

## אימון מערכתי®

© לעיון ולהתייחסות מקצועית

גרסת 2010\9

דר' יובל דרור ויורם גלי MEI<sup>1</sup>

### פתיח

ארגונים מתקדמים ומתפתחים מבפנים כל הזמן. השינויים הללו הם תוצאה של הצורך להתאים את עצמם לשינויים שקורים בחוץ, בשוק המקומי, בסביבה העסקית, בעולם כולו. גם שינויים חיצוניים לכאורה, כמו מיזוגים ורכישות בסופו של דבר מחייבים אינטגרציה פנימית (Post Merging Integration). במימד האנושי, רוב השינויים (גם שינויים בתהליכים שוטפים) נעשים ברמת הפרט או ברמת יחידות ארגוניות באמצעות תכניות לפיתוח מנהלים, תהליכים של פיתוח צוותים, והדרכות חיצוניות שניתנות לבעלי תפקידים. מנהלים רבים מודעים למצב שבו לתהליכים אלו אפקט מערכתי-כוללני הבטל בשישים אם בכלל מורגש או שהוא איטי להחריד.

מצד שני מנהלים בכירים רבים בוחרים כיום יותר ויותר להיכנס לעולם האימון, לצד פעילויות קלאסיות של פיתוח ארגוני וייעוץ אישי לפיתוח מנהיגות ניהולית. גם כאן, האימון האישי, כאשר מניב פירות, מסייע בעיקר למי שמתאמן ולתוצאות הניהוליות והעסקיות שלו. לעומתו, אימון צוותי שניתן להנהלה, מאפשר הרחבה של האפקט לכלל הארגון בצורה הדרגתית אך איטית.

מנהלים רבים מבקשים כיום מהלכי שינוי בעלי אפקט נכון, מהיר, ומקיף כך שמהירות התגובה הארגונית להזדמנויות ולאיזמים תהיה תואמת את קצב ההשתנות – "להשתנות בקצב השינוי". לכן, כדי להשיג אפקט מערכתי כולל ומידי נדרשת פעילות שהיא מעבר לזו הקיימת.

---

<sup>1</sup> דר' יובל דרור

מרצה בסוגיות של ניהול שינוי וראש התכנית לתואר שני בייעוץ ארגוני בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב. משמש גם כיועץ לפיתוח ארגוני בסוגיות אסטרטגיות ומורכבות. ניתן להתדיין על המאמר דרך האתר: [www.futuresearch.co.il](http://www.futuresearch.co.il) או במייל: [ydror@upgrade.co.il](mailto:ydror@upgrade.co.il)

יורם גלי

יועץ לפיתוח ארגוני ומאמן צוותי, מנכ"ל CREATEAMS לפיתוח מנהיגות צוותית ויו"ר SFiO לניהול ממוקד-פתרון. ניתן לפנות דרך האתר: [www.createams.co.il](http://www.createams.co.il) או בדואל: [yoram@createams.co.il](mailto:yoram@createams.co.il)

מאמר זה מתאר את פעילות **האימון המערכתי** שמשלבת את עבודתו המערכתית של אחד הכותבים אם פעילות האימון הצוותי של שותפו לכתיבה.

מה זה אימון מערכתי ואיך הוא מתבצע, כך שכלל המערכת נמצאת במקום משמעותי אחר בעקבות האימון? מה התוצאות הצפויות מאימון כזה? מהן הדרישות מהארגון המתאמן? - על שאלות אלו ואחרות במאמר זה.

## **פרק ראשון: מערכת מושגים בסיסית**

נקדים ונציין שבאימון מערכתי מדובר על **"להעביר את המערכת מהמקום בו היא נמצאת אל המקום בו היא רוצה להיות"**. כאשר מעצבים שינוי ארגוני, נכון לאפשר לארגון ולסובבים אותו להיערך למצב החדש, לבחון את ההשלכות של אותו שינוי, ולתרגל את המצב החדש כחלק מתהליך השינוי. כל שינוי, ובמקרה שלנו באימון המערכתי, כל פריצת-דרך, בוחנת את התועלות תוך הבנה והיערכות למערכת אפקטיבית יותר ויעילה יותר.

הישות המתאמנת במקרה זה היא **שלמות ארגונית!**

הגדרת עבודה של "אימון מערכתי" (Systemic Coaching) היא: תהליך של חקירה משותפת, מבוססת מציאות, של חלקי המערכת המוגדרת, תוך יציאה מאזור הנוחות ועקיפת חסמים, כדי לייצר מערכת מבינה, מסכימה ומוכנה לפעולה בצורה אינטגרטיבית, שמאפשרת תוצאות פורצות-דרך.

באופן בסיסי, כוללת המערכת את שני המרכיבים הבאים:

1. את כלל מרכיבי הארגון: כל המנהלים והעובדים, כל המחלקות והאגפים, ואת **כל** התהליכים המפעילים אותה כמו מערכת קבלת החלטות, מערכות היחסים הבין אישיים, הבקרה, התפעול וכן הלאה.
2. את כלל הגורמים שנושקים לארגון (קראתי לזה האקו-סיסטם ולדעתי הם לא חלק מהמערכת. אחד הדברים החשובים במערכת הוה גבולה) ונתפסים כחלק מהמערכת: ספקים למיניהם בתצורות ההתקשרות השונות, לקוחות קטנים/גדולים, פרטיים/מוסדיים, מועצת המנהלים ובעצם - כלל בעלי העניין (stakeholders) בסביבה הארגונית שמשפיעה על הארגון, תהליכי עבודתו ותוצריו.

הבחירה במאמר זה היא, להתייחס למערכת מושגים בסיסית של **מערכת חברתית אינטגרטיבית:**

# SystemiCoaching®

כידוע, מערכת היא מכלול (בעל תכונות שאינן מופיעות ברכיביו) כלשהו שמורכב מפריטים שיכולים לעמוד בפני עצמם ו/או להיות קבוצות פריטים (שייקראו: תת-מערכות באותה מערכת) ושמקיימים ביניהם יחסי גומלין (אינטראקציות). ניסיון רב שנים של עבודה עם ארגונים מראה כי רבים מן הקשיים להתנהגות מערכתית מתואמת נעוצים בהווית ה'גבולות': בין המרכיבים השונים של המערכת (תתי-המערכות) מתהווים גבולות שמעצבים את יחסי הגומלין והתקשורת העוברת דרכם. ניתן לזהות לפחות שלושה סוגים של גבולות: קשוחים – מונעים כמעט כל מעבר של מידע ויחסים או שמאפרים תקשורת חד כיוונית \ היררכית; גמישים – המאפשרים תקשורת דו-כיוונית אפקטיבית; מעורפלים – המאפשרים כפילויות וחפיפה בין תת-המערכות עצמן.

השלם הארגוני המיוחד מערכת מסוימת מכיל אם-כן הן את מרכיבי המערכת המיוחדים לו והן את מערכת האינטראקציות הייחודית לו ("דפוס התנהגות מערכתית").

מה זו אם כן מערכת חברתית אינטגרטיבית?

לצורך ההבנה נתחיל ממערכת חברתית מודרנית (ארגונים מסוגים שונים, קהילות, פירמות), כזאת המאופיינת על-ידי:

1. סיבוכיות שאינה מאפשרת ניבוי ביחס לתקופות זמן ארוכות מידי (אקראיות)
2. מערכת ציפיות משתנה שמקרינה על התנהגויותיהם של **בעלי תפקידים** בתוכה
3. יכולת השפעה ועיצוב של תהליכים חיצוניים לה (סביבה)
4. סיבתיים שהיא: מורכבת, מעגלית, מכילה שיהיו או בלתי ידועה
5. רמת שונות (variation) גוברת והולכת בין ובתוך מרכיביה ובסביבה שבה היא פועלת

מכאן - היא מצריכה תחזוק שוטף כדי לשמור על האינטגרטיביות שלה, מאחר שהכוחות הפועלים עליה מבחוץ דוחפים לכיוון התפרקותה (עקרון האנטרופיה).

מערכות יכולות להתנהג בצורה אפקטיבית יותר או אפקטיביות פחות כדי לייצר כוחות נוגדים לכוחות המפרקים, כוחות שישמרו את השלמות שלה. ניתן להשפיע על האפקטיביות באמצעות שיפור במימדים שאינם מוחשיים (intangible) באופן ישיר. מימדים אלו נמצאים על רצף עולה של אינטגרטיביות:

- רמת ידיעה (שקיפות): התמונה על מצב המערכת משותפת לכל חברי המערכת
- רמת תיאום: מתקיים הליך קבוע וסדור של **תיאום הדדי** בין חלקי המערכת באופן שמשמר את האינטגרטיביות שלה, דהיינו באופן שממשיך לתמוך בהשגת מטרותיה ויעדיה.

- רמת הסכמה על מטרות: כל מרכיבי המערכת מזדהים עם מטרותיה ותורמים לעדכון כמו גם שותפים לעיצובן באופן שמשמר מערכת יחסים יעילה עם הסביבה<sup>2</sup>
- רמת שיתוף-פעולה תכליתי: ההתנהלות השוטפת של כל מרכיבי המערכת משקפת באופן התנהגותי את רמות הידיעה, התיאום וההסכמה, שמוזכרות לעיל.

**כאשר מערכת נמצאת ברמת שיתוף-פעולה תכליתי ניתן לראות בה "מערכת אינטגרטיבית" - המצב אליו נשאף כתוצאה מאימון מערכתי.**

האימון עוזר בהשגתם של:

- (א) המודעות לתמונה המלאה של כל השותפים - "השלם הארגוני"
- (ב) התנהגות מתואמת, המכוונת ל-
- (ג) השגת היעדים הסופיים (תוצאתיים) המשותפים.

הערה כללית: השתמשותם ברעיון המערכת כדי להסביר למה יש מקום לאימון של המערכת. יחד עם זאת, כדאי לקחת מתורת המערכות והחשיבה המערכתית גם כלים אל האימון המערכתי. למשל ניתוח מעגלי השפעה (vicious circles) וארכיטיפים מערכתיים (לפי פ. סנג'י) כדי "להפיל אסימון" ולשקף פרדיגמות שבהן שבויה המערכת. בנוסף, בקיצור ניתן לשלב חשיבה וניתוח איסטרטגיים בתוך האימון המערכתי. חשיבה כזו מחברת את הגורמים למטרה המשותפת-המערכתית.

## מה זה אימון?

אימון הוא תהליך שמאפשר למתאמן לצאת מהמקום שבו הוא נמצא כדי להיות במקום שבו הוא בוחר להיות.

האימון כתהליך הוא שיחה מכוונת שמתקיימת בין הצוות המאמן לבין המערכת המתאמנת ובינה לבין עצמה. במסגרת האימון, המערכת מכוונת על-ידי המאמן לפגוש את המציאות השלמה<sup>3</sup>. (כיוון שאין מציאות כמו שהיא, עדיף להשתמש במונח כמו 'תמונת מציאות אלטרנטיבית' שהיא נטולת הטיות פסיכולוגיות/תרבותיות קולקטיביות)

<sup>2</sup> יעילות לצורך זה מוגדרת כיחס חיובי בין התועלות שמביאה המערכת לסביבה לבין התשומות שהיא דורשת מסביבתה.

<sup>3</sup> הערה לגבי "מציאות": הגישה הרווחת היום בספרות הארגונית היא שאין מציאות אחת אלא מספר "מציאויות" כפי שנחווות ע"י כל מרכיב במערכת בנפרד - "מציאויות חלופיות". האימון מאפשר למערכת לאתר את "תמונת המציאות השלמה" – התמונה הכוללת את כל נקודות המבט של כל מרכיבי המערכת, כפי שהיא מתחברת לתמונה כוללת ("הפאזל המלא")

כאשר כל המערכת מתאמנת, המיקוד הוא בחקירת המציאות של המערכת הכוללת ולא רק של כל מרכיב מערכתי נפרד, באופן שנוצר מכנה משותף רחב על תמונת המציאות השלמה (כולם רואים את כל התמונה וכולם יודעים שכולם יודעים) וביצירת הוויה מערכתית נבחרת.

בחקירת הרצונות והבחירות ובמפגש עם המציאות, מעדיפים את זיהוי המקומות אליהם רוצים להגיע על פני הבנה מעמיקה את גורמי השורש לבעיות או לתופעות הנצפות לעין. במקום זה, החקירה מזמינה פעילות של התבוננות: הסתכלות על מה שיש, מה שקורה, מה שמתרחש, מה שמתקיים. זאת, לצד תחושות הנלוות לאותם מופעים, שגם להם השפעה על מה שמתקיים במציאות המערכתית. הנחת העבודה היא שבעצם הזמנת כל מרכיבי המערכת לאימון המערכתי, יש אפשרות לקבל את התמונה המערכתית המיטבית.

מעדיפים את זיהוי המקומות אליהם רוצים להגיע על פני הבנה מעמיקה את גורמי השורש של הבעיות

"בואו נתבונן בכך", יאמר המאמן, "מה אנו יכולים לראות שקיים?"

שאלה מכוננת כזו, תכונן את המערכת המתאמנת להיות נוכחת למציאות כפי שהיא פוגשת אותה.

תפקידו של המאמן הוא להיות ישיר ולהזמין מהאנשים שמהווים את אותה מערכת את הישירות. שוב, כאן אפשר להציג כלי ניתוח מערכתיים לניתוח ה"מציאות העכשווית" (הפרדיגמות הנוכחיות). יחד עם השאלות האימוניות אפשר להפעיל כלים (גם ממוחשבים) שאליהם מזינים את התשובות של הקבוצה ואז מפעילים קסם שמציג את המציאות הנוכחית כפי שהיא משתקפת במבט מערכתי.

למרות הקשיים שחווים (לפחות) בחלק מהמערכת אם לא בכולה, האזור בו המערכת מתפקדת היא מעין אזור נוחות (Comfort zone). האימון המערכתי מזמין את המערכת, על מרכיביה, להגיע לאזור אחר, שאולי נחוה כפחות נוח באותו רגע אך כטוב יותר, כנכון יותר בעיני מרכיביה, שמהווה את האזור הפוטנציאלי (איזור ההזדמנות - Stretch zone) של אותה מערכת.

האינטראקציה מתקיימת בין המאמן לבין נציגי תתי-המערכת (כייצוג של המערכת). זה אומר שהדרך בה המאמן "מאמן" את המערכת הוא דרך אימון של מרכיביה. בכל רגע

נתון, יכול המתאמן שאולי חש שהוא לא מייצג את תת המערכת שלו, לפנות אליה ליצירת בהירות, ומכאן, שהאימון מעודד ומאפשר גם דיאלוג בין מרכיבי המערכת לבין עצמם.

לאימון יוגדרו שלוש מטרות בהיבטים שונים:

1. מה רוצים לקדם בארגון - למשל, הסכמה כוללת לתהליכי היישום של האסטרטגיה (או: תכנית העבודה).
2. לפרוץ- דרך בשיתוף הפעולה וביצירת הוויה של שותפות, בין החטיבות/האגפים/המחלקות בארגון, בזיקה למטרה מספר 1 לעיל.
3. תרגול מתמיד בהסרת מחסומים של תפקוד רוחבי (לעומת תפקוד אנכי, ביטול ה-Silo Effect).
4. העלאה למודעות את הגורמים החוסמים, הפרדיגמות ה"תוקעות" המשותפות, האלמנטים בתרבות הארגונית המביאים להתנהגות מעכתית לא אפקטיבית (דוגמא, חברה מסוימת, מקדשת את ניהול המשברים כך שבמודע או לא, הניהול מכוון להביא למשבר כי אז כל המערכת מתפקדת במיטבה).

במובן זה, האימון הוא תמיד תלוי הקשר, כאשר ההקשר הוא המטרה שהוצהרה. הנחת העבודה היא שיש עניין לקדם את האינטגרטיביות של המערכת, ועניין זה קיים אצל כל מרכיבי המערכת.

המחסומים שיעלו בדרכים שונות, מהווים מחד אילוצים (constrains) ומאידך פחדים וחרדות (fears & anxieties). מחסומים אלו שבדרך-כלל אינם מדוברים כלל או מדוברים באופן חלקי ועקיף, ייחודיים עבור כל מערכת. עם זאת, הם יכולים להיות מזוהים סביב סוגיות בסיסיות כמו: חוסר אמון ביכולת תת-המערכת או תחושת איום מסביבתה), משחק סכום-אפס לפיו חיוניות תת-מערכת ושמירה על האינטרסים שלה עדיפים על ראיית כלל המערכת ושמירה על האינטרסים שלה, תחרות בין תת-מערכות על תגמול ועל הכרה וקונפליקט על משאבים.

נסכם אם כן, מטרת האימון המערכתי:

- לקדם את יכולתו של הארגון לתפקד אינטגרטיבית,
- להתמקד ביעד ארגוני-מערכתי כוללני, שלם ומוגדר,
- ולשפר את יכולתו ללמוד באופן עצמאי.

האימון הוא אפוא, אימון של מערכת (באמצעות האלמנטים שמרכיבים אותה: אנשים ותת-מערכות) לקידום יכולתה לפעול באינטגרטיביות (חשיבה כוללת ואיסטרטגית ופעילות כוללת) בהקשר לייעודה ולחזון מוגדר עבודה.

באופן מעשי, האימון מבוסס על הגדרה משותפת של מטרות ופיתוח דרכים להשגתן ולבקרת התקדמות בשילוב בין המאמן לבין המערכת המתאמנת. האימון מבוסס על מספר מפגשים תקופתיים בהשתתפות ייצוג חלקי או מלא של המערכת המתאמנת (שרשרת האספקה, משתתפי תהליך התקצוב, משתתפי תהליך התכנון וכד').

כדי להשיג את המטרה השלישית, שיפור היכולת ללמוד באופן עצמאי, המאמנים, לצד מחויבותם להשגת יעדי האינטגרציה, מחויבים להפנמת תהליכי הלמידה עצמם. לפיכך, הם יכוונו את ההתרחשויות באימון גם ללמידה ולפתרון בעיות וגם לתרגול היכולת ליצור שאלות אימוניות - שאלות שמכוונות להבנה של תפקוד של מערכת בשלמותה (שאלות על איך המערכת מתפקדת בפועל). כמו כן, יסייעו המאמנים ברכישת כלים לחקר התשובות לשאלות כאלו.

## מה ייחודו של אימון מערכתי?

מנהלים עשויים לשאול את עצמם: מתי חשוב לקיים אימון מערכתי?

אימון מערכתי יכול להיות נכון כאשר מעוניינים לאמץ תצורות התנהגות חדשות שנגזרות משינוי ארגוני - כמו הטמעת טכנולוגיה חדשה, יישום גישה לעבודה חדשה מול ספקים, לקוחות ומשאבים (ERP), יצירה מחדש את המבנה הארגוני (שפעם, אולי היו מכנים זאת בשם Re-engineering).

עיתוי נוסף יהיה כאשר מכוונים לשיפור משמעותי של ממשקי עבודה בין מחלקות או גופים שונים בארגון מתוך ראיית השלם הארגוני.

מכיוון שהמערכות מוגבלות בנגישות אליה ולבטח איננה ניתנת לשליטה, הפעילות האימונית צריכה להיות מיסודות הארגון. היא מאפשרת את הנגישות המבוקשת על-ידי:

- היותה תשתית שמבטיחה התבוננות מתמדת בנושא המערכות. תוך שיתופו של כל הארגון. התהליך מכפר על אי יכולתו של כל פרט, יהא בכיר ככל שיהא, לראות ולהכיל את כלל המערכת. ומכאן שלאימון מערכתי ישנם יתרונות גם **ככלי ניהולי שגרתי** - ולא בהכרח ככלי לפתרון בעיות.

- האימון המערכתי הוא על זיהוי מרכיבי המערכת, על היכרות עם יחסי הגומלין בין אותם מרכיבים וכן, על העצמתם ושכלולם. לשם כך, נבנים מנגנונים שיאפשרו בהמשך

(בעתיד), לאחר פעילות האימון, תקשורת זורמת בין מרכיבי המערכת: העברת מידע, שיתוף בידע, העלאת כיוונים, מחשבות, יוזמות ורעיונות וכן, מתן משב מהדהד.

- קביעת תהליך ההערכה על ההתקדמות, לאור יעדים וקריטריונים מובחנים מראש, תוך "הזרמת" הערכה זו לתוך המערכת, כך שזו תגיב ותתאים עצמה כדי להתכוון למטרות שהוגדרו. הערכה זו תהא תיאורית, באופן שיבטא את עקרון ההתבוננות יותר מאשר פוטנציאל של האשמה וחיפוי.

## במה מובחן האימון המערכתי מהתערבות ייעוצית מערכתית מסורתית?

מאחר שבפני מנהל ויועץ יכולות לעמוד מגוון של כלי ניהול, יש חשיבות להבחין בין הכלים השונים. להלן מספר נקודות להבנת הייחוד של האמון המערכתי - הכוללני אל מול טכנולוגיות מערכתיות מוכרות ( יש גם הרבה מן המשותף – אשר איננו כלול בטבלה):

| התערבות מערכתית מסורתית        |                             | אימון מערכתי               |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| מושגי ייעוץ ארגוני             | מושגי אימון                 | השפה המקצועית              |
| דגש על הבנת העבר והסיבות       | דגש על עתיד                 | זמן התייחסות               |
| מכוונות לשיפור ולתיקון         | מכוונות ליצירה              | מכוונות הפעילות            |
| איך כל יחידה עובדת במיטבה      | אינטראקציה בין המרכיבים     | שאלת קשב התפקוד            |
| מהם האילוצים המערכתיים         | מה ניתן ליצור               | נקודת המוצא בפעילות        |
| הצפת ניגודים וקונפליקטים       | בנייה על הסכמות מתפתחות     | הנחת יסוד מקצועית          |
| הבנת התהליכים הגלויים והסמויים | מטרות פונקציונאליות מוסכמות | הכוונת הפעילות המאמן/היועץ |

הטבלה משקפת את ההבדלים בהסתכלות על התערבויות המסייעות לשינוי – לא מתוך העדפת האחת על האחרות אלא לצורך חידוד ההבדלים ביניהם ומתוך כך, זיהוי האופן שבו הן יכולות להשלים האחת את האחרת.

## מהן התועלות הצפויות למערכת כתוצאה מאימון?

התועלת הראשונה המדווחת הינה "זה שדיברנו". תחושת בהירות, הקלה, הפחתת איזמים שנובעים מעמימות לא רלבנטית, הפחתת חשש מהיעדר היכרות. התועלת השנייה הינה מיקוד. החל מביטויים כמו: "עכשיו אנחנו **כולנו** יודעים בדיוק לאן אנחנו הולכים", "ברור עכשיו מהו הכיוון", "אני יודע עכשיו מה חשוב יותר ומה אחרים חושבים שחשוב יותר".

התועלת השלישית הינה ההסכמה - החל מהסכמה על מה שקורה במציאות, דרך הסכמה על הכיוון שאליו הולכים ועד לדרך (או לדרכים) כדי להגיע למטרה המוסכמת.

כאן, גם מגיעים לכלל המוכר של: "להסכים שלא מסכימים". מבינים שמורכבות של אינטרסים וסדרי עדיפויות, יכולים להוביל לכיוונים מנוגדים. ההבנה שאפשר להסכים שלא מסכימים בנקודה מסוימת וממשיכים מתוך עניין קולקטיבי לקדם את המערכת, היא תועלת רבה המאפשרת לגשר על אותם ניגודים.

התועלת הרביעית: תחושת השליטה בגורל. תחילתה של תחושה זו היא בהיחלשות החשש שאי-אפשר להשפיע, עבור דרך תחושה שניתן לעשות משהו ועד לתחושת השליטה: "זה בידנו!". אנו, לחוד וביחד, נקבע את גורלנו ואת הדרכים בהם נשתמש כדי להשיג זאת. באימון המערכתי כל הגורמים מעורבים בתהליך ההתבוננות, בדיון בו ובקביעת העתיד שנבנה.

התועלת החמישית: התועלת האישית. הגם שזו מסומנת כחמישית במספר, יש שנוכחים לה כראשונה שביניהן. תחושת ההגשמה האישית, תחושת הסיפוק מהיכולת להיות מעורב ומשפיע, האמונה האישית שניתן לקדם וליצור, מהווים תועלת רבה שעבורה המשתתפים מוכנים להשקיע את מרצם מעל ומעבר.

באשר ציינו את השפעת הפרט על המערכת, ניתן להבין גם את התועלת של השפעת המערכת על סביבתה (דרך קיום יחסי הגומלין עם הסביבה המערכתית). אימון מערכתי, מעצם האינטראקציה שמתקיימת באימון, מבטיח למי שמתאמן (גוף, קהילה, ארגון וכד') **הגברת השפעה המערכתית**, השפעה על המרכיבים שהמערכת האמורה היא חלק מהם (שהרי כל מערכת יכולה להיתפש כחלקית למערכת כוללת יותר). השפעה זו פותרת בעיות כך שנלקחים בחשבון כלל ההיבטים של המערכת והאינטגרציה נעשית בראיה מערכתית אל מול כל תכנית ספציפית.

לסיכום, במונחים של פוסט-מודרניזם ניתן לתאר את התוצאה כ-

בנייתו של סיפור משותף,

מודעות להיותו של הסיפור משותף ו-

התרחשות של התנהגות ההולמת את הסיפור.

## פרק שני: השיטה

### עקרונות מנחים לאימון מערכתי

- ארגון הוא מיקרוקוסמוס
- החוכמה מצויה והידע קיים אצל האנשים המשתתפים באמון
- האפקטיביות תלויה בהקשבה לכל בעלי העניין
- עבודה עם קבוצות שמייצגות את המכלול המערכתי (ה-DNA הארגוני)
- קיום מסה קריטית שיכולה להשפיע
- מעורבות לאורך כל התהליך
- Action Learning: למידה מתוך הפעולה עצמה (לא למידה תיאורטית בלבד), כך שההתנהגות (הפעולה) החדשה תורמת לתפיסה חדשה של המציאות ולא להיפך.

מן העקרונות נגזרים עקרי השיטה על פיה מתרחשת פעולת האימון:

- במסגרת למידה תומכת (ללא ביקורתיות ותחושת אשם)
- באמצעות התבוננות בתהליכים של "כאן ועכשיו" שנגזרים ממטרות עסקיות ("שם ואחר-כך")
- ללא צורך בהשקעה בהדרכה (training) נפרדת (מקדימה או מאוחרת) או בהשקעה מינימאלית
- כאשר האפקט מופעל על חלק שלם של הארגון (קבוצה גדולה) – בדרך כלל על חלק שאחראי על תהליך ארגוני שלם ואורגני
- השתתפות של מירב הגורמים הלוקחים חלק (stakeholders) בחתירה להישג המערכתי שמנוסח בהגדרת התכלית הארגונית (mission statement)

### תפקידי המשתתפים באימון

באימון משתתפים בדרך כלל שני בעלי תפקידים עיקריים, המאמן והמתאמן.

### מהו תפקידם של המאמנים?

למאמנים יש שלושה סוגים של תפקודים:

1. הם יוצרים את התשתית הפיסית ואת התנאים הנינוחים לקיום האימון.
2. הם מוליכים את תהליך החקירה האימונית, דרך העלאת השאלות לחקירה מכוונת מטרה, כמו: מי/מה נחשב בתוך המערכת ומה נחשב "הסביבה"?; מה נחשב כדורש שינוי ומה נחשב כרצוי שיישאר כמו שהוא?; מה הוא הסכם תקף ומחייב?; ומה הוא התחמקות מלהסכים?
3. הם מכוונים באמצעות הבחנות מקצועיות והגדרות, כמו: מה ייחשב כ-"מערכתיות", מה יהיה "חשיבה מערכתית".

בנוסף, המאמן ישאף ליצור הזדמנויות או מצבים שיאפשרו פריצת-דרך במערכת הלקוח. זו יכולה לבוא לידי ביטוי:

בתחום התפקוד שלה,

בתחום המוצר(ים) או השירות(ים) שלה, או

בתחום התוצאה (העסקית) שלה.

המאמן יעשה זאת ע"י שאילת שאלות, הזמנת המשתתפים לשאול שאלות, הזמנת המשתתפים לתרגל התנהגויות חדשות במסגרת האמון והגעה להסכמות ומחויבות באשר לשינויים התנהגותיים מחוץ למסגרת האימון. המאמן איננו מקבל החלטות ואיננו לוקח מבעלי התפקידים את כל מה שייחשב כמצוי בתחום הבחירה וההחלטה שלהם מתוקף סמכותם.

## מה תפקידו של המתאמן?

הגורמים המתאמנים הם:

1. אנשים שהם בעלי תפקידים,
  2. תת-מערכות (כמו: לקוחות, ספקים, מקבלי החלטות, מבצעים, אנשי המטה)
- המתאמנים מוזמנים לאסוף נושאי למידה להביאם לאימון ולתת משוב על התקדמות למשתתפים אחרים. בנוסף, מנהלים יוזמנו לאמן (להדריך, ללמד) את המערכת דרך בעלי התפקיד שבה, לבנות, לפתח ולקיים מערך שאוסף נושאי למידה ותהליכי משוב הדדיים להתקדמות ולהתפתחות נוספת. כדי שאמון יצליח המתאמנים צריכים
- להיות מעוניינים ומעורבים בלמידה
  - לוודא שהסוגיות רלוונטיות עבורם
  - להביא את האינטרסים שלהם לידי ביטוי
  - להציף חששות לידיעת המערכת, כשחששות אלו מתקבלות כתרומה (ולא כהתנגדות או כהפרעה).
  - להיות בר-אימון: להיות מוכן להתבונן במחסומים קיימים ולחקור אותם.

## איך נראה אימון מערכתי?

במבנה הבסיסי (יש להתאים לכל מצב ארגוני מבנה אימון תואם לצרכים) האימון יתבסס על נוכחות של כלל המערכת בחדר גדול (יישום עקרון ה- מיקרוקוסמוס)<sup>4</sup>. המערכת יכולה להיות נוכחת בארבע צורות יסודיות:

- ייצוגי: כל גוף מיוצג ע"י מנהלו או ע"י מספר מצומצם של מנהלים

<sup>4</sup> מבוסס בחלקו על מטודולוגיית Simo-Real. ראה למשל Bunker & Alban (1997): **Large Group Interventions** Jossey – Bass Pub Ch.11

- שילדי: כל גוף מיוצג ע"י מנהלים מכל הרבדים ההיררכיים וכן בעלי תפקידים מרכזיים ייחודיים נוספים
- חלקי: כל הארגון משתתף בתהליך שמבוסס על התנסות הדרגתית המערבת סוגיות שאינן בליבת העסקים, הנתפסות כאפשרויות על-ידי הארגון, כתהליך הכנה ל,
- מלא: כל הארגון משתתף בתהליך שמבוסס על הסוגיות המהותיות המעסיקות את הארגון כיום ומצריכות פתרון.

במקרים מיוחדים, בונים את האימון בצורה הדרגתית כאשר בהתחלה מבצעים "תרגיל שולחן" באמצעות נציגים ואחר כך מרחיבים לכלל המערכת (או לייצוג "שלדי" שלה) באופן זה ניתן לבנות אימונים נפרדים לתהליכים חלקיים היוצרים בהצטברותם אפקט מערכתי שלם (Whole scale breakthrough):

- תיאור משותף ומוסכם של המצב נוכחי
- שיתוף לגבי שאיפות לעתיד
- הגדרת עתיד ראוי, משותף ומוסכם
- גיבוש תוכנית למימוש
- בקרת התקדמות

ניתן גם, כאשר רוצים לשתף גורמים חוץ ארגוניים בתהליך האימון, מבלי לחשוף את "הכביסה המלוכלכת", לשתף אותם רק בשלבים הייצוגי והשלדי.

האימון יתמקד בתהליכים מרכזיים:

- הבהרה וחיבור בין תפיסות מציאות שונות
- איחוד בין שאיפות מגוונות לתמונה משותפת של העתיד
- השגת הסכמה על הפעולות שיקדמו לקראת העתיד הרצוי המשותף
- בניית התהליכים, המבנה והיחסים שיחזקו את ההליכה קדימה
- חיבור העובדים והנהלה באופן שיאפשר יישום ביחד

אימון יכול להתבסס על סימולציה ארגונית שממוקדת במצב עתיד ספציפי (כמו "משחק מלחמה") או שמייצגת קושי ארגוני שלא מצליחים לפתור בחיי היום-יום.

דוגמא לאימון כזה מתוארת להלן. בית חולים בוחר לאמן את הגופים המטפלים בחולה טיפוסי במחלקת אישפוז מסוימת. תהליך הלימוד מתחיל בתצפית על המפגשים שיש לחולה מסויים עם חברי הצוות המטפל. מסתבר כי במהלך יום מסויים נמצא החולה במגע עם כ-30 מטפלים שונים המייצגים עד 15 גופים שונים מתוך בית החולים (למשל, ניקיון,

כביסה, אוכל, אחיות שונות, צילום רנטגן, רופאים בביקור חולים, מזכירות שונות, בית מרקחת וכד'). האמון מתחיל בכך שמנהלי כל הגופים הללו (בדרך כלל ברמת מנהל מחלקה) מתכנסים למספר שעות לאפיין את שגרת יחסי העבודה ביניהם ולהגדיר את הממשקים והסוגיות שאם המערכת המטפלת תתאמן בהם ייווצר שיפור נראה לעיין באיכות, וביעילות הטיפול בחולה. הקבוצה תגדיר את סוגיות האימון, את המשתתפים באימון ואת הכלים להעריך את ההצלחה של האימון. באמצעות המאמנים הקבוצה תכין מתכונת מפגש שבו ישתתפו גורמים רחבים מתוך המחלקות השונות הרלוונטיות לנושאי האימון שנבחרו. במפגש רב משתתפים שיתקיים לאור הבחירות הללו, ייבחנו הממשקים בין גופים המעורבים, יוגדרו תחומי שיפור ויוחלט על מהלכים קונקרטיים. לאחר תקופה תיפגש המערכת המתאמנת מחדש כדי לבקר את ההתקדמות, לאפיין מחדש תחומי שיפור מערכתיים ולתכנן את צורת הפעולה ההמשכית. במקביל יתבצע תהליך של הכללת למידה, שבמהלכו ייבחנו תובנות שניתן להכלילן למסגרות פעולה אחרות שבהן המחלקות השונות משתפות פעולה.

כפי שיכול להסתבר מן הדוגמא לעיל, האימון המערכתי עשוי להראות, בחלקים לפחות, כמסגרת "כאוטית" שבה המון רב של אנשים מטפל בסוגיה מורכבת בעת ובעונה אחת. התמונה הזאת בהחלט יכולה להיות תאור קרוב של המציאות המתרחשת בחדר. אולם ה"כאוס" הזה מתקיים בתוך גבולות נשלטים ומנוהלים באופן המאפשר **לתובנות מערכתיות** להיווצר והן שהופכות לסוגיות שבהן המערכת בוחרת להתאמן. מנהל המאמץ פעולה כזאת יכול למצוא את עצמו במצב שבו הוא מרגיש שהוא מאבד שליטה על המערכת שלו. תחושה זו היא אחד התנאים להיווצרותם של **פתרונות מערכתיים** חדשים. תחושת השליטה תחזור מאליה כאשר המערכת תבחר את נושאי האימון הרלוונטיים לה.

## סיכום

במסגרת המאמר, שמנו לנו דגש להציג תפיסה כוללת לניהול תהליכי שינוי מערכתיים כאשר ארגון מתמודד עם צורך להגיב במהירות ובאופן כוללני לשינויים המתרחשים בסביבתו העסקית או כאשר הפעולה שלו איננה אינטגרטיבית מספיק. האימון המערכתי מאפשר לכל תת-מערכת ארגונית לשפר את תפקודה האינטגרטיבי באמצעות תהליך בו משתתף ייצוג מלא של המערכת ושבנו מתאפשרת חקירה של המציאות הארגונית המלאה, דילוג מעל חסמים ארגוניים לאפקטיביות, או מעבר דרכם וניסוח מטרות ברורות השגה במסגרת מוגנת, ותרגול השגתן בסיוע מאמנים.

אימוץ של גישה כזאת מעמיד אתגר ניהולי לא פשוט בפני מנהלה של מערכת מורכבת. המפגש של נציגים מתת-מערכות שונות, בארגון מורכב, לדיאלוג פתוח על אפקטיביות הפעולה ההדדית שלהם, מזמין גם סיכונים לעימות שאיננו פורה. על המנהל מוטלת

# ***SystemiCoaching®***

החובה, בסיוע המאמנים, ליצור את התנאים המאפשרים לדיאלוג להתקיים באופן הבונה את המערכת למתכונת פעולה אינטגרטיבית.

## מקורות

המעוניינים בקריאה נוספת מוזמנים לעיין בספרים ובמאמרים הבאים:  
ויתורט', לורה; קימסי-האוס; הנרי ופיל סנדאהל; (2006): **אימון קו- אקטיבי**, די- נור  
מוציאים לאור

Berg, Insoo Kim & Peter Szabo, (2005): **Brief Coaching for Lasting Solutions**, W. W. Norton & Company, Inc., 240 p.

Blanchard, Scott & Madeleine Homan, (2004): **Leverage Your Best, Ditch The Rest**, HarperCollins Publishers Inc, 238 p.

Bunker, B. and Alban, B. (2008): **Large Group Interventions** Jossey-Bass Pub.

Dannemiller Tyson (2000): **Whole Scale Change** Bernnett - Koehler Pub.

Greene, Jane & Anthony M. Grant, (2003): **Solution-Focused Coaching**, Pearson Education Ltd., 178 p.

Sanders, I. (1998): **Strategic thinking and the New Science** The Free Press

Senge, P, (1990): **The Fifth Discipline** Doubleday