי הנדרש ושל המפה שלו: מה קשור במה, כיצד ניתן להשפיע, מי מעורב וממה צריך להיזהר. אבחון נכון מאפשר גם יצירת תמונה משותפת אצל המעורבים בתהליך (מהי הפרדיגמה שצריך לשנות) והגדרה מוסכמת של המטרות והתכנים של השינוי הנדרש. חשוב להדגיש שמדובר באבחון שהמשתתפים מבצעים בעצמם תוך תקופת זמן קצרה של כמה ימים. הוא מספק את כל הנתונים לתכנון נכון של תהליך השינוי ומצד שני נמנע מהמכשלה המוכרת של 'שיתוק באמצעות ניתוח' (Paralysis by Analysis). תפוקה חשובה של התהליך היא זיהוי הדילמות העיקריות ה'תוקעות' בהווה את הארגון. בארגון תעשייתי אחד היא נוסחה במונחים של ייצור יעיל ושיווק גמיש; בהקשר הקיבוצי זו הייתה הבחירה הבלתי אפשרית (למראית עין) בין קהילה איכותית לארגון כלכלי משגשג; החוג לסייעוד מצא עצמו בלחצים מנוגדים: להיתפס כלגיטימי בעיני הממסד הרפואי ובאותו זמן לממש מודל שונה (ומהפכני) של תהליך הריפוי ותפקיד חדש של האחות בתוכו.

**"סיבוב ראשון"** של פרויקט פריצה. עיקרו של תהליך השינוי היא פריצת הדילמה או הדילמות ה'תוקעות' את הארגון. מבחינה מושגית נעשית הפריצה על ידי ניסוח מחודש של הדילמה מציר חד-ממדי של או-או למרחב של אפשרויות המנוסחות במונחים של גם-גם: גם יעילות בייצור וגם גמישות בשיווק; גם קהילה איכותית וגם ארגון כלכלי מצליח; גם עמידה בציפיות הרופאים, האחיות הוותיקות והנהלות בתי החולים וגם חינוך והכשרה של אחות אשר תוכל לנהל את תהליך ההבראה של הלקוח ולא רק לשרת את צרכיו המיידיים. הפיכת המושג של מרחב הבחירה לתכנית פעולה מצריכה תפישה של פרויקט: מטרה מוגדרת היטב, מיפוי נכון של מרחב הפעולה, בניית תכנית בהירה ומחייבת ויצירת כלי מעקב שיבטיחו הוצאה אל הפועל של התכנית.

**ההזנקה.** מי שמעורב בתהליך השינוי, עושה זאת עם מעט סמכות פורמלית והרבה מאד אחריות לרעיון ולמימושו. המימוש מחייב הרבה רצון טוב ושיתוף פעולה של גורמים שונים בתוך הארגון ומחוצה לו. הקניית מיומנויות בסיסיות של כוח והשפעה ביחסים בין-אישיים ובין-מחלקתיים היא חיונית בשלב ההוצאה אל הפועל.

**הביצוע.** עיקרם של הפרויקטים הוא הוצאה אל הפועל של תכנית המכוונת לפריצת דילמה ה'תוקעת' את הארגון. הפעילויות האופייניות לפרויקטים כאלה הן: איסוף נתונים וניתוחם, פיתוח פתרונות יצירתיים, יישומם, תוך משא ומתן לגיוס הסכמות ותמיכה של גורמים רלבנטיים, הפקת לקחים תכופה ושינוי נדרש תוך כדי תנועה.

דיווח והפקת לקחים. המאפיין העיקרי של תהליך של פריצה הוא מקוריותו. לא בגלל אופיים ויומרתם של המעורבים אלא משום ייחודו של המצב עצמו (מצבים מוכרים שיש להם פתרונות מוכחים הרי אינם זקוקים לפריצה). התהליך הוא, לכן, תהליך של ניסוי ותהיה. הפקת לקחים מהווה בו גורם מרכזי ולוקחים בה חלק כל המעורבים: יחידים וצוותים המקדמים פרויקטים של שינוי, החונכים שלהם, המנהלים היותר בכירים המציבים דרישות ומעריכים תוצאות והיועצים החיצוניים המספקים לתהליך את התמיכה המתודולוגית. מתוך הביצוע של הפרויקטים הספציפיים, הם מפיקים לקחים לגבי הארגון והמחסומים הקיימים בו לשינוי ושיפור ולגבי תהליכי שינוי בארגונים בהיבט היותר כללי שלהם. לטעמנו ההצבר של כל אלה הוא הלמידה הארגונית במיטבה.