

פרק מס' ??

בשלות אירגונית לשינוי

מאת דר' יובל דרור

גרסה 01\2017

Contents

פרק ?

4.....	אבחון רמת בשלות ארגונית לשינוי
4.....	רקע והגדרת המושג
7.....	שיקולים בבחינת בשלות לשינוי
7.....	שיקולים ברמת היחיד
11.....	שיקולים ברמת הקבוצה והצוות
12.....	שיקולים ברמת הארגון – built to change
15.....	שלבים בהתפתחות הארגון
16.....	בשלות ומעברים מכאיבים
17.....	בשלות ושלבים במעגל השינוי
22.....	היסטוריה ארגונית ושינויים קודמים
23.....	בשלות לשינוי וסגנון סוכני השינוי המרכזיים
	Error! Bookmark not defined..... מודל מארגן להבהרת הבשלות לשינוי
27.....	מודל אינטגרטיבי של בשלות לשינוי
30.....	הבשלה לקראת שינוי
31.....	ניהול שינוי כניהול סיכונים
32.....	כלי מדידה של מוכנות לשינוי
33.....	השפעת סגנון ניהול השינוי של היועץ
34.....	תכניות התערבות לחיזוק יכולות שינוי של ארגונים
35.....	סיכום,
36.....	רשימת מקורות
39.....	נספח: שאלות אבחון על בשלות לשינוי

No table of figures entries found.

אבחון רמת בשלות ארגונית לשינוי

"an act whereby one person attempts to control another tends to set up a process of resistance" (Morgan, 1986, p. 258)

"To change a field, it is necessary to learn it well. The key here seems to be the ability to learn a field without becoming a prisoner of its assumptions, rules, and conventions."¹

Ruttenberg & Maital

מאת: דר' יובל דרור

רקע והגדרת המושג

המונח מוכנות לשינוי נתפס ע"י רבים כמובן מאליו. אולם, מסתבר שמנקודות מבט תיאורטיות ויישומיות להגדרת המושג השלכות על אופן הטיפול בו (Oreg at. Al. 2011). מקריאת פרק זה יתבהר כי גישות תיאורטיות שונות מביאות לתרגומים מעשיים שונים ומגוונים ובכך מקשות על השיח הארגוני. הפרק הזה עוסק במוכנות לשינוי בשני מובנים, כמצב אסטרטגי של הארגון וככלי להערכת מוכנות לשינוי בהקשר ספציפי.

ההקשר האסטרטגי

המעטפת שבתוכה ארגונים רבים פועלים היא מעטפת רבת הפתעות, ניתנת לניבוי חלקי ביותר ולפעמים בלתי קריאה לחלוטין. מעטפת כזאת מחייבת מוכנות לשינוי כעמדה אסטרטגית. ארגון צריך להיות בנוי כך שגם כאשר הוא מופתע הוא איננו קורס. מכך נובע שמוכנות (readiness) הוא מושג בעל ערך אסטרטגי, שמחייב עיצוב ארגוני, תרבות ארגונית ומנהיגות בשגרה ולא רק במצבי דחק או משבר. כאשר הבלתי צפוי, הבלתי ניתן לניבוי והבלתי מוכר דופק בדלת צריך להיות מוכנים. והמוכנות היא מוכנות לעשות דברים שלא חשבת שניתנים להיעשות עד כה. זוהי הזדמנות אסטרטגית, לפעמים זו הזדמנות להתחיל את הכל מהתחלה, מאפס. זה מצריך אופטימיות והתגברות על פסיביות. פסיביות משמעה היא ההסתמכות על הסטוריה ועל ההנחה שהדרכים מוכתבות. זה מצריך מעבר מתפיסה של המציאות כמוכתבת מראש ללקיחת אחריות ובעלות.

מוכנות הינה יכולת, משאב וכישרון. היא מצב תודעתי וסדרה של פעולות. היא מוכנות לפעולה כמו שיחידה צבאית מוכנה לפעולה. למוכנות יכולים להיות כמה מנועים:

היכולות לתגובה מהירה והתארגנות מהירה מחדש – בלי לעשות מזה 'סיפור' ומבלי לפגוע בביצועים (עדיף להיות בנוי מקוביות לגו (מאותן קוביות אפשר לבנות מספר מגוון של צורות) מאשר מחלקים של פאזל (שכאשר אחד חסר או משתנה כל התמונה הולכת לאיבוד).

¹ Arie Ruttenberg & Shlomo Maital (2014): Cracking the Creativity Code SAGE (Delhi). p. 104

בהירות של כללי ההתנהגות (ובעיקר התנהגויות שאינן למשא ומתן) – יחידות התנהגות ברורות שמשקפות תפיסות פעולה ברורות שלא ניתנות לפרשנויות מתחרות (אם קורה X עושים Y) עדיפות על הכרזות מסוג של להיות מחוייב, פתוח, מעורב, יזמי או ממוקד לקוח.

מערכת של איתחול מחדש (reboot) שמאפשרת קפיצה לרמה אחרת שלא בעת משבר. יצירת מבחני לחץ ארגוניים שמביאים את חברי הארגון להתנהג כמו שהיו מתנהגים בעת משבר (מגייסים אנרגיות, משתפים פעולה בין מחלקות, 'הולכים את האקסטרה מייל', לוקחים אחריות וכד') מאפשרים לארגון לראות את עצמו במייטבו ולהאמין שאפשר להתנהג כך לאורך זמן.

יכולות להיפטר ממנגנוני הסתגלות שהפכו לא רלוונטיים ולהיות צעד אחד לפני כולם. כאן מדובר בעיצוב מחדש של הסטנדרט, בקביעת קו התחלה חדש, בנירמול של הנורמלי החדש – יותר טוב, יותר גבוה, יותר מתוחכם. זה לא שיפור מתמשך, זו חדשנות מתמשכת.

ההקשר של היערכות לשינוי

בחינת המוכנות לשינוי מצד הארגון נחשבת כאחד הצעדים החשובים במהלך תהליך שינוי מתוכנן – בעיקר כזה המתחיל באמצעות אבחון כולל. התפיסה כי הערכה כזאת היא חשובה מבוססת על תפיסת תהליך שינוי כתהליך שיש לו התחלה, אמצע וסוף – משמע תפיסה פרויקטאלית. מקורה של גישה זאת הוא בתיאור של קורט לוויין את הליך השינוי כבעל שלושה שלבים, הפרשה – שינוי-הקפאה, שהיה נכון לתקופתו ולאחרונה רוכש אוהדים חדשים. לפי גישה זו הטיפול בבשלות לשינוי היא חלק מהשלב הראשון בלבד. התקופה הנוכחית שונה בכמה דברים מהותיים מאמצע המאה הקודמת. לעניינו של פרק זה, עיקר השוני נעוץ בהיקפי השינוי, במהירותם ובעיקר בתכיפותם. למעשה, מרבית הכותבים כיום על ניהול שינוי מבינים את המצב כשינוי תמידי (ראה למשל, עמיר לוי 2008; Peters, 1987).

מערכת שיקולים נוספת שקשורה בגישה תיאורטית לנושא הינה האם נכון להבין את המושג 'בשלות' כתאור מצב (או שלב) או כתהליך (Stevens, 2013). הגישה המצבית מתאימה יותר כאשר שינוי נתפס כאפיזודה ואילו הגישה תהליכית מתאימה יותר כאשר שינוי נתפס כטבע המציאות ועל כן בשלות לשינוי תיתפס כתהליך מתמשך וחזרתי באופיו. זאת ועוד, תהליכי שינוי לא תמיד מתקדמים על פי התכנון ויכולים לחול בהם שינויים שמחייבים היערכות מחדש - גם ברמה הארגונית וגם ברמה המנטאלית (Van de Ven & Sun, 2011). לכן, תפיסה תואמת יותר למציאות של תקופתנו הינה כי בשלות לשינוי צריכה להילמד בשני רבדים:

האחד, בראייה פרויקטאלית לפיה שינוי הינו אירוע מתוכנן ומתוחם - שמתחיל ונגמר, או לפעמים נקטע;

והשני, שינוי הינו טבע הדברים ובשלות לשינוי נתפסת כמרכיב קבוע בהתנהגות הארגונית

ברובד הראשון, כל תהליך שינוי חדש הינו **תוספת חדשה לתהליכי שינוי שכבר מתקיימים** בארגון ויש אף אפשרות כי בארגון קיימת תופעה של שחיקה משינויים (change fatigue). בשלות לשינוי מאובחנת ומנוהלת בראיית השינוי הספציפי המתוכנן.

ברובד השני, שינוי הוא תהליך של השתנות משותפת (co-evolving) של הארגון עם סביבתו ליצירת התאמה קבועה, דינאמית לשינויים שחלקם יזומים מבפנים וחלקם מאולצים מבחוץ (Beer, ???). כך, חיים ארגוניים הם רצופים בשינויים ומחייבים בשלות משתנה לשינוי.

מוקד הפרק הוא בהצגת מערכת השיקולים שיסייעו לסוכן שינוי בשלושה שלבים מרכזיים של תהליך הייעוץ:

האחד, בבואו להתקשר עם ארגון למימוש של תהליך ייעוצי. הנחת העבודה הינה כי בידיו של היועץ להשיג מידע מספיק על הארגון ועל הנועץ המרכזי בשלב ההתלבטות המקדים הזה. במידה ותהליך הייעוץ מתחיל באבחון, בחינת בשלות לשינוי צריכה להיות חלק מהאבחון הראשוני.

השני, לאחר סיום של אבחון שיטתי שבו מתמקדים במוכנות לשינוי הנגזר מן האבחון עצמו (כחלק מהפרוגנוזה) כאן באה לדיון השאלה של בחירת מנגנוני השינוי וכלי ההתערבות בהתאמה לרמת הבשלות לשינוי

השלישי, כחלק קבוע מתהליך העבודה עם הארגון שמאתגר אותו לשינויים גדולים וקטנים בדרך של מגוון ההתערבויות שנבחרו – שכל אחת ואחת מהן מהווה מרכיב שינוי עצמאי. במצטבר (בכוונת מכון או כתוצר לוואי), פעולת היעוץ יכולה ליצור שינוי בסיסי בבשלות הארגון לשינוי דרך טיפול בהיבטים של מנהיגות, תרבות ארגונית ומבנה ארגוני.

נקדים ונאמר כי ההתייחסות במאמר זה ממוקדת ב**תהליך** השינוי בלא קשר ל**תוכן** השינוי המתבקש – אשר איננו מובהר כל צורכו בשלב המוקדם של ההתקשרות עם הארגון או אשר יכול להסתבר בהמשך כלא מתאים ומצריך החלפה ובוודאי כאשר מדובר בשינוי בסיסי. כלומר, ההתייחסות כאן היא בשלות לשינוי כמצב או כתהליך גנריים ולא תלוי תוכן השינוי (הפתעה אסטרטגית, שינוי בתכנית או בתהליך עבודה, הטמעת טכנולוגיה חדשה, מיזוג בין שתי יחידות וכד')

רוב הספרות הארגונית ממקדת את הדיון בבשלות לשינוי בראיית היחיד, ומידת ההתנגדות שלו לשינוי מוצע – שבראייתו, נכפה עליו (פוקס, ???; Armenakis, at. al, 1993). המוקד של הפרק הזה הוא אחר, נקודת המבט הארגונית הכוללת.

שיקולים בבחינת בשלות לשינוי

ישנן מספר רחב של גישות תיאורטיות שיכולות לתרום להבנת התופעה של בשלות לשינוי בהן תיאוריות פסיכולוגיות, סוציולוגיות וארגוניות. לאורן, ניתן להתייחס לשלושה מעגלים של בשלות, מעגל היחידים, מעגל הקבוצות או הצוותים והמעגל הארגוני הכולל (קבוצת הקבוצות). הדיון יכול להתקיים לגבי כל מעגל בנפרד אך צריך לכלול גם את ההשפעות ההדדיות שבין המעגלים.

שיקולים ברמת היחיד

המעגל הראשון מתייחס לאופן שבו האדם מפתח עמדות, אמונות וכוונות ביחס לשינוי והאופן שבו הללו משפיעות באופן על התנהגותו. מחקרים בתחום, תחת שמות שונים והגדרות שונות של המושג מתייחסים לתגובתו של היחיד לשינוי שלא היה שותף בתכנונו (Oreg et al. 2011). ההגדרה הרווחת למונח מוכנות לשינוי היא "המידה שבה היחיד נוטה, קוגניטיבית ורגשית, לקבל, לאמץ ולסגל תכנית שכוונתה לשנות מהמצב הקיים (Holt, et al, 2007; Caldwell, 2013). בתהליך השיפוט, בהיבט הקוגניטיבי, היחיד ישקול את השאלות הבאות (לסקירה רחבה יותר ראה גם, Stevens, 2013 ; ו- (Rafferty, et al. 2013):

מודעות לשינוי (עד כמה השינוי קרוב ורלוונטי) ועד כמה השינוי נדרש (הבנת הפער בין הקיים למבוקש)

עד כמה השינוי ראוי והולם את המצב או הצרכים (appropriateness) ועד כמה הוא נתפס כמוצדק בתנאים הסביבה הקיימים.

מה הסיכוי שהשינוי יושלם בהצלחה (efficacy) - כולל הערכה על בסיס ניסיון קודם עם שינויים

מה רמת התמיכה בשינוי שישנה בקרב חברי ההנהלה ובקרב חבריו הישירים לעבודה או מעצבי הדעה בארגון ובאיזה מידה קל להטיל את האשמה בצורך לשינוי על ההנהלה.

מהן הערך (valance) של השינוי המדובר והתועלת שבו עבורי באופן אישי מול חלופות (כלומר, האם המאמץ יהיה כדאי לי)

תפיסת פערי ערכים בין מובילי השינוי והמושפעים מן השינוי.

מצבור המרכיבים הללו מייצר את הכוח שידחוף את היחיד להתחייב לשינוי וליישם את חלקו בו בצורה פעילה.

מעבר למרכיבים הקוגניטיביים ישנם גם מרכיבים רגשיים חשובים (Rafferty, et al. 2013). מרכיבים אלו מתייחסים לאופי הרגשות כלפי השינוי – חיוביים ושליליים, ברמת היחיד והקבוצה, שנגזרים מתמונת מציאות קיימת ומדימויים חיוביים של העתיד הצפוי (ציפיות). לדוגמא, עובד יכול לקוות

שכתוצאה משינוי מבנה ארגוני הוא יזכה להעלאה בדרגה או שתפקיד ניהולי ייפתח בעבורו. מחקרים הנסקרים במאמר מצביעים על כמה היבטים חשובים שמקדמים תמיכת היחיד בשינוי בהם, תחושת השפעה תחושת שליטה, ותחושת בעלות. מנגד, חוסר במידע או מידע הנתפס כלא אמין (שמועות בדרך כלל משמשות לחיזוק התנגדויות), חוסר אמון במנהיגות, וציניות כלפי הארגון מחלישים בשלות לשינויים. מחויבות היחיד לשינוי² יכולה להתבטא באופנים שונים שאפשר לתאר אותם על רצף:

מחויבות רגשית מלאה המבטאת רצון ותחושה של קבלת ערך ("אני רוצה")

מחויבות חלקית המבטאת תמיכה מסתייגת הנגזרת ממיזעור נזקים ("אני מוכן")

מחויבות המבוססת על ערכים ועל תחושת חובה והכרח (obligation). ("אני מוכרח")

נוסיף עוד כי ישנם מחקרים בודדים (Judge, et. al., 1999) שמקשרים תכונות אישיות לבשלות לשינוי אך לרוב ניתן לסכםם בשתי תכונות מוכללות בלבד, תפיסת עצמי חיובית (positive self-concept) וסבילות לסיכון (risk tolerance).

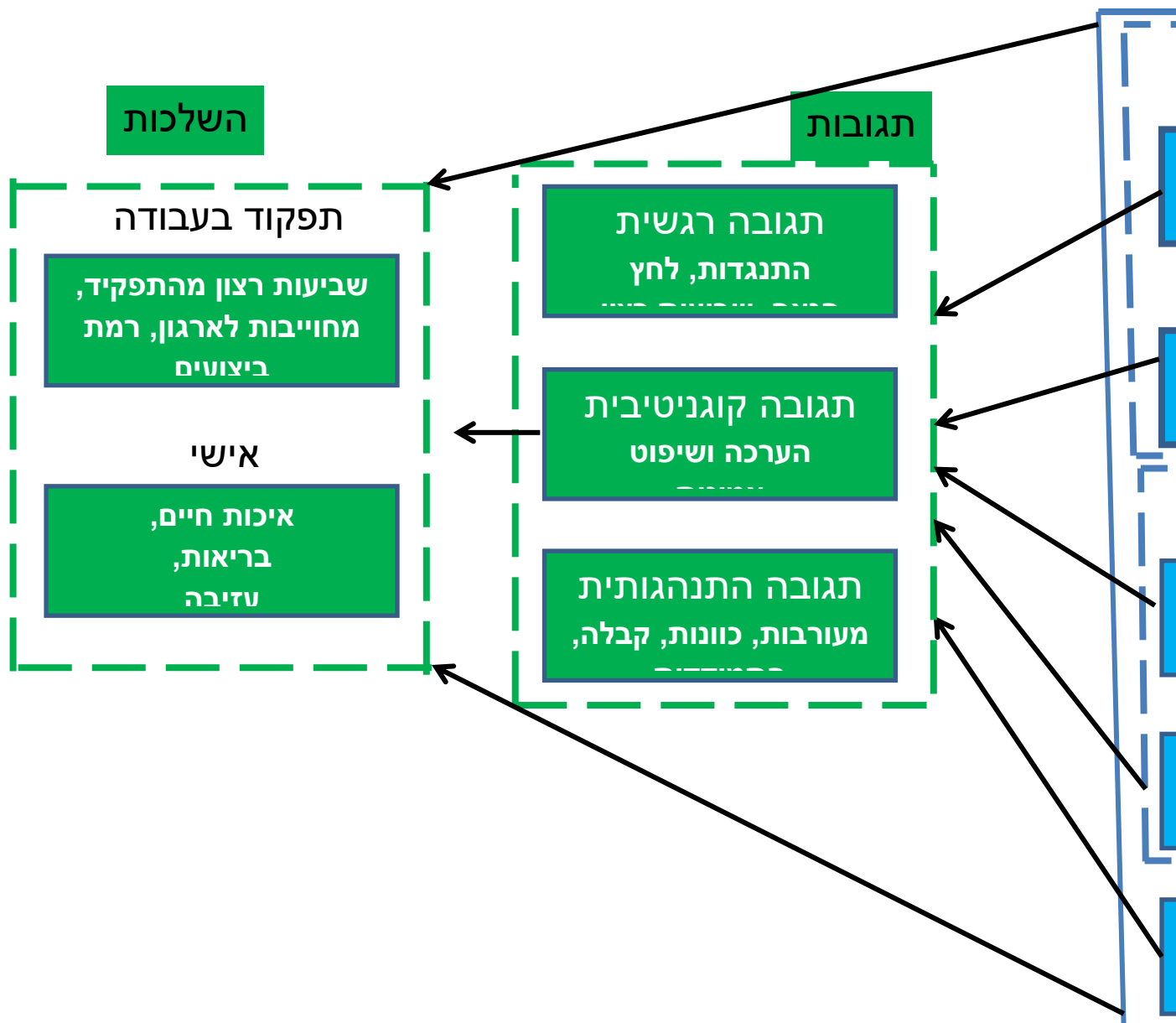
יש גם לשים לב שלא כל שינוי הנדרש ברמת הארגון יכול להתפס ע"י היחיד כרלוונטי אליו (Caldwell, 2013) ובהחלט יכולים להיות שינויים ארגונים שהיחיד מושפע מהם אך איננו יכול להביא את עצמו להיות חלק מהם ולתרום באופן מעשי להשלמתם (לדוגמא, התרחבות טריטוריאליה, הוספת מוצר שלעובד אין נגיעה אליו, החלטה על רכישת חברה או מיזוג, או שינוי בחלוקת תפקידים ברמת ההנהלה). שינויים מסוג כזה יקבלו את תשומת ליבו של היחיד רק אם וכאשר הם הופכים קרובים ורלוונטיים אליו, לתפקידו, ולסביבתו המיידית. במקרים כאלו יש להניח כי פעילות של הכנה לשינוי תשפיע בעיקר על המעגל הישיר של המעורבים אך הללו השייכים למעגלים רחוקים יותר יהיו פחות בשלים לשינוי. ישנם גם שינויים שבגלל מהירות התרחשותם אין זמן לערב בהם בצורה משמעותית עובדים או מנהלים בדרג נמוך.

מנגד, לפעמים שינויים שהיחיד נחשף אליהם ושבראיתו הם בעלי השלכות דרמטיות על חיי היום-יום שלו, הם – בראייה ארגונית כוללת, שינויים קטנים ולא בעלי חשיבות גדולה להנהלה הראשית (לדוגמא, שינויים פנימיים ביחידות משנה).

סקירה מסכמת וניתוח תוכן של 79 מאמרים שפורסמו בין השנים 1948-2007 הביאו את Oleg וחבריו (2001) לפתח באופן אינדוקטיבי מודל כללי של הסתכלות על היחיד בתהליך שינוי. המודל, המוצג באיור הבא, מיצג הסתכלות תהליכית שבה גורמי רקע מקדימים (לפני השינוי, במהלך השינוי ועל בסיס תוכן השינוי) משפיעים על התגובות (הרגשיות, הקוגניטיביות, וההתנהגותיות) של היחיד

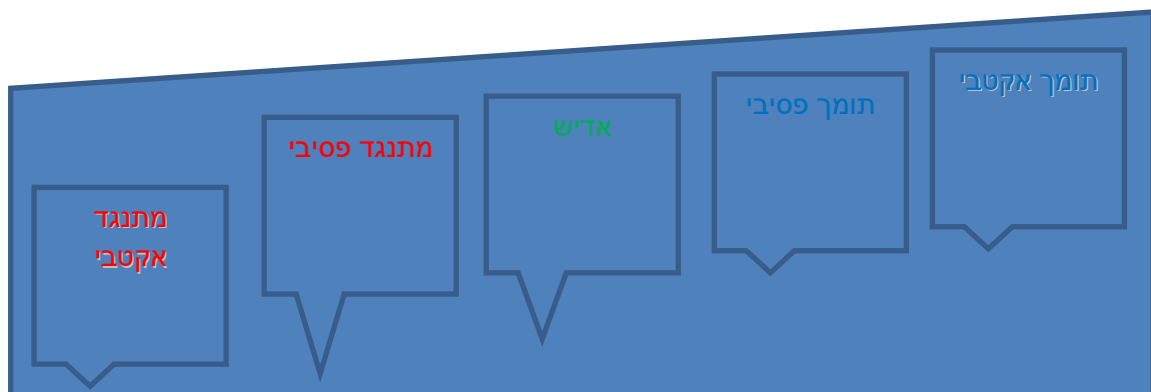
² על הבדלים אפשריים בין המושגים מחויבות לשינוי לבין מוכנות לשינוי ראה הרחבה אצל Stevens, 2013 עמ' 339-340

שבתורן משפיעים על התוצאות וההשלכות קצרות הטווח וארוכות הטווח הישירות והעקיפות (הן התפקידיות והן האישיות) על היחיד.



סיכום המרכבים שלעיליקבע את המצב הפסיכולוגי של היחד (השילוב של התפיסה, הרגש, העמדה, השיפוט והכוונה) ביחס לשינוי שיכול להסתכם כהתנגדות (אקטיבית או פסיבית), אדישות או תמיכה פעילה או פסיבית בשינוי ויאפשרו למקד כל יחיד על הרצף המתואר באיור הלין:

איור מס' ??? יחס היחיד לשינוי מתוכנן



נוסחת השינוי של Beckhard (1969) משמשת פעמים רבות כסיכום כלל השיקולים שלעיל לכדי מודל מארגן של בחינת מוכנותו של ארגון לשינוי מנקודת מבטו של היחיד בקהארד טען כי בכדי שיתרחש שינוי צריכה להתקיים מערכת יחסים מסוימת בין ארבעה משתנים מרכזיים, חוסר שביעות רצון מהמצב הנוכחי (D); חזון ברור ומניע לגבי העתיד הרצוי (V); תוכנית פעולה מעשית למימוש של החזון שמייצרת מחויבות (F); ורמת ההתנגדות לשינוי (R), המורכבת מתמהיל של העלות הארגונית של השינוי (במשאבים) והעלות הפסיכולוגית לשינוי, כפי שמתבטא ב"נוסחה" הבאה:

$$D \times V \times F > R$$

המבנה של הנוסחה מבהיר את התפיסה כי – שלושת המשתנים שבחלק השמאלי שלה נמצאים בקשר של מכפלה שמשמעו, שמספיק שאחד מהם חלש מאד או שאיננו קיים - המכפלה מתאפסת. בנוסף, המכפלה הזאת צריכה להיות גדולה יותר מאשר ההתנגדות הפסיכולוגית לשינוי והעלויות הכרוכות בו.

מתוך ארבע קבוצות המשתנים המופיעות בנוסחא, רק חלק ניתן לאפיין באופן ברור בתחילת היחסים עם הארגון. יש אף שיאמרו כי אם מתחילים עם אבחון, הרי חלק ממרכיבי הנוסחא יובהרו רק בהמשך הדרך (למשל, החזון והעלויות של השינוי וברוב המקרים גם תכנית השינוי עצמה). מכאן שנוסחא זאת מספקת רק פתרון חלקי לשאלה – האם הארגון בשל לשינוי. למשל, בשלב האבחון אפשר לברר מהי רמת שביעות הרצון מהמצב הנוכחי, מהי רמת המוכנות הפסיכולוגית לשינויים וגם את רמת הבהירות של החזון הארגוני.

ברור אם כן כי שיקולי היחיד והבחירות שלו משופעים מהסביבה החברתית והארגונית שבה הוא פועל.

שיקולים ברמת הקבוצה והצוות

היחס הקולקטיבי לשינוי גם הוא בל משמעות רבה למוכנות הכוללת של הארגון. ההנחה כאן היא שמעבר לשונות שיש במאפייני הבשלות לשינוי בין יחידים בארגון, גם יכולה להיות שונות בין צוותים בארגון. הבשלות לשינוי של צוות בארגון נוצרת כתוצאה מהשיתוף וההקרנה של רגשות ועמדות של חברי הצוות בינם לבין עצמם. מוכנות של קבוצת עבודה לשינוי והרגשה חיובית כלפיו, נקבעת ע"י מספר משתנים (לסקירה רחבה ראה, Rafferty, at.al. 2013) בהם, אמונה שהשינוי נדרש, שלצוות ישנן היכולות להצליח בהובלת השינוי, ושלשינוי תהיינה השלכות חיוביות לקבוצה. תהליכי יצירת המוכנות הקבוצתית יכולים לכלול הדבקת רגשות ומצבי רוח, יצירת הסכמות או קונפליקטים, השוואות חברתיות, הזדהות עם בעלי סטאטוס חברתי, וכד'.

מנקודת מבט של סוכן השינוי ישנם שני סוגים לפחות של צוותים שאת בשלותם יש לנהל, הצוותים שמשפיעים ומושפעים מן השינוי, והצוות ההנהלה המוביל את השינוי. חשיבותם של הצוותים השונים נגזרת ומשפיעה בין היתר מאסטרטגית ניהול השינוי: מלמעלה למטה או להיפך.

בשלות צוותית

בשלות בגישת הצוות המוביל:

כאשר מדובר על התקשרות לתהליך ייעוצי צריכה להיבחן גם שאלת הבשלות של הצוות לתהליך ייעוצי. איזה מן צוות מוביל יהיה אפקטיבי בשיתוף פעולה עם תהליך ייעוצי?

בתהליך הכניסה לארגון, כמו גם כאשר מרחיבים פעילות ייעוץ בתוך ארגון, אנו עשויים לפגוש צוותי ניהול הנמצאים בשלבי התפתחות שונים. למשל, האיום על החיות של הארגון הבשל הינו הסתיידות העורקים שלו. לכן צוות מנהל של ארגון בשלבי החיים הבוגרים שלו זקוק ליכולות של שימור החדשנות והיזמות. לעומת זאת, מבנה האישיות של יזמים ומייסדים של ארגונים בשלבי התפתחות

ראשוניים הוא מבנה של "אני יכול לבד" (הם כבר הוכיחו לעצמם ולאחרים שהם מצליחים בכוחות עצמם). לכן, הם עשויים לא לראות בקלות את הצורך שלהם בתהליך ייעוצי. מכאן הצורך לאפיון של בשלות הצוות להובלת תהליך שינוי כחלק מתהליך ההחלטה לגבי מהות הפרויקט הייעוצי המוצע.

חקירת הבשלות של צוות הנועצים לתהליך שינוי תתבסס להלן על שני מקורות תיאורטיים מובילים האחד, האוריינטציה הניהולית - מנהיגותית על בסיס החלוקה למיקוד באנשים מול מיקוד במשימה (ממקרגור ו Black & Mouton ועד Bass & Avolio) והשני מבנה הצוות על פי "הניהול הלקוי" של אדיז'ס.

ראשית, הפרופסיה של הפיתוח הארגוני נשענת על מקורות ערכיים הומאניים – לפיכך הנטייה שלה לשתף פעולה עם אנשים בעלי מיקוד נמוך באנשים פחותה. הטיה "אוטומטית" זאת עשויה לגרום לכך שההערכה הראשונית של היועץ תהיה ביקורתית כלפי פעולה משותפת עם מנהלים ממוקדי ביצוע "שלא רואים את האנשים" (9,1 במודל של Black & Mouton, 1968). לעומת זאת, אנשים וצוותי ניהול מסוג 9,9 (גבוהים במשימתיות וגבוהים ביחסם לאנשים) ייתפסו כאופטימאליים לפעולה. נטייה ערכית זאת, אל לה למנוע את החקירה של בשלות הצוות הניהולי עצמו מתוך נקודת המבט שלו עצמו – כלומר, עד כמה חברי הצוות עצמם תופסים את המציאות ואת האופן שבו הם פועלים כלפיה כראויים לבחינה ולשינוי. רדין (Reddin, 1971) - המאמץ את אותו מודל תיאורטי, מניח כי סגנון פעולה הוא אפקטיבי כאשר הוא מותאם לסביבה, דבר המצריך גמישות סגנון. על פי גישה זאת, בשלות הצוות לטפל בשינויים גוברת כאשר הוא יכול להפעיל סגנונות שונים בהתאם למצבים המשתנים (וראה בהמשך גם גרסתו של אדיז'ס ביחס לסוגיה זו). על-כן, זיהוי גמישות הסגנון של הצוות הינה כלי מרכזי לבחינת בשלות לשינוי – ככל שהצוות נראה כגמיש לשינויים כך הבשלות שלו לשיתוף פעולה עם תהליך ייעוץ עולה.

שנית, אדיז'ס בספרו "הניהול הלקוי" (Adizes, 1981) גורס כי צוות אפקטיבי צריך להיות מאוזן בארבעה תחומי עוצמה: ייצוריות (Productivity), מינהלנות (Administrative), יזמות (Entrepreneurship) ושולבויות (Integration). צוות שאיננו מאוזן, שעוצמתו ב P וב- A הינו בשל פחות לשינוי מאשר צוות ש E ו-I הם שבולטים בו. בראיה ארגונית כוללת, צוותים וארגונים שבהם ה-E נמצא בדעיכה **זקוקים** יותר לייעוץ, כדי לעודד פעולות המונעות את תהליך ההזדקנות (שנסקר לעיל), אך אין זה אומר שהם יטו בקלות לקבלת ייעוץ שכזה (לדוגמא, ארגונים וצוותים הנמצאים בחדר ההכחשה – שהוזכר למעלה, לא יזהו את החיסרון ואת הסכנה הטמונה בו). מכאן שסוגיה אבחונית ראשונית צריכה לעסוק באפיון ה-E שבצוות.

שיקולים ברמת הארגון – built to change

סוגיית המוכנות לשינוי ברמת הארגון הכולל יכולה לתרום לתובנות מעבר לרמת הניתוח של היחיד או הצוות. מוכנות ארגונית כוללת לשינוי מבוססת על התפתחותן של אמונות משותפות לרוחב הארגון. בראיה ארגונית כוללת, מוכנות לשינוי נקשרת לשני סוגי תהליכים, האמונה ביכולות (capacity) ליישם שינוי מסויים (מבחינת מצאי המשאבים, היחס של חברי הארגון, התאמת מבנה ונהלים קיימים וכד')

ומוכנות כללית להתמודדות עם שינויים פנימיים וחיצוניים, כפי שמופיע בכותרת (Worley & Lawler, 2009) המתייחסת להיבטים של תרבות ארגונית ואסטרטיגיה ממוקדות עתיד, מבנה ארגוני גמיש, יכולת למידה וניהול ידע, יכולת לתזמר ניהול שינויים, סוציאליזציה וכד'. בדומה, (Marshak 2004) מזהה הכי בסביבות דינאמיות ארגון צריך לפתח ולתחזק יכולות מורפוגניות (morphogenic) שמשמעותן עיצוב של מבנה גמיש, תהליכי למידה מתמשכים, ובחירה ושימור של מנהלים בעלי גמישות מנטלית.

היכולת של אנשים ליצור תפיסת עולם משותפת ביחס למידת מוכנותם האישית, הצוותית והארגונית לשינוי בכלל ולשינוי ספציפי העומד להתרחש בפרט, מושפעת ממגוון רחב של תהליכים ארגוניים בהם, מאפייני התקשורת הפנים ארגונית, מידת ההזדהות עם מנהלים והמחויבות לארגון, מאפייני התרבות הארגונית והאקלים הארגוני, גמישות המבנה הארגוני והנהלים, הכרת האסטרטגיה הארגונית ותמיכה בה וכד'.

בנוסף גם תהליכים שמחוץ לארגון יכולים להשפיע על תפיסת העולם. שינויים בתעשייה ובענף שבו מתחרה הארגון, שינויים טכנולוגיים, כניסת מתחרים חדשים, שינויים חוקיים ורגולטוריים, השפעות של קבוצות פרופסיונאליות – כל אלו, במידה שחברי הארגון מודעים להם, יכולים להשפיע על תפיסתם את השינוי.

ניראה גם שמאפיין חשוב הוא השלב ההתפתחותי שבו הארגון נמצא. מקובל לראות את הארגון כמתקדם בשלבים התפתחותיים שמעברים ביניהם, כולל גם נסיגות, כרוכים בהבשלה של תנאים מסויימים. לפיכך, התובנות לגבי סוגיית הבשלות קשורות במודל שבו משתמש המסתכל על הארגון והשלב שלדעתו הארגון נמצא בו – כל שלב התפתחותי מזין סוג אחר של תנאי הבשלה לשינוי. בפרק זה מוצגות ארבע קבוצות של שיקולים ביחס לבשלות ארגון

להלן נדגיש שתי נקודות מבט להבנת **תהליך השינוי**, האחת, ראיית תהליך השינוי כמבוסס על שלבים ידועים מראש (לדומא המודל של קורט לוין והתפתחותיותו המאוחרות יותר; יוזכר כי יש גם תיאוריות הרואות תהליך התפתחותי כלא-סדור, קשה לניבוי ומתהווה) השניה, ראיית **הארגונים** כמתפתחים, משתנים ו'מתבגרים' בצעדים או שלבים הניתנים לאיפיון. ראייה זאת מאפשרת לזהות מרכיבים שונים לבשלות לשינוי בהתאם לשלב ההתפתחותי שבו נמצא הארגון.

שלבי השינוי

על בסיס גישתו של קורט לוין - לפיה תהליך שינוי יתחיל בהפשרה, ימשיך בשינוי ויסתיים בהקפאה, התפתחו מודלים מפורטים יותר שגם הגיבו לשינויים בקצבי השינוי שארגונים חווים כיום. רוב המודלים הללו מתייחסים לשינוי מתוכנן (Harris & Cole, 2007; Prochaska, et.al. 2001) ומכילים שלבים כמו הבאים:

חוסר מודעות לצורך בשינוי ורמת העירנות למצב

בחינה ראשונית וחשיבה על השינוי שבו התועלת שבשינוי מתחילה להתחוויר אך הסיכונים הכרוכים (העוררות הריגשית כלפי הצורך בשינוי) בו עדיין מקבלים משקל יתר

הכנה והיערכות שבה ההחלטה לשינוי התקבלה (כולל הערכה מחדש של העמדה הקודמת) וצעדים ראשונים ננקטו

ניהול השינוי שבו התנהגויות חדשות מבוססות והתנהגויות ישנות מוכחדות כולל מנגנוני חיזוק ועיצוב הגירויים הארגוניים המתאימים.

יודגש כי גישות שונות (למשל Weiner, et.al. 2008; Kotter, 2005) רואות את המוקד של רעיון הבשלות לשינוי בשלבים הראשונים של התהליך. הגישה הננקטת כאן היא שבכל שלב נדרשים מרכיבים אחרים של בשלות ארגונית ולפיכך המושג רלוונטי גם לשלבים המתקדמים של התהליך – להרחבה על-כך, ראה בהמשך.

היבטים תרבותיים של מוכנות לשינוי

תרבות ארגונית משמשת בעבור ארגונים כמערכת לשימור מסורת מחד ולתמיכה ביצירתיות וחדשנות מאידך. כל ארגון נזקק לתרבות מותאמת לסביבה החברתית-עסקית שבה הוא פועל. מקודת המבט של בשלות לשינוי אנחנו נרצה להבין עד כמה התרבות הארגונית צפויה לקדם או לעכב פעולת שינוי מתוכננת. קיימים סיווגים רבים של תרבויות אך כאן נציג גישה אחת שמסתכלת על תרבות ממשקפי תהליך הלמידה המתאפשר בארגון. מנקודת מבט זאת ניתן למצוא שבע תבניות שונות של התייחסות התרבות הארגונית לשינוי, כלומר שבע תבניות של התייחסות ללמידה:

תבנית ראשונה: ציות (adhering)

מאופיינת ע"י הצבת סטנדרטים, תפעול באמצעות כללים ונהלים, מיקוד בחיפוש התשובה הנכונה

תבנית שנייה: הסתגלות (adapting):

תגובה לשינויים חזויים ע"י שינויים קטנים בפרוצדורות עבודה קיימות

תבנית שלישית: התייחסות (relating):

מודעות אקטיבית למתרחש בזירה החיצונית לארגון, הבנת תיאוריות ורעיונות ש'מסתובבים' בסביבה ועבודה בשיתופי פעולה

תבנית רביעית: התנסות (experiencing): למידה מחוויות ואירועים, שימוש בחשיבה בקורתית ולקידוח אחריות אישית לפעולות

תבנית חמישית: ניסוי (experimenting):

עיצוב ניסויים ומחקרי שדה לבחינת רעיונות ומודלים, ניתוח בקורתי של ממצאים ויצירת נקודות מבט חלופיות.

תבנית שיטת: חיבוריות (connecting):

התנסות בחשיבה מערכתית-כוללנית, שימוש בגישות רב-דיסציפלינאריות וזיהוי מראש של ההשלכות והתוצאות של החלטות ופעולות מתוכננות

תבנית שביעית: מחויבות (dedicating):

יזמה ביצירת העתיד של הארגון, תרומה לטובת הכלל ובניית קהילות מקיימות (sustainable).

על פי גישה זאת מניחים שההתקדמות של ארגונים היא לפי שלבים כך שבכל ארגון נמצא מאפיינים של תבנית מובילה ראשית אחת אך במקביל עדיין יימצאו בארגון 'שאריות' של התבנית הקודמת (כלומר יש לצפות שמנהל ידרוש מעובד לציית גם לאחר שהוא הוכיח שהוא יכול גם לחשוב בעצמו). בנוסף יש לקחת בחשבון שהתקדמות מתבנית אחת לשניה לוקחת זמן (לרכישת מיומנויות ובטחון עצמי) ולפעמים מצריכה לקפוץ מעבר לספים ולחצות 'מעברים הכרחיים' כשרק לאחר שנמצאים מצידו השני של הסף מבינים את השינוי (התודעתי) ומתחילים לרכוש את היכולות החדשות הנדרשות.

מיפוי התרבות הארגונית על רצף התבניות לעיל יכול לסייע במענה על השאלה: מה צריך לשנות בתרבות הארגונית כדי שהיא תתמוך בתהליך השינוי המוצע?

Boydell, T (2001): **Doing Things Well, Doing Things Better, Doing a better Things: A Guide to Effective Learning** Sheffield.

שלבים בהתפתחות הארגון

מקובל לראות בארגונים כמתפתחים באופן שניתן לסווגו כמאופיין ע"י שלבים התפתחותיים. נסקור להלן ארבעה מודלים שיכולים לסייע בבחירת נקודות הקושי בבשלות לשינוי של הארגון:

מעברים מכאיבים: באיזה שלב התפתחותי במחזור החיים הארגון נמצא?

שלב במעגל השינוי: באיזה "חדר" הארגון נמצא?

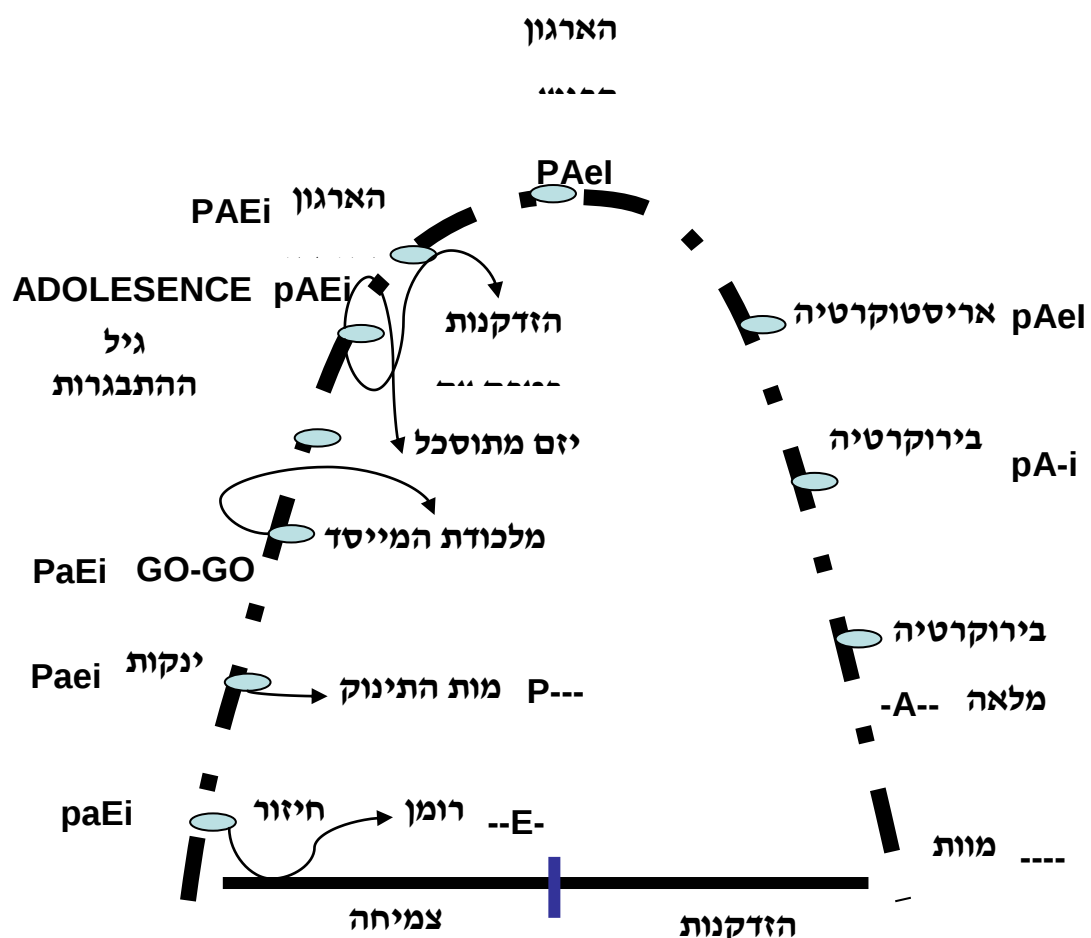
היסטוריה ארגונית: מוטיבציה לשינוי ו"שחיקת שינויים"

סגנונות ניהול השינוי של סוכני השינוי המרכזיים

בשלות ומעברים מכאיבים

ארגונים עוברים תהליכי צמיחה, התמסדות והזדקנות (למשל, אדיז'ס, 1991; לוי, 2008). פרספקטיבת מחזור החיים הארגונים מספקת נקודת תצפית שתאפשר לבחון בשלות למעבר משלב חיים נוכחי לשלב החיים הבא הצפוי לארגון. לפי גישה זאת, בתחילת מערכת היחסים עם הארגון על היועץ לזהות באיזה שלב חיים הארגון נמצא ומהי בשלותו להתקדם הלאה או לחילופין, מהן הסכנות שבהתדרדרות מוקדמת מידי אל מותו. האיור מספרו של אדיז'ס "צמיחה והתחדשות של ארגונים" מלמד על צורה זו של הסתכלות על ארגון.

תהליכי צמיחה והזדקנות לפי יצחק אדיג'ס



חלק מהמעברים נעשים בצורה המשכית ללא כאב מיוחד ועל-כן יש לצפות שכאשר הם קורים, התערבות ייעוצית תתקבל בקלות (אם כי לפעמים תהיה מיותרת). לעומת זאת, ישנם מעברים שהם קשים לארגון. לפי אדיז'ס במעגל התפתחותי זה צפויים ארבעה משברים – מעברים שיש בהם כאב מיוחד:

המעבר מחזון לינקות: מעבר לדגש על פרודוקטיביות (AP) על חשבון יצירתיות ויחסים (EI)

המעבר מזינוק (Go Go) להתבגרות: מכבוד אישי (למייסד) לכבוד הדדי (לארגון בשלמותו); המעבר מ"אני" ל"אנחנו". הקונפליקט המרכזי בשלב ההתבגרות נובע מהצורך של יזמות (E) ואדמיניסטרציה (A) להוביל ביחד.

המעבר **מבירוקרטיה ראשונית לבירוקרטיה מלאה:** הכבוד הגלוי וחוסר הכבוד הסמוי (I) מתגברים על היצרניות (P) כאשר יצירתיות וחדשנות (E) כבר מזמן אינם.

המוות: ההימנעות מפשיטת רגל ארגונית כרוכה בצורך לקבל סיוע חיצוני שיעזור לדלג אחורה בשלבי החיים. הוא כרוך באובדן שליטה, בתחלופה של ערכים ושל אנשים.

בהכללה ניתן לומר כי בתהליך האבחון הראשוני יהיה זה נכון לבחון באיזה שלב התפתחותי הארגון נמצא והאם המעבר הקרוב עשוי להתרחש בקלות או בכאב. ככל שצפוי יותר כאב כך ההתערבות יותר חשובה אך, לא ברור שבאותה מידה היא גם רצויה ומתבקשת ע"י הארגון. הבחירה להמשיך בהתערבות בזמן מעבר מכאיב כרוכה בפיתוח מערכת יחסים אמינה ועמוקה עם שותפי הייעוץ.

בשלות ושלבים במעגל השינוי

ארגונים נמצאים במצב קבוע של מתח בין השתנות לבין יציבות. מחד, התאמה לסביבה מחייבת תזוזה במקביל, או אף מהר יותר, מהשינוי בסביבה הרלוונטית. מאידך, ישנו צורך ברור במיסוד ובהתארגנות לצורך פעולה אפקטיבית ויעילה – המחייב יציבות. אנשים בארגון יכולים לתפוס את הצורך בשינוי בצורות שונות במצב נתון – כמה תוספת יציבות נדרשת לעומת כמה שינוי נדרש במצב נתון. קלאוס ינסן³ (Claes Jannsen) השבדי מציע, על בסיס מחקר ארוך שנים, שאדם או ארגון יכול להימצא באחד מארבעה חדרים בדירת השינוי, חדר שביעות הרצון, חדר ההכחשה, חדר הבלבול וחדר ההתחדשות – כל אחד מהם במקום אחר על הרצף שבין תחושת צורך לשינוי לעומת תחושת הצורך ביציבות. להלן נתאר כל אחד מארבעת החדרים ואחר-כך את האופן שבו ניתן "לעבור מחדר לחדר":

חדר שביעות הרצון (Contentment):

חדר זה מייצג תחושה של התאמה למצב. קיימת הרגשה טובה ביחס למצב הנוכחי, תחושת נינוחות ורוגע. השליטה בעצמי נעשית ללא מאמץ מיוחד כמו נסיעה מיומנת באופניים. תשומת הלב מוכוונת ב"כאן ועכשיו", העניין בעתיד – הנראה בטוח, מועט. תפיסת המציאות הינה של "I'm OK you're OK". המילים שעשויות להישמע בשיח מסדרונות יכללו ביטויים כמו, ביטחון; קלות; אפקטיבי; תחושה טובה, מוכנות להתפשר, לא-מסובך, מנוחה, יכולת, שימושיות, שייכות, נוחות, אופטימיות, שביעות רצון, איזון, ודאות, הזדהות.

³ מבוסס על Introduction to The Four Rooms of Change Theory שפורסם עד כה בשפה השבדית בלבד וכפוף לזכויות יוצרים של חברת הייעוץ Ander Lindsrom משטוקהולם.

חדר ההכחשה (Self Censorship and Denial)

ישנה תחושה שהדברים כבר לא כמו שהם היו אך אפשר לחיות עם זה. בשיח הארגוני יגידו "אנחנו לא זקוקים לשינוי דרמטי, רק התאמה קטנה. כמו שהיינו עד עכשיו זה מה שצריך". האנשים מגינים על ההמשכיות למרות שהם כבר לא שבעי רצון מהמצב. הם מרגישים "על מי מנוחות", הציפיות שלהם לגבי העתיד לא השתנו. שינוי כמוהו כמו גסיסה - הוא מפחיד ומדכא. מה שקורה בחוץ או לא נחשב או לא משנה או שבכלל לא יודעים מה קורה בחוץ. תופעה בולטת תהיה העדר ביטוי חופשי של רגשות.

מילים כמו הללו עשויות להישמע במסדרונות ובראיונות, מתח, שעמום, דרך מחושבת, מופנם, נסיגה, קושי, נחישות, "מרובעות", עמדת ממונה; לא עשינו כך אף פעם; עצור, קשה, מופשט, ירוד, סמוי, נמנע, מהסס, מדוכא, מתוסכל, לא-אכפת לי, ייאוש, ביקורת, אחידות, ממושם, נוקשה, מגונה.

חדר הבלבול (Confusion)

בחדר הבלבול נמצאים אנשים שמרגישים שמהו לא בסדר, צריך לשנות, מוכרחים לשנות, אך לא ברור מהו השינוי הנכון. מה יביא תועלת? מה אפשרי? על מה ניתן להסכים שהיא הדרך הנכונה? הויתור על מה שיש כבר התרחש אך "מהו החדש שאנחנו רוצים?" הם ישאלו.

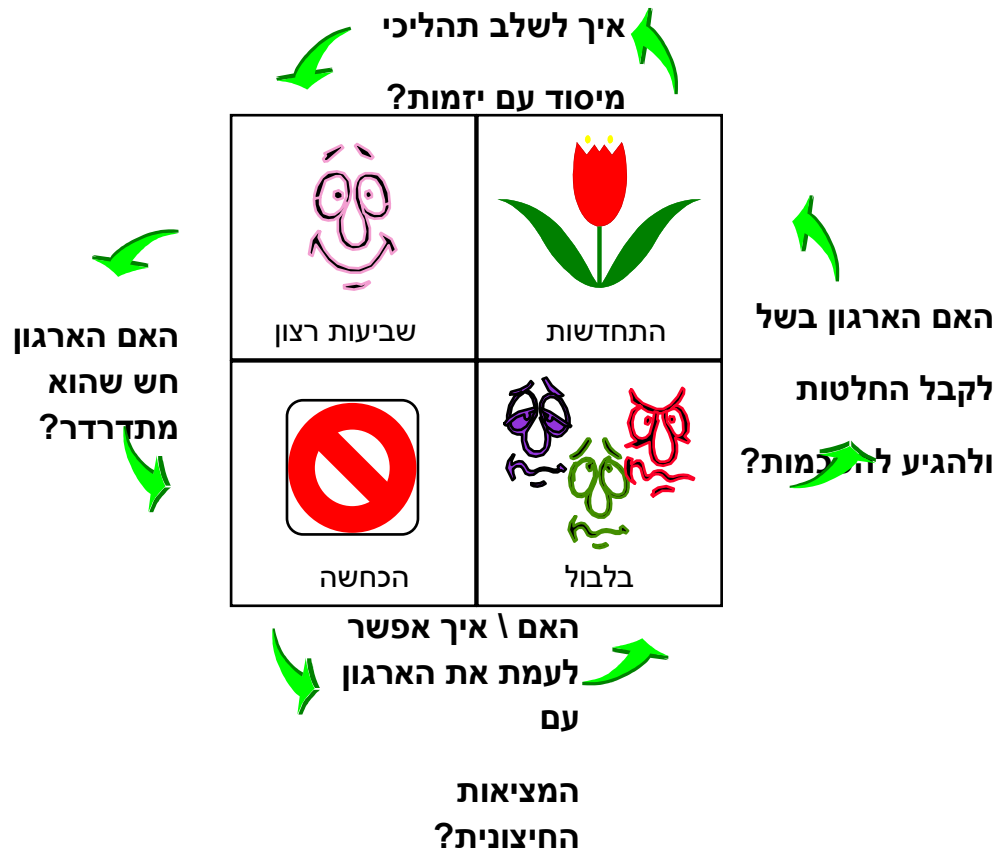
המילים הרווחות יהיו מסוג של, התאמה, משהו מרגיש לא נכון, כאן ועכשיו, אני לא יודע מה, לא מאמין, מה צריך לעשות, בלבול, מבוכה, לחץ, שלילה, ביקורת, תחושת נחיתות, חרדה, כעס, ספקות, כאוס, בלאגן, קונפליקט, שעשוע, חוסר סובלנות, עצבנות.

חדר ההתחדשות (Renewal)

חדר ההתחדשות מייצג את התחושה של "פשרה יצירתית", שבה מתקיימת התזוזה אל מה שאפשרי שהוא מספיק חדש, מאתגר ויצירתי. רוח הסטארט-אפ חודרת אל הארגון. ישנן הרבה אפשרויות מרתקות שאנשים מרגישים שאפשר לממש אותן והן בתהליכי יישום כאלו או אחרים. תחושה של עשייה מרתקת, מחדשת ומקדמת, תחושה של התחלה חדשה. תחושה של הכל אפשרי רק צריך להחליט מה יהיה הצעד הראשון. מילים מובילות תהיינה, חדשנות, יצירתיות, אינטגרציה, תחרות, מהפכה, תובנה, חווית אהה, ביטוי חופשי של רגשות, עיבוד חוויות, פתיחות, שותפות, הסכמה, בטחון עצמי, רעיונות רדיקאליים, התלהבות, התרגשות, שאיפה, הנאה, השראה, אופטימיות, אנרגיות.

לפי הבנתו של ינסן החדרים מסודרים בדירה דו-מפלסית כמו שנראה באיור.

מבחני בשלות לשינוי



תהליך השינוי מתרחש כך שמחדר שביעות הרצון מובילות מדרגות אל החדר התחתון של ההכחשה. ההתדרדרות כלפי מטה היא לרוב בלתי מודעת – אדם לא יודע שהוא מכחיש. ההשתנות במצבו של הארגון איננה מביאה באופן מיידי להבנה בתוך הארגון שצריך לשנות. ההשענות על תמונת המציאות הישנה נמשכת גם כאשר היא כבר לא אפקטיבית. הארגון מתדרדר למצב משברי בלי שהתודעה הארגונית מעקלת אותו כמשבר. ארגונים יכולים לשהות זמן ארוך בחדר הזה מבלי להתעורר אל המציאות העכשווית. כדי לצאת ממצב ההכחשה צריך שמשהו מספיק דרמטי יקרה כדי ש"המציאות תטפח על פני הארגון" באופן שאיננו ניתן לדחייה ולהדחקה. אז יתרחש המעבר אל חדר הבלבול. ככלל, אי-אפשר לעבור מחדר ההכחשה ישירות על חדר ההתחדשות – אין להם קיר משותף. חדר הבלבול – בשונה מחדר ההכחשה, הוא חדר עם הרבה אנרגיות. כל אחד "סוחב לכיוון אחר". כתוצאה, יתכן שיווצר שיתוק שיחזיר את הארגון לחדר ההכחשה – הדלת בין שני החדרים הינה דלת מסתובבת. לעומת זה המעבר מחדר הבלבול לחדר ההתחדשות הינו עלייה חזרה לקומה עליונה – שהקישור ביניהם נעשה באמצעות מעלית. המטאפורה של המעלית מייצגת שני היבטים של המעבר להתחדשות, האחד, שצריך למצוא את המעלית (כלומר את הכיוון) והשני, שכולם צריכים להיכנס אל

המעלית (כלומר הגעה להסכמות). המעבר בין חדר ההתחדשות לחדר שביעות הרצון הוא חופשי וארגונים בריאים יכולים לעבור הלך ושוב ביניהם.

מה הקשר בין החדר שבו הארגון נמצא לבין הבשלות שלו לתהליך ייעוץ?

על פי הגישה לעיל בשלות לשינוי תימדד באמצעות זיהוי החדר שבו הארגון נמצא והתמודדות עם ארבעה מבחנים – הקשורים בארבעת המעברים בין החדרים. סוג הבשלות לשינוי תלוי בסוג הפעולה שהיא אפקטיבית למעבר מהחדר שבו נמצא הארגון אל החדר הנכון לו:

חדר שביעות הרצון: האם הארגון נמצא בתהליך התדרדרות לא- מודעת ואיך ניתן למנוע זאת?

הנחת העבודה כאן היא כי יש לבחון את המוכנות של הארגון למסד את תהליכי החדשנות שלו כך שהוא יפיק מהם מקסימום הישגים. בכך יישמר המעבר הלך וחזור בין חדר שביעות הרצון לחדר ההתחדשות. בגלל הסכנות שבחדר שביעות הרצון האתגר כאן הוא גם למסד אך גם לשמר את היצירתיות. שאלת העבודה של היועץ כאן היא האם הארגון אפקטיבי במגעיו עם הסביבה כך שלא יגלוש להתנתקות ממנה.

שאלות אבחון לדוגמא:

- מהי רמת החדשנות שהארגון מקדם? האם היא מספקת לדעתך?
- מהו אורך חיי המוצרים הנמכרים ביותר כיום ובאיזו מידה נדרש חידוש בקו המוצרים הנוכחי?
- האם הארגון מספיק יעיל? מה אפשר לעשות כדי להיות עוד יותר יעיל?
- האם התחושה בארגון הינה של "מי מנוחות"? אם כן מה ניתן לעשות כדי לעורר את הארגון שלא "ינמנם"?
- האם ההשקעות במחקר ופיתוח מספיקות? מה אפשר לעשות יותר בנדון?
- איך מורגשת לך האווירה בארגון: יותר במימד של שביעות רצון ממה שיש או יותר חדשנות ואיתגור?

חדר ההכחשה: איך מוציאים ארגון מהכחשה?

הדרך המרכזית להתמודדות עם הכחשה הינה עימות. כאן היועץ צריך לבחון לא רק את האפשרויות ליצור עימותים אלא גם את היכולות שלו כיועץ לנהל עימותים מבלי להיזרק החוצה. ישנם יועצים

שחושבים שתהליך של פיתוח ארגוני לא יהיה מאד אפקטיבי במצב כזה – היועץ הארגוני צריך להמתין עד שהארגון יעבור בעצמו (אולי דרך משבר) לחדר הבלבול. נראה שהכלי המרכזי להתמודד עם ארגון בוגר שלוקה בעודף בירוקרטיה והטיה לפוליטיקה פנים ארגונית הוא ההפניה של הקשב הארגוני כלפי חוץ- בעיקר כלפי הלקוחות, הצרכנים והמתחרים. בנוסף זיהוי של המעטים שחשים ומבטאים חוסר שביעות רצון מן המצב הנוכחי, התחברות אליהם ושימוש באנרגיה שלהם לצורך ערעור תחושת יציבות הפנימית וצירוף כוחות פנימיים נוספים לשינוי בתפיסת המציאות.

שאלות אבחון לדוגמא:

- מי המתחרים שלכם ומה האסטרטגיה התחרותית שלהם עכשיו?
- מהי איכות השרות שלכם ואיך היא ביחס למתחרים?
- מי המוצרים שלכם כיום מצליח במכירות ומה הסיכויים שהוא ימשיך כך בעתיד הנראה לעין?
- מי בארגון מעוניין בשינוי, איזה סוג שינוי מעניין אותו ומה הוא עושה בעניין? ואתה?
- מה יקרה אם הארגון שלכם ימשיך בדרך שבו הוא הולך היום? לאן הוא יגיע אם לא יתרחש שינוי מבפנים?
- מה מעודדים המנהלים? מה חשוב להם?

חדר הבלבול: איך עוזרים לארגון לבחור את דרכו (לקבל החלטות) ולהגיע להסכמה פנימית על דרך?

חדר הבלבול הוא כאמור חדר בעל אנרגיות גבוהות שצריך לכנס אותן לדרך משותפת. בדרך כלל זהו המקום הקל ביותר להתערבות וזהו המצב שבו הארגון בשל באופן טבעי להתערבות ייעוצית.

שאלות אבחון לדוגמא:

- מה הכיוון שנראה לך נכון כעת עבור הארגון?
- במה נכון כרגע להשקיע? מה נכון לצמצם? אם זה היה נתון להחלטתך, במה היית משקיע את המשאבים הפנויים של הארגון?
- מי האנשים התומכים באיזה כיוון ואילו קואליציות ניתן ליצור? מי מנטרל את מי?
- על אילו כיוונים ניתן להגיע להסכמה רחבה? מי יהיו המתנגדים? למה?
- תאר את האופן שבו מתקבלות החלטות בארגון? מה אפשר לעשות יותר טוב כעניין?

חדר ההתחדשות: איך ממסדים חדשנות ואיך מעוררים יזמות?

גם כאן הבשלות להתערבות הינה די-ברורה, אך לפעמים מיותרת. ההתערבות המתבקשת הינה של "נגיעות קטנות", סיוע לתהליכי התייעלות שיסייעו לתיעול האנרגיות היצירתיות לפסים מעשיים שמקדמים רווחיות.

שאלות אבחון לדוגמא:

- מה עובד נכון והיכן צריך להשקיע במיסוד תהליכים?
- אילו הכשרות חסרות למנהלים? לעובדים?
- האם יש בארגון ידע לא מנוצל, מוצרים שלא עברו לשלב הפיתוח או פטנטים של עושים מהם כסף?
- מה נכון לעשות כדי לשמר רמת חדשנות אך גם לקדם את היעילות הארגונית?
- איך נראית עבודת הצוות? מה ניתן לשפר?
- במה עוסקים המנהלים הבכירים? האם סדר וארגון חשוב להם?

היסטוריה ארגונית ושינויים קודמים

הבנת ההיסטוריה הארגונית מאפשרת להעריך שני משתני מפתח נוספים, מוטיבציה לשינוי ושחיקת שינויים (Change Fatigue). מוטיבציה לשינוי עשויה להיות תואמת את החדר שבו נמצא הארגון. בחדר שביעות הרצון המוטיבציה לשינוי כרוכה בהתאמה אקטיבית של ההשתנות הפנימית להשתנות בסביבה העסקית. בחדר ההתחדשות המוטיבציה לשינוי קשורה בכיווני היצירתיות והחדשנות. לעומת אלו, חדר ההכחשה אינו רוחש אנרגיות של שינוי ובחדר הבלבול – כשמו כן הוא – הכוחות הארגוניים עשויים לנטרל את עצמם כך שאין בנמצא מוטיבציה לתזוזה בכיוון מוסכם. חוסר שביעות רצון מן המצב הנוכחי הינו נקודת מוצא חשובה לשינוי (מרכיב ה-D במודל של Beckhard לעיל), בעיקר כאשר נדרש מאבק כוחות בין מחייבי שינוי לכאלה שמרגישים כי המצב הנוכחי טוב מספיק (ראה גם בהמשך, סגנון צהוב של סוכן שינוי). Beckhard (1969) הגדיר כי שינוי יתרחש רק כאשר הפחד מהחדש נמוך יותר מהפחד להמשיך בקו ההתקדמות הקיים ומעטים האנשים שאוהבים להשתתף בשינוי שניכפה עליהם.

שחיקת שינויים הינה תופעה מוכרת בארגונים רבים החווים תהליכי שינוי חדשות לבקרים. בארגונים אלו, שבהם השינוי הוא השגרה, יכולים להיווצר מצבי שובע משינויים וחוסר מוכנות להשתתף בשינוי נוסף. אנשים ברמות שונות בארגון נעשים עייפים מתהליכי שינוי, מאבדים את האמון שתהליכי שינוי

יבשילו או שיביאו מוצא לבעיות שעומדות בפניהם, והציניות "חוגגת". הקושי המרכזי הוא בתדמית השלילית הקיימת בתוך הארגון לגבי כל שינוי שהוא. כל יוזמה חדשה צריכה לעבור את החסם של "עוד שינוי שההנהלה מנחיתה" לפני שהשינוי הספציפי ייבדק לגופו של עניין. ברור מאליו שארגונים שבהם חוויה כזאת רווחת - בשלותם לשינוי עשויה להיות נמוכה במיוחד. זאת, גם מכיוון שבמצב כזה נדרשת מנהיגות בעלת עוצמה ומחויבות מיוחדת במינה לשינוי (קוטר, 2005).

כדי להבין איך ההיסטוריה הארגונית עשויה להשפיע על מוכנות לשינוי יש על-כן לשקלל את רמת חוסר שביעות הרצון מהמצב הנוכחי מול רמת השחיקה משינויים. אם המאזן נוטה לטובת הראשון יש סיכוי טוב יותר מאשר אם המאזן נוטה לטובת השני.

בשלות לשינוי וסגנון סוכני השינוי המרכזיים

תהליכי תכנון והובלת שינוי קשורים בסגנון המנהיגות של סוכני השינוי השותפים לתהליך היעוץ. סגנון סוכן השינוי יכול להיות תואם יותר או פחות את תהליך השינוי שמתכננים. Caluwe & Vermaak (2003) סיווגו חמישה דפוסים (דפוס נבחר לסמל שסוכני שינוי חושבים ופועלים, במודע או בתת-מודע, על פי הנחות מוגדרות מראש, על האופן שבו פרטים וארגונים משתנים) של סוכני שינוי להם ניתנו שמות של חמישה צבעים. למען הפשטות, מאורגנים חמשת הסגנונות בשתי קבוצות:

קבוצת "הסגנון הישן"

קבוצה זאת מאפיינת צורת חשיבה של "מנהלים מהדור הישן" המאיישים תפקידים בארגונים היררכיים, שלטוניים או גדולים בעלי ותק הנמצאים בשלבי האמצע של מחזור החיים הארגוני. סגנון החשיבה שלהם לגבי ניהול שינוי מבוסס על הפעלת סמכות תואמת לאחריות, על תכנון מדוקדק ובקרת ביצוע, על הנעה מבוססת תגמולים ועל ניהול יחסים פוליטיים פנים-ארגוניים:

החשיבה הרציונאלית – הדפוס הכחול

החשיבה ב"דפוס הכחול" – הרציונאלית מניחה שאנשים יסכימו לשינוי כאשר מובאת בפניהם מטרה מוגדרת, הגיונית, ברורה וספציפית. כל השלבים למימוש המטרה מתוכננים למפרע עד לפרט האחרון.

"בדפוס הכחול" קיימת שליטה הן על התוצאה הרצויה וכן על כל שלבי הביצוע. ניהול פרויקטלי מהווה דוגמא לתכנון ויישום שינוי בדפוס הכחול. שיטה זו מתאימה ביותר כאשר ניתן להגדיר בצורה חד-משמעית את התוצאה הרצויה וכן את הדרך למימושה. סוכן השינוי הפועל על פי דפוס זה תופס את עצמו כמומחה שתפקידו לסייע בתכנון וארגון קפדני של השינוי ולא לתת להעדפות ולגחמות של אנשים לגרום לסטייה מתוכנית העבודה.

תגמולים קונקרטיים – אקסטרניזיים – "הדפוס האדום"

החשיבה באמצעות הפרדיגמה של "הדפוס האדום" מניחה שאנשים יהיו מוכנים לשנות עמדות או התנהגות אם יקבלו תגמולים קונקרטיים. כלומר מדיניות משאבי האנוש (HRM) "תפתה" אותם באמצעות תמריצים מתאימים – בשכר, בבנוסים, באופציות, בקידום או בעונשים (אי-קידום, העברות, פיטורין) על אי-הענות. מושג מפתח בדפוס האדום הוא "סחר-חליפין" – barter. תפקידי ההנהלות ובמיוחד מחלקת משאבי-אנוש הפועלות בגישה זו, הוא למצוא הלימה (fit) בין צרכי הפרט והדרישות הארגוניות. תפקיד סוכן השינוי הפועל בפרדיגמה של הדפוס האדום הוא להשפיע על שינויים בהיבטים הרכים של הארגון – סגנון ניהולי, שיתופי פעולה, יכולות, מתוך ההנחה שלגורם האנושי יש משקל מכריע בהצלחת השינוי.

חשיבה פוליטית – "הדפוס הצהוב"

הפועלים בפרדיגמה של "הדפוס הצהוב" מניחים שאנשים מוכנים לקבל שינויים כאשר מתחשבים באינטרסים שלהם או מכריחים אותם לאמץ רעיונות ו/או דרכי פעולה. חשיבה בדפוס הצהוב מבוססת על תורות סוציו-פוליטיות של ארגונים, בהם לאינטרסים, לקונפליקטים ולמשחקי הכוח בין השחקנים הראשיים יש תפקיד מרכזי. צירוף רעיונות שונים, קומבינות, יצירת קואליציות, הקמת מרכזי כוח נתפסים כדרך המקובלת של החיים הארגוניים. שינויים מתחוללים כתוצאה של משחקי כוח, או משא ומתן להשגת פתרונות אפשריים. פרדיגמה זו מתאימה ביותר כאשר עומדות על הפרק מטרות מורכבות בהם מעורבים מספר רב של קבוצות או בודדים שיש להם אינטרסים ויכולת השפעה. הדגש של סוכן השינוי הפועל בפרדיגמה הצהובה הוא לזהות את בעלי העניין החשובים, את האינטרסים שלהם, וכיצד ניתן לגשר על אינטרסים מנוגדים.

קבוצת "הסגנון החדש"

קבוצת מנהלים זו משויכת לדור הארגונים החדש, מבוסס טכנולוגיית תקשורת חדשות שנמצאים בראשית מחזור החיים הארגוני. סגנונם בניהול שינוי בנוי על יזמות וחדשנות, עצמאות ומרחב החלטה לפרט - המבוסס על מנהיגות פנימית, ולמידה עקבית והתחדשות:

פרדיגמת צמיחה ולמידה – "הדפוס הירוק"

בפרדיגמה הירוקה המונחים שינוי ולמידה הם כמעט זהים. ההנחה היא שאנשים מונעים לממש את יכולותיהם ולשפר את עצמם באמצעות למידה והתפתחות מתמדת. השורשים התיאורטיים של פרדיגמת הדפוס הירוק באים מ"למידה תוך פעולה" – action-learning (Schon, 1973; Argyris, 1974; Kolb, 1983) ועל מושגים מה"ארגון הלומד" (Senge, 1990). ארגונים הפועלים בפרדיגמה זו יוצרים הזדמנויות ללמידה צוותית, כך שלא רק הפרט אלא גם הארגון כולו ילמד, וכפועל יוצא,

ישתנה. השיקול המרכזי של סוכן השינוי הוא לאפשר לאנשים ללמוד ביחד, כקולקטיב, על מנת ליצור למידה מתמשכת הן לפרט והן לארגון.

פרדיגמת השינוי האוטונומי - "הדפוס הלבן"

הדימוי הדומיננטי ב"דפוס הלבן" הוא שדברים נוצרים מעצמם. הכול, כולל האנשים נמצאים בתנועה מתמדת ובמקום בו יש אנרגיה והתנאים הבשילו דברים ישתנו. ההתארגנות העצמית גורמת להיווצרות של צורות מבניות והתנהגויות חדשות באמצעות תהליכים התפתחותיים. מורכבות ארגונית נתפסת כהעשרה ולא ככאוס, תוהו ובוהו. החשיבה ב"דפוס הלבן" מניחה שכישלונות ביישום שינויים נובעים מתוך מחשבה מוטעית שניתן לכוון ולנהל שינויים. בצורת חשיבה זו מושם דגש על חיישנות סביבתית לזיהוי הזדמנויות, להסרת מכשולים, ולסמוך על מסוגלות האנשים לעשות דברים בעצמם. חשיבת הדפוס הלבן נוצרה כתגובה נגד המודלים המכניסטיים של ניוטון וטיילור, ונסמכת על התיאוריות החדשות של מורכבות וכאוס. בפרדיגמה הלבנה יש מעט מקום לשינוי מתוכנן, לשליטה ולניהול. גם המושג ניהול נתפס ככמעט לא רלוונטי. הצבע הלבן נבחר לסמל פתיחות, מאפשר "ארגון עצמי" (self organization) ואבולוציה, כאשר התוצאה הסופית היא במידה רבה הפתעה. תפקידי סוכן השינוי מוגבלים לעצוב גבולות ההתנהגות, כיווני החזון הארגוני ובחירה נכונה של אנשים בעלי יכולות. כל היתר יקרה מעצמו.

דפוסי החשיבה וההתנהגות של סוכני השינוי צריכים להלום את דרישות המצב. ככל שתהיה הלימה טובה יותר בין סגנון צוות הניהול לבין המצב הארגוני כן בשלות הארגון לשינוי גבוהה יותר. הבהרת ההלימה תוצג בפרק האחרון של מאמר זה המציג מודל אינטגרטיבי של בשלות ארגונית לשינוי.

סיכום

ברמת הארגון הכולל, פורטו דרכים להבין את הבשלות של הארגון לשינוי דרך מספר פרספקטיבות תיאורטיות ומעשיות. בתמצית ניתן לסכם כדלקמן:

- ארגון זקוק לשינוי כשמרכיב היזמות שלו מתחיל להיחלש ובשל יותר לשינוי כאשר מרכיבי ה-EI דומיננטיים בצוות
- ארגון בשל יותר לשינוי כאשר הוא נמצא בחדר הבלבול וזקוק ביותר לשינוי כשהוא בחדר ההכחשה
- ארגון בשל לשינוי כאשר ישנה מוטיבציה גבוהה לשינוי וחסרים סימפטומים של "שחיקת שינוי".

- ארגון בשל יותר לשינוי כאשר הצוות המוביל בו הינו גמיש בהפעלת סגנון הניהול שלו
- ארגון בשל יותר לשינוי כאשר הסגנון של סוכני השינוי דומה יותר ל"סגנון החדש" מאשר ל"סגנון הישן"

הערכת המוכנות לשינוי של הארגון נעשית על שני צירים ניצבים היוצרים טבלה בת שישה תאים המופיעה באיור בהמשך. בציר אחד מופיעים מאפייני הארגון ובציר השני מאפייני צוות הניהול.

מבחן המוכנות של הארגון כולל שלוש אבחנות מרכזיות:

- כמה הכחשה וכמה בילבול יש בארגון?
- כמה חסר EI בארגון? וכמה חזק ה-AP?
- רמת המוטיבציה לשינוי ומה מצב השחיקה משינויים קודמים

מבחן המוכנות של הצוות הניהולי מבוסס על מאפיינים שקובצו לשתי קבוצות

- סוכני שינוי ב"סגנון הישן" (כחול, אדום, צהוב, גמישות נמוכה; E נמוך)
- סוכני שינוי ב"סגנון החדש" (ירוק, לבן, גמישות גבוהה; E גבוה)

בכל תא מופיעה רמת הבשלות לשינוי. בכמה תאים מאופיין המימד המרכזי שצריך לשים אליו לב אם רוצים לתכנן שלוב של הצוות הניהולי בתהליך שינוי.

בדרך כלל, שימוש במערך המשתנים המופיע בטבלה הוא חלק מתהליך הפרוגנוזה, המוביל לבחירת תכנית ההתערבות.

הטבלה משקפת מצב על פיו רק בשני מצבים תתהווה רמת בשלות גבוהה לשינוי, בארגון הנמצא בחדרים שבקומה הנמוכה בדירת השינוי (חדר ההכחשה וחדר הבלבול) שיש להם צוות ניהול המיומן בתהליכי צמיחה והתחדשות. הטענה היא שהסבירות שמנהלים מהסגנון הישן יאפיינו נכון את מצבו של הארגון היא נמוכה ועל כן יוכלו לשנות את המצב בעיקר באמצעות הנעה המאפיינת בתיגמול משמעותי. המצב הסביר יותר הוא כי היציאה מההכחשה תעשה על בסיס עימות ואימות בין אנשי הארגון למציאות החיצונית ותוך סבלנות לתהליכי הבשלה איטיים ומתסכלים. המצב השני המשקף בשלות גבוהה לשינוי הוא הצירוף שבין ארגון שבע שינויים ושחוק לבין מנהיגות תקיפה, המסוגלת לתכנן ולהוביל ביצוע סדור של תהליכי המבוססים על יעדים, תפוקות ומדידת הישגים.

בשני מצבים אחרים נמצא בשלות נמוכה לשינוי, במצב שבו הארגון מתפקד היטב וההנהלה מאופיינת בסגנון ממוקד ביצועים לטווח הקצר – בארגון כזה אין תחושת צורך בשינוי וההנהלה חסרה

את המאפיין היזמי ארוך הטווח (EI); באותה מידה ארגון המאופיין בשחיקה גבוהה משינויים תכופים ומצטברים שבו צוות מוביל המאופיין בסגנון של פיתוח אישי, תהליכי למידה ארוכי טווח ומתן חופש פעולה רחב לדרגי הביניים יהיה חסר אנרגיות המספיקות לשינוי.

מודל אינטגרטיבי של בשלות לשינוי ברמת הארגון בכללו

צוות הניהול	"סגנון ישן" (כחול); אדום; צהוב) גמישות ומורה	"סגנון חדש" (ירוק); לבן; E גבוה) גמישות גבוהה
הכחשה או בלבול	בינונית (פוטנציאל בסגנון אדום)	גבוהה (פוטנציאל במידע מאחור)
חוסר ב – EI (PA בולט); יזמות וחלשה	נמוכה: יציב ומאוזן (פוטנציאל בסגנון הצהוב)	בינוני ♣ (לא שאפתני; לא ריוזמוז)
"שחיקת שינויים" וחוסר מוטיבציה	גבוהה (באמצעות האדום)	נמוכה

מודל רב-שכבתי להבהרת הבשלות לשינוי

מגוון הגישות, המודלים והמושגים דורשים אינטגרציה המאפשרת פעולה. כבר בשנות ה-80 של המאה העשרים טען פטיגרו (Pettigrew' 1985) כי הגישות לחקר המוכנות לשינוי הן א-היסטוריות, לא-תהליכיות וחסרות התייחסות לקונטקסט. בפסקה זאת ננסה לעצב מודל תהליכי ואינטגרטיבי לניהול בשלות ארגונית. המודל מאפשר ניהול תהליכי ייעוץ בהסתמך על שילוב בין ידע תיאורטי מבוסס לבין חקירה ספציפית של הארגון שיחד עמו פועלים. המודל נשען על אינטגרציה של הנאמר עד כה בפרק זה ועל המודלים שצוטטו לעיל, שפותחו לאחרונה ע"י (2013) Amis & Aissoui, 2013 Caldwell, 2013` Oleg. At.al., 2011 Steven, (2013) Rafferty, at.al. , ממו ייגזרו בהמשך מסקנות מעשיות.

המודל המוצע הינו תלת שכבתי ותהליכי. כפי שמתואר באיור שבהמשך .

תלת- שכבתי בכך שהוא מתייחס לשלושה מעגלי בשלות לשינוי, מנקודת המבט של היחיד, הצוות והארגון כמכלול.

תהליכי בכך שהוא מציע רצף השפעות מגורמי יסוד ארגוניים שבתינוך מאפייני השינוי הספציפי יוצרים רמת בשלות לשינוי (תוצאה) המגדירה את ומושפעת מאסטרטגיית השינוי הנבחרת בתהליך שבסופו של דבר מביא לתוצאות ארגוניות חדשות. הללו מהוות משוב לשינוי גורמי היסוד הארגוניים לקראת תהליך שינוי חדש שיבוא בהמשך.

במודל ארבעה מרכיבי תהליך:

גורמים ראשוניים (context & antecedences) - מאפייני בשלות כללית

קבוצת גורמי הרקע מעצבת את המוכנות הבסיסית של הארגון לשינוי. היא מורכבת משלוש תת-קבוצות, מאפייני היחיד, מאפייני הצוות ומאפייני הארגון.

מאפייני היחיד כוללים גורמים תוך אישיים ובין אישיים דוגמאת בגרות, מחוברות, מוטיבציה, השוואה חברתית, יכולות, תכונות .

מאפייני הצוות (היבטים בין-אישיים ונורמטיביים) כוללים היבטים כמו נורמות והסכמות, שלב התפתחותי של הצוות, תחושת יכולת משותפת, מובילי שינוי פנימיים, רגשות משותפים וכד'

מאפייני הארגון כוללים היבטים כמו זמינות משאבים, ידע וזמן, גמישות מבנה, שלב בחיי הארגון, תרבות (חדשנות – שמרנות, פוליטיות וכוחניות, פתיחות לסובב), מאפייני מנהיגות (אקטיביות-פסיביות, שמרנות ידשנות, מתגמלת – טרנספורמטיבית), אוריינטציה אסטרטגית (מקומית – גלובאלית, מוצרית – שירותית, אופורטוניסטית – פרו-אקטיבית) וכד'

משתנים מתווכים – מאפייני השינוי

מאפייני השינוי הספציפי מתווכים את ההשפעה של גורמי היסוד על המוכנות לשינוי. שינוי יכול לקבל סוגים שונים שלאופי. הוא יכול להיות אפיזודי או ארוך משך, הוא יכול מקומי או רחב, הוא יכול להתרחש בעיתוי יותר או פחות נוח לארגון (מפתיע, או צפוי), קרוב ורלוונטי או רחוק מהיחיד, הוא יכול להיות מהפכני או הדרגתי, מאתגר או תואם את משאבי (היחיד, הצוות או הארגון בכללו) ויכולותיהם.

מאפייני תוצאה -המוכנות הארגונית הכוללת לשינוי

המרכיב השלישי נתפס לפעמים כמשתנה המרכזי – הבשלות התוצאתית- הייחודית, המידה שבה קיימת בשלות לשינוי המסויים העומד להתרחש. המאפיינים אלו יכולים לכלול תפיסת השינוי בהדמנות או כאיום, ההזדהות, המחויבות והתמיכה , תמיכת ההנהלה בשינוי ויכולותיה להובילו,

הערכה בדיעבד עשויה להיות כלי להפקת לקחים שבתורה תעזור לטפל בסוגיות הקשורות בגורמי היסוד ובכך להכין את הארגון לשינויים שעוד יבואו. לעומת זאת, הערכת הבשלות כחלק מתהליך תכנונו יכולה להשפיע הן על ההיערכות הארגונית (תהליך ההבשלה) והן על בחירת אסטרטגית השינוי.

הבשלה לקראת שינוי

המודל יכול גם לכוון את המחשבה באשר לתהליכי הבשלה ואיך ניתן לעזור לצוות הניהול ולארגון להבשיל לקראת שינוי – הן האפיזודי והן היסודי. חקירת מידת הבשלות של הארגון לשינוי צפוי יכולה להתרחש בכמה הזדמנויות (כפי שמראים החיצים באיור):

כחלק מהאבחון העיקרי שבו מתגלים בסיסי העוצמה והחולשה של הארגון או מזהוי מיקומו במעגל החיים או במעגל השינוי.

כחלק מהיערכות לשינוי מסויים שבו יכולים להתגלות היבטים של חוסר מוכנות לשינוי

כחלק מהפקת לקחים מהצלחת שינוי שנוסה

חלק מתהליך ההבשלה יכול להיות ליצירת מודעות לחוסר ההלימה הקיים בין מצבו של הארגון ומצבו של צוות הניהול. במקרה כזה, השינוי יתחיל במהלכים של התאמת התפיסה הניהולית למצבו של הארגון ע"י שינוי בתפיסת המציאות והוספת יכולות חסרות. לדוגמא, צוות ניהולי שאיננו מודע לרמת השחיקה משינויים המתקיימת בתוכו – כאשר יתעמת עם מצב הארגון, יוכל להפעיל כלים לעידוד, להוקרה, ולהנעה כדי להמחיש לעובדים את התועלת האישית שבלקיחת חלק בתהליך השינוי החדש.

בידיו של המאבחן הארגוני לנקוט כמה פעולות בכדי לבחון את מידת הפתיחות לשינוי (ולמידה) באופן שיוצר מידע בעל תוקף:

לפתח שיחה המציגה דילמה ביחס לשינוי שמתגלית בתוך הארגון. לדוגמא, באבחון מסתבר כי ישנו רצון לקדם אנשים יצירתיים וחדשנים אך מתגלה שלקידומים האחרונים נבחרו בעיקר 'Is Men'. האופן שבו יגיב הנועץ לדילמה ישקף את מידת הפתיחות שלו לשינוי.

זיהוי האופן שבו הנועץ מטפל בבעיות. אם הנועץ איננו מעוניין להיות מעורב בתהליך האבחון, העיבוד והניתוח, ויצירת ההמלצות, ומתכנן להפעיל את תהליך האבחון כ"שגר ושכח" – יש בכך רמז לרמת נכונותו לשנות.

המידה שבה הנועץ מוכן לעסוק בסוגיות של "כאן ועכשיו" - בדגש על פתיחות לדיבור על סוגיות רגשיות גם היא מרמזת לרמת המוכנות לשינוי. ולבסוף,

מבחן הביקורתיות. ככל שהשיח הארגוני משקף רמת ביקורתיות בין-אישית גבוהה ודיבור בשפה כפולה (אחד ליועץ שני לחברים בארגון), המשקף תפיסה של Win-Lose כך יקשה להוביל לשינוי.

ניהול שינוי כניהול סיכונים

סיסמא מקובלת אצל יועצים היא ששינוי יתרחש רק כאשר החשש מההמשכיות יהיה גדול יותר מהפחד משינוי. הניתוח המסכם מאפשר למצוא את האיזון בין גורמי הסכנה לגורמי ההזדמנות ברמת הניהול וברמת העובדים. גורמי הסכנה הם הללו המרמזים לכך כי ההתנגדות לשינוי חזקה בעוד גורמי ההזדמנות מרמזים לכך כי הגורמים המקדמים הם הדומיננטיים.

ממצאים לגבי **גורמי סכנה** יכולים לכלול בין היתר:

- העובדים לא מרגישים מעורבים בתכנון השנוי
- לדעת העובדים השינוי יגרום להרעה במערכות היחסים
- העובדים חשים כי לא נתן מספיק זמן להתארגנות לקראת השינוי
- העובדים חשים כי מאפיינים חשובים בעבודתם יפגעו או ישתנו לרעה
- העובדים חשים געגועים לעבר
- קיים לחץ חזק לתוצאות מיידיות
- עובדים רבים חוששים לפגיעה בסטאטוס שלהם בארגון או בחברה

ממצאים לגבי **גורמי ההזדמנות** יכולים לכלול בין היתר:

- לדעת העובדים ישנו צורך דחוף בשינוי
- העובדים חשים כי מחיר השינוי עבורם נמוך
- העובדים חשים כי השינוי זוכה לתמיכה פוליטית חזקה
- העובדים מאמינים כי השינוי מתאים לערכי הארגון ולתרבות הארגונית הקיימת
- העובדים חשים כי המיומנויות החדשות הנדרשות מהן הן ברות השגה

- קיימת הערכה גבוהה ליוזמי השינוי ומנהליו
- לשינוי הארגוני קשר עם היעדים האישיים

בהסתמך על מודל שדה הכוחות של קורט לוויין ניתן להניח כי שינוי מוצלח יכול להתרחש כאשר קיימים יותר גורמי הזדמנות מאשר גורמי סכנה או שהם חזקים יותר.

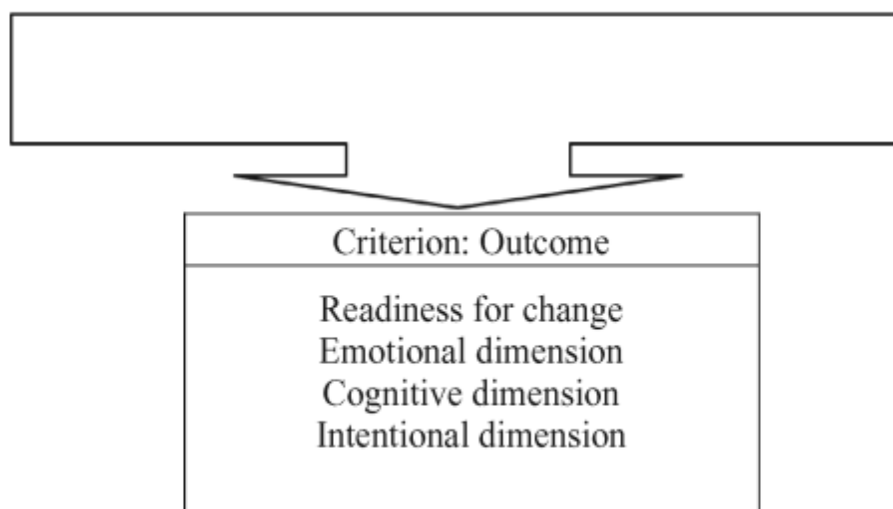
כלי מדידה של מוכנות לשינוי

על פי המודל שלעיל ישנם שני היבטי מדידה חשובים, מדדים קבועים של מוכנות ארגונית לשינויים ומדידה ייחודית של מוכנות לשינוי מסויים שעומד לפיתחו של הארגון או שהוא נמצא ביישום.

מוכנות לשינוי ניתנת להימדד גם באמצעות שאלונים (Lehman, et.al., 2002). קבוצת חוקרים הולנדית (BOUCKENOOGHE et. al, 2009) עשתה לאחרונה מאמץ לפתח שאלון למדידת אקלים של מוכנות ארגונית לשינוי. פתוח השאלון נעשה על בסיס ניתוח תיאורטי של המשתנים שהספרות קושרת אותם למוכנות לשינוי. נמצאו שלושה עולמות תוכן מרכזיים שיש ביניהם קשרי סיבה תוצאה: אקלים של שינוי ותהליך השינוי המשפיעים של מידה המוכנות לשינוי.

איור מס' @@@: מדידת מוכנות לשינוי ארגוני

Process	Context
Quality of change Communication Support by supervisors Attitude of top management Participation	Trust in leadership Politicking Cohesion



שלושה היבטים אלו משקפים גם היבטים תוך אישיים וגם היבטים בין-אישיים של יחס לשינוי באופן כללי וביחס לשינוי מסוים שעומד על הפרק. על בסיס ניתוח תיאורטי פותח שאלון שנמצא כבעל מאפיינים סטטיסטיים ראויים לשימוש – גם בתרגום שלו לאנגלית. השאלון מבוסס על שלושה עולמות תוכן המבוטאים באמצעות 10 מימדים הנמדדים באמצעות 42 שאלות בסגנון ליקרט. המאפיינים הסטטיסטיים של השאלון מראים שאפשר להשתמש בכל אחד משלושת תחומי התוכן באופן עצמאי.

שאלות לדוגמה לאבחון בשלות לשינוי – ראה נספח

השפעת סגנון ניהול השינוי של היועץ

במהלך תהליך אבחון בארגון ציבורי – בירוקרטי מסוים, הגיע יועץ למפגש הדרכה כעוס ועצבני. בבירור עם סופרויזר התבהרה התמונה הבאה, שני הנועצים המרכזיים אינם פועלים כיד אחת בתהליך תכנון השינוי בעוד היועץ איננו מצליח "להתחבר" לאף אחד משניהם. בירור מעמיק יותר העלה את ההשערה כי בעוד נועץ אחד מאמין כי הצלחת השינוי תלויה בתכנון מדוקדק הכולל יעדים מוגדרים להשגה בזמן נתון, הנועץ השני רואה ביצירת קואליציה משמעותית של מנהלים התומכים בשינוי את הגורם המבטיח להצלחת תהליך השינוי. היועץ לעומת זאת מאמין כי תהליך הדרכת

מנהלים על ניהול שינוי והקניית מיומנויות ניהול רלוונטיות הם המפתח להצלחה. בתהליך החקירה במסגרת הסופרויז'ן התבהר כי חסרה הלימה בין התפיסות של היועץ לאלו של הנועצים באשר להובלת תהליכי שינוי (במקרה זה, הסגנון של היועץ מתאים לסגנון הירוק בעוד הנועצים שלו הם כחול וצהוב בהתאמה). יועץ אפקטיבי אמור להיות מודע לתפיסותיו ודפוסי ההעדפה שלו אל מול הסגנונות של הנועצים שלו ולהתאים את עצמו אליהם. ככל שהיועץ חש בנוח עם סגנון ניהול השינוי של נועצו כך הוא יכול להמשיך לסייע לארגון להתמודד עם השינוי.

תכניות התערבות לחיזוק יכולות שינוי של ארגונים

בחירת כלי ההתערבות לחיזוק יכולות ההתמודדות של ארגון עם שינויים תלויה בכמה הקשרים שהוזכרו לעיל:

האם מדובר בהתכונות לשינוי מסויים שכיוונו והשלכותיו ידועים או שמטרתו יצירת מוכנות בסיסית להישרדות בסביבה משתנה

האם השינוי הינו דחוף ומידי או ארוך טווח ואסטרטגי

האם השינוי הוא בודד או שהוא בתוך מכלול של שינויים שמתרחשים במקביל או ברצף

האם השינוי הוא נבחר או כפוי

על בסיס ההערכות הנוצרות כתשובה לחקירת השאלות הללו ניתן לפתח מספר אסטרטגיות לניהול הבשלות לשינוי (Armenakis, et.al, 1993) בהתאם לתסריטים של מאפייני השינויים שאליהם ראוי להיערך:

- גישה אגרסיבית: במצבים שבהם נדרש שינוי אסטרטגי אך המוכנות הפנימית של הארגון לשינוי נמוכה. במצב זה יש מספיק זמן להיערך ומתאפשרת בניית בשלות על בסיס שיתוף והקניית יכולות חדשות
- ניהול משברים: שינוי מהיר נדרש איך המודעות לכך בארגון נמוכה. במצב זה ההנהלה צריכה לנהל מאמץ מהיר, ממוקד המעלה את המוכנות לשינוי במהירות
- תחזוקה לאורך זמן: קיימת מוכנות כללית לשינוי והארגון מתקיים בתוך תעשייה שמשתנה כל הזמן ויש צורך לוודא שהתרבות הארגונית, המבנה הניהולי ומנהיגות מתחזקים באופן קבוע מוכנות לשינוי וערים ומנהלים תופעות של שחיקה משינויים
- תגובה מהירה: במצב שבו מזוהה צורך לשינוי מהיר וקיימת מוכנות גבוהה לשינוי. מצב זה איננו מצריך היערכות מקדימה ויכול להתבסס על נכסים קיימים.

ככלל, בחירת כלי ההתערבות נשענת על בחירה ראשונית של מושאי ההתערבות:

היחיד, התערבויות שמקדמות את היכולות של היחיד בארגון להתמודד עם שינוי מתוכנן ואת היכולות שלו צמוח התוך סביבה משתנה תדיר.

הצוות, ובראשו צוות ההנהלה, התערבויות שמקדמות זיהוי צורך, תכנון משותף, תיקשור והשקה של שינוי מתוכנן יחד עם ניהול הקמתן של תשתיות ארגוניות שמקדמות יכולות זיהוי, החלטה והתמודדות עם שינויים שמתחוללים בסביבה (בתוך הארגון ומחוצה לו)

הארגון בכללו או תהליך שלם בתוכו, ביסוס שינויים במבנה הארגון, סגנון הניהול והמנהיגות, ובתרבות הארגונית באופן שמעצב אסטרטגיה גמישה לשינויים בסביבה העסקית והחברתית.

סיכום,

בשלות ארגונית לשינוי עשויה להימצא כיתרון אסטרטגי והישרדותי. בענפים שבהם התחרותיות גבוהה, השינויים הטכנולוגיים תדירים, ישנה חשיפה גבוהה לתחליפים ולגורמים שמחוץ לתעשייה המקומית (גלובאליזציה) והתחרותיות על כח אדם איכותי חזקה לתרבות המאפשרת שינוי, למנהיגות המובילה שינוי ישנו ערך רב.

גם כאשר מדובר בשינוי ממוקד וחד-פעמי, קיצור זמנים והקטנת התנגדויות מביאים להקטנת מחיר השינוי והגדלת הערך העסקי של השינוי.

אלה, ממחישים עד-כמה בשלות לשינוי הינה משתנה מרכזי באבחון, תכנון וניהול תהליכי שינוי.

מבחינה מעשית טיפול במוכנות לשינוי צריך להיעשות לאורך שני צירים. בציר הראשון, צריך לעסוק הן בתהליכים רגשיים והן בתהליכים קוגניטיביים, בציר השני, צריך לעסוק הן במעגל של היחידים, הן במעגל הצוותים והן במעגל הארגון בכללו תוך בחינת ההשפעות ההדדיות בין המעגלים.

רשימת מקורות

אדיז'ס, י. (1991): צמיחה והתחדשות של ארגונים

לוי, ע (2008): **ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות** הוצאת רימונים

קוטר ג' (2005): **להוביל שינוי** מטר הוצאה לאור

Adizes, (1981): **How to Solve Mismanagement Crisis** Adizes Institute San Diego

JOHN M. AMIS & RACHIDA AI'SSAOUI (2013): "Readiness for Change: An Institutional Perspective" Journal of Change Management Vol. 13, No. 1, pp. pp. 69–95

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993): "Creating readiness for organizational change". Human Relations, 46, pp. 681-703.

Argyris, C. (1973): **Intervention Theory and Methods** Addison-Wesley

Beckhard, R (1969): **Organization Development: Strategies and Models**, Addison-Wesley, Reading, MA.

Beer, ?????

Black, R. & Mouton, J. (1968): **Corporate Excellence through Grid Organization Development: a System Approach**, gulf Pub. Houston

Bouckennooghe, D. Devos, G. & Van den Broeck, H. (2009): "Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument"; The Journal of Psychology, , 143(6), pp. 559–599

Caldwell, S. (2013): "Are Change Readiness Strategies Overrated? A Commentary on Boundary Conditions" Journal of Change Management Vol. 13, No. 1, pp. 19–35

Caluwe, L. de & Vermaak, H., (2003), **Learning to Change**. Sage.

Harris, S. G., & Cole, M. S. (2007): "A stages of change perspective on managers' motivation to learn in a leadership development context". Journal of Organizational Change Management, 20, pp. 774-793.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007): "Readiness for organizational change: The systematic development of a scale". Journal of Applied Behavioral Science, 43: pp. 232-255.
- Daniel T. Holt & James M. Vardaman (2013): "Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization" Journal of Change Management, Vol. 13, No. 1, pp. 9–18,
- Kolb, D. (1974): "On Management and the Learning Process" in Kolb, Rubin and McIntyre: **Organizational Psychology: A Book of Reading** (2ed ED) Prentice Hall
- Koter (2005): Leading change
- Wayne E. K. Lehman, Jack M. Greener, D. Dwayne Simpson, (2002):" Assessing organizational readiness for change" Journal of Substance Abuse Treatment; 22 pp. 197– 209
- Marshak, R. J. (2004): Morphing: "The leading edge of organizational change in the twenty-first century". Organization Development Journal, 22(3): pp. 8-21.
- Morgan, 1986
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011): "Change recipients' reactions to organizational change: A 60 year review of quantitative studies". Journal of Applied Behavioral Science, 47, pp. 461–524.
- Peters, T. (1987): **Thriving on Chaos**. Knopf, Inc.
- Prochaska, J. M., Prochaska, J. O., & Levesque, D. A. (2001): "A transtheoretical approach to changing organizations". Administration and Policy in Mental Health, 28, pp. 247-261.
- Rafferty, A., Nerina L. Jimmieson and Achilles A. Armenakis (2013):" **Change Readiness: A Multilevel Review**"; Journal of Management Vol. 39 No. 1 pp.110-135
- Reddin, W. J. (1971): **Effective Management By Objectives: The 3-D Method of MBO** New York: McGraw-Hill Book Company
- Schon, D. (1983): **The Reflective Practitioner** NY; Basic Books.
- Senge, P. (1990): **The Fifth Discipline** Random House
- Stevens, (2013): "Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness" The Journal of Applied Behavioral Science 49(3) pp. 333– 360
- Van de Ven & Sun, 2011

Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2009):" Building a change capability at Capital One Financial." Organizational Dynamics, 38, 245-251.

Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S.-Y. D. (2008):"Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields". Medical Care Research and Review, 65, pp. 379-436.

נספח: שאלות אבחון על בשלות לשינוי

השאלות מכוונות ליצור תשתית של ממצאים, עמדות וסיפורים על תהליכי שינוי שיאפשרו למאבחן לאפיין את מצבו של הארגון ביחס למשתנים המשפיעים על בשלות לשינוי (הערה: מענה לסוגיות אלו יכול להתקבל הן דרך שאילת שאלות ישירה והן באמצעות תצפיות משתתפות):

1. האם לדעתך נדרשים שינויים באופן התנהלות הארגון? אם כן לאיזה כיוון?
2. מה הם השינויים שהתרחשו בארגון בתקופה האחרונה שבהם היית מעורב? איך אתה מעריך את ההצלחה שלהם?
3. ממה אתה שבע רצון וממה אתה לא שבע רצון ביחס להתנהלות הנוכחית של הארגון (או החלק של הארגון שאתה רואה)?
4. אם היית מוזמן להציע מה לשנות בארגון – מה היית מציע לשנות?
5. איך הנהלת הארגון מטפלת ביוזמות שבאות מהדרג שלך?
6. תאר דוגמא של יוזמה שהצליחה ודוגמא של יוזמה שלא הצליחה. מה לדעתך השוני שמסביר את ההצלחה מול הכישלון?
7. כמה חשוב לשמור על המסורת הארגונית לעומת הטמעה של חדשנות בניהול?
8. כשאתה מאפיין את התנהגות ההנהלה הבכירה – מה בהתנהגות שלה משקף רצון לשינוי? עד כמה ההנהלה עומדת מאחורי יוזמות לשינוי ומתי יוזמות נעזבות "במעלה ההר" (תן דוגמאות)?
9. אפיין את האווירה בעבודה בארגון בהקשר של לחץ ועומס. כמה פנאי יש לאנשים להקדיש לתהליכי שינוי? כמה לחץ יש לתוצאות מיידיות?
10. כמה סקרנות יש בארגון למה שקורה בחוץ, אצל מתחרים?
11. ראה גם שאלות בפרק על ארבעת חדרי השינוי