

## “על השינוי” – על טבעו של שינוי, וכיצד לבצעו

### רס"ן שי קיוויטי<sup>1</sup>

“הברוקרטיה הורסת את היוזמה. אין שנוא על הברוקרט יותר מן החידוש, ובייחוד אותו חידוש שתוצאותיו משופרות מתוצאותיהן של השיגרות הנושנות”

פרנק הרברט, “כופרי חולית”

### מבוא

הגיליונות הקודמים של כתב העת 'בין הקטבים' אשר עסקו בניין הכוח, ניתחו רבות את אתגרי בניין הכוח במערכת הביטחונית. ניתן להניח כי הקורא המתמיד אשר עיין בגיליונות אלה, אימץ מקצת מהרעיונות שהוצגו במאמריהם של יורם חמו, גיא צור, אלוף משנה אסף וחיים אסא.<sup>2</sup> עם זאת יש לזכור כי אמונה ברעיון ובצדקת מטרה הם רק הצעד הראשון, ויש שיאמרו הצעד הפשוט. ארגונים גדולים מטבעם מתנגדים לשינוי. זהו טבעם של מוסדות ממשלתיים, חברות עסקיות גדולות או כל ארגון המכיל בתוכו מספר רב של אנשים. ככל שהארגון גדול יותר, כך קשה יותר לשנותו, ובהתאם לכך גם במערכת הביטחון. אך בד בבד ארגון גדול ושמרני אשר אינו מעמיד בפני חבריו חזון עדכני, דינו לשקוע. המציאות הדינמית מחייבת להשתנות ולהתאים את המטרה ואת החזון של הארגון ובפרט את צורת פעולתו של הארגון. נושא מאמר זה הוא תהליכי שינוי והובלתם, על אף ההתנגדויות והקשיים.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> רס"ן שי קיוויטי היה בתפקידו האחרון ראש מדור קישוריות בין זרועית במחלקת האמל"ח של זרוע היבשה.

<sup>2</sup> יורם חמו, “בניין הכוח כמערכה – על אופטימיזציה ואסטרטגיה”, מתוך *בין הקטבים*, גיליון 6, (צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016), 11-38; אלוף גיא צור, “ייבשה באופק – גיבוש תפיסת תמרון יבשתי”, מתוך *בין הקטבים*, גיליון 6, (צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016), 39-88; אלוף משנה אסף, “מודיעין לבניין כוח”, מתוך *בין הקטבים*, גיליון 7, (צה"ל: מרכז דדו, אפריל 2016), 91-108; חיים אסא, “תכנון בניין כוח בין חשיבה מדעית לבין חשיבה לטראלית ודמיון – עיון מחודש”, מתוך *בין הקטבים*, גיליון 7, (צה"ל: מרכז דדו, אפריל 2016), 118-109.

<sup>3</sup> Andrew Moravcsik, "A New Statecraft? Supranational Entrepreneurs and International Cooperation". *International Organization* 53 (2) (April 1999), 267-306.

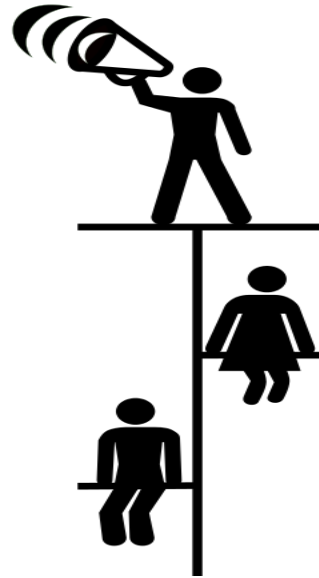
הובלת תהליכים בארגונים היא תהליך מורכב אשר בדרך כלל אינו חשוף לצופה מהצד הרואה רק את תוצאות התהליכים. תוצאות של תהליכים אלה יכולות להיות החלטות ממשלה על יציאה למלחמה או חתימה על הסכם שלום; בארגון ביטחוני הן יכולות להתבטא בכניסה לפרויקט גדול או ברפורמה ארגונית; ובתאגיד עסקי הן יכולות להתבטא בביצוע מיזוג או בהקמת קו ייצור חדש. קיימות שלוש צורות שבהן החלטות כאלו מתגבשות: הראשונה מלמטה למעלה – על ידי קבוצות קטנות או יחידים השמים לעצמם למטרה לרתום את הארגון לתכלית מסוימת. השנייה מלמעלה למטה – על ידי מנהיג בעל חזון והשלישית היא שינויים המגיעים מחוץ לארגון על ידי גורם חיצוני שיש לו עניין בשינוי הארגון. במאמר זה אעסוק בעיקר בשינויים ארגוניים הצומחים מלמטה למעלה.

מקורו של מאמר זה הוא כפול. ראשית, הוא מבוסס על תהליך שהמחבר השתתף בו אישית – גיבוש תכנית ההתעצמות הרב זרועית בתר"ש "גדעון" אשר כללה מספר פרויקטים חדשניים. בהתאם לכך התובנות המובאות במאמר זה מתבססות על תצפיות שערך המחבר על בכירים רבים שהשפיעו על המהלכים שהתרחשו בשנתיים האחרונות בזרוע היבשה בפרט, ובצה"ל בכלל; על דיונים רבים שנערכו בזרוע היבשה וכן על ניסיונו האישי של המחבר בפרויקטים הנמצאים בתחום השפעתו. שנית, נסמך המאמר על הספרות האקדמית העוסקת בשינויים ארגוניים והוא מנסה ליישם ספרות זו על ארגונים צבאיים.

הסוגיות העיקריות המובאות במאמר נוגעות בעיקר לאופן שבו ניתן לאפיין תהליכי שינוי וסוכני שינוי בסביבה הארגונית, זיהוי אנשי המפתח בארגון, רתימת הארגון והתמודדות עם התנגדויות. בנוסף לכך שילבתי במאמר עצות שימושיות להתנהלות במסגרת תהליכים בירוקרטים המהווים את החסם המובנה לתהליך. מאמר זה נועד לעזור לכל מי שמטרתו לשנות תהליכים, להובילם ולהשפיע. כולי תקווה כי הוא יעזור בדרכם של אלה הרוצים לבצע שינויים במערכת.

### מיהם סוכני השינוי? ומה הן מטרותיהן?

סוכן שינוי הוא אדם המוביל תהליכי שינוי בארגון, במדינה, בחברה או בכל גוף אחר שבו קיימת פוליטיקה.<sup>4</sup> יש סוכני שינוי למגוון מטרות, כגון סוכנים לגיבוש תפיסת הפעלה מבצעית חדשה או לגיבוש תכנית התעצמות ויציאה לפרויקטי פיתוח אמל"ח חדשים. סוכני שינוי נמצאים בכל ארגון. לעיתים הם נושאים תפקיד בארגון ובמקרים אחרים הם מגיעים מחוצה לו. סוכני שינוי פועלים לרוב באמונה בתהליכים שהם מנסים להוביל אך גם (או) בגלל התמורות שהם מצפים לקבל.



אילוסטרציה של מדרג היררכי

מדוע נדרשים סוכני השינוי? הסיבה

לכך טמונה בנטיות ובמגבלות האנושיות המוצאות ביטוי בשאיפה לדבוק בקיים ולהתנגד לשינויים. שינוי הוא אירוע שיש לו הן תשואה והן סיכון למערכת ול"קודקוד" המוביל אותה ולכן הוא מרתיע מובילי ארגונים שהם באופיים שונאי סיכון. במקרים רבים, השתכנעות בצורך בשינוי מחייבת השקעה של זמן ואנרגיה רבים שאינם מצויים ברשות מוביל הארגון הממונה גם על פעילות שוטפת רבה. סוכני שינוי נדרשים, ראשית לכול, לייצר את המוטיבציה של ראש הארגון ושל מטהו לבצע שינוי, אך בזאת לא מתמצה תפקידם.

<sup>4</sup> בספרות האקדמית המונחים המקובלים הינם:

Political entrepreneur, policy entrepreneur, public entrepreneur, institutional entrepreneur, IX change agents. Jens Beckert, "Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations". *Organization Studies* 20 (5) (September 1999), 777–799.

תפקידם השני של סוכני שינוי הינו להביא בעלי מקצוע רלוונטיים אל ראש הארגון כדי שיסייעו לו לקבל את ההחלטה לשנות ויתמכו בה בשלבים השונים של גיבושה.<sup>5</sup>

ראוי לציין כי אחד הזרזים הגדולים לשינוי ארגוני הוא משבר חיצוני הפוקד את הארגון. בארגוני ביטחון יכולות להיות למשבר זה פנים רבות: מלחמה או אירוע מבצעי גדול, שינוי פוליטי בדרג המדיני, קיצוץ תקציבי וכדומה. במאמרו של מפקד זרוע היבשה, אלוף גיא צור, בלט כי מבצע "צוק איתן" השפיע רבות על האופן שבו נתפסה הבעיה ובהתאם לכך השינוי הנדרש.<sup>6</sup>

כאמור לעיל, משימתם של סוכני השינוי היא לגרום לשינוי מהותי בנושא חשוב, להציב חזון, לממשו ולהפכו למציאות.<sup>7</sup> במקרים רבים, סוכן השינוי מבצע זאת תוך סיכון תפקידו ומעמדו בארגון. זאת יכולה להיות משימה קשה במיוחד מסיבות רבות. ראשית, לכל מטרה, ולו לנאורה ביותר, קיימים מתנגדים (לעיתים בצדק) הן בארגון והן מחוצה לו. שנית, גם אם המתנגדים לא היו קיימים, עדיין היו קיימים ממלאי תפקידים, אדישים יחסית, שבהם טמונה לעיתים סכנה גדולה יותר מזאת הקיימת במתנגדים האקטיביים. בנוסף, ככל שבארגון קשה יותר לבצע פיטורין, כך קשה יותר לבצע בו שינויים. שלישית, ייתכנו אף מצבים שבהם החלטות שתתקבלנה על ידי ראש הארגון ותונחנה מלמעלה למטה, תתמוססנה ולא תצאנה אל הפועל. אין זה משנה מהו בדיוק השינוי המיוחל, למען הצלחתו חייב תמיד סוכן השינוי לייצר הסכמה ומחויבות שיתורגמו לעשייה.

מי יכול להיות סוכן שינוי? סוכן השינוי יכול להיות חבר הארגון שעליו הוטלה ישירות המשימה לרתום את כלל הארגון או חבר בארגון המנסה לממש רעיונות חריגים ולהתמודד עם אתגרים שהארגון מתקשה להתמודד איתם.

<sup>5</sup> Caner Bakir, "Policy Entrepreneurship and Institutional Change: Multilevel Governance of Central Banking Reform". *Governance* 22 (4) (October 2009), 571-598 ; Nissim Cohen, "Policy Entrepreneurs and the Design of Public Policy: Conceptual Framework and the Case of the National Health Insurance Law in Israel". *Journal of Social Research & Policy* 3 (1), (2012), 5-26.

<sup>6</sup> צור, "יבשה באופק", 39-88.

<sup>7</sup> John W. Kingdon, *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, (Boston: Little, Brown, 1995) ; *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd edition, (New York: Harper Collins College Publishers, 1995).

סוכן שינוי אינו חייב להיות חלק מן הארגון שבו הוא מייצר שינוי. בין אם הוא מגדיר את עצמו ככזה ובין אם לא, סוכן שינוי הוא כל אדם המנסה לגרום לארגון להשתנות. הוא נדרש להסתכל על המערכת הסתכלות רחבה ונדרש לרצון להוביל שינויים.<sup>8</sup> מאמר זה מתמקד בסוכני שינוי שאינם מכהנים כראש הארגון.

### כיצד רותמים ארגון?

את תהליך רתימת הארגון ניתן לחלק לשלושה שלבים עיקריים: כיצד לאתר את אנשי המפתח? לאחר שאיתרנו אותם, כיצד לרתום את אנשי המפתח?<sup>9</sup> ולאחר שרתמנו אותם, כיצד רותמים את כלל הארגון?

יש לזכור כי במקרים רבים נדרש לחלק את הארגון לתתי ארגונים ולבצע בכל אחד מהם את תהליך השינוי בנפרד, וקיימות לכך דוגמאות רבות. לדוגמה, משרדי ממשלה בנויים מאגפים רבים ופרויקטים רבים דורשים אישור שני שרים או יותר. התופעה בולטת עוד יותר בצבא הבנוי מזרועות, מחטיבות, ממחלקות ומענפים רבים, ופרויקטים רבים דורשים אישור של יותר ממפקד אחד. מספר האנשים שנדרש לרתום לשינוי מותנה במורכבות התהליך, והוא יכול לנוע ממספר בודד של אנשים עד לכלל הארגון.<sup>10</sup> במקרים רבים ראש מחלקה יכול להיחשב כאיש מפתח (מושג שאותו נגדיר בהמשך) באגף שמעליו, ולכן לפעמים נדרש לרתום מספר ענפים ומחלקות לפני שנרתום את האגף או את הזרוע.

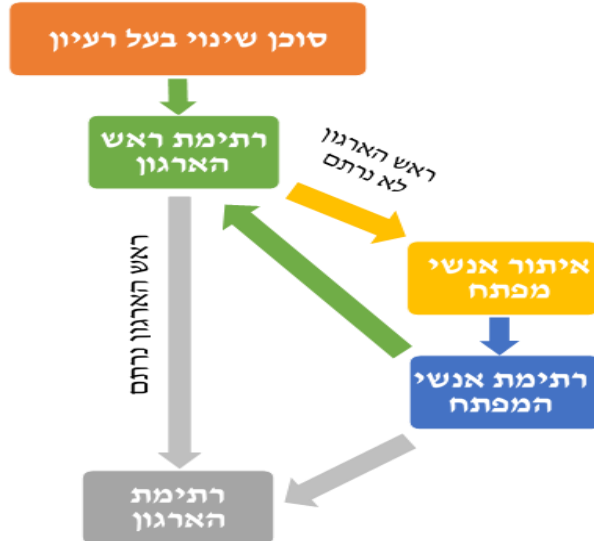
במקרה הפשוט יחסית, מצליחים לשכנע את ראש הארגון בנחיצות השינוי. עם זאת ההצלחה אינה מובטחת שכן גם אם ראש הארגון שוכנע, קשה לגרום לכך שהוא יטיל את כל כובד משקלו לביצוע השינוי ויוביל אותו. זאת משום שכאמור, עיסוקיו השוטפים מקשים עליו למקד את תשומת הלב כנגד גורמים פנים ארגוניים המתנגדים לשינוי. קיימות דוגמאות רבות שבהן ראש ארגון

<sup>8</sup> Adam D. Sheingate, "Political Entrepreneurship, Institutional Change, and American Political Development". *Studies in American Political Development* 17 (02), (2003). 185-203.

<sup>9</sup> Kingdon. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd edition. Pp. 127-131.

<sup>10</sup> Paul Pierson, 2000. "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics". *American Political Science Review* 94 (2), Pp. 251-267.

שאינו מגיע מהתחום המקצועי עליו הוא אמון, מקבל החלטה בניגוד לעמדת הדרג המקצועי, ובניסיון להוציא אותה אל הפועל הוא מוצא את עצמו נלחם בתחנות רוח המסכלות אותו, ועד שהוא מסיים את תפקידו הוא אינו מצליח



לבצע את השינוי. זוהי אמנם אינה בעיה הנובעת מתפקידם של סוכני שינוי, אלא נובעת מחולשה ביכולות הפיקוד והשליטה של ראשי הארגון. אך גם במקרה זה יש לסוכני השינוי תפקיד חשוב מאוד שהוא רתימת הארגון לשינוי. המקרה המורכב יותר הוא זה שבו נכשל המאמץ לשכנע את ראש הארגון, וסוכן השינוי נאלץ לרתום את הארגון על אף חוסר התמיכה של ראשו.

הסבירות לרתימה ישירה של ראש הארגון היא אמנם נמוכה בהיעדר קרבה אישית אליו, אך אם נחלה הפעולה הצלחה, וראש הארגון החליט שמטרת סוכן השינוי הופכת למטרתו האישית, אז הושג הישג גדול, והמשימה תהפוך פשוטה יותר בהרבה. במקרה כזה תהליך הרתימה הנדרש משנה את טבעו, מתהליך הצומח מלמטה למעלה, לתהליך המתרחש מלמעלה כלפי מטה, וסיכוייו של תהליך כזה להצליח גבוהים בהרבה. תהליכים מסוג זה יידונו בנפרד בקצרה בהמשך.

### איתורם ורתימתם של אנשי המפתח

אנשי המפתח הם אנשים שביכולתם לשכנע את ראש הארגון בצורה ישירה, לרוב בגלל הערכה מקצועית גבוהה שהוא רוכש להם או בזכות בסיס חברי והאמון שצמח ביניהם.<sup>11</sup> על הסוג הראשון יכולים להימנות אנשי המטה הפורמאלי, חברים ב"מטבחון" מצומצם, יועצים חיצוניים ועוד. אנשי מפתח אפשריים נוספים הם מובילי דעה בארגון, האנשים המרושתים בארגון ורבים מקשיבים לדעתם.<sup>12</sup>

איתור אנשי המפתח הוא אתגר, בעיקר לסוכן שינוי חיצוני, שכן במקרים רבים התארים הרשמיים של ממלאי תפקידים בארגון מתעתעים את אלה המנסים להבין את השפעתם של אותם אנשים בארגון. כמו כן, לרוב, זהותם של אותם אנשי מפתח אינה גלויה לאלו שאינם מהארגון.<sup>13</sup> על כן, סוכן שינוי חיצוני או סוכן פנימי חדש בארגון הרוצה לאתר את אנשי המפתח, נדרש להיות קשוב לפוליטיקה ולדינאמיקה הפנים ארגונית וליצור היכרות עם הדרגים המקצועיים.<sup>14</sup>

כיצד לרתום את אנשי המפתח? ניתן לחלק את אנשי המפתח לשלוש קבוצות על פי התייחסותם לשינוי: איש מפתח התומך בשינוי, איש מפתח שאינו מגלה את דעתו ואיש מפתח המתנגד לשינוי. הסוג הראשון שבו סוכן השינוי ואיש המפתח תמימי דעים לגבי המטרה, פשוט יחסית לרתום את איש המפתח. כל שנדרש הוא לשתף אותו בתהליך השינוי, לייצר בסיס חברי, ואף לתת לו את הזכות להוביל בסיטואציות שבהן יש לו יכולת השפעה גדולה יותר מאשר לסוכן השינוי.<sup>15</sup>

הסוג השני הוא של איש מפתח שמסיבות שונות בתחילת התהליך הוא אינו מגלה את דעתו. במקרה כזה נדרש להבין מהן מטרותיו של איש המפתח,

<sup>11</sup> Ronen Mandelkern, and Michael Shalev. "Power and the Ascendance of New Economic Policy Ideas: Lessons from the 1980s Crisis in Israel". *World Politics* 62 (3), (2010), 472.

<sup>12</sup> Kingdon. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd edition, 180.

<sup>13</sup> מסיבה זו, קשה כל כך לקיים מחקר אקדמי על סוכני שינוי ועל תהליכי שינוי פנימיים, שכן מידע רב הדרוש לביצוע מחקר מדעי אינו זמין.

<sup>14</sup> Mandelkern, and Shalev, "Power and the Ascendance of New Economic Policy Ideas: Lessons from the 1980s Crisis in Israel", 482.

<sup>15</sup> Mark Blyth, "Powering, Puzzling, or Persuading? The Mechanisms of Building Institutional Orders". *International Studies Quarterly* 51, (2007), 761-777.

והאם יש חפיפה ביניהן לבין מטרותיך. אם קיימים תחומי חפיפה, ניתן לייצר קישור נושאי בין המטרות, ובמקרים מסוימים אף לייצר התניה ביניהן. אם לא קיימים תחומי חפיפה, ניתן ליצור את אותו הקישור הנושאי על ידי מתן עזרה הדדית ושכנועו של איש המפתח.

הסוג השלישי והמורכב ביותר הוא זה שבו איש המפתח אינו מסכים עם מטרתך, ואינך מצליח לשכנע אותו, ובמקרה זה נדון בהמשך. אך לפני כן, חשוב להדגיש את חשיבות הבסיס הבין אישי המוצק שעליו נבנית הרתימה של איש המפתח. בכל המקרים שבהם איש המפתח חש שהוא חלק מהתהליך, הוא נרתם טוב יותר למטרה. רתימה זאת מייצרת כר פורה לשיתוף פעולה ארוך טווח, וגלום בה פוטנציאל הגדול להובלת שינוי בארגונים. התבססות על קשר בין אישי מחייבת את סוכן השינוי להתנהל מול איש המפתח בהגינות, בגילוי נאות ובכנות להילחם עבורו, אם הקשר ביניהם פוגע במעמדו של איש המפתח.

### **מרתימת אנשי המפתח לרתימת הארגון - קו פרשת המים**

ראשי ארגון הנמצא בתהליך שינוי יבחנו בכל עת את ההתקדמות שכן כדי לרתום את הארגון כולו, נדרש להגיע לקו פרשת מים (tipping point) שבו נרתמו מספיק אנשי מפתח בארגון ושמעבר לה הארגון נחשב כרתום לשינוי. כאן המקום לדון בסימנים המעידים על הצלחתו או חלילה על כישלונו של השינוי. נבחן את המקרה הפשוט שבו אין צורך לבצע שינוי ארגוני מקיף, שהארגון במתכונתו הנוכחית מוסמך לבצע את השינוי ושיש לו את המשאבים והיכולת להוציא לפועל את ההחלטה להשתנות. במקרה כזה, אבן הדרך הראשונה היא סדרה של דיונים אצל הגורם שיש לו את הסמכות לקבל את ההחלטה הרלוונטית. גורם זה יכול להיות מנהל בארגון, מנהל בכיר ובמקרים מסוימים אפילו ראש הארגון. ראוי לציין שתהליך רתימת הגורמים בארגון מתבצע לפני הדיונים, כך שהם מהווים רק ביטוי פורמאלי לשינוי זה. במקרים רבים, מהווה הדיון הצגה מורכבת, ולכן רתימת הארגון מתבטאת בכך שכל המשתתפים מסכימים עם הנאמר בדיון, ולא עולות בו הסתייגויות. אם כך יש לזכור שלפני כל דיון רב משתתפים חשוב נדרש לבצע הכנה יסודית ואישית עם כל אחד מהאנשים הרלוונטיים בדיון ובמיוחד עם מובילי הדיון.



הסימן המעיד על אבן הדרך להירתמות הארגון היא כאשר מוביל הדיון מקבל את ההחלטה הנדרשת בפומבי בדיון רב משתתפים שבו ניתנת לכולם אפשרות להביע את דעתם.

אבן הדרך השנייה, הינה שהגורם הביצועי האחראי על הוצאת ההחלטה אל הפועל (במקרים רבים זהו מקבל ההחלטה) אינו מעכב את מימוש ההחלטה. אבן דרך זו חשובה במיוחד כאשר ההחלטה נכפתה על הגורם הביצועי ולאחר שהוא לא התלהב מהשינוי.

במקרה המורכב השינוי שאותו רוצים להטיל על הארגון אינו יכול להתממש במבנה הארגוני הנוכחי.<sup>16</sup> במקרה כזה, מקבל ההחלטה נדרש לבצע שינוי ארגוני שיאפשר את מימוש המטרה שהוצבה.<sup>17</sup> כך נוצר קושי נוסף שכן ארגונים מתנגדים לשינויים מטבעם ועל אחת כמה וכמה לשינויים ארגוניים.<sup>18</sup> במקרה כזה, אבן הדרך השלישית להירתמות הארגון הינה ביצוע של שינוי ארגוני מתאים כתנאי להשתנות הארגון. על מנת לממש את אבן הדרך השלישית, נדרש לאתר את הגורמים הבודדים העלולים לעכב את יישום ההחלטה ולפעול לרתימתם. אם לא ניתן לרתום אותם, נדרש לפעול כדי לנטרל אותם כבעיה של פיקוד ושליטה של ראשי הארגון.

יש שלושה סימנים המעידים על כך שהארגון רתום למטרה של סוכן השינוי. המדד הראשון הוא שתהליך השינוי החל לנוע מעצמו, דיונים הקשורים אליו מתחילים להתקיים גם ללא סוכן השינוי והחלטות הנכונות מתקבלות ללא התערבותו. זהו המדד החלש ביותר להירתמות הארגון משום שהעובדה שהשינוי מתרחש, אינה מעידה כי השינוי נע בכיוון הרצוי. המדד השני הוא שהסוכן הצליח לרתום את ראש הארגון, וזה לקח את מטרת השינוי כמשימה אישית והעלה אותה לראש סדר העדיפויות שלו. במקרה זה התהליך משנה את טבעו – מתהליך שינוי מלמטה למעלה לתהליך שינוי מלמעלה למטה. המדד השלישי, הוא שבאופן ספונטני מתחילות לעלות יוזמות חדשות הקשורות לתהליך השינוי ולמטרתו, המסתמכות עליו והמאיצות אותו.

<sup>16</sup> Paul Pierson, *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*, (Princeton: Princeton University Press, 2004), 43.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Peter A. Hall, and Rosemary C. R. Taylor. "Political Science and the Three New Institutionalisms". *Political Studies* 44 (December 1996), 941.

### על תהליכים בירוקרטיים

רובד נוסף הנוגע לתהליך שינוי בארגונים גדולים הוא השימוש בנהלים הבירוקרטיים והאחרים המקובלים בארגון. לכל ארגון יש כללים הקובעים את האופן שבו נדרש לקדם החלטות ולקיים תהליכים. בצה"ל, לדוגמה, קיים נוהל 10/1 לניהול פיתוח והצטיידות המגדיר את הנדרש בכל שלב בפרויקט כדי להתקדם משלב הייזום לפיתוח ועד לשילובו במבצעים בשטח. בהיבטי שינוי, יש לנהלים אלו חסרונות רבים שכן הם מייצרים קיבעון ומונעים שינוי. עם זאת, הם טובים בחובם גם יתרונות, ולכן נדרש להכיר אותם היטב כדי לנצל אותם לטובת המטרה.<sup>19</sup> שינוי אינו מתחיל או נגמר בתהליכים בירוקרטיים, הוא רק מואץ או מואט על ידם. לכן קיימים מקרים שבהם יידרש סוּכָן שינוי לתמרון ולעקוף נהלים מיותרים ומזיקים.

החיסרון הראשון של נהלים אלה הוא שהם דורשים הכנה של מסמכים וקיום דיונים אשר חלקם אינם מקדמים את התהליך ודורשים זמן רב. דבר המאפשר למתנגדים להשתמש בנהלים כדי למנוע שינוי או לפחות לעכבו. החיסרון השני של נהלים אלה הוא שעמידה בהם אינה מובטחה רתימה של אנשי המפתח הרלוונטיים. אנשי מפתח נדרשים להיות בעלי יכולת לראות את התמונה הרחבה ולכן לא בהכרח ישוכנעו על ידי מסמך כזה או אחר. על אף חסרונות אלו, קיים פוטנציאל מסוים למינוף הנהלים לטובת השינוי. לסוכני שינוי יש נטייה להצטייר כחותרנים שאינם מכפיפים את עצמם לכללי הארגון. תדמית זו מייצרת רושם שלילי ומקשה על רתימת הארגון. עמידה בנהלי הארגון ושימוש בהם מתייגת את הסוכן כמי שפועל במסגרת הנהלים המקובלים ולא כחותרן, דבר המקל על יצירת תדמית חיובית ומאפשר להציג את התמונה הגדולה לאלה שאינם רואים אותה ובאמצעותם לרתום את הארגון.

<sup>19</sup> John L. Campbell, *Institutional Change and Globalization*, (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004).

### **על יתרונם וחסרונם של תהליכים הנעים מלמעלה למטה**

מאמר זה לא נועד לעסוק בהובלת תהליכי שינוי מלמעלה למטה, שכן קיימת ספרות ענפה בתחום המנהיגות והניהול העוסקת בכך. בנוסף, שכנוע ראש הארגון הוא לעיתים מורכב וקשה. למרות זאת, נעמוד על היתרון ועל החיסרון של תהליכים הנעים מלמעלה למטה.

ראשית, לאחר ששוכנע ראש הארגון בנחיצות השינוי והחליט לאמצו, יתרונו העיקרי הינה ביכולתו להוביל תהליכים, בין אם יכולת זו נובעת מסמכותו הפרמאלית להוביל שינויים כפועל יוצא של מעמדו בארגון ובין אם היא נובעת מהיכרותו הטובה עם הארגון. יתרונות אלו הם משמעותיים משום שביכולתם להשפיע על רבים וטובים בכל ארגון. עם זאת, לתהליכי רתימה מלמעלה למטה יש חסרונות רבים. החיסרון הראשון הוא היכולת של ראש הארגון להבין במה עוסק כל אחד מחברי הארגון ולעמוד על איכות ביצוע תפקידו. יותר מכך, יכולתו לפטר את אנשי ארגונו מוגבלת, במיוחד בארגונים שבהם קיימים איגודי עובדים או קביעות כגון ארגונים ממשלתיים. בארגונים כאלה אין לראש הארגון חופש מלא לכפות את איכות מימוש השינוי או את קצבו.

אם כך, ברתימה של ארגון מלמעלה למטה, כיצד ניתן למנוע מהדרגים השונים לעכב תהליכים ולתקוע מקלות בגלגלים? וכיצד ניתן למנוע מראש הארגון להילחם בתחנות רוח בלתי נראות? ראשית, על ידי הבנה מקצועית גבוהה של הנושא הנדון ושימוש בהבנה מקצועית זו כדי לרתום את מובילי הדעה בארגון. שנית, על ידי הפעלה מושכלת של שיטת "המקל והגזר" כך שתחזק ותעודד את התומכים בשינוי ותחליש ותדכא את המתנגדים לו.

### **על התכונות הנדרשות מסוכן שינוי**

חלק נכבד מהתהליכים שתוארו, ידרשו תכונות אישיות ויכולות שבלעדיהן לא ניתן להוביל שינוי. הדבר הראשון והחשוב ביותר מסוכן שינוי הוא הידע והמוניטין המקצועי בנושא שבו הוא מנסה לפעול. על סוכן שינוי במגזר הבנקאות ללמוד כלכלה ולהיות מומחה באופן יוצא דופן בתחום. על סוכן שינוי בתחום תשתיות התקשורת ללמוד הנדסת אותות ולפתח מחשבה פורצת דרך בתחום. מקצועיות היא תנאי בסיס ליכולת להוביל והיא זאת שמנווטת

לאורך כל המכשולים ולאורך כל ההחלטות. הבנה מקצועית עמוקה בנושא שבו הסוכן מעוניין לחולל שינוי היא תנאי בסיס על מנת להצליח לשכנע במטרתה אחרים המקצועיים בתחומם.

התכונה השנייה שנדרשת היא אמונה עמוקה בנחיצות השינוי.<sup>20</sup> אמונה זאת תאפשר לסוכן לנוע קדימה גם בזמני משבר וגם כאשר נדמה שהכישלון קרב. התכונה השלישית היא היכולות הקרויות "חתיירה למגע" ו"בולדוזריות". אם נסגרה הדלת היכנס דרך החלון, אם לא עונים לך לטלפונים – תגיע אישית להקיש על דלתו של זה שעמו אתה צריך להיפגש. איני יכול להדגיש עד כמה חשובה והכרחית תכונה זאת, שכן מעטים הם אלה המחזיקים בה.<sup>21</sup> משפט אזהרה: תכונות אלה עלולות להתגלות כחרב פיפיות ועלולות להמאיס אותך על הבריות. אל תהיה אגרסיבי מדי, אל תרמוס מתנגדים ואל תפעל באופן שאינו אתי.

התכונה הרביעית היא יכולת ראייה רחבה ומגוונת. על הסוכן להיות איש אשכולות, ללמוד לראות את התמונה השלמה. זאת תכונה הכרחית מכיוון שהיא תאפשר לסוכן להבחין בין עיקר לבין תפל והיא תעזור לרתום את אלה שמעניינת אותם התמונה הגדולה בעיקר.<sup>22</sup>

התכונה החמישית היא היכולת לשכנע עמיתים ולבנות צוות של סוכנים המובילים שינוי המתארגן במקומות שונים בארגון ופועל למען מטרה משותפת. תכונה זאת נשענת על ארבעת התכונות שצוינו לעיל אך היא אינה מסתמכת רק עליהם. ספרים רבים נכתבו על טכניקות שכנוע ואין טעם להרחיב עליהן כאן. די בכך שאציין ששינוי במערכות גדולות לעולם אינו תלוי באדם אחד בלבד ולכן בלעדי היכולת לשכנע את הסביבה, כל שאר הדברים שנכתבו במאמר זה אינם תקפים.

<sup>20</sup> מופיע בספרות כ Entrepreneurial spirit. ראה:

Amir Licht, "Entrepreneurial Spirit and What the Law Can Do about It", *Comparative Labor Law & Policy Journal* 28, (2006), 817.

<sup>21</sup> Sheingate, "Political Entrepreneurship, Institutional Change, and American Political Development", 192.

<sup>22</sup> Caner Bakir, "Policy Entrepreneurship and Institutional Change: Multilevel Governance of Central Banking Reform", *Governance* 22 (4) (October 2009), 587.

על סוכן השינוי לשכלל את יכולותיו בחמשת התחומים שהוצגו, בהקשר של התחום המקצועי שבו הוא פועל הן על ידי צבירת ידע והן על ידי אימון. בנוסף, עליו להיות יצירתי ולא כבול מחשבתית לפרדיגמות. רק בתכונות אלה טמון הפוטנציאל לראות גם לעומק וגם את התמונה השלמה בצורה רחבה, המאפשר לסוכן השינוי להצליח במשימתו.

### לסיכום

הדרך שבה צועדים סוכני שינוי אינה קלה, ובמקרים רבים היא זרועה בחומות, בגדרות, במקשים ובשאר מכשולים. במאמר זה ניסיתי לאגד תובנות כדי לעזור לכל אלה הרוצים לשנות בדרכם, על מנת למזער ביצוע טעויות שביצעתי ושביצעו רבים וטובים ממני בתחילת דרכם. על סוכן השינוי לפעול בכל עת להעמיק את הידע המקצועי שלו בתחום שאותו הוא מעוניין לשנות. לאחר מכן עליו לפעול כדי לזהות את אנשי המפתח בארגון על מנת לרתום את הארגון. עליו לאבחן בכל עת האם הארגון רתום, מה נדרש לעשות על מנת לרתום אותו ומה ניתן לעשות עם אלה המסרבים להשתנות. עליו לפעול בנחישות כדי להתגבר על הברוקרטיה המעכבת שינוי. לבסוף, עליו לזכור בכל עת לשפר עצמו בתחומים המשפיעים על יכולת סוכן השינוי להצליח במטרתו.

סוכני השינוי נדרשים לזכור כי עבור רוב האנשים שינוי אינו דבר פשוט – כולם רוצים שינוי אך אף לא אחד רוצה להשתנות. השינוי מורכב ומעטים הם יחידי הסגולה המצליחים לראות מעבר לאופק. ככל שהשינוי חשוב יותר וגדול יותר, הוא עלול להיתקל בהתנגדות רבה יותר והנהגתו דורשת סבלנות רבה יותר והוא נמשך זמן רב יותר. קיימים שני פיתויים מרכזיים המעכבים שינוי. הראשון, הפיתוי להתייאש. זכרו תמיד את מטרת השינוי ואת נחיצותו ולעולם אל תתייאשו. השני, הפיתוי לצאת נגד המערכת ולנסות להרוס אותה כדי לבנות אחת חדשה וטובה יותר. שימו לב שההיסטוריה מלמדת שלאחר ההרס, בא כאוס והכאוס הוא בלתי נשלט. במקרים אלה, המצב החדש לרוב טוב פחות מהמצב הישן לפני ההרס. לכן, היו סבלנים, ושנו את המערכת מבפנים.

### רשימת מקורות

- אלוף צור, גיא. "יבשה באופק - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי". מתוך *בין הקטבים*, גיליון 6, צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016, 39-88.
- אלוף משנה אסף. "מודיעין לבניין כוח". מתוך *בין הקטבים*, גיליון 7, צה"ל: מרכז דדו, אפריל 2016, 91-108.
- אסא חיים. "תכנון בניין כוח בין חשיבה מדעית לבין חשיבה לטראלית ודמיון - עיון מחודש". *בין הקטבים*, גיליון 7, צה"ל: מרכז דדו, אפריל 2016, 109-118.
- תת אלוף חמו, יורם. "בניין הכוח כמערכה - על אופטימיזציה ואסטרטגיה", *בין הקטבים*, גיליון 6, צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016, 11-38.
- Bakir Caner. "Policy Entrepreneurship and Institutional Change: Multilevel Governance of Central Banking Reform". *Governance* 22 (4) October 2009, 571–598, 587.
- Beckert Jens. "Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations". *Organization Studies* 20 (5), September 1999, 777–799.
- Blyth Mark. "Powering, Puzzling, or Persuading? The Mechanisms of Building Institutional Orders". *International Studies Quarterly* 51, 2007, 761-777
- Campbell John L. *Institutional Change and Globalization*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.
- Cohen Nissim. "Policy Entrepreneurs and the Design of Public Policy: Conceptual Framework and the Case of the National Health Insurance Law in Israel". *Journal of Social Research & Policy* 3 (1), 2012, 5 - 26.
- Hall Peter A. and. Taylor Rosemary C. R. "Political Science and the Three New Institutionalisms". *Political Studies* 44 (December 1996, 941.
- Kingdon John W. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston: Little Brown, 1984.
- Kingdon John W. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd edition. New York: Harper Collins College Publishers, 1995.
- Licht Amir. "Entrepreneurial Spirit and What the Law Can Do about It." *Comparative Labor Law & Policy Journal* 28, 2006, 817.

- Mandelkern Ronen, and Shalev Michael. "Power and the Ascendance of New Economic Policy Ideas: Lessons from the 1980s Crisis in Israel." *World Politics* 62 (3), 2010, 472-482.
- Moravcsik Andrew. "A New Statecraft? Supranational Entrepreneurs and International Cooperation". *International Organization* 53 (2), April 1999, 267-306.
- Sheingate Adam D. "Political Entrepreneurship, Institutional Change, and American Political Development" *Studies in American Political Development* 17 (02), 2003, 185-203.
- Pierson Paul. "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics." *American Political Science Review* 94 (2), 2000.
- Pierson Paul. *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton: Princeton University Press, 2004, 43.
- Sheingate Adam D. "Political Entrepreneurship, Institutional Change, and American Political Development." *Studies in American Political Development* 17 (02), 2003, 185-203; 192.