



## הנהגת שינוי בסביבות מורכבות. / שי בן- יוסף

פורסם ב משאבי אנוש 211 יולי 2005

הנהגת תהליכי שינוי בסביבה מורכבת, נתפסת כנסיון סיזיפי לעשות סדר ולהשיג שליטה במרחב כאוטי. גישת המערכות המורכבות המסתגלות ( CAS ) מטילה אור חדש על הבנת המבנה, הפעילות והתרבות של ארגונים הפועלים בסביבות מורכבות. תפיסות חדשות לגבי מהות הארגון, יחסי הגומלין עם הסביבה, עקרונות פעולה ושיטות פעולה מתפתחות ועדיין הדרך ארוכה. אתווה כאן כיווני חשיבה ראשוניים בעניין הנהגת תהליכי שינוי בארגונים הפועלים בסביבה מורכבת.

### ארגונים כמערכות מורכבות

הגישות הניהוליות המקובלות מתייחסות אל ארגונים כמערכות ואל התהליכים המתרחשים בהם כאל תהליכים לינאריים-רציונליים. גישות אלו מתקשות יותר ויותר להסביר את התנהלותם של הארגונים בעשור האחרון. נדמה כי פחות ופחות תהליכים נמצאים בשליטה, וגבולותיו הפנימיים והחיצוניים של הארגון מיטשטשים והולכים. מיזוגים, פיצולים, מיקור חוץ ( out sourcing ), שותפויות אסטרטגיות וחיפוש מתמיד אחר מיקוד / ליבה, חזון/יעוד – הם רק חלק מהביטויים המעשיים להתמודדות עם המורכבות הסביבתית הגדלה והולכת.

השימוש בכלים הישנים להתמודדות עם סביבה חדשה דומה להליכה במבוך עם עיניים קשורות.

גישה חדשה להבנת התנהגות ארגונית , תאפשר לפקוח את העיניים, להבין טוב יותר את הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון. ומתוך כך לאמץ גישות פעולה יעילות יותר.

אי הנחת מהגישות המערכתיות/לינאריות/רציונליות משותפת גם לחוקרים במדעי הטבע, במדעים המדויקים ובמדעי החברה. בעשור האחרון התפתחה גישת ה'מערכות המורכבות המסתגלות' ( CAS Complex Adaptive Systems ). גישה זו חוצה את כל תחומי המדע ומתקבלת יותר ויותר כהסבר המאפשר הערכת ארגונית טובה יותר בסביבות מורכבות.

### מה הביטוי המעשי להיותם של ארגונים מערכות מורכבות?

1. **הגבולות הפנימיים והחיצוניים** של הארגון אינם ברורים. מי הם העובדים? מי הם בעלי העניין? מי הלקוחות? מי הספקים? מהם יחסי הגומלין בין תת המערכות? כאשר המפה אינה ברורה, מה הפלא שקשה לצייר נתיב תנועה?
2. **חופש בחירה ועצמאות גדלה** והולכת של תת-מערכות, עובדים ושותפים, מקשים על הנעת שינוי מלמעלה ויוצרים צורך בדיאלוג משמעותי פנימי וחיצוני, בבניית הסכמות לרוחב הארגון ועבודה דו-סטריית מעלה-מטה, מטה מעלה.
3. **שונות גבוהה מקצועית ותרבותית** המקשה להגיע להסכמה על ערכים, סדרי עדיפויות ותפיסות עולם. הקושי לבנות לכידות מצביע סימן שאלה על עצם קיומה של המערכת.
4. **קצב שינוי מהיר**: אין ביטחון כי ניתן ללמוד מן הניסיון, קושי בתכנון לטווח ארוך וצורך לעדכן באופן שוטף תכניות לטווח בינוני וקצר.
5. **קשרי גומלין מורכבים**: המערכת הארגונית מושפעת מגורמים שלא ניתן לצפות אותם. קשה לייחס תפוקות לתשומות. תהליכי תכנון בקרה והערכה נעשים מסובכים ולעיתים לא רלוונטיים. מודל התכנון הליניארי על הנתיב של מיפוי, תכנון, ביצוע, שיפור, אינו עוד מענה הולם בשל הקושי לאתר את נקודות המפתח להתערבות.

מהי גישת המערכות המורכבות המסתגלות?

ביסוד גישת המערכות המורכבות המסתגלות ( CAS ) עומדת הטענה כי בבסיס התנהגותן של מערכות מורכבות, הנראית לכאורה כאוטית, ישנם מספר כללי התנהלות פשוטים. כללים אלו אינם מאפשרים לנו לבא את התנהגות הפרטים אך הבנתם מאפשרת לחזות ברמת דיוק גבוהה את התנהגות המערכת. 'כללי ההתנהגות' הללו מעצבים את תגובתן של מערכות מורכבות לשינויים בסביבתן הפנימית והחיצונית. **כך שבעין 'סערת המורכבות' ניצבת פשוט. הבנת המנגנונים הפשוטים אשר בתשתיתן של מערכות מורכבות מאפשרת להשפיע על התנהלותן באמצעות השקעת אנרגיה מועטה יחסית.**

אם ניקח את 'אפקט הפרפר' כמשל, הרי שאיתור ה'פרפר' הנכון בארגון מורכב, יאפשר באמצעות הנעת כנפיו בכיוון המתאים לחולל שינוי מערכתי משמעותי.

### המורכבות הבסיסית של תהליכי שינוי

תהליכי שינוי מכוון טומנים בחובם שלושה אתגרים מרכזיים:

האחד - ביחס להיקף המשימה, לאור הטבע המתרחב של קונטקסט השינוי. כל התערבות חלקית מושפעת ומשפיעה על הסביבה הפנים והחוץ ארגונית, האם התערבות מוגבלת מאפשרת לחולל שינוי אמיתי? ומצד שני כל הרחבה או העמקת מהלך השינוי דורשת משאבים נוספים ויוצרת הקשר חדש. **כיצד ניתן להגדיר היקף משימה**

### אשר יאפשר תהליך שינוי אפקטיבי במערכת ארגונית מורכבת?

השני - ביחס לטווח השפעת ההתערבות המתוכננת, מהם מימדי השינוי מתוכנן (פיזי/ ארגוני/ מערכות יחסים/ערכי)? מהו טווח הזמן אליו מכוון תהליך השינוי? משך תהליך ההתערבות כשלעצמו? המרחב הקרוב של לפני לעומת אחרי? או השפעות ארוכות טווח.

### כיצד ניתן לחולל שינוי לטווח ארוך / היקף רחב , במערכת ארגונית מורכבת?

השלישי - האיום על אלו שמרוויחים מהמצב הנוכחי. שינוי מהווה הפרה של מאזן הכוחות הפנימי והחיצוני בארגון. 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.

### האם ניתן, בארגון מורכב, לחזות את תגובת בעלי העניין השונים או לשלוט עליה, כך שיתאפשר השינוי?

שלושת הפרמטרים הללו נראים כמעט בלתי ניתנים לשליטה. ובפרט כאשר הנהגת השינוי נעשית בהקשר מורכב הצורך לתכנן ולפעול באופן כוללני, ריבוי בעלי העניין, ריבוי אינטרסים, שונות פנימית רבה, קצב שינוי מהיר והשפעות גומלין בלתי צפויות הופכים את האתגר למרתק במיוחד.

## הקושי להנהיג שינוי במערכות מורכבות

1. שינויים בסביבה ובתרבות הארגונית מהירים מיכולתנו לשלוט בהם. השינוי מתנהל כרצף של תגובות במקום כהליך סדור.
2. עודף מידע מציף את מובילי השינוי סינון המידע והטיפול בו הופכים להיות לנושאים קריטיים.
3. מנהלים בעלי גישה טכנית – תפוקתית לתהליכי השינוי אינם רגישים לגישה הכוללת והתהליכית הנדרשת.
4. הרצון לעשייה (doing) מקשה על הצורך בלימוד המצב הנוכחי (being) המהווה תנאי להצלחה. שכן הצלחה בתהליכי שינוי מחייבת שינוי דפוסים בארגון, אין להסתפק בטיפול (קוסמטי) בתוצאות.
5. מחיר השינוי כשלעצמו – כאוס, מבוכה, הקטנת תפוקות, חוסר בטחון, העדר שליטה אבדות (אנשים, משאבים, הרגלים).
6. האבדן – קשרים, טריטוריה, מבנה, עתיד צפוי, משמעות, שליטה, זהות, גבולות.
7. הנסיון לנהל שינוי יוצר דילמה בין ניהול הפרטים הקטנים לבין ניהול התמונה הגדולה. בניהול פרטני ומדוקדק תוך לקיחת אחריות ומעורבות הנך מסתכן באבדן היכולת לראות את התמונה הכללית. לעומת זאת בניהול על המתבצע מעמדה מרוחקת המנהלת את "המשתנים הכלליים" הנך מסתכן באבדן רלוונטיות. החכמה היא להיות במקומות בהם השפעתך חיונית ולאפשר מרחב פעולה רחב ככל האפשר במקומות אחרים. לפיכך, מרכיב חשוב בניהול השינוי הוא היכולת לנהל מסע רגשי בין מעורבות ואכפתיות מצד אחד לבין הריחוק מסוים הנדרש למנהיגות כללית מצד שני.

## מה העקרונות אשר יאפשרו להנהיג תהליכי שינוי בנסיבות אלו:

1. פשטות ועקביות ביישום ארבעת מרכיבי השינוי: חוסר שביעות רצון ממצב נוכחי (D), מודל חליפי רצוי (M), תהליך השינוי (P), מחיר השינוי (C). כאשר:  $D \times M \times P > C$  יתחולל השינוי.
2. פעולה מאוזנת בארבעת מימדי השינוי: משימתיות, רוחניות, אנושיות ושיטתיות.
3. שיפור הממשקים בין בעלי עניין פנימיים וחיצוניים בארבעה מישורים: מידע, התייעצות, שותפות והעצמה.
4. שימוש בפרקטיקות לא לינאריות כגון: מרחב פתוח, תחקיר מוקיר, נקודת מפגש, שולחנות עגולים - בצמתים משמעותיים.
5. הכרה בחוסר הידיעה – בעולם של מערכות מורכבות, שינוי מתמיד וחוסר ודאות התרבות הארגונית פועלת על סמך "ודאות לכאורה", כאילו יודעים. בתהליך השינוי אנו מזמינים את האנשים לגעת באי הידיעה, להכיר את נקודות העיוורון ולהשתמש בהן בתהליכי השינוי.

## אז יצאנו לדרך ... וזה נראה הרבה יותר מסובך ממה שחשבנו :

ארל ט. בקסטר<sup>1</sup> מציין כי לאחר ניתוח של כישלונות תהליכי שינוי בארגונים מסוגים שונים מתברר, שיש מספר מכשלות אופייניות לתהליכי שינוי :

1. שינויים חלקיים: מנהלים רבים חוששים משינויים רדיקליים ומסתפקים בשינויים בתחום מסוים, מתוך אמונה, שלאחר מכן יתפנו לשינויים בתחומים נוספים. דרך זו לא תוביל, בדרך כלל, לשינויים מהותיים בארגון ובוודאי לא לשינוי תרבות הניהול והאקלים הארגוני שלו, בעידן של שינויים כה מהירים וסוחפים. (אי נכונות לטפל בכל ה D או לשים את ה D האמיתי 'על השולחן')
2. מטרות ויעדים לא ברורים: ניסוח לא ברור ולא אופרטיבי של המטרות יגרום לכשל בהעברת המטרות לכל חלקי המערכת. (אי בהירות ה M)
3. עייפות וחוסר התמדה: בעת ביצוע השינוי יש להבטיח התקדמות בשני מסלולים, במקביל- המסלול הארוך, שיביא לשינוי המהותי העיקרי, ומסלול של שינויים קטנים, המשיגים תוצאות מידיות ובכך מעודדים את הצוות ומקנים לו תחושה של הישג. (תשומת לב נמוכה מדי ל P)
4. חוסר התמודדות עם גורמים בולמי- שינוי: ההתארגנות אינה מנותקת מסביבתה הדינמית. ייתכנו אנשים או קבוצות, שהשינוי עלול לסכן את מעמדם. תכנון שינוי חייב אפוא להביא בחשבון מראש התמודדות עם גורמים אלה. (מרכיב ה C אמיתי או נתפס)

כיצד אפשר להתמודד טוב יותר עם מצבים אלה?

### - הצדקה

פעולה מתמדת של הצדקת השינוי על פי מגוון רחב ככל האפשר של הנמקות ומתוך התחשבות בשונות תרבותית ותפקידית.

### - מנהיגות:

עוברת מדפוסים של שליטה ובקרה לדפוסים של שירות ואיפשר.

יוצרת אקלים של **התארגנות עצמית** ( self organized system ).

מאפשרת לבעלי העניין **לפעול על פי בחירתם**, מתוך מודעות רחבה ועמוקה לארגון כשלם.

יצירת תהליכי **הכלה** (הנגשה, דיאלוג, העצמה) תאפשר לארגון לנהל טוב יותר את השונות שבתוכו, כולל פעולה

מתמדת של **חיבור** (Bonding), **גישור** (Bridging) ו**קישור** (Linking).

### - תקשורת

שיפור **התקשורת הפנימית**: בעיקר טיפוח רשתות לא פורמליות מאפשר להתגבר על הקושי למפות סביבה חיצונית ופנימית.

- **ידע**: הבנה כי **ידע** (על המצב, על דרכי פעולה אפשריות, על משאבים, על קשרים) אינו נחלת ה"מומחים" בלבד,

אלא נאסף ומצטבר בקרב כל בעלי העניין, התעדכנות מתמדת מאפשרת התאמה מתמשכת של תהליך השינוי.

שקיפות, זמינות ומידיות בהפצת **המידע** יקלו על פעולה מותאמת ומתואמת במערכות מורכבות.

### - תהליכים ותוצאות

התמקדות **במתח שבין תהליך לתוצאה**; ככלל הנעת **מנגנונים ותהליכים** תהיה אפקטיבית יותר להשגת התוצאות

הרצויות מאשר שליטה באמצעות תפוקות, מצד שני השגת תפוקות בטווח קצר מניעה תהליכים לטווח ארוך..

### לסיום

בסביבה דינמית השינוי הוא אורח קבוע בין אם נרצה בכך או לא. לקיחת יוזמה והשפעה על תהליכי שינוי ארגוני הינה אתגר יומרני. אולם עדיין עדיף להיות מאלו אשר בוחרים להניע את גלגלי השינוי מאשר אלו אשר נדרסים תחתיהם. הדברים שרשמתי לעיל אינם 'מתכון בדוק' להנעת תהליכי שינוי. יש לראותם כחומר למחשבה לכל אלו אשר בוחרים להניע את גלגלי השינוי בסביבה מורכבת.

<sup>1</sup> בהרצאתו בכנס A.K.Rice בספטמבר 2003 בבוסטון.