



בע"ה 09/10/2011

## הנעת שינוי בקהילה – ד"ר שי בן יוסף

תהליכים קהילתיים כגון: התארגנות לשיפור סביבתי/חברתי/כלכלי, העצמה, הנגשה פיתוח שירותים וכו', מכוונים תמיד ליצירת שינוי במצב הקיים. רכישת מיומנויות בניהול תהליכי שינוי תסייע לעוסקים בפיתוח קהילה להשיג את מטרותיהם טוב יותר.

תהליכי שינוי מכוון בקהילה ובארגונים טומנים בחובם שלושה סיכונים מרכזיים:

1. 'טיפה בים' - ביחס להיקף המשימה, לאור הטבע המתרחב של קונטקסט השינוי. בקהילות ובארגונים מורכבים מתקיימת תלות ההדדית בין מערכות ותת מערכות. כל התערבות חלקית מושפעת ומשפיעה על הסביבה הפנים והחוץ קהילתית, האם התערבות מוגבלת מאפשרת לחולל שינוי אמיתי? ומצד שני כל הרחבה או העמקת מהלך השינוי דורשת משאבים נוספים ויוצרת הקשר חדש.
2. 'עומק המים' - ביחס לטווח השפעת ההתערבות המתוכננת,
  - מה עומק השינוי? שינוי התנהגות, שינוי עמדות, שינוי גישה?
  - מהם מימדי השינוי? שינוי בהקצאת משאבים? שינוי מבני? שינוי בתהליכי תכנון וקבלת החלטות? שינוי מערכות יחסים? שינוי תרבות הקהילה / הארגון?
  - מהו טווח הזמן אליו מכוון תהליך השינוי? תהליך ההתערבות כשלעצמו? המרחב הקרוב של לפני לעומת אחרי? או השפעות ארוכות טווח?
  - יש לציין כי הסתפקות בשינוי ברובד הארגוני-מינהלי עלולה להחזיק מעמד זמן קצר ומעלה שאלות אתיות לגבי אחריותו המקצועית של המתערב או המסייע החיצוני.
3. 'רוח נגדית' - האיום על אלו שמרוויחים מהמצב הנוכחי. שינוי מהווה הפרה של מאזן הכוחות, היוצר את המצב החברתי הקיים. המצב הקיים הוא תוצאה של שיווי משקל בין כוחות רבים. אלו הנהנים ממנו בודאי שמחים בהתמדתו אך גם אלו הנפגעים ממנו מעדיפים, לעיתים את המוכר, שלא תמיד מיטיב עמם, על מחיר השינוי שיהיה עליהן לשלם.

## עצות לניהול תהליכי שינוי

### 1. הצטרפות והובלה

באופן פרדוקסלי, שינוי מתחיל בכבוד לקיים. לכל מערכת חברתית יש את הסיפור שלה. ניתן לכנות זאת DNA. פעולה לשינוי המתעלמת מן הדפוסים החברתיים (תרבות, מבנה, תהליכים) הקיימים נדונה לכשלון. על כן מומלץ להתחבר לקהילה, להכיר את דפוסי העומק, לכבד את הקיים ולהשתמש בחומרים שלו כאבני יסוד להנעת שינוי.

## 2. חשיבה מערכתית - מודל האסקט לניהול תהליכי שינוי

ג'יימס האסקט במאמרו על ניהול תהליכי שינוי במשטרת ניו יורק בשנות התשעים הציג מודל כללי לניהול תהליכי שינוי, (Heskett, 1998) המבוסס על היחס בין ארבעה משתנים:

- א. מצב לא רצוי (Dissatisfaction); מה מקור חוסר שביעות הרצון מהמצב הנוכחי?
- ב. מצב רצוי (Model); מה המודל הראוי? מתי נהיה שם? עם מי?
- ג. תהליך השינוי (Process); כיצד נתקדם מהמצוי לרצוי? מה יקרה לאנשים, לארגונים? לכח?
- ד. מחיר השינוי (Cost); מהו המחיר האמיתי או המדומה? מי משלם ואיך, על הצלחת השינוי?

### השינוי יתחולל כאשר: $D \times M \times P > C$

בהנחה שתמיד יש מחיר לשינוי  $C > 1$

לפי האסקט, בעת ניהול תהליכי שינוי יש לטפל בו-זמנית בארבעה משתנים:

1. לחזק את **חוסר שביעות הרצון** מן המצב הקיים.
2. להבהיר יותר ויותר את **המצב הרצוי**.
3. ליצור מתוה ברור והוגן **לתהליך השינוי**.
4. **יצירת נכונות לשלם את מחיר השינוי** בעיני אלו שאמורים לשלם אותו.

## 3. מקורות ההתנגדות לשינוי

מקורות וגורמים להתנגדות לשינוי (על פי שאול פוקס-הפסיכולוגיה של התנגדות לשינוי 2001)

- חשש מסיכון (כשלון השינוי) גדול מהרצון להנות מן הסיכוי.
- חוסר נכונות לוותר על המוכר / פגיעה בשליטה / תמונת עולם / הרגלים/איזורי נוחות
- פגיעה בשיווי משקל (יציבות, עומס)
- איום על זהות / דימוי עצמי / הרגלים / ההשגים נוכחיים
- איום על ערך דבקות במשימה (האם מאמצינו עד כה היו לשווא? עוד קצת ונצליח...)
- כח ההתמדה
- פגיעה בתחושת ההוגנות/צדק ארגוני.
- נסיון לזכות ברווחים (מו"מ)

השפעת מאפיינים אישיותיים: גמישות-נוקשות; לחוצים מעמימות-יכולת הכלה של עמימות; מסתגלים-דוגמתיים-מחדשים; מהמרים, הרפתקנים-זהירים

עמיר לוי<sup>1</sup> ממליץ לראות ב'**ניהול ההתנגדות לשינוי**' חלק חיוני בניהול השינוי. עיקרי המלצותיו:

- להמנע ככל האפשר משיטת המקל והגזר שעלולה להפוך לדפוס קבוע.
- יש חשיבות לשיתוף בעלי העניין בתהליך, קיום דיאלוג מתמשך. בין הגורמים המעורבים.
- חשוב להשתמש בטכניקות המאפשרות ביטוי לרגשות ומכבדות את העבר.

<sup>1</sup> לוי, ע. (2008) ניהול ומנהיגות, שינוי וחדשנות. רמת גן: רימונים.

#### 4. מיקוד - מציאת מאפיין קריטי למינוף תהליך השינוי

עובד הקהילה מסייע לקבוצות ופרטים לגייס את הנעתם הפנימית ולגייס תמיכה מהסביבה כדי לחולל שינוי במאזן הכוחות הקיים בחברה. כדי לחולל שינוי, יש לאתר את **המאפיין הקריטי**, למיקוד מאמץ השינוי. שאלות מסייעות לאיתור מאפיין קריטי למיקוד השינוי:

מה הכי מפריע לנו?

למה יש סיכויי הצלחה קרובה והפצה לאחר מכן?

חלון הזדמנויות – מה המצב דורש עכשיו?

למה נוכל להשיג משאבים?

מה אותר כמאפיין קריטי בתהליך אבחון?

ג'ים קולינס (גלגל התנופה: מטוב למצויין, מטר) מצא כי המיקוד ימצא במקום בו יצטלבו שלושה גורמים:

- **יצירת ערך** - ההשפעה המועילה ביותר לשינוי אותו אנו מבקשים לחולל.

- **תשוקה** - האפיק לגביו יש לנו ולשותפינו את ההנעה (חשק) הרב ביותר לפעולה.

- **יכולות** - יש ביכולתנו להשיג את הידע והמיומנויות הנדרשים על מנת לחולל אותו.

ככל שנתמקד במאפיין הקריטי, כך יקל עלינו לחולל את תהליך השינוי.

אולם אין די במציאת נקודת המיקוד. ניהול תהליכי שינוי הוא משימה מורכבת, המחייבת שילוב מיומנויות רבות, כגון: תכנון, ארגון, תקשורת בין-אישית וניתוח של מצבים משתנים.

#### 5. עבר, הווה, עתיד

חיי היום יום מתאפיינים בעיסוק בזמן 'הווה'. העיסוק ב'עבר' או ב'עתיד' נשמר להזדמנויות מיוחדות.

במצבי מעבר זמני 'עבר', 'הווה' ו'עתיד' נחווים בד בבד באופו אינטנסיבי.

נוצר 'מעגל משוב' בו נוצרת ונוצקת כל העת פרשנות ומשמעות מחודשת לשלושת מימדי הזמן.

ניהול שינוי הוא גם ניהול של היחס – עבר הווה עתיד.

#### 6. ארבע יסודות לשינוי בר קיימא

שינוי בר קיימא נשען על ארבעה יסודות:

1. תרבות – התמודדות עם סוגיות של ערכים, אמונות ונורמות.

2. יחסים – יצירת מערכות יחסים ותקשורת פתוחה המאפשרות הובלה ותחזוקה של השינוי

3. מבנה – יצירת מבנה מוסדי המאפשר קיום השינוי לאורך זמן.

4. נכסים חומריים – יצירת תשתית כלכלית ופיזית הנדרשת לשינוי.

לדוגמא: יצירת פעילות קהילתית לזקנים – תכלול – הסכמה על חשיבות המהלך ועקרונות הפעולה (תרבות)

טיפוח קבוצת פעילים ויחסים בינם לבין ארגונים (יחסים) התארגנות לפעולה כגון: הקמת צוות ניהול

המועדון, ועדת תרבות.. (מבנה). איתור מרחב לפעולה וגיוס משאבים (נכסים חומריים).

## 7. מאפיינים יחודיים לשינוי בקהילה

ישנם מאפיינים המייחדים תהליכי שינוי בקהילה, שיש לתת עליהם את הדעת:

1. **ניגוד אינטרסים** – בקהילה קיימות קבוצות והתארגנויות שונות, שלעתים יש להן אינטרסים מנוגדים. מה שנתפס כשיפור בעיני קבוצה אחת עלול להתפס כפגיעה בעיני אחרים.
2. **קשיי התארגנות** – הקהילה היא מערכת לא-פורמלית, ולכן היא מתקשה להתארגן לקראת פעולה.
3. **מיעוט משאבים** – משאבים לניהול מערכות חברתיות ולארגון מצויים בידי הממסד ובידי ארגונים ציבוריים. המשאבים האלה הם מסוגים שונים, כגון: תקציב וציוד, כוח-אדם ואמצעי אכיפה. לעומת הממסד, המשאבים העומדים לרשות הקהילה הם לכאורה מועטים ביותר.
4. **אחריות** – חברי הקהילה הפקידו את האחריות לניהול חיי הקהילה בידי נבחר הציבור ובידי אנשי המקצוע הממונים על-ידם. הקהילה אינה אחראית לכאורה על אספקת השירותים לחבריה, אלא רק על קבלתם מידי הממסד. במובן הזה האזרח הוא 'לקוח' והממסד הוא 'ספק השירותים'. התארגנות אזרחית מאיימת לכאורה על מעמדם של נבחר הציבור ואנשי מקצוע. מה גם שלעיתים אכן יומרות פוליטיות אכן עומדות בבסיס התארגנויות של 'אזרחים מודאגים'.

### אפשר לראות במאפיינים שהוצגו לעיל דווקא מפתח להנעת השינוי:

1. שונות וניגודי אינטרסים מאפשרים **דיאלוג** בין קבוצות שונות בקהילה. הדיאלוג הזה עשוי לספק פתרונות טובים וצודקים יותר מן הפתרונות שהוצעו תחילה (שיפור ה M, היכולת לדמיין את המצב הרצוי).
2. ריבוי התארגנויות מדפוסים שונים מאפשר פעולה מקבילה **בערוצים רבים** (שיפור ה P, מנגנוני הפעולה).
3. לקהילה **משאבים רבים**, שאינם גלויים לעין במבט ראשון. לדוגמה: ידע, השפעה, יכולת התארגנות, משאבים אנושיים וכספיים. המשאבים האלה יתגלו כבעלי עוצמה רבה אם נשכיל להשתמש בהם (הקטנת ה C, העלות).
4. תהליך שינוי בקהילה מאפשר פיתוח תודעה של **אזרחות פעילה**. במצב הזה האזרחים נוטלים על עצמם את האחריות לגורלם, ובכך מועילים לא רק לעצמם אלא גם לסביבתם (הרחבת ה M).

## 8. שלבי התארגנות קבוצתית להנעת שינוי בקהילה

לסיכום:

1. **גילוי** – איתור מאפיין/ים קריטי משותף
2. **יצירת שותפות** – איתור אנשים החולקים את אותו מצב חברתי
3. **הגדרה עצמית** – יצירת תובנה קבוצתית לגבי המצב וכוון השינוי הרצוי
4. **ייצוג עצמי** – יצירת קשרי גומלין עם בעלי עניין המשפיעים או משופעים מהמצב.
5. **'הצלחה קטנה'** – פרוייקט קטן המכיל את מרכיבי השינוי, בר מימוש שביצעו יניע שינוי רחב.
6. **תהליך השינוי** יכלול:
  - התנגדות למצב הקיים – יצירת תחושת דחיפות ליצירת שינוי ונכונות לשלם את 'מחירי' השינוי, בקרב מירב בעלי העניין.
  - הצגת חלופה עצמאית (ככל שהתהליך יתקדם תידרש חלופה זו להיות יותר מפורטת ו'מקצועית')
  - יצירת תהליך תכנון וקבלת החלטות לביצוע.
7. **הערכה והרחבה**