

מגמת ניהול עסקי מנהל וכלכלה – 70%

פרק 4 שינוי ארגוני



קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה ותרשימים

גב' לייבל-לוי איריס

ייעוץ אקדמי

פרופ' מיכל בירון

ייעוץ פדגוגי

גב' רבקה מאור

עריכה לשונית

גב' ענת מנחם ריינר

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול, ריכוז והפקה

רעות מידד, רשת עמל

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

תודות

גב' גולדי אקרמן, גב' ברכה ברבר, גב' אירית דואק,

גב' נורית נואה, גב' רחל שכטר

תמונת השער: Romolo Tavani /shutterstock

תוכן העניינים

4.1 רקע לשינוי ארגוני 6

- 4.1.1 מהו שינוי ארגוני? 6
- 4.1.2 הגורמים המובילים לשינוי בארגון 8
- 4.1.3 העיתוי הנכון לביצוע שינוי 9
- 4.1.4 סוגי שינוי 9
- 4.1.5 עוצמת השינוי 10

4.2 גורמי תמיכה ומאיצי שינוי 18

- 4.2.1 קואליציות 18
- 4.2.2 מנהיגי דעה (או מובילי דעה) 20
- 4.2.3 חונכים 22
- 4.2.4 העובדים 23
- 4.2.5 מובילי השינוי ומנהלי הארגון 24

4.3 גורמי התנגדות ומעכבי שינוי 26

- 4.3.1 מכשולים 27
- 4.3.1.1 מכשול השליטה 27
- 4.3.1.2 מכשול הכוח 27
- 4.3.2 גורמי התנגדות 28

4.4 כלים להתמודדות עם התנגדות לשינוי 30

- 4.4.1 לימוד והסברה 30
- 4.4.2 שיתוף עובדים 30
- 4.4.3 תמיכה ועזרה 31
- 4.4.4 מיקוח 31
- 4.4.5 קואופטציה 31
- 4.4.6 מניפולציה 31
- 4.4.7 כפייה 31

4.5 תיאוריות של שינוי ארגוני (מודל שלושת השלבים של לוין – מודל הקרחון) 34

4.6 השינוי כדרך חיים ארגונית..... 40

- 4.6.1 תצורות ארגוניות התומכות בשינוי ומעודדות אותו..... 40
- 4.6.1.1 ארגון ללא גבולות / ארגון וירטואלי..... 40
- 4.6.1.2 הולרכיה..... 41
- 4.6.1.3 אג'יליות..... 42
- 4.6.2 חדשנות ארגונית..... 43
- 4.6.3 מיזוגים ורכישות..... 45
- 4.6.4 מיקור חוץ..... 46
- 4.6.5 הפרטה..... 47

נושאים ללימודי העשרה

4.7 ארגון לומד ופיתוח ארגוני..... 53

- 4.7.1 ארגון לומד..... 53
- 4.7.1.1 למידה ברמת הארגון..... 54
- 4.7.1.2 למידה ברמת הקבוצה..... 54
- 4.7.1.3 למידה ברמת הפרט..... 54
- 4.7.2 פיתוח ארגוני..... 56
- מילון מונחים..... 60
- רשימת המקורות..... 61

הקדמה

בפרק זה ננסה לענות על כמה שאלות מרכזיות: מהו שינוי ארגוני? מדוע ארגונים משתנים? מהם סוגי השינויים הארגוניים? כיצד הארגון מחליט מתי להשתנות? באיזה תחום מתרחש השינוי ובאיזו עוצמה? מיהם הגורמים התומכים בשינוי ומיהם הגורמים המתנגדים לו? כיצד מתמודד הארגון עם ההתנגדויות לשינוי? מהם המודלים המקובלים לשינויים בארגון?

ארגונים, בדומה ליצורים חיים, פועלים בסביבה המאופיינת באי-ודאות ובשינויים תדירים. שינוי ארגוני כמענה לאילוצים ולאתגרים שהסביבה מציבה לארגון, הוא תהליך הכרחי להישרדותו. כפי שטען הפילוסוף היווני הרקליטוס לפני אלפי שנים: "דבר אינו קבוע מלבד ההשתנות".

בתחילת הפרק נגדיר מהו שינוי ארגוני, ולאחר מכן נסביר את השפעתם של ההקשרים הגלובלי, הכלכלי, הסביבתי והחברתי על הצורך של הארגון להשתנות. כל אחד מההקשרים הללו משמש עבור הארגון כזרז לשינוי ומשפיע על הבחירה בתחום השינוי ועל עוצמתו.

בהמשך נקנה ללומדים את היכולת לנתח ולפרש נתונים המתקבלים מתוך הארגון ומסביבתו הקרובה והרחוקה והמאפשרים לאבחן את מצבו של הארגון ולזהות את התחומים שבהם דרוש שינוי.

לאחר מכן נסביר כיצד מתכננים תהליך שינוי ארגוני ברמת היחיד, הקבוצה וכלל הארגון. תכנון השינוי נעשה על-פי דרישות נתונות ובהתחשב באילוצים כלכליים, סביבתיים, חברתיים, פוליטיים ואתיים.

בסוף הפרק נציג מבנים חדשים של ארגונים התומכים בשינוי "כדרך חיים".

4.1 רקע לשינוי ארגוני

4.1.1 מהו שינוי ארגוני?

שינוי ארגוני הוא תהליך שבו חברה או ארגון משנים את שיטות הפעולה, את הטכנולוגיות, את המבנה הארגוני, או את האסטרטגיות שהם נוקטים. על-פי רוב, השינוי הארגוני מתרחש בתגובה ללחצים חיצוניים או פנימיים, או בניסיון למנוע אותם.

זיהוי הצורך בשינוי

כיצד יכירו המופקדים על ניהולו התקין של הארגון בצורך בשינוי? כיצד ייווכחו לדעת כי התעורר צורך בהתערבות לשם שינוי או לשם התאמה במערכת ארגונית מסוימת, או אף בכמה מערכות?

הסיבות המרכזיות להובלת שינוי בארגון נעוצות בהתהוות של **פער** בין אופן הפעולה של הארגון לבין סביבתו, או פער בין החזון הארגוני לבין המצב הממשי בארגון (בין הרצוי למצוי). כאשר מדובר בפער שאינו טכני (פער טכני הוא פער שהפתרון שלו ידוע ושאינו דורש למידה), ההתמודדות עמו מצריכה **הסתגלות** המערבת חלקים רבים בארגון.

ההכרה בצורך בשינוי מגיעה כאשר נוצרים פערים בין המצוי לרצוי ברמת הביצועים של הארגון, כגון ירידה ברמת התפוקות והמכירות או עלייה במספר התלונות על איכות המוצרים והשירותים. בדרך כלל, הנהלת הארגון, המכירה היטב את הארגון על כל מרכיביו האנושיים והפיזיים ואת הסביבה שהוא פועל בה, מסתפקת במה שידוע לה כדי לגבש הסבר לסיבות לביצועים הירודים ולשינויים המתבקשים מכך. עם זאת, יש שליקויים בתפקוד הארגון ניתנים לבירור רק על יסוד אבחון מפורט ומעמיק יותר של הגורמים לירידה בביצועים הארגוניים. במקרה כזה לא תסתפק הנהלת הארגון בניסיון המנהלים ובהכרתם את הבעיות, אלא תפעיל שיטות וכלים נוספים לאבחון הליקויים, בין שתוביל בעצמה את השינוי ובין שתפנה ל"סוכני שינוי" אחרים המומחים בהובלת שינויים ארגוניים והתנהגותיים (בר-חיים, 2017).

סוכן שינוי הוא נושא תפקיד בארגון או מחוצה לו, שמוטל עליו לבצע שינוי ארגוני. בתפקיד זה יכולה לשמש גם קבוצה (למשל מועצת המנהלים) המופקדת על תכנון השינוי או על ביצועו. על סוכן השינוי להיות בעל עמדת השפעה בארגון. דוגמה לכך היא מנהל בכיר בארגון, המופקד על ניהול המעבר של הארגון לשיטת ניהול חדשה.

דרישות משתנות – ארגונים עסקיים נאלצים להתאים עצמם לדרישות המשתנות של לקוחותיהם, כאשר נוצר מצב שבו אי-שינוי בארגון יגרום להקטנת הכנסותיו או לחלופין לסגירתו.

שיטת ההתמקדות – הצורך להתמקד הוא חלק בלתי נפרד מחיינו, והוא מתבטא גם באופן שבו אנו צורכים מידע ותוכן, רוכשים חפצים או מבלים כתיירים. העדפה של מידות קטנות וממוקדות אפשר לראות למשל כאשר אנו אוכלים במסעדה ומעדיפים לחלוק כמה מנות קטנות על פני הזמנה של מנה גדולה אחת. בקניות בסופרמרקט אנו מעדיפים מצרכים שבנויים ממרכיב עיקרי כמו "רק חלבון" – המשך לגל המוצרים "ללא גלוטן". ביטוי נוסף של ההתמקדות אפשר לראות גם בתחום הלימודים וההעשרה, כאשר מוצעים לנו קורסים ממוקדי נושא במקום לימודים ארוכי טווח (לילית וגנר, 2018).

על-פי החוקר גארט מורגן (Morgan), התופעות הארגוניות הגלויות על פני השטח הן תוצאה של השתנות מתמדת של הארגון מתחת לפני השטח – זוהי הדינמיקה הארגונית, שיש לגלות ולהבין. לפי גישה זו, אין הבחנה חדה ומובהקת בין הארגון לבין סביבתו. רק מי שמתבונן מבחוץ על הארגון ועל סביבתו יכול להבחין ב"קווי המתאר" של הארגון ולראות היכן "נגמר" הארגון ו"מתחילה" הסביבה (בר-חיים, 2017).

המציאות של היום רצופת שינויים, ובשעה שחלקם ניתנים לחיזוי – ועל כן ניתן להיערך לקראתם מראש באופן פרואקטיבי – הרי שחלקם מפתיעים, לא מתוכננים, נובעים ממשבר חיצוני ואינם נתונים לשליטת הארגון. שינויים אלה מחייבים ניהול תגובתי ושימוש בכל הידע שנצבר בארגון כדי למצות את מרב התועלת מהמצב שנוצר. לשם כך נדרשות מיומנויות ניהוליות ומנהיגותיות הקשורות בהנעת שינויים והטמעתם.

רבים ממנהלי הארגונים ערים לצורך בשינוי בארגונם ולמורכבות התהליך, אך רק מעטים יהיו מוכנים לנקוט יוזמה ולגבש תהליך של חשיבה והכנה לקראת שינוי. פעמים רבות, רק כאשר ניכרים ירידה במכירות, אובדן יתרון התחרות, חשש ממשי למחסור במשאבים או אי-שביעות רצון גוברת של הלקוחות, מתגבשת הבנה של הצורך בשינוי. גישתם של המנהלים אז תהיה תגובתית ולא יוזמת. פעמים רבות הם יעדיפו פעולות תיקון על פני שינוי ממשי ויסודי. שמרנות, פחד מהלא-נודע, חוסר ידע באשר לאופן ביצוע שינויים, התנגדות מצד גורמים שונים, אי-ודאות באשר למידת ההצלחה של השינוי או באשר לתגובות של בעלי עניין לשינוי – כל אלה מקשים על דרג הניהול להוביל שינויים יזומים (משולם והרפז, 2015).

כיום, הצלחתן של חברות תלויה ביכולתן להשתנות בהתמדה. שמירה על הלימה בין הארגון לבין סביבתו החיצונית והפנימית מחייבת ניהול שינויים תמידי בכל תחומי הפעילות הארגונית, ולא רק בתחומים הברורים והגלויים לעין – כגון המבנה הארגוני, תהליכי קבלת ההחלטות והשווקים הבין-לאומיים – אלא גם בתחומים הסמויים מן העין, כגון שינויים ערכיים, שינויים בחוזה הפסיכולוגי* בין ההנהלה לעובדים ושינויים במערכות היחסים. ריבוי השינויים והעלייה בקצבם הגבירו את העיסוק בניהול שינויים. אם נבקש להצביע על פעילות אחת עיקרית שתעסיק את המנהל בעתיד, הרי זו תהיה ניהול שינויים – אתגר מורכב ומרכזי בניהול תכליתי של הארגון (משולם והרפז, 2015).

* חוזה פסיכולוגי מייצג את האמונות, התפיסות והמחויבויות הלא רשמיות הקיימות בין עובד למעביד, היוצרות חוזה לא רשמי ליחסים ביניהם (מתוך: ויקיפדיה).

יש הרואים בשינוי מכשול שעל הדרג הניהולי להתגבר עליו; מכשול הנובע מהתנגדות העובדים לשינוי – לצורך לשנות את הרגלי העבודה ולצורך ללמוד מושגים ולרכוש כלים חדשים. הללו הם תהליכים הדורשים זמן ותשומת לב. עם זאת, אפשר לראות בשינוי הזדמנות ארגונית – במקום לקפוא על השמרים ניתנת כאן הזדמנות לחדש, ליצור ולעורר עניין, ללמוד ולהתפתח ברמה האישית, הקבוצתית והארגונית (משולם והרפז, 2015).

החוקר פסקל היה מראשוני הוגי הדעות שקראו לדרג הניהולי לאמץ חשיבה שיטתית ומסודרת ולהשקיע מרץ באימוץ החלטות לשינוי מערכתי כולל, ובייחוד ביכולות הארגון. התבוננותו בעולם הניהול היפני ובשיטותיו, בעיקר בחברות יפניות בארצות הברית, גרמה לו להבין את הצורך בגישות אחרות לשינוי. לפי פסקל, חקר הסביבה והמתחרים לעומק והבנת תהליכי החשיבה וההתנהגות המגדירים את פעולת הארגון הם צו השעה.

רבים טוענים שרק על ידי ייזום משברים נמשכים, ארגונים יכולים להתמודד עם הסביבה הארגונית המשתנה ולשרוד. אסכולה זו מדגישה את החשיבות של תרבות הארגון וניהולו מחד גיסא, ואת ניהולו של כאוס ארגוני על כל השלכותיו מאידך גיסא. את מקומה של גישת השינוי המתוכנן מחליפה אט אט גישה אסטרטגית הדוגלת בבחירת הדרך המתאימה לכל מקרה ומקרה, והמדגישה את הגישה המערכתית של ניהול תרבות הארגון, את ניהולם של תהליכי שיפור מתמיד ואת "הארגון הלומד". על-פי גישה זו, שינוי אינו מונהג מלמעלה למטה, אלא מלמטה למעלה. זהו תהליך מתמשך של התאמה למצבים סביבתיים משתנים. תהליך השינוי כרוך בלמידה מתמשכת ואינו נקודתי.

תהליך השינוי הרצוי הוא אפוא הדרגתי ומתמשך, ונעשה בצעדים קטנים. אוסף צעדים אלה יכול להתבטא בסופו של דבר בשינוי מהותי של הארגון. התהליך חוצה ארגון וחוצה רמות ניהול, ולעתים רחוקות מקומי בלבד. תהליך השינוי הוא חברתי ופוליטי במהותו, ואינו תהליך מובנה ורציונלי (משולם והרפז, 2015).

4.1.2 הגורמים המובילים לשינוי בארגון

יצחק סמואל (2012) מתאר שישה גורמים לצורך בשינוי בארגון:

- א. **גורם דמוגרפי** – שינויים בהרכב האוכלוסייה (עלייה בתוחלת החיים, ירידה בריבוי הטבעי וכדומה) מצריכים שינוי בהרכב סל התוצרים, בסוגי השירותים שארגונים מספקים לסביבה, ואף בשיטות השיווק, בהתאם לדרישות האוכלוסייה. כך למשל, בעקבות העלייה בתוחלת החיים, בתי אבות רבים מציעים שירותי רווחה לקשישים, כמו בריכה וחדר כושר.
- ב. **גורם טכנולוגי** – חידושים ופיתוחים טכנולוגיים ומערכות מידע ממוחשבות מחייבים שינוי והתאמה על מנת לעמוד בשוק תחרותי. הדבר יכול להתבצע בכמה רבדים. לדוגמה: בעבר היה נהוג לשווק ולמכור קלטות וידאו. עם התפתחות הטכנולוגיה, ארגון שלא התאים עצמו לאמצעי אחסון המדיה החלופיים והמשיך למכור קלטות, נמצא בסכנה של פשיטת רגל. דוגמה נוספת לתחום שמושפע עמוקות משינויים טכנולוגיים הוא התחום הכולל תהליכי ניהול ידע.
- ג. **גורם כלכלי** – מחסור או עודף זמניים בחומרי גלם חיוניים, אבטלה, שינויים בכוח הקנייה של צרכנים, עידוד השקעות, שינויים בשערי המטבע הזר וחרם כלכלי, משפיעים בצורה ניכרת על ענפי הייצור, המסחר והשירותים. ארגונים נדרשים לשנות את היקף פעילותם, את שוקי היעד ואת המוצרים, ולהתאים את כל אלה לסביבה המשתנה. כך לדוגמה, כאשר ישראל ניתקה את קשריה הדיפלומטיים עם ונצואלה, ארגונים שעסקו בקשרי יבוא ויצוא נדרשו להתאים עצמם למצב החדש. כמו כן, התפתחות הגלובליזציה הביאה לגידול בשווקים ולגידול בתחרות. לדוגמה, ענף הטקסטיל צריך היה להתאים עצמו למצב החדש שבו יש תחרות קשה עם כוח העבודה הזול בסין.
- ד. **גורם תרבותי** – לגורם זה שני היבטים: האחד – שינוי בתרבות הארגון עצמו: החלפת בעלות, עזיבת דור המייסדים, התחלפותם של בעלי תפקידים בכירים או כניסה לזירות פעולה חדשות (למשל ארגון ייצור שמוסיף פונקציית שיווק) – לכל אלה עשויה להיות השפעה בדמות שינוי בחזון ובערכים; השני – שינוי בסביבה שבה פועל הארגון, כמו כניסה לשווקים חדשים, המאופיינים בתרבויות שונות מהתרבות של ארגון האם.
- ה. **גורם פוליטי / גיאוגרפי-אסטרטגי** – גורם המתאפיין בשיתוף פעולה בין מדינות: שווקים משותפים, בריתות צבאיות והסכמי סחר. כל אלה מחייבים הסתגלות והתאמה של הארגונים. כמו כן, סכנות הטרור העולמי מחייבות היערכות ביטחונית של רשויות ארגוניות רבות (שדות תעופה, נמלים וכו') ומגבירות את הצורך בשינויים מבניים, תפקודיים וטכנולוגיים כאחד. למשל, בתקופות של מתיחות ביטחונית בישראל, יש צורך להעסיק מאבטחים רבים במסעדות, וארגונים שונים צריכים להיערך לכך.
- ו. **גורם חברתי** – שינוי בסביבה החברתית של הארגון (למשל עלייתן של גישות ביחס לזכויות הפרט או איכות הסביבה) המביא לשינוי במדיניות ההשמה והתעסוקה.



4.1.3 העיתוי הנכון לביצוע שינוי

**"אל תחכה, הזמן הנכון לעולם לא יבוא, התחל מהיכן שאתה עומד ועם הכלים שיש ברשותך
כעת, וכלים טובים יותר יימצאו ככל שתתקדם" – נפוליאון היל**

אחת השאלות המרכזיות שמעסיקות ארגונים בכל הקשור לשינוי היא: מהו העיתוי הנכון לביצוע השינוי? לפני כניסת מתחרים חדשים לשוק? לאחר חודש, או לאחר כמה חודשים או חצי שנה של ירידה במכירות? לאחר כניסת חוקים חדשים? לאחר ריבוי בתאונות עבודה?

השינוי הארגוני הוא פועל יוצא של שינויים פנימיים או חיצוניים, אך אפשר לסווגו לשני סוגים: שינוי תגובתי, הנערך לאחר שנוצרת הבעיה, או שינוי הנצפה מראש, לפני שנוצרת הבעיה.

ניתן למנות כמה גורמים מרכזיים המסייעים לארגון בקבלת ההחלטה על העיתוי המתאים לביצוע השינוי, כאשר מספיק שאחד מהם יתקיים כדי שהארגון יבין שהגיע הזמן לשינוי.

4.1.4 סוגי שינוי

תחילה נבחין בין שני סוגים או עומקים של שינוי:

א. **שינוי ממעלה ראשונה** – מכונה גם **שינוי תוספתי** – מעבר ממצב למצב או מהתנהגות אחת לאחרת בתוך מסגרת כוללת של התנהגות.

ב. **שינוי ממעלה שנייה** – מכונה גם **שינוי אסטרטגי** – שינוי המסגרת הכוללת של הארגון.

שינוי ממעלה ראשונה ברמה האישית יכול להיות למשל מעבר מאכילת מזון עתיר שומנים לאכילת מזון בריא, ואילו שינוי ממעלה שנייה עשוי לכלול שינוי באורח החיים: אימון גופני יומיומי, הקפדה על שעות שינה, מעבר ממגורים בלב העיר לסביבה כפרית מרוחקת ומעבר מסביבת עבודה מלחיצה לסביבה רגועה המשלבת חיים ה"קרובים לאדמה".

להלן דוגמה לשינוי בארגון:

היקף שינוי יחסי			
סוג השינוי		חלקי	כולל
סוג השינוי	שינוי ממעלה ראשונה	שיפורים במרכיבים ספציפיים הקיימים בארגון	שיפורים בכלל מרכיבי הארגון
	שינוי ממעלה שנייה	טרנספורמציה המשנה את טבעם של מרכיבי מפתח בארגון	טרנספורמציה מוחלטת ושינוי בעצם טבעו של הארגון וטבעה של פעילותו

ההבחנה בין שני סוגי שינוי אלה חיונית לבחירה בין אסטרטגיות של שינוי. בשינוי ממעלה ראשונה, פתרונות ניתנים להחלה באמצעות התאמות ו"כיוונונים" פנימיים, בעוד המערכת נותרת יציבה באופן בסיסי. בשינוי ממעלה שנייה, חלופות פעולה פנימיות אינן מסוגלות לספק את התוצאה הרצויה, ונדרש שינוי מעמיק בעצם טבעה של המערכת. רוב מצבי השינוי דורשים עירוב של אסטרטגיות שינוי ממעלה ראשונה ושנייה גם יחד. בלבול בין השתיים (אי-הבנה של סוג השינוי הדרוש) עשוי להביא לקושי או אף להשגת תוצאה הפוכה מזו הרצויה. זאת בייחוד כאשר אסטרטגיות המתאימות לשינוי ממעלה ראשונה מוחלות על מצבים שנדרש בהם שינוי ממעלה שנייה.

4.1.5 עוצמת השינוי

ארגונים משתנים, בהכרח, מעצם העובדה שהם מקיימים יחסי גומלין עם סביבתם ונאלצים להגיב לשינויים המתחוללים בה כל הזמן. הם משתנים בלא הפסק, באופן שגרתי, פעמים רבות לא באורח דרמטי, מתוך היענות לכוחות דמוגרפיים, כלכליים וחברתיים. לצד זאת, כאמור, לעתים ארגונים חווים גם שינויים אסטרטגיים מהותיים.

לדוגמה – חברה המייצרת מוצרי טקסטיל חייבת להסתגל תדיר לשינויים חיצוניים, כגון: הופעת חברה מתחרה בשוק, שינוי אופנה, או ביטול מכסי מגן על יבוא מוצרים. לפיכך, עיצוב קולקציות חדשות, סריקת צווי אופנה חדשים, מסעות פרסום בלתי פוסקים לקביעת טעמי אופנה, זיהוי פלחי שוק חדשים ואוכלוסיות צרכנים חדשות הם לחם חוקה של החברה, והשינויים הבלתי פוסקים בחלקים נרחבים שלה הם מצב טבעי. חלק מהשינויים הללו הם בעלי עוצמה גבוהה ומאפיינים **שינוי אסטרטגי**, וחלקם בעלי עוצמה נמוכה ומאפיינים **שינוי תוספתי** (בר-חיים, 2017א).

ניתן לסווג את עוצמת השינוי ל**שני** סוגים (סמואל, 2012):

1. שינוי תוספתי

הגדרה: שינוי של רכיבים בודדים בצורה הדרגתית.

מאפייני השינוי התוספתי הם:

- ממוקד וספציפי: לרוב השינוי מצומצם בגודלו ומתמקד בבעיה ספציפית
- קל לתכנון וליישום
- דורש התאמות או שינויים בחלק מצומצם של הארגון
- מצריך חדשנות מנהלתית מועטה ופשוטה יחסית
- המצב העתידי ברור ונהיר (שינוי מסדר ראשון)

2. שינוי אסטרטגי

הגדרה: שינוי מהותי ובו-זמני במאפיינים מרכזיים של הארגון.

דוגמאות לשינויים אסטרטגיים: מכירה של החברה, התרחבות לענפים נוספים, או פיתוח מוצרים חדשים.

למשל, סניפי חברת פוקס מתחלקים לחמישה מותגים:

FOX – בגדי נשים

FOX MEN – בגדי גברים

FOX BABY – בגדים לפעוטות

FOX KIDS – בגדי ילדים

FOX HOME – כלי בית וטקסטיל לבית

מאפייני השינוי האסטרטגי הם:

- יסודי ורב-ממדי: זהו שינוי מקיף, הנוגע בדרך כלל לכל מחלקות הארגון. עליו להיות יסודי כדי למנוע מצבים שבהם רק חלק מהשינוי מתבצע.

- מתוכנן ומבוקר: מאחר שהשינוי גדול, הוא חייב להיות מתוכנן היטב, וחייב להתבצע עליו מעקב כדי לדעת אילו שינויים עוד נותר לבצע.
 - דורש היערכות מחדש של רבדים שונים בארגון: השינוי משנה החלטות ומבנים רבים הקיימים בארגון.
 - מצריך חדשנות מנהלתית מרובה: שינוי כזה הוא קריטי ולא קל לביצוע, ועל כן הוא מצריך חשיבה יצירתית רבה של מנהלי הארגון.
 - גורר מצב מעבר ארוך טווח: השינוי דורש זמן רב להטמעה, ולכן משך הזמן של החלתו הוא רב.
 - עלול להוביל למצב עתידי לא ודאי (שינוי מסדר שני).
- הארגון הוא יחידה הוליסטית. שינוי ארגוני הנוגע להיבטים מהותיים בארגון (ואינו שינוי טכני או מקומי) חייב להתייחס למכלול הנדבכים הקריטיים בחיי הארגון. אי-התייחסות לאחד מן הנדבכים שלהלן עשויה לטרוף את המהלך. עם זאת, במקרים רבים השינוי יכלול התמודדות ישירה רק עם חלק מהיבטים אלו, בשל קשיי נגישות של מובילי השינוי, או בשל הכרה בכך ששינוי במרחב אחד יגרור שינויים באחרים. להלן ההיבטים המרכזיים הנדרשים בשינוי ארגוני:

שינוי מבני

הגדרה: שינוי בהגדרת התפקידים, באופי חלוקת המשימות, ביחסים בין המחלקות ובסמכויות בארגון.

שינוי במרכיב אחד של המבנה (למשל, איחוד של שתי יחידות ליחידה אחת, או הכנסת פונקציה חדשה לארגון) חייב להלום מרכיבים אחרים בו (למשל, חלוקת הסמכויות ותהליכי קבלת ההחלטות, או צורת התקשורת ואופן שיתוף הפעולה בין יחידות). זאת משום ששינוי שיתמקד ברובד המבני-טכני בלבד ("מי מדווח למי"), עשוי שלא להתמודד עם מרכיבי הבעיה, אלא לטפל בסימפטומים שלה בלבד.

דוגמה: בשנת 2015 החליט הרמטכ"ל גדי איזנקוט על איחוד ארבע סיירות: אגוז, רימון, דובדבן ומגלן לחטיבת הקומנדו עוז [חטיבת עוז (חטיבה 89) היא חטיבת חיל רגלים למבצעים מיוחדים של זרוע היבשה בצה"ל] (מתוך: **ויקיפדיה**).

דוגמה נוספת

"פחות מ-3 חודשים עברו מאז פיצול ערוץ 2 – וקשת מבצעת שינוי דרמטי במבנה הארגוני שלה: לוואלה ברנז'ה נודע כי מחלקת פיתוח התוכן של החברה תמוזג עם מחלקת התוכניות. המחלקה החדשה תהיה תחת ניהולו של חיליק שריר, שיקבל לידיו את הסמכויות של מי שהיה סמנכ"ל הפיתוח עד לאחרונה, אסף בלכר. ככל הנראה, בלכר צפוי לנהל מיזם חדש של KI – שם כבר עבד בעבר, במיזם משותף עם דיק קלארק הפקות.

"המחלקה החדשה תנהל את התוכן והתוכניות עבור קשת 12, לרבות תהליכי פיתוח ארוכי טווח. עובדי מחלקת הפיתוח ישתלבו במחלקת התוכן בתפקידי מטה ובהפקות שונות. בין היתר, יוסי אליאס ימשיך לשמש כמנהל פיתוח במחלקת התוכניות בין ההפקות השונות אותן יערוך עבור קשת. בנוסף, רינת לנץ תמשיך את תפקידה כמנהלת פיתוח במחלקת תוכניות ותמשיך לנהל את הפיתוח של תוכניות ריאליטי מקוריות של הערוץ" (נועה פרייס, 21.1.2018).

שינוי טכנולוגי

הגדרה: שינוי תהליכי עבודה, הכנסת ציוד חדש, אוטומציה ושיטות עבודה חדישות. למשל, שיטות ייצור שהשתמשו בחומרים מזיקים לאדם משתנות אט אט. כמו כן, מכונות מחליפות בני אדם ברצפת הייצור (מתוך: **ויקיפדיה**).

שינוי טכנולוגי מערב לרוב פיתוח ו/או אימוץ של טכנולוגיה חדשה שמחליפה טכנולוגיה ישנה, או מחליפה גורם אחר מחוץ לארגון שסיפק תחליף קודם לכן.

בספרות הכלכלית, שינוי טכנולוגי מתואר כתהליך של המצאה, חידוש וחלחול של טכנולוגיה חדשה או של תהליך חדש. תהליך זה מתחיל בהמצאה של טכנולוגיה (או תהליך ייצור כלשהו), והוא נמשך בשיפור הטכנולוגיה (שבו לרוב

היא הופכת לבעלת ביצועים טובים יותר ו/או מוזילה את עלות המוצרים שהיא מיושמת בייצורם), והפצת הטכנולוגיה בקרב החברה או התעשייה.

שינוי טכנולוגי לא תמיד מביא ברכה לכל שכבות האוכלוסייה, בוודאי לא בטווח הקצר.

טבלת השיאים העולמיים בקפיצה במוט יכולה להמחיש מהו שינוי טכנולוגי: השינויים שחלו בחומר של מוטות הקפיצה לא נבעו משיפורים שהוכנסו במוט העץ המקורי, אלא הם פועל יוצא של תכונות חדשות של חומרים חדשים. אפשר לומר בוודאות שהשיא הנוכחי בקפיצה במוט, הגבוה ב-241 סנטימטרים מהשיא הראשון, לא היה מושג בעזרת שיפורים בלבד. לשם כך היה דרוש שינוי טכנולוגי.



פעמים רבות לא ידועות ההשלכות של כניסת טכנולוגיה חדשה, ולעתים טכנולוגיה שנתפסת כחיובית בטווח הקצר או כאשר היא בראשית דרכה, מביאה בהמשך לתוצאות לא צפויות או אפילו הרסניות. כך, השימוש הגובר ברכבים פרטיים הוביל גם לגידול ניכר בתאונות דרכים ולבעיית זיהום אוויר קשה בערים (מתוך: אקו-ויקי).

רמה נוספת של שינוי טכנולוגי היא **שיפור טכנולוגי**.

שיפורים טכנולוגיים מתבצעים בשלב שבו המוצר מאובחן ומאופיין מבחינה טכנולוגית, וכל שנותר לעשות הוא לפתחו ולהביאו לידי הבשלה לייצור ולשיווק, ובהמשך להוסיף לו תיקונים או שכלולים היכולים לאפשר ביצועים משופרים, חיסכון בעלויות ייצור ושימוש, צמצום תופעות לוואי שליליות וכדומה. תוחלת חייהם של שיפורים טכנולוגיים היא בדרך כלל קצרה.

אחד השיפורים הטכנולוגיים, ואולי הבולט שבהם, קשור בהמצאת המכונית. מנוע השריפה הפנימית הופיע לראשונה ב-1885. מאז עברו יותר ממאה שנה, והוא עדיין משרת את תעשיית הרכב בעזרת שורה ארוכה של שיפורים טכנולוגיים. לא כך היה בראשית צעדיה של תעשייה זו, שניסתה מגוון נועז של טכנולוגיות מהפכניות, החל במנועי קיטור וכלה במנועי חשמל. ואכן, השוק שיקף יפה פלורליזם זה.

חיי הארוכים של מנוע הבנזין יגיעו כנראה לסיומם במהלך המאה הנוכחית. הצלחה יוצאת דופן זו יכולה אך להעיד על הכלל: שום כוח בעולם לא יכול להציל טכנולוגיה מיושנת.

איננו יכולים לחזות מראש את ממדי ההצלחה הכלכלית של טכנולוגיה חדשה. לדוגמה, ב-1902 דנו בחברת מרצדס-בנץ בפוטנציאל העולמי של שוק המכוניות. ההערכה המרבית עמדה על מיליון מכוניות, שכן זה היה המספר המשוער של נהגים מקצועיים שעשויים להיות זמינים להסעת כלי הרכב. אבל כבר ב-1920 הצליחה חברת פורד למכור, בארצות הברית בלבד, שמונה מיליון מכוניות מדגם T.

רמה גבוהה יותר של שינוי טכנולוגי היא מהפכה טכנולוגית.

דוגמאות למהפכות טכנולוגיות ששינו את חיינו: גוגל, סמרטפון (בעיקר אייפון), טאבלט, דואר אלקטרוני ומסרונים (הודעות SMS).

דוגמה

"חמישה בנקים, חמש גישות דיגיטליות"

"מרבית הבנקים הישראליים הקימו בשנים האחרונות אגפים ייעודיים לחדשנות ופינטק, אך כל אחד מהם בחר אסטרטגיה שונה לשם כך. איזה בנק רואה את עתידו בדיגיטל, ומי דווקא משקיע בסניפים עם פקידים אנושיים?"

"מערכת הבנקאות נמצאת בעיצומה של המהפכה הדיגיטלית, ועוברת בשנים האחרונות שינויים ניכרים, שצפויים להיטיב בעיקר עם משקי הבית והעסקים הקטנים' - במילים אלה פתחה המפקחת על הבנקים, חדוה בר, את הדו"ח השנתי ל-2016, שפורסם במאי. בר הדגישה כי השינויים משפיעים גם על הנהלות הבנקים והעובדים, וכי הם צפויים להימשך בשנים הקרובות.

"המהפכה הדיגיטלית בעולם הבנקאות כבר כאן, והיא מהווה איום גדול על מודל הבנקאות המסורתית. לשינויים הדיגיטליים-טכנולוגיים יש השלכות נרחבות על הבנקים בכל העולם, שאינם יכולים להרשות לעצמם לדרוך במקום, ונדרשים לפעול תוך כדי תנועה. הבנקים חוששים בין היתר שחברות הטכנולוגיה הגדולות כמו גוגל, אפל, או אמזון יתפסו את מקומם. לפיכך, הם מנסים לפעול כדי לא להתעורר יום אחד ולגלות כי הם נהפכו לגופים המספקים רק את התשתית הפיננסית לשמירת הכסף - בעוד שאר השירותים הבנקאיים הזולים יותר לרוב הלקוחות יבוצעו אצל הגופים הטכנולוגיים" (מיכאל רוכוורגר, 29.6.2017).

שינוי בסביבה הפיזית

הגדרה: מעבר לאתר חדש, שינוי חלוקת אזור העבודה, שינוי האינטראקציה בין המחלקות השונות, שינוי מיקום המכונות ועוד, בהתחשב בדרישות העבודה.



האם לדעתכם הסביבה הפיזית של בית הספר והכיתה משפיעה על הישגיכם? אם כן, כיצד הייתם מציעים לשנות סביבה זו? ובכן, לסביבה הפיזית של הכיתה ושל בית הספר כולו (עיצוב חלל הכיתה והחצר, האקוסטיקה, הצפיפות, סידור הישיבה בכיתה ועוד) ולסביבה הארגונית של בית הספר (צוות הניהול והפיקוח, החלוקה לשכבות גיל, מערכת השעות ועוד) השפעה לא מבוטלת על אקלים בית הספר ועל תופעות של אלימות ושל ונדליזם. תשומת לב להיבטים אלה יכולה לשפר את אקלים בית הספר.

הסביבה הפיזית של בית הספר

חדר הכיתה

בעיה: התלמידים נאלצים לשבת שעות ארוכות במקום אחד, ולכן צורתו הארכיטקטונית והאסתטית של חדר הכיתה חשובה מאוד. כיתות מוזנחות (שבהן למשל טיח מתקלף או כרזות ישנות התלויות למחצה על לוחות ישנים) עלולות "להזמין" תופעות של אי-שמירה על רכוש ואף של השחתתו, וכן הפרעות בשיעורים.

הצעה: מורים רבים בבתי ספר יסודיים מצליחים לשבור את הצורה המרובעת של הכיתה באמצעות מחיצות ניידות, קישוטים צבעוניים, יצירת פינות לימוד, משחק וספרייה. כך הם יוצרים סביבה לימודית אסתטית, מגוונת ומעוררת סקרנות.

שאלות (המשך השיחה)

מיזוג האוויר בכיתה (חום והיעדר אוורור)

בעיה: בהיעדר אוורור ומיזוג אוויר, קשה מאוד ללמוד וללמד. החום מעייף, מקשה על הריכוז ומגביר את העצבנות.

הצעה: אמנם אי אפשר לשפר את מזג האוויר, אך אפשר להתאים את הפעילות בכיתה למצב. בימים חמים מאוד אפשר לדבר על נושאים מעניינים ללא משימות מורכבות.

צפיפות

בעיה: הכיתה היא מקום סגור, קטן וצפוף. ישיבה בצפיפות ליד אדם לא רצוי תגרום להחרפת רגשות של כעס ודחייה.

הצעה: כדי להקל, רצוי שכל תלמיד ישב ליד מישהו שהוא מחבב. אין להתעקש בשום אופן על ישיבה לא נעימה בשולחן משותף (אליעזר יריב, 1999).

דוגמה בולטת לשינויים פיזיים היא העברת מפעל של ארגון עסקי לאזור אחר במדינה (למשל לפריפריה או למרכז) או למדינה שבה עלויות התפעול זולות יותר.

הסיבות שמניעות הנהלות לבחור בהעברת מפעלים הן מגוונות:

- צורך להרחיב את הפעילות ולהקים מפעל בשטח גדול יותר
- אפשרות לקבל הטבות שונות באמצעות פתיחת פעילות באזור מועדף
- שיתופי פעולה עם גורמים שונים או עם משקיעים, שדורשים פיתוח פעילות במקום חדש
- רצון לקרב את אזור הייצור למקום שבו יש הון אנושי (כוח אדם) איכותי או זול יותר.

בשנים האחרונות אנו עדים לתופעה של העברת מפעלים למדינות שבהן העלויות זולות יותר כדי לחסוך בצורה ניכרת בעלויות הייצור. תופעה זו גרמה לניצול קשה של אוכלוסיות במדינות העולם השלישי, לעוני כבד, ולהעסקת ילדים.

דוגמה להעברת מפעל למדינה זולה יותר – חברת קסטרו

"מנכ"ל קסטרו: 'פועל סיני מרוויח 550 שקל בחודש. אי אפשר לנצח את זה'

"פועל סיני משתכר כ-1,000 יואן בחודש, שהם 550 שקל, כך שהעברת הייצור לסין מצמצמת במאות אחוזים את עלויות השכר, ההוצאה העיקרית של כל מפעל. נוסף על כך הודיעה ממשלת סין על הטבות מס גדולות ליצואנים בתחומי הטקסטיל והמתכת. כל אלה, בתוספת עלויות ההקמה הנמוכות והפוטנציאל של שוקי המזרח, הפכו את סין ליעד אטרקטיבי לתעשייה הישראלית" (נעמה סיקולר, אורנה יפת ורחל בית-אריה, 2.9.2009).

דוגמאות נוספות

"יממה על ספינת דיג תאילנדית: 20 שעות עבודה ביום, קערת אורז ומכות. נסטלה היא לא הראשונה, וכנראה לא האחרונה, להודות ששרשרת הייצור שלה כוללת העסקת פועלים בתנאי עבדות. וריטה, הארגון שערך את המחקר עבור תאגיד המזון, חושף שמדובר בתעשייה גלובלית המגלגלת 51 מיליארד דולר בשנה ומעסיקה 21 מיליון עובדי כפייה ב-161 מדינות.

"באוגוסט 2014 הודתה דייהו, יצרנית הרכב הדרום-קוריאנית, שעשתה שימוש בכותנה אוזבקית שמקורה בעבודות

כפייה והעסקת ילדים; ב-2012 הודתה פוקסקון, ענקית האלקטרוניקה הסינית, כי היא מעסיקה בשרשרת הייצור שלה מול נינטנדו נערים ונערות כדי לעמוד בביקוש; באותה שנה הודתה איקאה שהשתמשה באסירים פוליטיים במזרח גרמניה במשך שלושה עשורים כדי לייצר את הרהיטים שלה בעבודת כפייה; בפברואר 2010 הודתה אפל שבשרשרת הייצור שלה נמצאה העסקת ילדים: שלושה מפעלים המספקים רכיבים למוצרי החברה העסיקו, על-פי הגילויים של אפל עצמה, לפחות 11 ילדים עד גיל 15" (להט 9.12.2015, אצל וסרמן, 2018).

שינוי אנושי

הגדרה: שינוי בעמדות ובהתנהגות של העובדים בארגון, בתהליכי התקשורת, בדפוסי הניהול; פיתוח מיומנויות מקצועיות, פיתוח ארגוני ושינוי ההרכב האנושי של הארגון. לדוגמה, החלפת מנהל בארגון.

אופי ההשקעה במשאב האנושי בארגונים עבר שינוי משמעותי בעשורים האחרונים. ארגונים עסקיים צומחים ומשגשגים פועלים על-פי אסטרטגיה ברורה ומפורטת, המכירה בחשיבות הדאגה לרווחתו האישית (well-being) של העובד, לצד הרצון להגביר את ביצועיו ואת תרומתו לארגון. החברה הרחבה (society), בדמות רשויות ממשלתיות וגופי פיקוח ציבוריים, דואגת להתנהלות בריאה ומאוזנת של העובד מול המעסיק, שבבסיסה סביבת עבודה חיובית ומועילה.

השינוי האנושי כולל **ארבעה תחומים**:

א. **שינוי פרסונלי** – לא פעם שינוי ארגוני מלווה בשינויים בדמויות הנושאות תפקיד בארגון, אם כתוצאה של שינויים מבניים ואם כתוצאה של הסטת משאבים ועובדים למשימות שונות. דוגמה לכך היא קידום עובד לתפקיד בכיר יותר (שבו הוא גם מנהל של עמיתו בתפקיד הקודם). השינוי הפרסונלי עלול לערער את תחושת היציבות של חלק מן העובדים, ויש להשקיע מחשבה כיצד לצלוח אותו באופן חכם ורגיש. מנגד, לעתים ללא שינויים פרסונליים בתפקידים הקריטיים לשינוי, יהיה קשה מאוד להוביל את המהפכה התפיסתית הנדרשת (שבירת דפוסי מחשבה והרגלים התנהגותיים).

ב. **שינוי תפיסתי** – שינוי זה מצריך יצירת חלופה – גם אם ראשונית בתחילתה – על בסיס ניתוח ביקורתי של העבר ויצירת מרחבי למידה חדשים. המערכת של הארגון היא נקודת המפגש המרכזית בהובלת השינוי התפיסתי, והמשגה היא הדרך המרכזית לעדכן אותה ולהשפיע עליה. כדי לפעול בכיוון זה, יש לקדם תהליכי למידה פנימיים שיובילו לפיתוח התפיסה החדשה.

ג. **שינוי תרבותי** – שינוי בדפוסי הפעולה מצריך שינוי בתרבות הארגונית על ערכיה, הסיפורים המכוננים שלה, הטקסים שלה והצורה שבה היא מארגנת את האינטראקציות היומיות בארגון. אף שלא ניתן להשפיע באופן ישיר על התרבות הארגונית, אפשר לקיים פעולות רבות שיעצבו אותה מחדש.

ד. **שינויים בחלוקת המשאבים** – הצעד הפשוט יחסית לניהול בעת הובלת שינוי הוא חלוקה מחודשת של המשאבים בארגון. עם זאת, אף שיש להנהלה שליטה רבה בתחום זה, ההשפעה שלו על ההיבטים האחרים מצריכה התייחסות שקולה ורבת-קשב. במצבים רבים, חלוקה מחודשת של המשאבים צריכה להיעשות בשלבים מתקדמים של השינוי, לאחר שכבר קיימת הבנה משותפת של הצורך בשינוי ושל ההסתגלות שמכתיב צורך זה. חלוקה זו משפיעה בהכרח גם על מבנה התמריצים בארגון, שמשפיע בתורו הן על האנשים והן על התרבות הארגונית. דוגמה לכך היא ארגון שנהג לחלק בכל סוף שנה בונוסים לכלל העובדים על-פי רווחי החברה, ובעקבות השינוי מחלק תמריצים רק לעובדים מצטיינים.

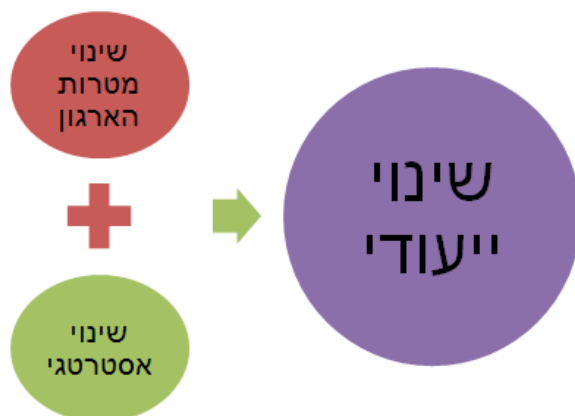
דוגמה לשינוי אנושי – משטרת ישראל

החל משנת 2016, על-פי החלטת רוני אלשיך, המפכ"ל דאז, יישמה המשטרה שיטת מינויים חדשה למינוי קצינים בכירים. עד להחלטה זו מינוי שוטר או קצין לא היה חייב בהליך מכרזי. המשטרה מבחינה בין הליך מינוי לתפקידי קצינים בדרגת ניצב לבין הליך מינוי לתפקידי קצינים בדרגות סגן ניצב עד תת-ניצב (המשרד לביטחון פנים – משטרת ישראל, הליכי מינוי קצינים במשטרת ישראל, דוח שנתי 2016).

שינוי ייעודי

הגדרה: הרחבת סל התוצרים, ביטול מוצרים ושירותים, הסבת עיקר פעילות הארגון מתחום לתחום, הפניית מאמצי שיווק ליעדים חדשים או התמקדות בקיימים המביאים תועלת גדולה יותר לארגון, או שינוי במטרות הארגון. למשל: חברה המשווקת דפים להדפסה מחליטה לשווק גם מדפסות.

השינוי הייעודי כולל גם שינוי במטרות הארגון וגם שינוי באסטרטגיה.



אסטרטגיית הארגון היא תהליך שבו מתורגמות מטרות הארגון לתוכניות פעולה מעשיות. בתהליך תרגום זה עשויים להיווצר פערים וניגודים בשל המפגש בין הרצוי למצוי. בטווח הקצר עלולות להיווצר סתירות של ממש בין האסטרטגיה לתוכניות הביצוע המידיות. חוקרים הגדירו את התהליך האסטרטגי כיצירת התאמה בין הארגון לבין סביבתו החיצונית. לשם יצירת התאמה נדרשת ערנות מתמדת בדרג הניהולי (בר-חיים, 1994).

ניתן לזהות **תשע** סיבות נפוצות לשינוי באסטרטגיה. מדובר בתופעות חדשות יחסית או בכאלה שהשפעתן גדלה בשנים האחרונות:

- א. חידושים טכנולוגיים שהארגון צריך לאמץ ולהסתגל אליהם.
- ב. הכלכלה הגלובלית וההשפעות ההדדיות אשר גורמות לאי-יציבות בשוקי העולם, כאשר מחד גיסא הן יוצרות הזדמנויות חדשות, אך מאידך גיסא מהוות כר למשברים קשים לחיזוי.
- ג. מערכות היחסים המדיניות והכלכליות בעידן הגלובליזציה, שמביאות לכך שממשלות משנות חקיקה, תקינה ורגולציה לעיתים קרובות יותר.
- ד. שינויים דמוגרפיים, חברתיים ותרבותיים שמשפיעים על הציפיות, ההעדפות וההתנהגות של הצרכנים ושל העובדים, כמו למשל הרגישות לאיכות הסביבה או הגישה הפשוטה והנוחה למידע בכל התחומים.
- ה. תחרות גוברת והולכת, מקומית וגלובלית, שמכניסה תכופות לשוק שחקנים חדשים, כמו למשל שטף המותגים הסיניים שחודרים כעת לשווקים הגלובליים.
- ו. תחלופה תכופה יותר בצמרת הניהולית ובדרגי הביניים (בהשוואה לקביעות תעסוקתית בעבר). חילופים כאלה גורמים לבחינה מחודשת של האסטרטגיה, ולרוב גם להכנסת שינויים בה. הדבר מביא עמו גם שינוי בסדרי עדיפויות וקביעת כללים ונהלים חדשים.
- ז. הגברת הקצב של חילופי בעלות, מיזוגים, רכישות ושיתופי פעולה אסטרטגיים.
- ח. לחץ בלתי פוסק מצד משקיעים להשיג צמיחה מתמדת.

ט. שינויים אצל המתחרים המסורתיים של הארגון בשלוש הנקודות הקודמות גורמים לכך שהאסטרטגיה שלהם משתנה, דבר שיוצר שינוי בדינמיקה התחרותית ומחייב תגובה.

דוגמה: החלפת הסמליל (הלוגו) של קופת חולים כללית. האם מדובר בהחלפת מטרה?

עם היווסדה של "קופת חולים" עוצב הסמליל הראשון מתוך מטרה לייצג באמצעות האותיות ק' ו-ח' את השם שנבחר לשירות. בשנים 1975 ו-1990 חלו שינויים בעיצוב הסמליל על-פי שינויים במיתוג ולריענון תדמית קופת החולים. בשנת 1995, בהמשך לחוק ביטוח בריאות ממלכתי וההפרדה מההסתדרות, החליטה הנהלת הקופה על עיצוב סמליל חדש.

באוקטובר 1999 הוכרז על החלפת שם הקופה ל"שירותי בריאות כללית", ולפיכך שונה גם הסמליל, שזכה בשנת 2000 לעיצוב מחודש של אריה גלוק. בשנת 2001, לצורך חידוד האסטרטגיה השיווקית החדשה, נוסף לסמליל המשפט "כי אנחנו כאן בשבילך", אשר שונה בהמשך ל"אנחנו כאן בשביל המשפחה". הניסוח הסופי, אשר מלווה את הסמליל עד היום, הוא "הכי טובה למשפחה".

כחלק ממהלך כינוס וצמצום של מותגים, כונסו החברות הבנות תחת המותג "כללית", ואילו בבתי חולים החל תהליך של שימוש בשיוך "מקבוצת כללית". בשנת 2010, לרגל חגיגות המאה של הכללית, שונה הסמליל וכלל את התוספת "100 שנה". הוא שונה שוב בשנת 2013 לצורתו הנוכחית ונוספה לו המילה "מעל" על-גבי המספר 100, כדי לשמור על מבנה הסמליל, אך לדייק במניין השנים.



עיינו בעיתונות או במאגרי מידע והציגו דוגמאות לארגונים נוספים שביצעו שינויים שונים: פיזיים, כלכליים וכדומה.

בבואנו לבחון שינוי ארגוני, בעיקר בנוגע לערכי הליבה של הארגון, עלינו לנסות לתכלל (לעשות אינטגרציה) בין הגישות השונות על מנת להבין את הגורמים לשינוי, את המניעים לו, התנאים לחילול השינוי (סעיף 4.1 בפרק זה), הגורמים המעודדים (סעיף 4.2) והמעכבים אותו (סעיף 4.3), מערכת הכוחות הפועלת בארגון, אופן קבלת ההחלטות והלמידה שמתבצעת לקראת התהליך, תוך כדי התהליך ולאחריו (סעיף 4.7), וכן את אמות המידה למדידת הצלחתו.

לפי פוקס (1998) קיימים חמישה תהליכים עיקריים המקדמים שינוי בארגון ושביכולתם להשפיע על סוג השינוי הארגוני:

א. **שינויים חיצוניים בלתי נשלטים:** שינויים פנים-ארגוניים הנכפים על הארגון על ידי כוחות חוץ-ארגוניים. לרוב, אין לאנשי הארגון יכולת לתכנן שינויים מסוג זה או להשפיע עליהם.

ב. **שינויים הנוצרים עקב מצוקה, משבר או קושי:** המניע לשינוי הוא יצר ההישרדות של הארגון שמופעל כאשר נוצר איום ממשי על קיומו.

ג. **שינויים שמקורם בהזדמנות לצמיחה:** שינוי זה אינו נתפס כהכרחי לארגון, אך במקרים רבים הוא נדרש כדי למנוע בעיות או משברים שעלולים לצוץ בעתיד.

ד. **שינויים הקשורים להתפתחות הטבעית:** על-פי התפיסה האבולוציונית, הארגון רואה צורך בשינוי לשם התפתחותו.

ה. **שינויים כתהליך דינמי:** שינוי גורר שינוי. מדובר בתופעת שרשרת שתחילתה בשינוי קטן, שיוצר צורך בשינוי נוסף או בסדרת שינויים נוספים, אשר לרוב משמעותיים יותר מקודמיהם.

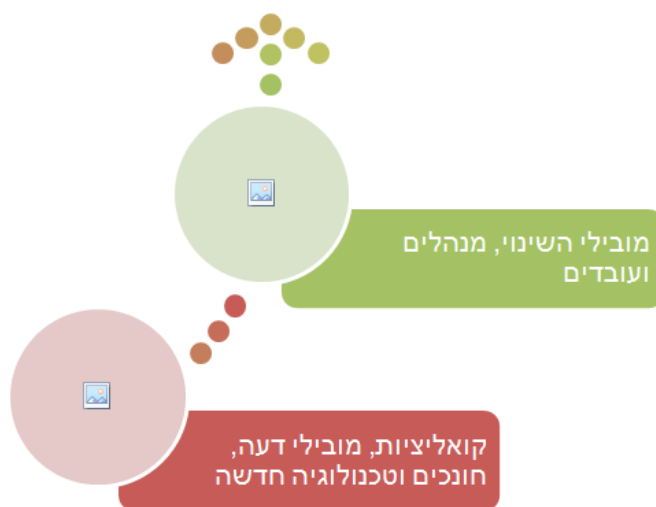
(פוקס, 1998)

4.2 גורמי תמיכה ומאיצי שינוי

לשם הכנסת שינויים בארגון יש להקטין את הכוחות המתנגדים לשינוי ולחזק את אלה הדוחפים לשינוי. כמו כן נדרשות מוכנות, מחויבות ופתיחות לתהליך השינוי מצד העובדים והמנהלים.

נוסף על כוחות מבית, ארגונים מסתייעים גם בגורמים חיצוניים לתמיכה וסיוע בשלב המקדים את יישום השינוי הארגוני: קואליציות, מובילי דעה, חונכים וטכנולוגיה חדשה.

גורמי תמיכה ומאיצי שינוי



4.2.1 קואליציות

בניית קואליציה ארגונית היא אמצעי השפעה שכיח של ראשי הארגון.

ניתן להבחין בין שני סוגי קואליציות בארגון:

1. **קואליציה חיצונית** – כוללת אנשים, קבוצות וארגונים בעלי אפשרות השפעה על גורל הארגון, גם אם אינם חברים בו ואין להם תפקידים בתוכו, לדוגמה: שותפים של בעלי הארגון, ספקים, מתחרים, לקוחות, איגודים מקצועיים, אגודות מקצועיות ורשויות השלטון המרכזיות והמקומיות.

קואליציה חיצונית יכולה להיות: קואליציה שלטת (דומיננטית) – מורכבת ממספר קטן של שותפים, ולמעשה ככל שגדל מספר השותפים בה כך היא נחלשת, משום שגדל הסיכון של ניגודי אינטרסים בתוך הקואליציה, והיא יכולה להיות קואליציה מפוצלת – וזו, כאשר היא רחבה, מבטיחה לארגון תמיכה ציבורית ומשאבים במגוון מצבים, למשל באמצעות יצירת שדולה יעילה למען הארגון בקרב רשויות השלטון. ואולם, כאשר מספר השותפים גדול מדי (למשל, הבעלות מתפזרת בין אלפי בעלי מניות זעירים שאין ביניהם קשר ארגוני), הקואליציה החיצונית נהפכת לפסיבית.

2. **קואליציה פנימית** – כוללת את חברי הארגון וקבוצות הנושאות תפקידים בארגון (בר-חיים, 2017).

ניתן לזהות חמישה סוגים של קואליציות פנימיות:



- א. **קואליציה ביורוקרטית** – קואליציה מסוג זה מבוססת על סמכות פורמלית, המגולמת במיקומה בהיררכיה של הארגון ובתהליכים הפורמליים לקבלת החלטות ולמימושן. מקור הכוח של השותפים לקואליציה כזאת הוא בתקנונים ובחוקי הארגון הפורמליים, ואלה נקבעים על ידי בעלי התפקידים ביחידות המטה, על-פי צורכי המנהלים ביחידות הקו. לפיכך, קואליציה כזו מאפשרת את קיומם של משחקי כוח בין יחידות מטה ליחידות קו בארגון.
- ב. **קואליציה אישית** – קואליציה של דמות מרכזית בארגון (למשל המנכ"ל), השולטת על עמדות הכוח ונעזרת אד הוק לפי צורך השעה בבעלי תפקידים ובאנשים בארגון, לאו דווקא על-פי מיקומם בהיררכיה הארגונית. קואליציה אישית יעילה מנטרלת למעשה את הפוליטיקה הפנימית וממזערת את משחקי הכוח בארגון.
- ג. **קואליציה אידיאולוגית** – זוהי קואליציה פנימית מבוססת. למעשה, כל חבר בארגון הנאמן לאידיאולוגיה המשותפת של הארגון ומזדהה עמה, יכול להיות חבר בקואליציה פנימית זו, בלא הבדל דרגה או תפקיד בארגון. עשויות להתפתח גם קואליציות עם אידיאולוגיה חלופית. משחקי הכוח בקואליציה אידיאולוגית מתקיימים מתחת לפני השטח או כלפי גורמי חוץ. משחק כוח נפוץ מסוג זה הוא קידום אנשים המייצגים נאמנה את האידיאולוגיה המשותפת. קואליציות כאלה שכיחות באיגודים מקצועיים או במפלגות פוליטיות.
- ד. **קואליציה מקצועית** – קואליציה זו מבוססת על בריתות בין בעלי עוצמה של מומחיות בארגון. ארגון אינו יכול לשרוד ולהתפתח בלי עזרתם של מומחים. הצורך בבריתות כאלה מתעורר כאשר גופים ביורוקרטיים או אידיאולוגיים בארגון מנסים לנהל אנשים שנאמנותם המקצועית היא בראש ובראשונה לעיסוקם ולכללי האתיקה של הקהילה המקצועית שאליה הם משתייכים.
- ה. **קואליציה פוליטית** – זוהי קואליציה הקוראות תיגר על ההנהגה הלגיטימית הקיימת באמצעות משחקי כוח ויריבות. בקואליציות כאלה קיימים גם משחקי כוח אחרים, אופורטוניסטיים, שלא קשורים למטרות הארגון ושכל רצונם אינו אלא לתפוס את השלטון או להצטרף לקבוצה השלטת בארגון.

(בר-חיים, 2017א)

ראשי הארגון בונים קואליציות משום שאינם יכולים, ואולי גם אינם מעוניינים, לעשות בארגון כבתוך שלהם. ואולם, גם קבוצות המבקשות להשתתף בניהול הארגון או בשינויו מנצלות את המבנה הקואליציוני של העוצמה בארגון כדי להשפיע על המתרחש בו. הן עושות זאת בדרכים שונות: יוצרות שדולה; פונות לגורמים בקואליציה החיצונית (אם הקבוצה היא פנימית), או לגורמים בקואליציה הפנימית (אם המבקשים להשפיע הם מבחוץ); מפעילות כוח וטו; ומנסות להשתלב בקואליציה השלטת.

דרך שכיחה להשפיע על הקואליציה הקיימת היא מסעי לחץ – הפעלת שדולה, ארגון עצומות ויצירת דעת קהל בעזרת אמצעי תקשורת מקומיים ואחרים. כל אלה מיועדים להשפיע על מקצת גורמי הקואליציה, בעיקר על אלה המזוהים כמגלים אהדה לעניין שבשמו מתנהל מסע הלחץ, כדי שיטו את הכף בתוך הקואליציה לטובתם.

דוגמה: קבוצת עובדים במטה חברה בתל אביב מפעילה לחצים על אחדים מחברי הדירקטוריון של החברה, כדי שיתנגדו להעברת משרדי המטה לבאר שבע, הקרובה יותר למפעלי החברה בנגב (בר-חיים, 2017א).

המבקשים להשפיע נוקטים לעתים דרכי פעולה המבוססות על התקשרות ישירה עם "הקואליציה הנגדית". בארגון קיימת מעין "נדנדת עוצמה" בין הקואליציה החיצונית לבין הקואליציות הפנימיות. במצבים קיצוניים שולטת בכיפה קואליציה חיצונית בלבד, או קואליציה פנימית בלבד. ואולם, בדרך כלל קיים מרחב תמרון למשחק עוצמה ולהשפעה הן לקואליציה החיצונית, שאינה פסיבית, והן לקואליציה פנימית כלשהי. במרחב זה פועלים אותם גורמים המבקשים לנצל את הניגודים הטבעיים בין גורמי עוצמה מבחוץ לבין גורמי עוצמה בתוך הארגון, ובכך לקדם את עניינם.

דוגמה: קבוצת מנהלים בדרג המקצועי-דיפלומטי של משרד החוץ מתנגדת למינוי פוליטי מצדו של השר. המועמד שמציע השר לתפקיד הדיפלומטי חסר לדעתם מומחיות ומקצועיות הדרושות לתפקיד. חברים בקבוצה זו נפגשים בחשאי עם אחדים מחברי ועדת החוץ והביטחון של הכנסת (שהיא אחד מגורמי הקואליציה החיצונית של הארגון) על מנת שזו תציף את הידיעה על המינוי הצפוי ותטרפד אותו.

דוגמה להשפעה הפוכה (מבחוץ פנימה): מוסד מימון, שלארגון יש קשרים עמו, פונה לגורם בתוך הקואליציה הפנימית (למשל למנכ"ל) על מנת להפעיל השפעה בכיוונים עסקיים הרצויים לאותו מוסד (בר-חיים, 2017א).

בשנים האחרונות גוברת ההתעניינות בפעילותם של ארגונים וולונטריים הפועלים כקואליציות לשינוי חברתי, בשל השימוש הגובר שעושים מנהיגי הארגונים במסגרות הללו. הקמת קואליציה והפעלתה למען מאבק ציבורי היא צורך חיוני, בייחוד בארגונים לשינוי חברתי, הנוטים לייצג אוכלוסיות בלתי מאורגנות ועניות במשאבים. הפעילות המשותפת מאפשרת לארגונים איגום משאבים הנחוצים לשם השתתפות יעילה והשפעה פוליטית. אחת השאלות המרכזיות שעמה מתמודדים חוקרים ופעילים של הקואליציות לשינוי חברתי, היא מהם המקורות שבעזרתם ניתן להתגבר על הקושי להקים ולהפעיל בהצלחה קואליציות אלו כמערכת ארגונית.

קושי עיקרי, הגורם במקרים רבים להתפרקות הקואליציה בטרם השלימה את משימתה, הוא הצורך המתמשך במשאבים. לעתים קרובות נוצר מחסור במשאבים בשל ירידה בפעילות של ארגונים השותפים לקואליציה. הקושי בולט במיוחד כאשר ארגונים שהיו שותפים מרכזיים בקואליציה מפסיקים את פעילותם במסגרתה. הארגונים הנותרים מתקשים לגייס את המשאבים הנחוצים לסיום המאבק, והקואליציה מתפרקת בטרם הצליחה להשיג את יעדיה (קאופמן, 2017).

4.2.2 מנהיגי דעה (או מובילי דעה)

הגדרה

דמויות מובילות חברתית, שנותנות את הטון במקומות עבודה, בקבוצות חברים או בקבוצות למידה. מובילי הדעה יהיו לרוב דמויות דומיננטיות שמצליחות לרכז סביבן קהל רב של אנשים. הם נתפסים כדמויות מהימנות, בעלות כריזמה גבוהה ולעתים גם כסוג של מנהיגים.

מנהיגי דעה הם אנשים פרטיים, שאנשים אחרים במעגלי ההיכרות שלהם מתייעצים עימם בנושאי בקיאותם והתמחותם, ונעזרים בהם בקבלת החלטות. כדי שאדם ייקרא מנהיג דעה בעניין מסוים, עליו להיות חסר אינטרסים באותו עניין (או לכל הפחות להיתפס ככזה) (מתוך: ויקיפדיה).

מנהיג דעה אינו שונה ממונהגיו. הוא אחד מהם. הללו יכולים להיות שכנו, עמיתיו, חבריו או בני משפחתו. ייחודו הוא בדיוק בכך – יש לו מעמד זהה למונהגיו. הוא מגבש את דעתו בתחום מומחיותו אחרי חשיפה רבה ורחבה לנושא. מונהגיו, אשר מכירים את הבנתו הרחבה בעניין, פונים אליו כדי שיעזור להם לקבל החלטה.

המונהגים גם הם חשופים לאמצעי תקשורת ההמונים, אך המידע בעולם המודרני כה רב, עד כי אדם בודד אינו יכול או אינו כשיר לעקוב אחר כל החידושים. תפקידו של מנהיג הדעה הוא לצמצם עבור מונהגיו את היקף החשיפה ולהעביר להם את תמצית המידע לגבי החידוש.

שלושת היתרונות של מנהיג הדעה:

- א. הוא לא נתפס כבעל אינטרס מסוים, כך שאין למונהג סיבה לחשוד שיינתן לו מידע משוחד. הוא מצטייר כמקור אמין, אובייקטיבי וחסר הטיה.
 - ב. המגע הבין-אישי מאפשר למנהיג הדעה נגישות שאין לאמצעי תקשורת ההמונים. הוא יכול להתאים את המסר לתגובותיו של הנמען, להשיב לשאלותיו ולסתור את השגותיו.
 - ג. המגע הבין-אישי מאפשר לו לתגמל אישית ומידית את המונהג המסכים לדעתו על ידי מחמאה, עידוד וחיזוק בחירתו וטעמו.
- כפי שאפשר לראות, לנטייה לאמץ חידושים יש קשר ישיר למנהיגות דעה. מנהיגי דעה הם לרוב אנשים בעלי מעמד חברתי גבוה ויכולת כלכלית לתמוך ב"הרפתקאות" שלהם באימוץ חידושים. הם יכולים להיות:



משפיעני רשת – מובילי דעה ברשת האינטרנט

למובילי הדעה בעידן החמישי, עידן האינטרנט, נוספה פלטפורמה חדשה להביע את דעותיהם ולהשפיע על מספר בלתי מוגבל של אנשים. הם יכולים לפתוח בלוג (יומן אינטרנטי) שבו יש להם במה חופשית ללא עלות וללא צנזורת עורך להביע את דעותיהם, לא משנה עד כמה חריגות וקיצוניות הן יהיו. פלטפורמת web 2.0 מאפשרת לכל אדם להפוך למוביל דעה ולמשפיע בתחומו. גם הרשתות החברתיות, כמו פייסבוק, מקדמות את פעילותם של מובילי דעה, שכן הן מאפשרות לפתוח קבוצות עניין שעוסקות בנושאים מסוימים. בקבוצות אלו כל אחד יכול להביע את דעתו ולהיעשות למוביל דעה ומשפיע בנושאים שהוא מתמחה בהם.

השפעתם של מובילי הדעה בעידן החמישי גדלה והתעצמה. כיום הם יכולים להגיע לכל אחד מאיתנו כל הזמן. היות שהם גולשים באינטרנט, הם מתעדכנים כל הזמן "און-ליין", וכך נשארים רלוונטיים כל העת. אנשים תמיד שמחים להרגיש שהם גילו משהו, שהם עלו על טרנד ולא הלכו אחרי מה שכולם רואים בטלוויזיה, ואת התחושה הזאת מובילי הדעה מספקים. הם בעצם אנשים "משלנו" (כל אחד יכול להיות מוביל דעה ובלבד שיש לו חברים בפייסבוק). כאמור, הם נחשבים אמינים, ואנו נוטים לסמוך עליהם ולהקשיב למה שיש להם להגיד, וכך נוצר מצב שהשפעתם כמעט מוחלטת (מתוך: דמוקרטיה דיונית).

דבר נוסף שקרה להשפעה בעידן החמישי הוא הפיכת מנהיגות הדעה למקצוע. חברות גדולות עובדות עם מובילי דעה על מנת לפרסם את המוצרים שלהן. תמורת זה הללו מקבלים כסף או מתנות. איך זה עובד? מובילי הדעה מפרסמים באינסטגרם תמונה של המוצר או כיתוב כלשהו עליו, מעלים ציוץ לטוויטר, עושים צ'ק-אין בפייסבוק במקומות שהם מגיעים אליהם, כותבים תודה לחברות שסיפקו להם את המוצרים ועוד. דוגמה לכך שמנהיגות דעה הפכה לעסק מצליח היא שבארצות הברית כבר פועלת סוכנות גדולה שנקראת IZEA אשר מאתרת עבור מותגים את אותם גולשים מובילי דעת קהל, שבחלוף השנים הצליחו לצבור קהל מעריצים ועוקבים נאמן, שיהיה מוכן "לשלוף את הארנק" רק כי הם המליצו על מוצר מסוים. כיום מחזיקה הסוכנות במאגר שלה כ-750,000 "חיות רשת" כאלה. במאגר המפרסמים שלה נמצאות מעל ל-55,000 חברות, ובהן: אאודי, לנובו, וולמארט ויוניליבר. כדי להקל את ההתקשרות עבור חברות קטנות, מציעה IZEA לכל דורש לפתוח חשבון ב"ספונסרדס טוויטס" ולבצע חיתוך מדויק שיציג בפניו את כל ה"צייצנים" האפשריים בתחום המדויק שלו, מחיר לכל "ציוץ" ואת מספר העוקבים שיש לכל "צייצן" (איילת רוזן, 5.12.2013).

דוגמה לשימוש במובילי דעה

טרנד חדש שצץ ברשת בשנים האחרונות הוא Fashion Hauls: סרטוני וידאו קצרים שעוסקים באלמנטים שונים בעולם האופנה ומפורסמים ביוטיוב וברשתות החברתיות, כשהמוצלחים ביניהם הופכים את המצולמים בהם למפורסמים. מדוע זה קורה? כנראה משום שאנשים אוהבים להיכנס לארונות של אחרים, להציץ ולהתרשם מהרכישות שלהם ולהתווכח על איכותו של פריט זה או אחר.

מאחורי ה-Fashion Hauls עומדות נערות צעירות, בעיקר אמריקניות, שגדלו לתוך עולם של אינטרנט בכלל ופייסבוק ובלוגים בפרט. עם הזמן, במקום לכתוב בבלוג האישי שלהן על רכישותיהן בליווי תצלומים, הן החלו לצלם סרטונים שבהם הן משתפות את הצופים בקניות האחרונות.

המעניין בתופעה הזאת הוא העובדה שהבלוגריות הצעירות מספקות בעצם מקבילה וירטואלית לחברה הכי טובה שמספרת לך בהתלהבות מה היא קנתה. ההבדל הוא שהפעם את יכולה לסנן לעצמך בבית מה את באמת חושבת על הפריט המדובר בלי הסוואה ובלי העמדות פנים (עדי בויסבא, 19.11.2010).

4.2.3 חונכים

חניכה ניהולית היא מהלך ארגוני מובנה של למידה אישית. מנהל או עובד מנוסה מלווה, במסגרת קשר מתמשך ובלתי אמצעי, את עשייתו של מנהל או עובד צעיר (או פחות מנוסה) ממנו. מטרת החניכה היא להקנות לחניך נורמות וערכים ניהוליים, לסייע בפיתוח חשיבה ניהולית, להביא לשיפור ביצועי החניך ולהעצים את תחושת המסוגלות העצמית שלו. לצד הגשמת מטרות ממוקדות אלו מאפשרת החניכה הניהולית פיתוח וניסוח של ידע ניהולי משותף ויצירת תרבות ארגונית של למידה הדדית, שיתוף בידע והתפתחות מקצועית תוך כדי עבודה.

קיימות שיטות שונות של חניכה. החניכה ה"קלאסית" מבוססת במידה רבה על מהלך של הסבר – הדגמה – תצפית – משוב. בחניכה זו, החונך מדריך עובד תוך כדי עבודה, צופה בו ישירות בזמן ביצוע המטלות השונות, ונותן לו משוב על ביצועיו. לעומתה, ב"חניכה ניהולית מוצלבת" החונך אינו מנהל הישיר של החניך, ולכן אין באפשרותו לצפות באופן ישיר בעבודתו או להורות לו על דרכי פעולה ספציפיות. לפיכך, שיטת חניכה זו מתבססת בעיקר על רפלקציה והמשגה משותפת של ההתנסויות כפי שהחניך מתאר אותן, לצורך למידה.

מטרתה של תוכנית חניכה ניהולית היא להשתמש בידע העצום שנצבר אצל מנהלים ותיקים ואינו נמצא בספרים: היחס להתנהלות המערכות, הפוליטיקה הארגונית, הובלת תהליכי שינוי, ביצוע רפורמות וכדומה. כאמור, חניכה ניהולית מציעה תהליך מובנה של הצמדת חונך (mentor) ותיק ומנוסה למנהל צעיר. מטרת הפגישות היא לקיים שיח וחשיבה משותפת על האתגרים העומדים לפני המנהל הצעיר ולמידה מניסיונו של החונך. החניך מוזמן להצטרף לחונך כצל (shadow) ולצפות בתפקוד שלו בעבודתו. תהליך זה נקרא "הצללה ניהולית". לא כל אחד יכול להיות חונך. ארגונים צריכים להדריך וללוות את החונכים ואת תהליך החניכה, למשל באמצעות ליווי קבוצתי של החניכים, המאפשר דיון בתכנים העולים בתהליך החניכה כולו ועיבודם לשם למידה אישית וארגונית רחבה יותר (מתוך: צפנת).

4.2.4 העובדים

בעידן הנוכחי – לעומת עידן המהפכה התעשייתית – אי אפשר להתייחס עוד לעובדים כאל כלים במשחק שחמט שניתן להזיזם ממקום למקום. ישנה הכרה כי לעובדים יש רצונות ומניעים משל עצמם, ועמדותיהם חשובות מאוד כשמדובר בשינוי ארגוני, שכן הם שיצטרכו להפעיל וליישם את תהליך השינוי, וללא תמיכתם יהיה קשה להוציאו לפועל. נקל לשער מה יהיה גורלו של שינוי שהעובדים אינם מכירים בנחיצותו ואינם מוכנים לשתף פעולה ביישומו. על כן, ארגונים המבקשים לחולל שינויים נדרשים לנקוט צעדים כדי לקבל את הסכמת העובדים לשינויים אלה.

עמדות העובדים סווגו במחקר לפי ארבעה מרכיבים: מוכנות לשינוי, מחויבות לשינוי, פתיחות לשינוי וציניות כלפי שינוי (בר-חיים, 2017). להלן הפירוט:

א. מוכנות לשינוי

המוכנות לשינוי קשורה באמונת העובדים בדבר יכולתו של הארגון להסתגל לשינויים, באמון שלהם במנהיגים ובעמיתים, ובקיום תהליך שיתופם במקום העבודה. גם מאפיינים אישיים כגון מחויבות, תחושת מסוגלות אישית ושביעות רצון מהעיסוק, מעלים את רמת המוכנות.

ב. מחויבות לשינוי

התנגדות עובדים בתהליך של שינוי ארגוני קשורה לרמת המחויבות שלהם לשינוי. אם המחויבות גבוהה, הפרט ישתף פעולה וינקוט צעדים ליישום השינוי.

המחויבות מותנית במידת העוצמה של השינוי המוצע, בהתאמה שלו לחזון הארגוני, בקיומם של ניסיונות מוצלחים קודמים של תהליכי שינוי, בקשרים טובים בין המנהלים לעובדים, בשיתוף במידע ובשביעות רצון. יתרה מזו, אם לעובדים יש מחויבות רבה לארגון אך הם חשים שיוזמת השינוי מנוגדת לאינטרסים של הארגון, הם לא יהיו מחויבים ליוזמה זו. אם יחושו שהשינוי נועד להגשים את יעדי הארגון הם יהיו בעלי רמת מחויבות גבוהה ליישום השינוי.

ייתכן גם קשר הפוך: אם העובדים אינם מעורבים מספיק בארגון או חשים ניכור או חוסר עניין, יוזמת שינוי בנוגע ליעדי הארגון עשויה דווקא למשוך אותם ולהפוך אותם למעורבים. במקרה כזה, גם המחויבות הארגונית שלהם עשויה לגדול, מכיוון שלאחר השינוי הארגון יהיה אטרקטיבי יותר בעיניהם.

ג. פתיחות לשינוי

פתיחות מזוהה עם גמישות, סובלנות, יצירתיות, סקרנות ושאר תכונות מסוג זה. במחקרים שונים נמצא כי רמת הפתיחות לשינוי מושפעת מתחושה של שותפות בתהליך, משיתוף במידע בשלב מוקדם ובקבלת החלטות, וכן מגורמים אישיותיים כמו חיבה לחדשנות ונכונות ליטול סיכונים.

ד. ציניות כלפי שינוי

זוהי עמדה שיפוטית ביחס לשינוי, שנובעת מהניסיון התעסוקתי של הפרט. היא כוללת אמונה בכך שלארגון חסרה יושרה (הארגון מצהיר הצהרות, אך אינו עומד מאחוריהן במעשיו), וכן רגשות שליליים כלפי הארגון וזלזול בו. ציניות עלולה להוביל לתחושת חוסר הוגנות, לחוסר אמון ולפעילויות שמנוגדות למדיניות הארגון. יחס ציני כלפי הארגון באופן כללי מתבטא גם ביחס לשינויים ארגוניים שיוזמת ההנהלה. המחזיקים בעמדה צינית חשים חוסר אמון כלפי המניעים של מנהיגי השינוי, ומציגים עמדה פסימית באשר לסיכויי ההצלחה של התהליך. יחס ציני הוא מכריע בתהליך השינוי, שכן הוא מביא לנבואה המגשימה את עצמה. מעורבות ושיתוף עשויים להפחית את הציניות (בר-חיים, 2017).

ארבעת הגורמים הללו דומים זה לזה, מכיוון שכולם משקפים שיפוט חיובי או שלילי כלפי היוזמה לשינוי. עם זאת, הם שונים זה מזה במשמעותם ובמיקודם. לדוגמה, קיימת אפשרות שאדם יתמוך בשינוי ויהיה מחויב לו מכיוון שהוא סבור שהשינוי נחוץ, ועם זאת יהיה ציני מאחר שהוא לא מאמין בכישורים של מובילי השינוי.

לסיכום, אפשר לומר שעמדות העובדים מתגבשות על סמך גורמים בסביבה הארגונית, ובמידה מסוימת גם על סמך מאפייניהם האישיים (בר-חיים, 2017).

עד כה עסקנו בעמדות העובדים כלפי השינוי ובהשפעתן על סיכויי הצלחתו של השינוי הארגוני. כעת נדון במובילי השינוי, במנהלי הארגון ובתהליך.

4.2.5 מובילי השינוי ומנהלי הארגון

חוקרים זיהו **חמישה** כישורים ניהוליים הקשורים ליישום מוצלח של שינוי:

- יצירת עילה לשינוי, המביאה את אנשי הארגון להכרה שנדרש שינוי: צעד ראשון בדרך להצלחה הוא הכרה משותפת של כל הגורמים המעורבים בכך שקיימת בעיה הדורשת מענה.
 - יצירת שינוי תפיסתי: הבטחה שהשינוי מבוסס על הבנה מעמיקה של הנושאים ונתמך בכלים ובתהליכים ארגוניים.
 - שיתוף אחרים בתהליך השינוי תוך יצירת מחויבות לתהליך.
 - יישום השינויים ומיסודם: פיתוח תוכנית שתבקר ותעריך את השינויים שהוכנסו.
 - פיתוח ועידוד של יכולת האנשים המעורבים למצוא פתרונות בעצמם, ותמיכה בפעולותיהם.
- לסיכום, המנהלים נדרשים לנהל תהליך שינוי עם האנשים ולא מעל ראשם. כמו כן, לא כל אחד יכול להוביל תהליך שינוי, שכן נדרשים כישורים מסוימים ותכונות מיוחדות להובלת תהליך מסוג זה, ויש להתחשב בכך כשמתחילים במהלך (בר-חיים, 2017).

חוקרים אחרים מציינים **ארבע** יכולות בסיסיות הנדרשות ממנהל המוביל שינויים:

- קבלת החלטות:** יכולת לחזות את העתיד, הבנת הפוליטיקה הארגונית ותוצאותיה, יכולת לזהות את התומכים בשינוי ואת המתנגדים לו, להבין את פרשנותם לשינוי, ולגלות אמפתיה וסבלנות בטיפול בהם.
- הקמת קואליציות:** יכולת להקים שותפויות התומכות ברעיונות ובכיווני הדרך, יכולת לתקשר, להיות ברור, לתמוך ולקבל תמיכה, לשאת ולתת, להקים רשת ארגונית תומכת, להציג דברים ולשכנע.
- השגת יעדים:** יכולת לטפל בהתנגדויות, להניע עובדים, לנסות גישות ורעיונות חדשים ומגוונים ולתת תמיכה ותגמול הולם.
- תנופה ומאמץ ממושכים:** יכולת להקים צוות ולהובילו, לשתף במידע, לתת משוב בונה, לגלות גמישות בסגנון ובחשיבה ולעורר אמון.

מערך משאבי האנוש בארגון עשוי לשמש לעזר בתהליך השינוי: יש לצפות ממנו שיתמוך בבחירת דרג הניהול המתאים להובלת השינוי ויסייע בפיתוח התכונות הנדרשות ממנו ככל האפשר. מנהלי משאבי אנוש רבים שואבים את כוחם מתוך מעמדם הארגוני, ולא רק מאישיותם, כדי להשפיע על התהליכים. תקציבים, מידע, הצבת עובדים וקידומם, הערכת עובדים ושינויי מבנה ארגוני – כל אלה מחזקים את כוחם. למערך משאבי האנוש יש אפוא יכולת השפעה מרבית על גורמים אלה, היכולים לשמש כלי עזר בתהליך השינוי (משולם והרפז, 2015).

דוגמה

בשנות התשעים של המאה ה-20 שקלה חברת אינטל ישראל לשנות את הסדרי התפעול של מפעל הייצור שלה בירושלים. הרעיון היה לעבור לשבוע עבודה דחוס – גישה שהחלה לקבל תמיכה בעולם הייצור הגלובלי. המשמעות הייתה לעבור משלוש משמרות ייצור ביום של שמונה שעות עבודה לשתי משמרות ביום של 12 שעות עבודה. מאחר ששבוע העבודה הרגיל של החברה כלל 40 שעות עבודה לאדם, השיטה החדשה אפשרה לעובדים לעבור מחמישה ימי עבודה בשבוע

במשמרות של שמונה שעות, לשלושה ימי עבודה במשמרות של 12 שעות, ולהקדיש את ארבע שעות העבודה החסרות ללמידה בעבודה.

מטרתו העיקרית של השינוי הייתה לחסוך בפתיחת משמרות וסגירתן בכל יום עבודה – תהליך יקר של אובדן זמן וחומרים, בייחוד בייצור תהליכי המתמשך בלא הפסקה. המטרה השנייה הייתה לאפשר לעובדים להשקיע זמן בהתפתחותם האישית באמצעות הקצאת ארבע שעות בשבוע ללמידה.

מנהליו הבכירים של הארגון תפסו שינוי זה כמשמעותי בחיי הארגון. כדי להבטיח את הצלחתו הם נקטו את הצעדים האלה: הנהלת הארגון ערכה דיון ראשוני שבו הוצגו לפני הרעיון לשינוי, הסיבות לו והתוצאות המצופות ממנו. כמו כן הוצגו הקשיים והסיכונים הכרוכים בביצועו. לאחר דיון מעמיק בנושא, סוכם להמשיך לשקול את השינוי לעומקו. באותו מפגש מונה אחראי לשינוי מטעם ההנהלה, שתפקידו היה להכין תוכנית לשינוי ולקיים דיון רחב יותר בתוך תקופה של שלושה שבועות. הוחלט שבדיון תשתתף קבוצה גדולה יותר של מנהלים.

במועד שנקבע נערך יום עיון שבו נכחו שבעת חברי ההנהלה הראשית ועוד כ-15 מנהלים בכירים מתחומי עבודה שונים. יום העיון כלל מצגת מסכמת של הדיון הראשון בעניין, שערכה ההנהלה, וכן פירוט של הרעיון, הסיבות לו והתוצאות המצופות מיישומו. כן הוצגו מחשבות ראשוניות על השלכות השינוי על הניהול ועל חיי היום-יום. בסופו של דיון ארוך התקבלה החלטה עקרונית לקדם את השינוי. בהמשך היום התפלגו המנהלים לקבוצות עבודה קטנות על-פי נושאים שנקבעו, במטרה להציב מסגרת ראשונית לטיפול בשינוי. כך לדוגמה, קבוצה אחת עסקה בשאלת תהליך השינוי, קבוצה שנייה – במסר הארגוני ובדרכי העברתו, ושלישית – בהשפעת השינוי על הסדרי העבודה בתהליך הייצור ומחוצה לו.

מונה איש משאבי אנוש לחבר צוות שיגדיר וירכז את תהליך השינוי. כמו כן הוקמה קבוצה מקצועית לניהול בפועל של השינוי, שהורכבה ממנהלים ועובדים בארגון. קבוצה זו הייתה אחראית כלפי ההנהלה לבחינת תוכנית השינוי וביצועה, וההנהלה נקבעה כוועדת ההיגוי העליונה.

בפגישה ראשונה של רכזי התוכנית והוועדה המנהלת הוגדרו 12 נושאים מרכזיים לשינוי. נקבע מועד למפגש כללי (בהשתתפות 1,300 עובדים) שבו הציג מנכ"ל החברה את הרעיון ואת התהליך עד לשלב זה. כן נפרש הליך תכנון השינוי.

הנושאים שנקבעו לטיפול הועלו בפני הפורום הרחב, והוקצה זמן לשמיעת תגובות העובדים. נושאים אלה היוו את חוט השדרה של השינוי. לכל נושא מונו כ-15-20 עובדים רלוונטיים שתפקידם היה לדון בהשפעת השינוי על הנושא, לאסוף מידע בעניינו, לאתר קשיים, למצוא פתרונות, ולהציג את מסקנותיהם לפני ועדת הביצוע. הנושאים שנבחרו היו מקשת רחבה של תחומים המושפעים מהשינוי: ארגון שעות העבודה, ההשפעה על התגמול, על ניצול הזמן החופשי, על התמיכה האדמיניסטרטיבית (כגון שירות ההסעות והמזון) ועוד.

במשך שלושת החודשים הבאים דנו הקבוצות בנושאים שעל הפרק. כ-200 עובדים היו מעורבים במישרין בוועדות, ורבים אחרים היו מעורבים בעקיפין בתמיכה בהן. בה בעת הוזמנו אנשי מקצוע חיצוניים לוועדות כדי לתרום מהידע שלהם לדיון. כך לדוגמה, הוזמנו רופאים העוסקים בתחום השינה לשם תכנון מיטבי של סבב המשמרות. במקביל התארגן מערך משאבי האנוש לתמוך בהיבטים ההתנהגותיים הדורשים תמיכה או שינוי ברמת הפרט או הקבוצה. במקומות אחדים הוכנסו יועצי פיתוח ארגוני לתמיכה בקבוצות כבר בשלב התכנון.

בשלב האחרון סיכמה כל קבוצה את ממצאיה וקיבלה משוב מהוועדה המנהלת ומוועדת ההיגוי העליונה. הנתונים וההמלצות רוכזו במסמך אחד אשר שימש בסיס ליום עיון נוסף שבו הוצגה התוכנית המלאה לכלל העובדים.

לסיום, התקיימה פגישה חוזרת עם כל העובדים, הפעם בקבוצות קטנות יותר, שמטרתה הייתה לתת הזדמנות לשוחח על השינוי ומשמעותו ולהציג את התהליך ואת התמיכה הארגונית המלווה אותו. בשלב זה ניתנה לעובדים שהות לשאול שאלות ולקבל הבהרות בעניין תוכנית השינוי. פגישה זו הייתה גם האות לתחילת יישום התהליך, כאשר התשתית הארגונית התומכת מלווה אותו (משולם והרפז, 2015).

4.3 גורמי התנגדות ומעכבי שינוי

מרבית השינויים הארגוניים מעוררים התנגדות כלשהי. מאחר ששינוי הוא תהליך רגשי, ההתנגדות לו היא תהליך טבעי. התנגדות לשינוי עשויה להתבטא בדפוסי התנהגות מגוונים: החל בהתנהגות צינית, בהטחת ביקורת ובהבעת אי-שביעות רצון, עבור להתעלמות או אי-שיתוף פעולה, וכלה בפעולות של "חבלה" והתנגדות פעילה לשינוי.

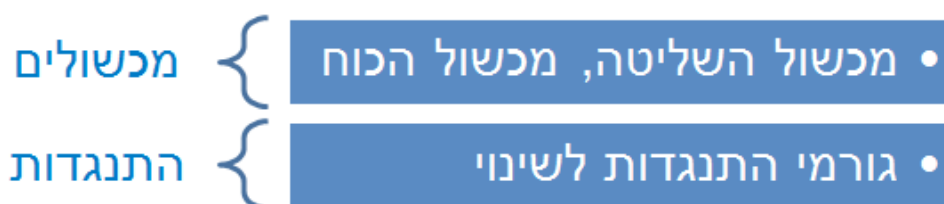
הסיבות להתנגדות לשינוי הן רבות: אישיות, פוליטיות, פסיכולוגיות ורעיוניות. אחת הבולטות שבהן היא חוסר הבנה של מהות השינוי. חוסר הבנה של הסיבות לשינוי עלול להביא להתנגדות לעיתוי השינוי או להתנגדות לעצם השינוי, לצד חוסר אמון בהנהלת הארגון. ניתן להפחית בקלות יחסית את ההתנגדות אם תהליך השינוי ילווה בהסברה מתאימה אשר תבהיר לכול את כיוון הדרך של הארגון ואת הסיבה לכך שהשינוי חשוב להצלחה. הבהרה של משמעות השינוי ליחיד ולמערך החברתי שאתו הוא בא במגע תסייע גם היא. שיתוף עובדים בתכנון ובביצוע, תקשורת פתוחה ורבה, פתיחות והזדמנויות להביע דעה ולרענן את החשיבה יפחיתו אף הם את ההתנגדות לשינוי. סיבה חשובה נוספת להתנגדות לשינוי היא חרדה. רבים חוששים, לעתים בלי להבין את העניין לעומקו, ממה שיידרש מהם לשנות, מהשפעת השינוי עליהם אישית, על קבוצת העבודה שלהם, על קבוצת ההתייחסות החברתית שלהם, על עתידם, על הקריירה שלהם ועוד. ניכר חשש ממשומות חדשות שיידרשו כישורים חדשים, ומעבודה עם מנהל חדש במחלקה חדשה. שינוי מבני, לדוגמה, יעורר מיד דאגה מפני אובדן מקום העבודה (בשל איחוד יחידות והצורך לצמצם תפקידים "כפולים"). פיטורים שנעשו בעבר יגבירו חששות אלה. החרדה היא מפני הלא נודע ושינוי הסטטוס-קוו (משולם והרפז, 2015).

התנגדות היא כורח המציאות בתהליכי שינוי, ויש לקבל אותה כחלק טבעי מהתנהגות אנושית, אך חשוב לדעת שעוצמתה שונה ממקרה למקרה ותלויה רבות בדרך הטיפול בה. מערך משאבי האנוש חייב להיערך לכך. ראשית, חשוב לדעת לקרוא את "מפת" ההתנהגות ולחזות את ההתנגדות ועוצמתה. שנית, אין לחשוש מהתנגדות, אלא לפעול כדי לנווט את ההתנהגות השלילית לכיוונים חיוביים. כלומר, יש להגביר את שיתוף העובדים בתהליכי השינוי.

מחקרים רבים הוכיחו את הקשר בין שיתוף עובדים להגברת מחויבותם. שיתוף פעולה, תקשורת פתוחה, שיתוף בהחלטות, מעורבות במשא ומתן וחינוך, הם כולם אמצעים להפחתת הפחד מפני הלא נודע. טוב יעשה כל ארגון אם יפעיל כלי ניהול אלה בהתנהלותו השוטפת, באופן שבעת שינוי רחב ישמשו אלה כעניין שבשגרה ויהיה צורך לטפל רק בתגובות הקיצוניות הדורשות תשומת לב (משולם והרפז, 2015).

קורט לוין וחוקרים נוספים היו מהראשונים שחקרו בשיטתיות את נטייתם של יחידים וקבוצות בארגון להתנגד לשינויים ולהעדיף את הסטטוס-קוו. על-פי תורתו של לוין (המפורטת בסעיף 4.5), כל שינוי מצריך "הפשרה", כלומר ערעור שיווי המשקל בשדה היחסים החברתיים. על-פי תורה זו, כל ניסיון להפעיל כוח מול המתנגדים לשינוי יגרום גם להפעלת כוח נגדי כדי לשמור על המצב הקיים. לפיכך, אם מעוניינים לבצע שינוי, אולי מוטב להחליש את כוחות הסטטוס-קוו מאשר להפעיל נגדם כוח נוסף. ואמנם, אבחון המערכת הארגונית יגלה כמעט תמיד שדה מורכב של כוחות וכוחות-נגד, המשמרים את הסטטוס-קוו הארגוני ומהווים מכשול להכנסת השינויים הנחוצים. כוחות אלה פועלים בעת ובעונה אחת ברמת היחיד, הקבוצה והארגון כולו (בר-חיים, 2017א).

בסעיף זה נדון בשני סוגים של גורמים:



4.3.1 מכשולים

4.3.1.1 מכשול השליטה

מכשול בסיסי העומד בפני שינוי ארגוני, הטבוע בתוך הארגון, הוא דפוסים מסוימים של שליטה ופיקוח על משאבים והתנהגות. את הדפוסים האלה יצרו וטיפחו ראשי הארגון בהשתמשם באמצעים כגון תקנות, מינויים, הרשאות, מנהגים ומסורות. לפיכך, כאשר באים להכניס שינוי בארגון, נתקלים לעתים קרובות בדפוסים של שליטה מנהלית המנציחה את הסדר הקיים. שינויים ארגוניים רבים פוגעים בסדרי ניהול ובקרה מקובלים.

לדוגמה – שינוי המערער את שיווי המשקל וחותר תחת אושיות הסדר הקיים הוא ארגון מחדש של מחלקות המשרד, מבנה הסמכויות והכפיפויות בו ורשתות התקשורת הפורמלית. נוהלי תיאום, בקרה ופיקוח שגרתיים, שמוסדו והוקנו לבעלי התפקידים בארגון, אינם ערוכים להתמודד עם מצבי שינוי, שכן שינויים טומנים בחובם בעיות שאינן מוכרות ופתרונות שטרם נבדקו.

אם כן, מכשול לשינוי הוא החשש לאובדן שליטה במצב העתידי שייצור השינוי. התגברות על מכשול השליטה והפיקוח אפשרית בארבע דרכים עיקריות:

א. **הצגת חזון השינוי** – יוזמי השינוי חייבים לפרוס בפני כל הגורמים שישתתפו בשינוי או יושפעו ממנו, תמונה ברורה של המצב הרצוי בעתיד. ברור לכול כי יוזמי השינוי אינם יכולים לנבא בוודאות את עתיד השינוי וכי מהלכי שינוי יכולים להסתבך ולהשתבש, ולכן נקודת המפתח אינה פיזור הבטחות, אלא פתיחות ובהירות לגבי כל הקשור למידע הקיים ולכוונות לעתיד.

ב. **יצירת נקודות תמיכה** – בכל שינוי ארגוני ממשי יש להתחשב בהתניות הארגוניות. למשל, שינוי בהגדרת התפקידים במחלקה כלשהי בארגון צריך להיות עקיב ביחס לגורמים אחרים (אנשים המאיישים את התפקידים בהגדרה הישנה, תהליכי תקשורת פורמליים ובלתי פורמליים במערך התפקידים החדש וכדומה). לשם כך יש ליצור מוקדי תמיכה בשינוי. למשל, להדריך אנשים בביצוע משימות חדשות ולהכניס שינויים במערכת התגמולים, באופן שיהיה גיבוי ממשי לשינוי המתוכנן.

ג. **נקיטת אמצעי מינהל** – צעדים ארגוניים טיפוסיים לקראת שינוי הם: (1) מינוי מנהל בעל עוצמה ונגישות הן למשאבים הדרושים לביצוע השינוי הן לנושאי התפקידים במצב הנוכחי; (2) עיצוב תוכנית לשינוי, הכוללת יעדים, תקני ביצוע, לוחות זמנים וכדומה; (3) הקמת מבני ארגון, זמניים בדרך כלל, לניהול השינוי.

ד. **יצירת מנגנון משוב** – דווקא משום שעתיד השינוי אינו ברור (וזהו אחד ממאפייני מכשול השליטה), נדרש מידע עדכני ומהימן על מהלך השינוי. מידע זה מושג באמצעות הקמת מנגנון משוב. למשל, באמצעות ביצוע סקרים, הקמת קבוצות דיון, הסתייעות ביועצים ופיתוח ערוצי תקשורת (בר-חיים, 2017).

4.3.1.2 מכשול הכוח

מכשול אחר להובלת שינויים בארגון הוא דפוס יחסי הכוח בארגון (שאינו זהה לדפוס השליטה המנהלית או חופף לו). שיווי משקל בשדה יחסי הכוח בארגון, כלומר ביחסים הקואליציוניים, במאזן הרווח וההפסד של משחקי הכוח ובמקומה של ההנהגה הארגונית, הוא אחד הגורמים העיקריים לקיפאון השדה וליציבותו. כל ארגון מתפקד גם כזירה למאבקי כוח. מצבים של שינוי ארגוני מעצימים מאבקים אלה – אם מפני שהם יוצרים איום על קואליציות הכוח הקיימות, ואם מפני שהם יוצרים הזדמנויות לקואליציות חדשות. יוזמת שינוי עלולה להיתקל אפוא בקואליציות כוח אשר יפריעו למימושה.

דרכי ההתגברות על מכשול הכוח:

- **יצירת קואליציה** – מכיוון שמכשול הכוח נובע ממערך קואליציוני מסוים של כוחות בארגון, נדרשת תמיכתן של

קבוצות מפתח בארגון כדי ליצור שינוי מוצלח. הבסיס לתמיכה יכול להיות תועלת או אחר. ההסכמה (הקונצנזוס) בין חברי הקואליציה על הדרך להחלת השינוי היא הקובעת את עוצמתה של הקואליציה. מטבע הדברים, גם כאן כמו במכשול השליטה, חשובה תמיכתן של קבוצות העלולות להיפגע מן השינוי. לפיכך, גיבוש קואליציה לצורך שינוי ארגוני כרוך תמיד בתהליכי מיקוח, גלויים או סמויים, עם המפסידים הפוטנציאליים מהשינוי, כדי להבטיח שמאמצי השינוי לא יטורפדו.

- **גיוס ההנהגה** – בין שהיוזמה לשינוי היא של הנהגת הארגון ובין שמקורה בדרגים נמוכים ממנה, יש חשיבות עליונה למחויבות ההנהגה לשינוי. שליטתה על המשאבים ויכולתה לתמרן ביניהם לבין קבוצות, חשובות לאין ערוך הן ליצירת הסכמה על השינוי ותמיכה בו והן לנטרול התנגדויות. הנהגת הארגון יכולה לשכנע בנחיצות השינוי; להשפיע על תכנון המצב בעתיד; לקבוע את התגמול לתומכים; ולהרחיק מתנגדים.
- **ניהול משמעותיות תרבותיות** – הסכמה לשינוי נשענת על תרבות הארגון. ערכים משותפים, שפת הארגון, סמלים ותפיסות ארגוניות משותפות הם כלים חשובים בידי המחייבים שינוי ובידי השוללים אותו. סיכול מכשול הכוח בדרך לשינוי ארגוני נעשה גם באמצעות התייחסות למשמעויות מתחום תרבות הארגון, כמו למשל הצדקת השינוי המתוכנן במונחים סמליים והצגת מאבקי הכוח סביבו כלא רצויים וכפוגעים במאמץ המשותף להצלחת הארגון (בר-חיים, 2017).

4.3.2 גורמי התנגדות

יש הנוטים לראות בשינוי תופעה מבורכת, המנוגדת ל"קפיאה על השמרים", ל"התאבנות" ול"שמרנות". אבל התבוננות בחיי ארגונים תגלה כי, ראשית – לעתים קרובות שורר מצב מקובל של אי-שינוי גם בלא התנגדות פעילה (לדוגמה – בית מסחר גדול לכלי עבודה מקיים במשך שנים קשרי מסחר קבועים עם אחד מספקיו בלי שאיש יערער על תנאי ההתקשרות או יבקש לשנותם, אולי מפני שהביקוש למוצרי הספק הזה קבוע לאורך זמן, אולי מפני שאמינותו ואחריותו הוכחו שוב ושוב, ואולי גם מפני שלא חלה במשך השנים תחלופה בהנהלת המקום ונוצרו יחסי ידידות ונאמנות אישיים).

שנית – גם כאשר מתעורר צורך בשינוי, ההתנגדות לשינוי שכיחה מן העידוד לו. ההתנגדות לשינוי, בשונה ממכשולים לשינוי, היא התנגדות של יחידים וקבוצות בארגון ולא רק דפוס מבני של הסדרים, מנהגים ומסורת. מכשולים העומדים בפני שינוי הם בלתי אישיים ואין לתלות אותם רק באינטרסים או בדאגות של יחידים או קבוצות בארגון. ההתנגדות לשינוי, לעומת זאת, מתבטאת בהתנהגות פעילה או בהימנעות פעילה מהתנהגות מסוימת, כדי למנוע את מימוש השינוי.

הגורמים להתנגדות לשינוי מגוונים. להלן **שבעה** מהם:



- א. **ניגוד אינטרסים** – אחת הסיבות העיקריות והמוכרות ביותר להתנגדות לשינוי היא חששם של יחידים וקבוצות בארגון מפגיעה באינטרסים שלהם (שכרם, מעמדם, תנאי עבודתם וכדומה). ייתכן כי לחשש זה אין יסוד אובייקטיבי. ואולם, חברי הארגון פועלים ומגיבים גם על-פי הערכות מצב סובייקטיביות.
- ב. **אי-הבנה** – יחידים וקבוצות עשויים להתנגד לשינויים ארגוניים בשל אי-ידיעה או אי-הבנה של מטרות השינוי, מהותו ודרכי מימושו. אי-הבנה יכולה להיווצר גם בין יוזמי השינוי ובין אלה שאמורים לשאת בתוצאותיו, עקב הערכות שונות באשר לסיכויי ההצלחה לעומת הסיכונים. למשל, עובדים המכירים היטב את תהליכי עבודתם ייטיבו לראות את חסרונות השינוי המתוכנן, ועל רקע זה יביעו התנגדות לשינוי.
- ג. **חוסר אמון** – התנגדות לשינוי יכולה לנבוע גם מחוסר אמון ביוזמי השינוי ובטוהר כוונותיהם. למשל, שינוי בשיטת שכר עידוד עלול להיתקל בחשדנותם של העובדים ובחוסר אמון בכוונות ההנהלה, אף שזו מצהירה על יתרונות השינוי לעובדים.
- ד. **חשש מהודאה בכישלון** – לעתים מקור ההתנגדות הוא בחשש כי הסכמה לשינוי תתפרש כהודאה בחולשה או בחוסר הצלחה של המצב הנוכחי. קבלת השינוי יכולה להיתפס כהודאה בכישלונות העבר. לדוגמה, את ההצעה לשנות את היערכות כוחות המשטרה למניעת מעשי חבלה עלולים מפקדי המשטרה המקומיים לפרש כביקורת על ההיערכות הנוכחית.
- דוגמה נוספת אפשר למצוא בתוכנית 'משפחה חורגת'. בתוכנית זו מלווה אלון גל משפחות שלכולן מטרה אחת משותפת: לצאת מן המינוס בבנק.
- הקושי העיקרי של בני המשפחות הוא להודות שנכשלו. "המאומן רוצה להתאמן, הוא מלא מוטיבציה, מוכן לשלם את כל המחירים הנובעים מכך ומעיד על רצונו אלף עדויות, אבל בפועל הוא מצטדק, נלחם על דעותיו ונשאר תקוע במקום גם כאשר הוא רואה את הקריסה לנגד עיניו.
- "אדם שרוצה להשיג תוצאה זו או אחרת – אין הדבר מעיד כלל על המוכנות האמיתית שלו להתאמץ ולהתאמן. הרצון הוא מחשבה, חוויה בסיסית שיש לכל אדם באשר הוא, אבל אין בה דבר על מנת להבטיח מאמץ ושינוי בפועל. כל אדם שנחנק מהעשן ומהעול הכלכלי הנובע מכך יספר שהוא מאוד רוצה להפסיק לעשן; כל אחד שסובל מעודף משקל ומאורח חיים לא בריא יגיד שהוא ממש רוצה להיות בכושר ולהיראות חתיך; וכל אדם בשפל כלכלי יגיד שהוא רוצה ואפילו מתכוון ליצור שפע כלכלי בחייו. פה מתחילה הבעיה. משום שלרצות זה לא מספיק.
- "שינוי אמיתי ואימון מחייבים נטישה של הרגלים קיימים ויציאה מאזור הנוחות. כדי לבצע את השינוי אדם צריך להודות בפני עצמו שהוא טעה או נכשל, על כל המשתמע מכך. במקרים כאלו אותו אדם מתחיל ליצור במודע או שלא במודע מניפולציות על עצמו, שנועדו כולן להגן עליו מפני ההכרה בכך שהוא ביצע טעויות ואולי הוא אינו מוכשר או חכם כפי שהיה חשוב לו להאמין" (אלון גל, 2010).
- ה. **לחץ חברתי** – התנגדות קבוצתית לשינוי יזום מבחוץ ניזונה מלכידות ומקונפורמיות קבוצתית, גם אם רבים בקבוצה חשים שהשינוי המוצע הוא הגיוני וחיוני.
- ו. **התנגדות הממונה** – כאשר תמיכתם של עובדים בשינוי עלולה להיתפס על ידי הממונה עליהם כחתירה תחתיו, הם עשויים להעדיף שלום בית עם הממונה על פני תמיכה בשינוי.
- ז. **הממד הלא-רציונלי של ההתנגדות** – התנגדות היחיד לשינוי יכולה לנבוע ממניעים עמוקים, שהוא אפילו לא מודע להם. לדוגמה, עובדים במשרד ממשלתי מביעים התנגדות מנומקת היטב לתוכנית לתקשבת את פעולות המשרד. למרבה הפליאה, גם לאחר שטופלו מקורות ההתנגדות "ההגיוניים" והובטח לעובדים שלא יהיו פיטורים וכי מעמדם לא יינזק, הם ממשיכים להביע התנגדות. ריצוי המתנגדים אינו פותר את הבעיה, וההתנגדות עומדת בעינה. בבחינה מעמיקה יותר נחשף מקור התנגדות נוסף – חששם של העובדים מהשתלטות המחשב על עבודתם ועל מעמדם בארגון. הם חוששים שייתפסו בעיני עצמם ובעיני אחרים כמיותרים וכ"לא שווים כלום". חשש זה אינו מפורש ואולי הוא בלתי מודע אצל מקצת העובדים, אבל אינו נטול היגיון פנימי (בר-חיים, 2017א).

4.4 כלים להתמודדות עם התנגדות לשינוי

קיימים כמה וכמה כלים להחלשת ההתנגדות לשינוי. נמנה **שבעה** מהם, על יתרונותיהם ומגבלותיהם:

4.4.1 לימוד והסברה

כזכור, אחד הגורמים למכשול ההתנגדות הוא חוסר ידע או אי-הבנת השינוי המתוכנן. על כך אפשר להתגבר באמצעי לימוד והסברה, אשר יבהירו את הצורך וההיגיון שבשינוי. היתרון של שימוש באמצעים אלה טמון ביכולתם לא רק להפחית התנגדויות ולשכנע, אלא גם לגייס את תמיכת המשוכנעים. תנאי להצלחתה של הסברה הוא אמון בין העובדים ובין מתכנני השינוי, למשל השקעה בהסבה מקצועית לעובדים. בהיעדר אמון, עלולים המתנגדים הפוטנציאליים לחשוד כי השינוי יפגע בהם. במקרה כזה הם ייחסו לפעולות הלימוד וההסברה כוונות הטעיה והונאה. כמו כן, לימוד והסברה צורכים זמן, שאינו תמיד עומד לרשות סוכני השינוי.

4.4.2 שיתוף עובדים

שיטה מקובלת להפחית התנגדות לשינוי היא שיתוף עובדים בתכנונו, ביישומו ובנשיאה בתוצאותיו. לדוגמה, שיתוף עובדים בהעברת מפעל לאזור אחר. היתרון של שיתוף מוצלח בקבלת החלטות ובדרכי הביצוע הוא בהפחתת ההתנגדות לשינוי תוך יצירת מחויבות ליישומו. המגבלות באות לידי ביטוי בהשקעה ניכרת של זמן, של משאבי הכשרה ושל מאמצים לגיוס המחויבות של ההנהלה ושל העובדים כאחד.

דוגמה להמחשת הצורך בשיתוף פעולה כדי להצליח בהחלת שינוי באה בשיר הבא:

אני ואתה

מילים: אריק איינשטיין

לחן: מיקי גבריאלוב

ביצוע: אריק איינשטיין

אני ואתה נשנה את העולם,
אני ואתה אז יבואו כבר כולם,
אמרו את זה קודם לפני,
לא משנה – אני ואתה נשנה את העולם.

אני ואתה ננסה מהתחלה,
יהיה לנו רע, אין דבר זה לא נורא,
אמרו את זה קודם לפני,
זה לא משנה – אני ואתה נשנה את העולם.

אני ואתה נשנה את העולם...
(מתוך: שירונט)

4.4.3 תמיכה ועזרה

תמיכה ועזרה כוללות הכשרה ואימון למיומנויות החדשות הנדרשות בשל השינוי; מתן הזדמנות להסתגל לפעילויות ולתפקידים החדשים; ותמיכה חברתית ורגשית במי שעוברים את תהליכי השינוי. יתרון התמיכה מתבטא בעיקר בשלבי ההסתגלות לשינוי. התמיכה מחלישה את ההתנגדות ומחזקת את הביטחון בנכונות השינוי. גם אמצעי זה דורש זמן, ואי אפשר להבטיח הסתגלות מלאה גם כשמוענקת תמיכה.

4.4.4 מיקוח

לעתים כדאי לסוכני השינוי ולמתנגדיו ליישם את השינוי באמצעות משא ומתן אשר יקבע תמורה בעבור הסכמה לשינוי, למשל: תוספת שכר או שיפור בתנאי העבודה תמורת ההסכמה לשינוי טכנולוגי, או מענק על הסכמת העובדים למהלכי הפרטה ושינוי בעלות. היתרון הברור של שיטת המיקוח הוא בפשטותה וביכולת המהירה להגיב לחששותיו של כל אחד מן הצדדים מפני הפגיעה הצפויה בעקבות השינוי. לדוגמה, שינויים אסטרטגיים ומבניים בבנקים בישראל ובעולם היו כרוכים בצמצום מספר העובדים. במשא ומתן בין הנהלות הבנקים לעובדים (ולארגוני העובדים שייצגו אותם) הוסכם, בין השאר, על הסדרי פרישה מיטיבים לעובדים שבחרו בפרישה מוקדמת מרצון. למיקוח יש מגבלת מחיר: העלות הכספית. ההסכמה לשינוי עלולה לגבות מחיר יקר, וגרוע מכך, היא עלולה להשריש נורמה של "סחטנות" בארגון.

4.4.5 קואופטציה

בשיטה זו, סוכני השינוי מרצים את ראשי המתנגדים לשינוי באמצעות קידום בארגון, למשל מציעים לראש ועד העובדים תפקיד חשוב באגף משאבי האנוש. גם בשיטה זו מנסים להקטין את ההתנגדות לשינוי מתוך נכונות לשלם מחיר, אלא שבמקרה זה הטיפול הוא נקודתי – ב"עושי הצרות" – ולא בכל ציבור המתנגדים הפוטנציאליים. לקואופטציה עלות נמוכה יחסית, ואם ראשי המתנגדים מוכנים לכך, היא פשוטה לביצוע. אלא שכמו במיקוח, עלולות להשתרש בארגון נורמות של שחיתות. נורמות כאלה מחלישות התנגדות וביקורת עניינית, החשובות לארגון לא פחות משינויים ספציפיים. קיים גם חשש שמי שקודם לתפקיד בכיר בארגון כדי לנטרל את התנגדותו – ימשיך להתנגד למהלך השינוי גם בתפקידו החדש.

4.4.6 מניפולציה

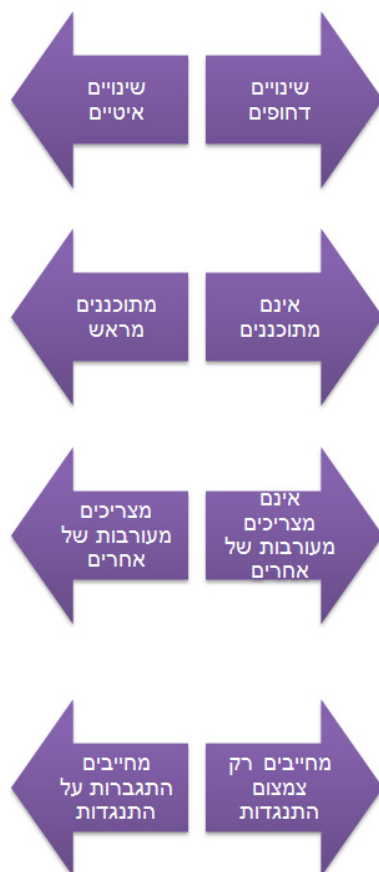
מניפולציה היא ניסיון להחליש את ההתנגדות באמצעות השפעה סמויה. למעשה, גם קואופטציה היא סוג של מניפולציה, משום שאין חושפים לציבור הרחב את הסיבות האמיתיות לקידום ראשי המתנגדים. ואולם, בקואופטציה, שלא כמו במניפולציה, הסיבות האמיתיות גלויות למי שמעורב ישירות בהסדר. בטכניקות טהורות של מניפולציה מסתירים את המניעים האמיתיים למאמצי השכנוע בנחיצות השינוי, ומסווים אותם באמצעות שימוש סלקטיבי במידע, לעתים עד כדי סילופו. דוגמאות למניפולציה הן הסתרת מידע על ההשלכות השליליות שיהיו לשינוי כדי למנוע את הכשלתו, או תיאור מוגזם של יתרונותיו. דוגמאות נוספות הן ערעור אמינותם של המתנגדים באמצעות השמצות, או ריסונם באמצעות הדלפות מכוונות. מניפולציה היא פעולה מהירה ופשוטה יחסית להפעלה. היא מאפשרת להתגבר על התנגדות עיקשת שאין למצוא לה פתרון באמצעי שכנוע או מיקוח רגילים. מגבלותיה הן כמו של הקואופטציה, אבל גדולות יותר בעוצמתן. בסופו של דבר, מניפולציות מתגלות, והן עלולות לפגוע במי שרקם אותן.

4.4.7 כפייה

בשיטה זו, סוכני השינוי מאלצים את אוכלוסיית היעד לאמץ את השינוי בעל כורחה. הכפייה יכולה להסתייע באיום ישיר או עקיף כמו מניעת תגמולים, זכויות והטבות. בהינתן משאבי שליטה מספיקים, הכפייה מאפשרת ביצוע שינויים מהירים. חסרונה העיקרי הוא לא רק בהחלשת הנכונות לשתף פעולה מתוך הזדהות, אלא גם בהיותה מעוררת ומגבירה את ההתנגדות על כל צורותיה (בר-חיים, 2017).



חוקרים מתארים את אפשרויות הבחירה באמצעות האיור שלהלן:



בחירת השיטה, או השיטות, מתבססת על בחירה בין קטבים: או שינויים איטיים, המצריכים מעורבות של אחרים ואין בהם פוטנציאל גדול להתנגדות (הקוטב השמאלי באיור), או שינויים ארגוניים מהירים, שלא נדרשת בהם מעורבות רבה של אחרים ואשר יש לבצעם ויהי מה, כלומר לנטרל התנגדויות בכל מחיר, גם באמצעות מניפולציה וכפייה (הקוטב הימני באיור). אם יש לשינויים המבוקשים מאפיינים של הקוטב השמאלי, ייבחרו שיטות המבוססות על שיתוף עובדים, הדרכה, הסברה, תמיכה ומיקוח. אם יש להם מאפיינים של הקוטב הימני, השיטות המועדפות יהיו בדרך כלל שכנוע, מיקוח ותמיכה, אבל ייתכנו גם שיטות כוחניות מובהקות של מניפולציה, קואופטציה וכפייה (בר-חיים, 2017).



קראו את שני תיאורי המקרה שלפניכם וחוו את דעתכם:

1. מנכ"ל הבנק ובכירים נוספים החליטו על תוכנית התייעלות עקב ההפסדים בשנה האחרונה. הם כינסו את העובדים והציגו לפניהם את התוכנית, שכללה פיטורי 500 עובדים ופרישה לפנסיה מוקדמת של 200 נוספים. בקרב העובדים התעוררה התנגדות גדולה וחלקם אף הכריזו על רצונם לפנות לבית דין.

באיזו שיטה יבחר הארגון על מנת להתמודד עם התנגדות העובדים? הציגו כמה שיטות ונמקו את בחירתכם.

2. חברה אמריקנית גדולה פנתה לבעלי חברת הזנק (סטארט-אפ) ישראלית בהצעה לרכוש את החברה. העובדים שמעו על הצעה זו והביעו מורת רוח.

מדוע מתנגדים העובדים?

באיזו שיטה יבחר הארגון על מנת להתמודד עם התנגדות העובדים?

4.5 תיאוריות של שינוי ארגוני (מודל שלושת השלבים של לוין – מודל הקרחון)

קורט לוין היה הראשון שטבע את המונח 'שינויים מתוכננים' וליווה אותו בתיאוריה ובמודל של שינויים. במרוצת השנים, עם השתנות הסביבה וצורכי הארגון, התפתחו תיאוריות ומודלים נוספים לניהול שינויים ארגוניים. בד בבד קם גם תחום חדש, הפיתוח הארגוני.

פיתוח ארגוני הוא הזרוע המקצועית-ביצועית התומכת בהשפעות ההתנהגותיות והארגוניות של ביצוע שינויים בארגון. תחום דעת זה פיתח הנחות, תפיסות וערכי יסוד המדגישים את מחויבות הארגון להגברת התכליתיות הארגונית, ועליהם בוססו תיאוריות וכלים לתמיכה בארגון בתהליכי השינוי.

נוסף על כך, לוין הוא שהניח את היסוד לתפיסה שבתהליך של שינוי ארגוני קיימת חשיבות רבה לקבוצה ולהשפעתה על היחיד. הוא הניח שבכל תהליך של שינוי, הפרט חייב להבין את סביבתו לעומקה ולהמשיג אותה. קבוצת העבודה של הפרט היא התשתית להבנת עצמו ולהבנת רגשותיו, והיא הבסיס לכל פעולה שינקוט (משולם והרפז, 2015).

ניהול מוצלח של **שינוי מתוכנן** ראוי שיתחשב בשלושה מרכיבים:

א. **תיאוריית הקבוצה:** כדי להבין התנהגות קבוצתית (ומכאן להבין את התנהגות הפרט), יש למפות את סביבת הקבוצה על כל היבטיה ומורכבותה. המגעים בין אנשי הקבוצה לבין סביבתה קובעים לא רק את מבנה הקבוצה, אלא גם את התנהגות הפרט. כל קבוצה נמצאת תמיד בתהליכי שינוי, פועלים עליה כוחות מושכים ודוחפים, והיא שואפת למצב של איזון. הבנת כוחות אלה תאפשר להבין כיצד פועלים הפרט, הקבוצה והארגון, ואילו כוחות יש לחזק או להחליש כדי להוביל את השינוי לכיוון הרצוי. זהו תהליך ארוך-טווח הדורש סבלנות וניהול מכוון (משולם והרפז, 2015).

ב. **דינמיקה קבוצתית:** יש לנסות להבין את התנהגות הקבוצה, לנתח את הכוחות המשפיעים עליה, ולברר כיצד אפשר לנווט כוחות אלה כך שיביאו להתנהגות הרצויה.

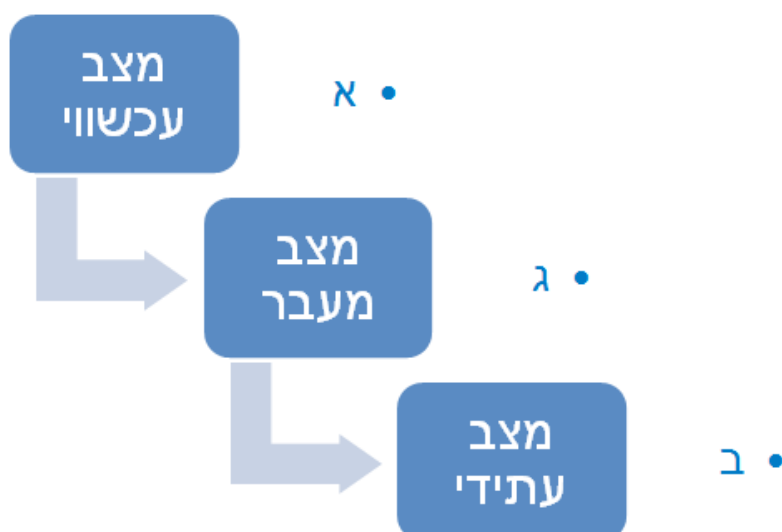
כאשר עוסקים בשינוי, הקבוצה – ולא הפרט – תהיה במוקד הבדיקה. "סביבת" הקבוצה היא שמשפיעה על התנהגות היחיד. באמצעות כוחות מנוגדים, מתח ודינמיקה מתמדת, הקבוצה שואפת להגיע לאיזון בין הכוחות המושכים והדוחפים ומעצבת את התנהגות היחיד. לכן, התמקדות ביחיד בניסיון להביא לשינוי ארגוני תהיה חסרת תועלת, ויש להתרכז בהשפעה על הנורמות והערכים הקבוצתיים ולשנותם. ההבנה של הנורמות הקבוצתיות, של המגעים בין נושאי התפקידים בקבוצה ושל התהליכים הקבוצתיים המביאים לאיזון קבוצתי, היא שחשובה לניהול השינוי. עם הבנת הדינמיקה הקבוצתית, יש להבטיח שנבנים התהליכים הנכונים שבהם יוכלו היחידים לפעול לשינוי התנהגותם. היחיד, לפי תפיסת הגשטאלט*, יוכל להביא לשינוי מוצלח אם יבין את מצבו הכולל בקבוצה. שינוי דורש אפוא ניתוח מעמיק של המצב וזיהוי חלופה מתאימה מבין כמה חלופות אפשריות. לאחר מכן יש לפעול לביצוע החלופה שנבחרה (משולם והרפז, 2015).

*תפיסת הגשטאלט - התפיסה התבניתית בפסיכולוגיה, שמשפט המפתח שלה הוא "השלם הוא יותר מסכום חלקיו", כלומר התהליך המנטלי של הפרט הוא 'יותר' מצירוף פשטני של מרכיבי הפרט וסביבתו, ואין הוא תוצר פשוט של צירופם יחד. החוויה הסובייקטיבית של היחיד ותהליך צמיחתו נמצאים ביחסי גומלין מתמידים עם הסביבה (מתוך: ויקיפדיה).

ג. **מודל השלבים:** לטענת חוקרים, כדי ששיג את המטרות המצופות ממנו, שינוי מתוכנן יעשה בכמה שלבים לשינוי ההתנהגות. המודל הבסיסי של לוין כלל שלושה שלבים (משולם והרפז, 2015).

מודל שלושת השלבים של קורט לוין לשינוי מתוכנן

שינוי ארגוני הוא מעבר של הארגון ממצבו העכשווי, שנכנה א', למצב עתידי, שנכנה ב', הכרוך בדרך כלל בשהות מסוימת במצב מעבר, שנכנה ג'. מצב המעבר ג' חשוב לתהליך השינוי בעיקר כאשר התהליך יזום, והבנת המעבר וניהולו הראוי הם המפתח להצלחת השינוי.



שלושת השלבים ניבטים מן השיר הבא:



ירח

מילים, לחן, וביצוע: שלמה ארצי

וזיכרוני הראשון אם יופיך אינו מטעה אותי,
משליך גיטרה ואבי עליי צורח,
ואימי אומרת "זה החוטא שלי",
ולוקחת אותי לטיול מנחם מול ירח.
וזיכרוני השני, אם עיניי אינן מטעות אותי,
עוזב את הבית אל סיכוני הזמן,
כששאלתי אותך "האם תהיי לי לעולמים?"
ענית: "תביט לירח שם יש כבר אדם".

ואחרי שנה שכרנו חדר מול ירח,
מתחיל לגנן בבר קודר ברחוב המסגר.
והם צרחו "תורידו ת'נמוך עם הטוקסידו".
ורק אחד אמר: "ילד ילד",
עוד תוריד את הירח בשבילם".

הייתה תקופה כזו שהאוויר בא בזעם,
צחקנו מהכול, שרפנו את מה שבא ליד,
לא נשאר לנו אלא לחבק את הצער,
להגיד "אתמול היה טוב ויהיה גם מחר".
אתמול היה טוב, אתמול היה טוב,
אתמול היה טוב, ויהיה גם מחר.
(מתוך: שירונט. ההדגשה אינה במקור)

במרבית הגישות לשינוי ארגוני יזום, רווחת ההנחה כי שינוי אפשרי רק כאשר המערכת הארגונית יוצאת משיווי המשקל שבו היא נתונה. לעתים כוחות בסביבת הארגון מוציאים אותו משיווי משקלו, ולעתים ראשי הארגון וכוחות פנימיים הם הפועלים לזעזע את שיווי המשקל ולערער את הסטטוס-קוו שבו נתון הארגון.

קורט לוין פיתח תיאוריה, הידועה בשם 'תורת השדה', שלפיה יחידים וקבוצות נמצאים בשדה שבו "כוחות פסיכולוגיים" שונים דוחפים ומושכים אותם לכיוונים מנוגדים. יש כוחות הדוחפים לשינוי המצב הקיים וכוחות אחרים המתנגדים לכך. המונח "כוחות פסיכולוגיים" כולל אינטרסים, עמדות, אמונות ומניעים רגשיים (מודעים ובלתי מודעים). הכוחות הפועלים בשדה יכולים להיות במצב של שיווי משקל, אולם התערבות של כוח חיצוני יכולה לשנות את מאזן הכוחות הפועלים בשדה הפסיכולוגי ולשנות את הסטטוס-קוו שהוא שרוי בו.

באופן דומה, אפשר לנתח מצבים בארגון שבהם פועלים כוחות שונים ומנוגדים על יחידים ועל קבוצות – מקצתם מצדדים בשינוי ומקצתם מתנגדים לו. דוגמה לכוחות כאלה: אינטרסים, תביעות כלכליות וניהוליות, לחצים ארגוניים, עמדות, אמונות ודעות ורגשות חיוביים ושליליים כלפי אנשים ותהליכים בארגון. כל אלה מקבעים מצב מסוים בנוכחותם ובפעולתם המנוגדת והצולבת.

הסבר המודל

יחידים וקבוצות בארגון נמצאים במצב קיים במעין שיווי משקל דינמי בין כוחות חברתיים, פסיכולוגיים, כלכליים ואחרים. כדי לעבור למצב רצוי עתידי כלשהו, יש להפר את שיווי המשקל של השדה הקיים, הפרה המתרחשת במצב של תנועה. אלא שהמעבר ממצב ארגוני קיים למצב ארגוני רצוי דורש זמן ואינו עניין של מה בכך.

שינוי ארגוני יתאפשר בתנאים האלה:

1. אם תתחזק אי-שביעות רצון מהמצב הקיים, כלומר אם ייחלשו הכוחות המשמרים את הקיים.
2. אם תתחזק המשיכה למצב חדש המוגדר בבהירות, כלומר אם יתחזקו כוחות השינוי.
3. אם ייעשה צעד ראשון לקראת השינוי (בר-חיים, 2017).

על-פי תורת השדה, תהליך המעבר מורכב משלושה שלבים: הפשרה, תנועה והקפאה מחדש.



- **הפשרה** – במצב נתון פועלים בארגון רבים היוצרים כוחות שקולים, ואלה שומרים על המצב הקיים ומתנגדים לשינוי. יחידים וקבוצות בארגון ובהנהלתו "נעולים" במצב מסוים, או נתונים ב"שדה קפוא", ואינם מודעים לצורך בשינוי או שאינם מעוניינים בו. כדי שיהיו מודעים לצורך בשינוי ונכונים לבצעו, יש צורך "להפשיר" את השדה הקיים, כלומר להתחיל בשכנועם שהשינוי רצוי או שאין מנוס ממנו. יש לעקור את ההתנהגות הישנה, ורק אז יהיה אפשר לאמץ התנהגות חדשה.

**"שלשלאות ההרגל קלות מכדי שיהיו מורגשות עד שהן נעשות כבדות מדי
מכדי שאפשר יהיה לשבור אותן" – וורן באפט**

• **תנועה –** משהופשרה הקרקע והוכשרה לשינויים, יש לבצעם על-פי תכנון מוקדם או על-פי מסקנות, המתבררות במהלך ההפשרה. ואולם, מכיוון שאנו עוסקים בשינויי התנהגות, נדרשות טכניקות מיוחדות שפיתחו מדעני התנהגות במטרה ליצור התנהגויות ארגוניות חדשות בקרב יחידים וקבוצות. אלה צריכים ללמוד התנהגויות שאינם מורגלים בהן, להפנימן ולהכחיד התנהגויות ישנות שאינן רצויות.

שלב זה מלווה בתהייה על הכוחות המעורבים, על מרכיבי השינוי הדרושים ועל האפשרויות הנתונות לקבוצה וליחיד. כמו כן יש להתנסות ולבחון בפועל את החלופות וללמוד מהטעויות של ההתנסות.

• **הקפאה מחדש –** יחידים, קבוצות וארגונים נוטים לחזור להתנהגויות ולהרגלים קודמים ומוכרים. לפיכך, יש צורך לחזק את ההתנהגויות החדשות, לתמוך בהן ולמסדן. דוגמה אופיינית לתחילתו של תהליך שינוי בארגון היא מצב שבו גורמים שונים בארגון או בסביבתו חשים אי-נחת או מוטרדים ממצבו הן בשל ביצועיו בהווה והן בשל שינויים שהם מזוהים בסביבת הארגון. שינויים אלה נתפסים בעיניהם כהזדמנויות או כאיומים. הם חשים כי יש ניגוד בין המציאות הקיימת לבין המציאות הרצויה או הכפויה בעתיד. השינוי יכלול אפוא מאמץ מכוון להפחית את הניגוד בין המצב בהווה לבין המצב הרצוי בעתיד.

נקודת האיזון מושגת כאשר ההתנהגות החדשה הולמת את ההתנהגות הקבוצתית המוסכמת ואת הנורמות והאווירה בקבוצה. להלן דוגמאות ללחצי כוחות בשדה הארגוני:

כוחות הפועלים לשמירת הסטטוס-קוו	כוחות הפועלים לשינוי
נורמות ייצור מוכרות ונוחות	טכנולוגיה חדשה
חשש טבעי משינוי	חומר גלם משופר
ציות של החברים לחוקים ולכללים קיימים ומוכרים	תחרות עם קבוצות אחרות
מיומנויות וכישורים ספציפיים	לחצים מצד הממונה ליישום שיטות עבודה חדשות

לעתים ההתנגדות אינה לעצם הצורך בשינוי, אלא לאופן הנהגתו.

הלחץ לשנות את המצב בהווה יכול להגיע מגורמים בתוך הארגון ומגורמים חיצוניים בסביבתו.

גורמים פנימיים

- תיאום לקוי בין יחידות ומחלקות בתוך הארגון, המשבש את תהליך הייצור או את מתן השירותים;
- מתח וסכסוכים בין יחידות בארגון;
- טכנולוגיה מיושנת שאינה הולמת את איכות המוצרים והשירותים המבוקשים;
- סכסוכי עבודה;
- אי-שביעות רצון מן העבודה, משכרה ומתנאיה;
- תחלופה והיעדרויות בשיעורים לא רצויים;
- כמות בלתי סבירה של מוצרים פגומים או תלונות על שירות גרוע.

גורמים חיצוניים

- תחרות מחירים חריפה;
- המתחרים מחדירים לשוק מוצרים חדשים הגורמים להתיישנות מוצרי הארגון;
- ביקורת ציבורית על התנהגות הארגון המזהם את הסביבה ומסכן את בריאות הציבור.

דוגמה

במשך שנים נכשל מפעל תעשייתי בתחרות על מכרזים להספקת ציוד לכיבוי אש, ולכן הוחלט לבצע שינוי.

מצב עכשווי	מצב מעבר	מצב רצוי בעתיד
מחסור בכוח אדם מיומן, על אף תשתית ציוד מתקדמת.	גיוס עובדים חדשים והכשרת העובדים ליישם שיטות ייצור ועבודה חדשות.	כוח אדם מיומן ומספיק בגודלו יאפשר ייצור זול ואיכותי של ציוד לכיבוי אש, ויאפשר עמידה בהזמנות ובתקני האיכות הנדרשים.
יריבות בין מחלקות בארגון משתקת שיתוף פעולה חיוני.	הכנסת שיטות התנהגותיות לפתרון בעיות ארגוניות ובין-אישיות.	ראשי מחלקות ילמדו לאתר מוקדי סכסוך ולטפל בהם במיומנות וביעילות.
קבלת החלטות איטית מדי גורמת להפסדים במכרזים חשובים.	ארגון מחדש של מחלקת המכרזים כדי לקצר הליכי החלטה על רכישת לקוחות ועל גישה למכרזים גדולים.	טיפול מהיר ומקצועי בהכנה למכרזים ושיעורי זכייה גבוהים בהם.

לסיכום, שינוי ארגוני מבוסס על ההנחה שנדרש מהלך של הפשרת השדה הפסיכולוגי-חברתי-ארגוני שבו מקובעות ההתנהגויות הארגוניות הקיימות, כדי להתגבר על ההתנגדויות לשינוי וכדי להנהיג את השינויים הדרושים או הרצויים. ביסוד היוזמה לשינוי קיימת ההנחה כי ארגונים יכולים לעבור שינויים חיוביים, כלומר שינויים הגורמים להתחדשות ולהאטת תהליכי ההתפוררות והבלייה בארגון. ואולם, יש לזכור כי הפשרת השדה הקיים ותנועה לכיוון שיווי משקל חדש או אפילו לכיוון התפרקות הארגון והתפוררותו, יכולות להיגרם על ידי כוחות חזקים, חיצוניים או פנימיים, בלא שליטה ובקרה של הנהלת הארגון וציבור עובדיו, ואפילו נגד רצונם. כלומר, הפשרה ותנועה הן תנאים הכרחיים לשינוי ארגוני, אבל לא מספיקים להבטחתו (בר-חיים, 2017).

ביקורת על משנתו של קורט לוין

משנתו של לוין, ושל רבים מהחוקרים שביססו את עבודותיהם על תורתו, מדגישה כאמור את התנהגות הקבוצה והפרט ואת הקשר ביניהם. הביקורת המופנית כיום לתפיסה זו של שינוי מתוכנן היא על התעלמותה משינויי הסביבה המביאים לשינויים בסיסיים בדפוסי העבודה, באופי השווקים ובעצם מהותו של הארגון. ההתמודדות עם שינויים ודרכי הפיתוח הארגוני חייבות להתאים עצמן לתנאים חדשים אלה ולהתמקד בשינוי גם מחוץ לגבולות הקבוצה והיחיד. אכן, אנו עדים בשנים האחרונות למעבר חד של תחום הפיתוח הארגוני ממיקוד הטיפול בקבוצות בתוך מסגרות הארגון, לטיפול ותמיכה במערכת הארגונית כולה, תוך שימת לב מיוחדת לשאלות של טיפוח תרבות הארגון ולמידה ארגונית.

המבקרים את גישת השינוי המתוכנן, ובייחוד את תפיסת הפיתוח הארגוני, טוענים שתנאי הסביבה חוללו שינוי מהותי בפעילות הארגון. כדי להתמודד עם דרישות הסביבה, ארגונים עוברים מהיררכיה, אוטוקרטיה וקשיחות במבנה ובמשימות,

לגמישות, פתיחות, שיתוף והעצמה. שינויים אלה מחייבים טיפול אחר וכלים חדשים לניהול שינויים, שונים מאלה שטיפח תחום הפיתוח הארגוני. אי אפשר לפתור בעיות חדשות בכלים ישנים.

ביקורת נוספת מעלה את הטענה כי גישת השינוי המתוכנן מבוססת על עקרון השינוי ההדרגתי והממוקד, גישה שקשה לטפל באמצעותה בשינויים קיצוניים. ההנחה שבטיפול זהיר ומשתף תמיד יהיה אפשר להגיע להסכמה בין הצדדים המעורבים, ושכולם מעוניינים בהשגת הסכמה, התבררה במציאות כמוטעית. היא מתעלמת מפוליטיקה ארגונית ומקונפליקטים ארגוניים. כמו כן, הבעיה הטעונה שינוי לא תמיד ניתנת לזיהוי מוקדם ולפתרון מהיר. שינוי מתוכנן עשוי להתאים למצבים מסוימים, אך בתנאים של משבר סוער, המחייב תגובות מהירות וחדות, פעמים רבות אין בידי ארגונים הזמן הנחוץ ליישום תהליכי שינוי ארוכי טווח ולטיפול עקיף ואיטי (משולם והרפז, 2015).

שאלות?

בשנת תשנ"ח (1998) נחקק חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות.

הסבירו באמצעות הגישה של קורט לוין את השינוי שהמעסיקים/הארגונים צריכים לעבור, על-פי נוסח החוק, מטרותיו והדרישות מן המעסיקים, כפי שיפורטו להלן. בתשובתכם התייחסו לשלושת השלבים של המודל (הפשרה, תנועה והקפאה מחדש).

"חוק זה מטרתו להגן על כבודו וחירותו של אדם עם מוגבלות, ולעגן את זכותו להשתתפות שוויונית ופעילה בחברה בכל תחומי החיים, וכן לתת מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו לחיות את חייו בעצמאות מרבית, בפרטיות ובכבוד, תוך מיצוי מלוא יכולתו" (מתוך: נבו).

במסגרת חוק זה, מעסיקים מחויבים לתת הזדמנות שווה לעובד עם מוגבלות בתהליך הקבלה לעבודה, במבדקי הקבלה, בתנאי העבודה, באפשרויות הכשרה וקידום, בפיטורין ובפרישה מהעבודה, ולא לדחות או להפלותו על רקע המוגבלות. נוסף על כך, במקומות עבודה המעסיקים מעל 25 עובדים, על המעסיק ליזום צעדים שיביאו לייצוג הולם של עובדים עם מוגבלות. תהליך זה יכול להתבצע ביוזמות לקליטת עובדים עם מוגבלות במסלול הקליטה הרגיל או באמצעות העדפה מתקנת של העסקה או קידום של עובדים עם מוגבלות שמתאימים לביצוע תפקידים במקום העבודה.

כמו כן, חוק השוויון מורה לכל מעסיק להעדיף את העסקתם או קידומם של אנשים עם מוגבלות חמורה הכשירים לתפקיד או למשרה ושהם בעלי כישורים דומים לכישוריהם של מועמדים אחרים. אין מדובר בהקלות או בהגמשת הקריטריונים בדרישות ההתאמה לתפקיד, אלא במתן הזדמנות גדולה יותר למועמד עם מוגבלות השווה בכישוריו למתמודדים האחרים, כאשר מבוצעות ההתאמות הנדרשות.

4.6 השינוי כדרך חיים ארגונית

החיים בשנות החמישים, השישים והשבעים של המאה ה-20 היו שונים מאוד ממה שכולנו מכירים היום.

לעתים אנו שואלים את ההורים: "איך ייתכן שהצלחתם לשרוד?"

במכוניות לא היו חגורות בטיחות וגם לא כריות אוויר	שתו מים מצינור ההשקיה ולא מים מינרליים מבקבוקים סטריליים	ארבעה חלקי לימונדה אחת ושתו מאותו הבקבוק
לא היו חברויות וירטואליות בצ'אטים, פייסבוק או וואטסאפ, אלא רק חברים שנפגשו במציאות	לא היו טלפונים ניידים וגם טלפונים רגילים לא היו ברוב המקומות	לחברים הלכו ברגל או רכבו על אופניים, גם אם גרו במרחק עשרה קילומטרים, והיו נכנסים לביתם בלי לנקוש בדלת

4.6.1 תצורות ארגוניות התומכות בשינוי ומעודדות אותו

חדשנות נהפכה למילת "באזז" בשנים האחרונות. נראה כי חברות מנסות להיות חדשניות בכל היבט אפשרי. נדמה כי כל עסק, בין שהוא חברת הזנק מתחילה ובין שהוא חברת ביטוח ותיקה, מנסה ליצור תרבות של חדשנות ולדרבן אותה: החל בשלב תכנון המוצר, עבור לשיווק וכלה בתרבות הארגונית. וכך, בלי ששמנו לב, מתפתחות להן מתחת לרדאר שיטות ניהול חדשות. אלו מנסות לאתגר את המודלים המסורתיים, הכוללים מערכת היררכית ברורה של מנהל ומתחתיו שורה של עובדים בדרגים שונים, הפועלים לפי הוראותיו (צופית הרלינג, 8.12.2015).

4.6.1.1 ארגון ללא גבולות / ארגון וירטואלי

בשנים האחרונות, על רקע מהפכת הטכנולוגיות המתקדמות והגלובליזציה של כלכלת המדינות, יש המבקשים לחקור ארגונים כיחידות המייצרות ידע וצורכות אותו בלא גבולות גיאוגרפיים, משפטיים, פיזיים ואנושיים קבועים וברורים, ובלא סדר מבני ותהליכי מוגדר, בדרך המגיעה עד כדי עמימות ואפילו עד כדי תוהו ובוהו. לעתים, ארגונים כאלה מתקיימים ומתנהלים כמעט אך ורק בערוצי תקשורת אלקטרוניים בעולם שהוא כמעט מדומה – וירטואלי (בר-חיים, 1994).

אחד התוצרים המרכזיים של טכנולוגיית האינטרנט הוא היווצרותה של מערכת עסקית מסוג חדש. גורמים עסקיים גילו את הפוטנציאל המסחרי של הרשת וייסדו ארגונים וירטואליים אינטרנטיים, שהבולט שבהם הוא חברת אמזון, שהחלה את פעילותה ביולי 1995. ארגונים אלה מציעים מגוון רחב של מוצרים בהספקה מהירה, במחיר נמוך, ובשירות ידידותי ויעיל שפועל 24 שעות ביממה.

ארגונים וירטואליים מוגדרים כארגונים שמערכות המידע הממוחשבות ממלאות תפקיד מרכזי בכל פעילותם: הם מכוונים ללקוח ומספקים לו את צרכיו הספציפיים; המבנה שלהם שטוח; האחריות והסמכות ניתנות לעובד היחיד ללא קשר למקומו במדרג הארגוני; ותהליכי הניהול, הייצור, והשיווק גמישים מאוד ומסתגלים במהירות לשינויים המתרחשים בסביבה החיצונית, ובמיוחד לשינויים בטעמים וברצונם של הלקוחות.

מאפיין מרכזי של הארגונים הווירטואליים הוא הימצאותם במרחב מדומה. מבחינתו של הלקוח אין לארגון כתובת ברורה

או גבולות מוגדרים, כלומר אין לו קיום פיזי במקום גיאוגרפי כלשהו. הארגון קיים כאתר ברשת בלבד.

הארגון מיוצג במוחו של הלקוח על-פי המידע המועבר אליו באמצעות המחשב. אתר האינטרנט הוא סימולציה לארגון החי, האמיתי, הבונה את תדמיתו באמצעות מסרים, תמונות, צבעים, אנימציה ועוד. גם העובדים בארגון הווירטואלי פועלים בחלל פתוח וחסר גבולות.

פריצת הגבולות משתקפת גם ביחס אל הלקוחות הפוטנציאליים של הארגון. הארגון הווירטואלי "פורץ" אל ביתו או אל משרדו של הלקוח. בהיותו אתר במסך המחשב, הארגון – על שלל המוצרים והשירותים שהוא מציע – יכול להימצא בכל מקום שבו יש ללקוח אפשרות להתחבר לאינטרנט (המבורגר ופוקס, 2000).

4.6.1.2 הולרכיה

הולרכיה היא שיטה הכוללת מבנה ניהולי "מעגלי". מדובר במערכת "מעגלים" שהם השלד הניהולי של החברה, והם מתפקדים כמו הולונים – גופים אוטונומיים המקבלים החלטות באופן עצמאי, אך הם גם חלק ממעגלים רחבים יותר ומהפירמה כולה.

עובד מצוי בדרך כלל בשני מעגלים או יותר. התפקיד והמשימות של כל מעגל יכולים להשתנות תדיר, לפי הצרכים המתפתחים של החברה. כך, עובד המתמחה בתחום מסוים, יכול להביע רעיונות גם בתחום אחר, כדי לשמר את החדשנות ולמנוע מהמגבלות הביורוקרטיות לחסום אותה. כחלק מתהליך אימוץ השיטה, על המנכ"ל לוותר על התואר שלו, וזאת כדי להיפך למתווך במעגל הכולל של החברה. עם זאת, במקרה של קיפאון וחוסר התקדמות, עשוי המנהל לקבל מחדש את כוחו כבעל ההחלטה הסופית (צופית הרלינג, 8.12.2015).

בארגון הולרכי אין מנהלים במובן המסורתי של המילה. יש שקיפות מוחלטת של מטרות הארגון כלפי העובדים, וגם דרישה מהם להיות מעורבים ולקבל אחריות על תהליכים שקורים בארגון. למרות הדגש על העובדים, השיטה מתמקדת דווקא בתהליכי העבודה: הביצועים הם החשובים ביותר, והתארים פחות.

ההולרכיה היא מערכת המורכבת מיחידות עצמאיות – העבודה היא בצוותים שטוחים הנקראים "מעגלים", שכל אחד מהם הוא נפרד, שלם ועצמאי. הוא כפוף למעגל שמעליו, אך אחראי גם על מעגל אחר. בהולרכיה, העובדים נעשים למנהלים של עצמם ושל תפקידם, ויש להם אחריות על הביצועים שלהם. כל עובד אחראי על כמה משימות עם עובדים אחרים בכל אחד מהמעגלים ועליו גם "לפקוח עין" על משימות של אחרים (דפנה ברמלי, 3.6.2015).

מקור שמה של השיטה במונח "הולון", שטבע בשנת 1967 הסופר והוגה הדעות היהודי ארתור קסטלר בספרו **הרוח במכונה**. קסטלר טען כי מוחנו מורכב מהולונים, שהם רכיבים אוטונומיים, אך עדיין תלויים במוח כמכלול. כעבור שנים שימש מושג זה השראה לצעיר אמריקני, בריאן רוברטסון, אשר הגה סביב אותו הרעיון את שיטת ההולרכיה.

בשנת 2001 החליט רוברטסון לעזוב את עבודתו ולהקים חברת הזנק, שנהפכה עם הזמן למעבדת ניסויים לבחינת שיטות הניהול היעילות ביותר. המסקנות הוגשו ב-2007, אז הקים (כשהוא בן 28 בלבד) ארגון שנקרא "הולרכיה אחת" (HolacracyOne), המספק שירותי ייעוץ להטמעת השיטה שפיתח (צופית הרלינג, 8.12.2015).

דוגמה

מנכ"ל חברת Zappos אימץ שיטה זו, כאשר חנות הנעליים האינטרנטית שלו נהפכה מחברת הזנק אלמונית לשם דבר בעולם העסקים לאחר שנרכשה על ידי אמזון בשנת 2009 תמורת סכום אדיר של 1.2 מיליארד דולר.

מנכ"ל החברה החליט לשבור את המבנים ש-Zappos עצמה השתמשה בהם כדי לצמוח, ולהעביר את החברה כולה לצורת הניהול החדשנית. כאשר נשאל מדוע עשה זאת, השיב: "אנחנו רוצים שהחברה תתפקד יותר כמו עיר, ופחות כמו ארגון ביורוקרטי שמנוהל מלמעלה. הסתכלו על חברות שהיו לפני 50 שנה ברשימת 500 החברות של מגזין פורצ'ן – רובן לא קיימות היום. חברות נוטות למות, ערים לא".

עם התפיסה הזאת, וכשהוא חדור מוטיבציה, שיגר המנכ"ל לעובדיו הודעת דוא"ל, שבו הודיע להם על המהפך שעומד

להתרחש, והציע הצעה שאי אפשר לסרב לה: "קבלו על עצמכם את ההולרכיה או צאו לגמלאות בתנאים משופרים במיוחד". ארבעה עשר אחוזים מעובדי החברה (210 במספר) בחרו לקחת את הכסף ולעזוב. השאר בחרו "לקבל על עצמם את ההולרכיה", והמהפכה החלה.

העובדים שבחרו להישאר ויתרו על התארים שלהם, על עמדות הניהול ועל עובדיהם, ותחת זאת השתלבו במערכת "מעגלים", שהם השלד הניהולי של החברה ומתפקדים כמו הולונים – גופים אוטונומיים המקבלים החלטות באופן עצמאי, אך גם מהווים חלק ממעגלים רחבים יותר ומהחברה כולה. עם סיום המעבר לשיטה החדשה בסוף 2015, כבר היו ב-Zappos 400 מעגלים.

האירוניה היא שבבסיס ההולרכיה אמורים להיות שוויון בין העובדים והיעדר ביורוקרטיה, אך כדי להופכה לשיטה בת קיימא, יש לשבת במשך שעות בפגישות המנוהלות בנוקשות ומובלות בדרך פורמלית ומלאת פרוצדורות – כזו המנוגדת לחלוטין לכוונה המקורית.

אין זה הדבר היחיד שיכול להוות בעיה במבנה ההולרכי: כתבת 'פורבס', לורה רסטון, מציינת כי החזון של רוברטסון, הוגה השיטה, משתמש בטרמינולוגיה מבלבלת כמו "מעגלים", "חברה שטוחה" ו"מתחים" (מושג המתאר בעיות בחברה). על העובדים המבולבלים להתרגל לא רק להתנהלות החדשה, אלא גם לשפה חדשה שלמה ולפילוסופיה המורכבת המונחת בבסיסה (צופית הרלינג, 8.12.2015).

4.6.1.3 אג'יליות

אג'יליות מוגדרת כ"יכולתו של ארגון לנצל באופן מתמשך את ההזדמנויות הנוצרות עקב השינויים והשיבושים בשוק, על ידי קיום היכולת הפנימית לצפות ולהגיב במהירות למתרחש באותם שווקים, על מנת להשיג יתרון תחרותי. במלים אחרות, זוהי מידת היכולת להתמודד עם נסיבות משתנות – קרי, עם שינויים דינמיים ומהירים, ולהסתגל אליהן.

האג'יליות משלבת בין המושגים "זריזות אסטרטגית" ו"גמישות" (זמישות – מילת הלחם של זריזות + גמישות).

אג'יליות בעולם הארגוני היא מונח שנולד על רקע הקושי של ארגונים להתמודד עם הדינמיקה והמורכבות של הסביבה העסקית שהם פועלים בה. היא מייצגת את הצורך של ארגונים לפעול במהירות ומתוך גמישות ולגלות סתגלנות לשינויים בשוק. אג'יליות החלה כשיטה לניהול פרויקטים של תוכנה (בעיקר בחברות הזנק, בארגונים קטנים או בחלקים קטנים בארגון), והיא הולכת ומרחיבה את גבולותיה אל מעבר לתחום ההיי-טק ולכיוון הרמה הכלל-ארגונית, גם בארגוני ענק (מתוך: ייצור ידע).

אג'יליות מאפיינת ארגון גמיש, לא ריכוזי ולא מאוד ביורוקרטי. על מנת שהשיטה תצליח, העקרונות האג'יליים חייבים לחול על הצוות ולא רק עליו אלא על כלל הארגון.

ארגון אג'ילי הוא ארגון היודע להסתגל בגמישות אפקטיבית לתנאי סביבה משתנים, תוך שמירה על סטנדרטים ותפוקות ברמת איכות גבוהה ולשביעות רצון הלקוחות והארגון.

חברי הצוות האג'ילי, מעצם הגדרתם, פועלים בשיתוף ובהרמוניה. הם רואים לנגד עיניהם מטרה משותפת, משתפים זה את זה בידע שלהם ומקיימים ביניהם תקשורת זורמת, בונה וחיונית. הם מחוברים לתמונה הגדולה ועם זאת ממוקדים מאוד במשימות הקרובות. הם עובדים לפי עדיפות, בשקיפות ובשיפור מתמיד (חי פורשר, 11.12.2018).

מדוע ארגונים בוחרים לאמץ את הגישה האג'ילית?

הסיבה לאימוץ הגישה האג'ילית היא הבנתן של חברות שגישה זו תסייע להן לשמור על יתרון התחרותי ועל הרלוונטיות שלהן, ואף להגדיל אותם. הגישה מתאימה גם לצוותים וגם לארגון כולו. הגישה האג'ילית לא תוכל לשרוד אם תתייחס רק לצוותים – היא חייבת לבוא לידי ביטוי אצל כולם, בכל היחידות, בכל התחומים, ובכל הרמות, כולל ההנהלה. מדובר בשינוי תרבותי עמוק, ולכן ללא הובלה של ההנהלה ודחיפה מצידה – אימוץ השיטה לא יצליח. שיפור האג'יליות הארגונית מקנה לארגונים גדולים ואפילו גדולים מאוד את היכולת להתנהל בקלילות, כאילו היו ארגונים קטנים וחדשים (חי פורשר, 11.12.2018).

האם ניתן לפתח אג'יליות? האם אג'יליות היא יכולת טבעית או נרכשת? האם ניתן לווסת אותה או לשלוט בה?

ובכן, מי שמנסה לפתח זריזות ומהירות תגובה בכלי ניהול קיימים או שנעזר בשיפור תהליכים פנים-ארגוניים מצד אחד, או בשיטות רכות של ייעוץ ארגוני (כמו הדרכות וסדנאות גיבוש, ניהול זמן ופיתוח מנהלים) מצד אחר – הריהו מפספס את העיקר.

המורכבות הסביבתית בעשורים האחרונים העבירה את הארגונים ממערכת צירים דו-ממדית המטפלת באנשים עצמם או בתהליכים, למערכת תלת-ממדית, שנוסף לה הממד השלישי: הממד הרשתי. למעשה, זהו הממד בעל העוצמה הגדולה ביותר, משום שהוא אינו נקודתי, אלא יש לו השלכות מערכתיות (מתוך: אינטליגנציה ארגונית).

4.6.2 חדשנות ארגונית

חדשנות היא תהליך גנרי של איסוף רעיונות, הנבטה וגידול של מיזמים. בפועל, בכל חברה מונהגים ופועלים תהליכי חדשנות שונים, בדגשים שונים בהתאם ליעדים מגוונים. חדשנות מושפעת מיעדי הארגון, מצרכיו המסחריים, מתחום עיסוקו, ממצבו הכלכלי, מזירת הפעילות שלו, ממגמות טכנולוגיות ומאין-ספור משתנים נוספים (מתוך: Prespectiva).

חדשנות בארגונים מושגת בתהליך מקיף של שיפור וחדוש מתמידים. מטרתה של חדשנות היא ליצור כללי משחק חדשים. המשמעות אינה להתעלות מעל המתחרים, אלא להפתיע באמצעות חשיפת כללי משחק חדשים. החדשנות אינה נובעת מסקר צורכי לקוחות (המהווה בסיס לשיפורים קטנים במוצרים קיימים), אלא ממוחם היצירתי של עובדים בכל רחבי הארגון, הנתקלים בבעיות ומוצאים להן פתרונות חדשניים (טל שקד ויורם בר-סלע).

רכיבים באקלים הארגוני שתורמים לפיתוח חדשנות

- אמונה עמוקה בחשיבותה של חדשנות כגורם מרכזי להצלחת הארגון.
- מתן אוטונומיה וחופש חשיבה לעובדים – החדרת הרעיון שכל אדם בארגון יכול להיות מקור לחדשנות, ואין זה באחריותה הבלעדית של מחלקת הפיתוח.
- עידוד ניסוי וטעייה – עידוד סקרנות ונטילת סיכונים, הכרה בחדשנות ומתן תגמול בעבודה; למידה מכישלונות; הכרה בכך שגם רעיון קטן יכול להיות השראה לדבר גדול.
- יצירת מפגשים מגוונים חוצי גבולות ארגוניים מקובלים, בין מחלקות ובין תפקידים; חיבור עובדים מתחומים שונים לצורך חשיבה חדשנית.
- פיתוח יכולת למידה הפורצת דפוסי חשיבה קיימים; סובלנות לנקודות מבט שונות ולעימותים (טל שקד ויורם בר-סלע).

אפשרויות נוספות לעידוד חדשנות ארגונית

כדי לעודד חדשנות ארגונית דרושים רעיונות יצירתיים שיכולים להגיע בשני אופנים:

- א. הכשרת כל העובדים לטפח יצירתיות – האמונה שכל עובד יכול להצמיח מתוך עצמו רעיון שעשוי לקדם את כלל הארגון יוצרת בקרב כלל העובדים תחושה חיובית ותחושת שותפות, שיגרמו להם להשקיע מחשבה ברעיון הטוב ביותר לחדשנות עבור הארגון.
- ב. הקמת צוות או צוותים נבחרים, מתוך הארגון, שתפקידם לבדוק תדיר את השוק ולהביא לארגון רעיונות ומידע חדשני כדי לקדם את הארגון מבחינה עסקית.

דוגמה לחדשנות פנים-ארגונית – הצלחת פרויקט "בית חלומות"

מזכיר קיבוץ גבעת ברנר, שהיה במשבר כלכלי עמוק בשנות התשעים של המאה ה-20, ניסה לקדם יוזמות חדשניות של צעירים שהגיעו אליו עם רעיונות לפרויקטים כלכליים. באחד הימים פנה אליו בחור יצירתי ויזם באופיו, שחזר משליחות בארצות הברית, שם ראה מתקני משחק לפעוטות באולמות גדולים. הוא ביקש להקים מתקנים דומים באולם הקולנוע הריק של הקיבוץ, ולשם הכנת האולם נזקק להשקעה של 80,000 שקל. את המתקנים והצעצועים סיפקו בחינם חברות שהיו מעוניינות בפרסום.

לרוע המזל, אולם הקולנוע תוכנן לקלוט את ספריית הקיבוץ, ארכיון ופינת זיכרון לנופלים. לפיכך, בישיבת המזכירות עלו דרישות חוסמות: סקר היתכנות, החלטות מסודרות וביקורת על אופיו של הצעיר היזם.

מזכיר הקיבוץ, למוד ניסיון מיוזמות קודמות שסכלה מזכירות הקבוץ, גייס מראש חברים צעירים שיבואו להצביע עבור הפרויקט באספה הכללית. באספה, ניצבו שני מחנות: הוותיקים, שראו בהקמת פרויקט מסחרי באולם רוחני ותרבותי פגיעה בערכים המקודשים של הקבוץ, והצעירים, שדגלו בשינוי ובחדשנות. ברוב זעיר יצא הפרויקט לדרך, ונהפך בן-לילה ללהיט. לקיבוץ נוצר תזרים מזומנים חיובי ורווחי. חמש שנים חלפו עד שקמו מתחרים וחקיקו את הפרויקט (טל שקד ויורם בר-סלע).

הכשרה לחדשנות ארגונית

מרגע שהוחלט לערוך שינוי בארגון, לצעוד קדימה ולהביא חדשנות ארגונית, יש לקבוע היכן יקבלו העובדים או הצוות את ההכשרה המתאימה.

יש שתי שיטות לכך:

א. קיום הדרכה ויזואלית בת יום אחד על ידי מנחה החושף את הקהל לכלי חשיבה חדשים ושונים מהרגיל ולשיטות יצירתיות אחרות בעזרת סימולציה. במהלך ההדרכה נלמדות שיטות לאפיון בעיות במוצר, בשיטה או בעסק והדרכים לפתור אותן. כאשר מוחות רבים עובדים יחד לפתרון אותה הבעיה, הרעיונות מגוונים ומעניינים, והאנשים יכולים להתפתח וללמוד זה מזה.

ב. קיום סדנה או קורס בני כמה ימים, אשר מטפלים בשיטות בתחומים מחשבתיים שונים במטרה לגרום לעובדים להצליח ולפתור בעיות באופן עצמאי.

חברות ותעשיות ותיקות חוות לעתים קשיים בהתאמת סל המוצרים שלהן לדרישות המשתנות של השוק. חברות הזנק מזנבות בהן ללא רחם. התרבות העסקית והארגונית של החברות הצעירות, גמישותן ויכולתן להימנע מחשיבה "סטנדרטית" נותנות להן יתרון משמעותי על פני החברות הגדולות אשר מתנהלות באיטיות.

חברות ותיקות מתקשות לבנות אסטרטגיות חדשות מתוך הארגון, כמו גם לאמץ חדשנות שמגיעה מחוצה לו. הקושי נובע לאו דווקא מהיעדר הבנת חשיבותה של חדשנות. לעתים תרבות ארגונית מקובעת ופרדיגמות מעכבות הן אלה שמקשות החלת שינוי על המודל העסקי ה"ישן".

שינוי ופריצת גבולות אינם קלים ליישום בקרב חברות ונהגות שחוו הצלחות לאורך שנים. רבים מהניסיונות לסגל תרבות של חדשנות נתקלים בהתנגדויות קשות מצד העובדים ואף מצד מנהלים. ברוב המקרים, הפרדיגמות הישנות מצליחות לסכל כל ניסיון לשינוי עוד לפני שהגיע להבשלה.

צמיחה וחדשנות נוצרות משיבוש מתוכנן ומושכל של תהליכים מחוץ לליבת העסקים הקיימת. יש לגייס כוח אדם ניהולי ומקצועי, פנימי או חיצוני, ולהעניק לו את המנדט לאתר מנועי צמיחה חדשים. כמו כן חשוב לזהות מגמות עתידיות של שוק המטרה, טרנדים וכיווני התפתחות של טכנולוגיות חדשות. נוסף על כך, רצוי להעניק לצוותי החדשנות את האוטונומיה המלאה לחשיבה פורצת דרך. עוד מומלץ להקצות משאבים לתהליך כזה ולקבוע מערכות דיווח ובקרה.

רבים חושבים כי ארגון המבקש להתמקד בחדשנות צריך לגייס כוחות מקצועיים חיצוניים לארגון שיהיו אמונים על תחום המחקר והפיתוח. מחקרים מראים ששיעורי ההצלחה של שיטה זו עומדים על כ-30 אחוזים בלבד. מנגד, שימוש בכוחות מקצועיים פנימיים המכירים את עולם התוכן שבו פועל הארגון, את השוק ואת המתחרים, מצליח הרבה יותר. זאת ועוד, השימוש בכוח אדם פנימי מקטין בדרך כלל את מאבקי הכוח והשחיקה לעומת שימוש בכוחות וב"כוכבים" ה"מונחתים" מבחוץ.

במסגרת תהליך החדשנות הארגונית, ראוי שצוות העבודה יתמקד בעיקר באפיון הזדמנויות, באיתורן, בחקירתן ובבחינת התאמתן לעסקי הליבה של החברה. כל זאת בלי ליצור כאוס ושיבוש של הנכסים הקיימים של החברה. איתור ההזדמנויות לחדשנות ארגונית כרוך תמיד בהבנת **שלושת** ההיבטים הקיימים בעולם החדשנות:

- א. חדשנות המתמקדת בשדרוג מוצרים קיימים ללקוח קיים.
- ב. חדשנות המתמקדת בפיתוח ו/או שדרוג מוצרים קיימים ובניית תוכנית לשיווקם לקהלים חדשים.
- ג. חדשנות "טהורה" הבאה להחליף את המוצר הקיים במוצר חדש המעניק ערך מוסף בשוק קיים או בשווקים חדשים.

שבירת פרדיגמות מעכבות

לא פעם הנהלות ומנכ"לים מתאהבים בביטוי "אני ארגון המקדש חדשנות", אלא שלעיתים זוהי רק סיסמה ריקה מתוכן. תהליכים שאינם מובנים ושאינם מסודרים עלולים לגרום נזק לארגון ואף ליצור שחיקה ברווחיות שלו. על הנהלות הארגונים מוטלת החובה לוודא כי תהליכי חדשנות פנים-ארגוניים פועלים על-פי תקציב מוגדר מראש ולוח זמנים קשיח (משה גרימברג, 2018).

4.6.3 מיזוגים ורכישות

בשנים האחרונות, בעקבות השינויים הכלכליים והטכנולוגיים הכבירים והמואצים – הן בגבולות המדינה והשווקים המקומיים והן בסביבה הגלובלית שהיא חסרת גבולות פוליטיים, כלכליים וחברתיים – התעצמו מאוד תהליכי השינוי הארגוני הנובעים ממיזוגים ומרכישות של חברות ותאגידי ענק רב-לאומיים. בריתות בין מדינות והתקרבות לאיחוד כלכלי ביניהן – מובילות אף הן לשינויים. כך למשל, חברות ישראליות רבות הכניסו בשנים האחרונות "שותף אסטרטגי" לעסקיהן. השותף הזה הוא לעיתים קרובות תאגיד רב-לאומי גדול, אשר השתלט, למעשה, על החברה הישראלית. השינויים שתאגיד כזה מכתיב להנהלות הישראליות נובע ממדיניותו העסקית הבין-לאומית ומתרבות הניהול שלו, ולא דווקא מן הצרכים והבעיות הספציפיים של החברות הישראליות (בר-חיים, 2017).

דוגמה - חברת מובילאיי

את חברת מובילאיי הקימו בשנת 1999 פרופ' אמנון שעשוע ומר זיו אבירם. מיום הקמתה עוסקת ומתמחה החברה בפיתוח, ייצור ושיווק של מערכות סיוע למניעת תאונות דרכים, המבוססות על טכנולוגיית עיבוד תמונה. מערכות אלה כוללות שבב חכם, מצלמה המורכבת על השמשה הקדמית של הרכב וצג המורכב על לוח המחוונים.

בשנת 2007 התקינו לראשונה את מערכות מובילאיי יצרניות הרכב ב-מ-ו, וולוו וג'נרל מוטורס, וארבע שנים לאחר מכן הצטרפו למהפכת הבטיחות של מובילאיי חברות נוספות כגון אופל, סיטרואן, דייהו, פורד ויונדאי.

לאורך השנים, הטכנולוגיה של מובילאיי שולבה ברכייהן של 23 יצרניות רכב ברחבי העולם. בשנת 2010 הציגה החברה שבב EyeQ™ מדור שני, המכיל 11 ליבות הפועלות במקביל. באותה שנה החל החברה גם בשיווק מוצריה ובהתקנתם בכלי רכב לאחר יציאתם מפס הייצור. כיום ניתן להתקין את מוצרי החברה בכל סוגי כלי הרכב משנת ייצור 2000 ואילך. נכון לשנת 2018, כ-32 מיליון כלי רכב ברחבי העולם משתמשים בטכנולוגיה של מובילאיי.

ביולי 2016 הודיעה החברה על שיתוף פעולה עם יצרנית הרכב ב-מ-ו ועם חברת אינטל העולמית, לפיתוח מכונת אוטונומית. שיתוף הפעולה עם אינטל הוביל לכך שבמרץ 2017 הודיעה אינטל כי תרכוש את מובילאיי תמורת 15.3 מיליארד דולר בעסקה הגדולה ביותר בתולדות ההיי-טק הישראלי (מתוך: MOBILEYE).

4.6.4 מיקור חוץ

מיקור חוץ (outsourcing) היא שיטת ניהול שתכליתה הוצאת פעילויות שאינן נמצאות בליבת העשייה הארגונית והעברתן לקבלן, והשאת תפעול וניהול ישיר של פעילויות הליבה בלבד. שיטה זו מאפשרת לארגון להתמקד בתחום התמחותו, להשקיע את מרב המשאבים בכך, ולשמור על מוטת שליטה יעילה באגפים היצרניים בו.

יישומה של שיטת מיקור חוץ התגבר בשלהי המאה ה-20, עם התפתחות תעשיית ההיי-טק, מערכות המידע והכלכלה העולמית, והתהוותו של "הכפר הגלובלי". שיטה זו נתנה מענה לצורך לקצר זמני תגובה, לחסוך בעלויות, לעבוד מסביב לשעון ולהעסיק עובדים מיומנים בעלויות מינימליות. עם ירידת חשיבות המיקום של תחומי השיווק, המימון והייצור, פחת מאוד הצורך במבנה הריכוזי המסורתי של כלל האגפים תחת קורת גג אחת. על-פי שיטה זו, בסביבה דינמית ולא צפויה, זמן התגובה של הארגון לשינויים הוא גורם קריטי. אם כן, בשיטה זו נבחנות כלל פעילויות הארגון, ואלה שאינן בליבת עשייתו מוצאות החוצה ומנוהלות בידי חברות משנה, קבלנים חיצוניים, ארגונים מומחים וכדומה. כך נחסכות מהארגון התשומות שהוא משקיע בקשרים החיצוניים, והוא מתפנה לטפל בבעיותיו הפנימיות.

שיטה נפוצה לבחירת חברת מיקור חוץ היא קיום מכרז – הארגון מגדיר את סוג השירות שהוא זקוק לו ואת אופיו, ומפרסם מכרז חיצוני. כאשר המכרז נעשה בצורה נכונה, נוצרת תחרות בין כמה חברות, תחרות המבטיחה רמת שירות גבוהה ומחיר נמוך.

עם זאת, לשיטה כמה **חסרונות** בולטים, העלולים למנוע את יישומה בארגונים שונים:

- זליגת ידע למתחרים בעקבות שיתוף של חברות חיצוניות בניהול מידע, וחשיפת סודות מסחריים.
- קושי בבקרה ופיקוח, וכן בהתוויית מדיניות עסקית אחידה.
- פגיעה אפשרית בלקוח בשל קשיים כלכליים מצד ספק השירות.
- קושי בהטמעת מערכות חכמות לניהול ידע ומידע בארגונים מסורתיים (low tech).
- פגיעה ברמת השירות ובטיבו בשל רצונו של ספק השירות להוזיל את העלויות.

קיימים **שני** אופנים לשימוש במיקור חוץ:

א. העברת אגפים שלמים לניהולן של חברות חיצוניות. דוגמאות: ניהול מערך הרכב באמצעות חברת ליסינג; ניהול עובדים באמצעות חברת כוח אדם ייעודית; העברת מערך הפרסום לחברת פרסום חיצונית.

ב. שימוש בשיטה לצורך שיפור ופיתוח של מערכות קיימות, תוך התבססות על המבנה הארגוני הקיים, למשל מחשוב מחדש של מערכת השכר, מערכות התקשורת והגישה לאינטרנט, ומערכות המלאים והמחסנים.

יש להבחין בין העסקת עובדים באמצעות קבלן כוח אדם ובין העברת משימות למיקור חוץ. ההבדל המהותי בין השתיים הוא בשאלת הניהול היומיומי של העובד. בהעסקה באמצעות קבלן כוח אדם, המעסיק בפועל הוא המנהל את פעילותו של העובד, ואילו בהעברת משימות למיקור חוץ, הגוף המבצע את המשימה הוא המנהל (מתוך: **ויקיפדיה**).

דוגמה

צורת ההפרטה (הסבר המונח בהמשך) העיקרית של שירותי הרווחה בישראל היא הפרטת הביצוע או מיקור חוץ, היינו שירותים שהמדינה מממנת ואחראית להם מסופקים באמצעות גורמים לא-ממשלתיים, אם כאלה הפועלים למטרות רווח (חברות עסקיות) ואם כאלה הפועלים ללא כוונת רווח (עמותות). תהליך מיקור החוץ מתנהל באמצעות מכרז של המדינה, המזמין גורמים לא-ממשלתיים להתמודד על זכייה בחוזה לביצוע פעולה או להפעלת שירות לתקופת זמן קבועה מראש. הבחירה בגורמים המבצעים נשענת על קריטריונים מוגדרים, ועל המדינה מוטלת האחריות להבטיח את הפעילות התקינה של השירות המופרט באמצעות מערך מווסת ומפקח (מנגנון רגולטורי). ההנחות בבסיס מיקור החוץ של שירותים חברתיים הן ששיטה זו מאפשרת גמישות ויעילות רבות יותר בהפעלה, וכי תחרות בין גורמים המתמחים בתחום הידע תשפר את השירות לאזרח.

התחרות בין ספקי מיקור החוץ מתרחשת בשלב המכרז שבו נבחר הספק, וברוב המקרים לא תחול תחרות בין הספקים על הלקוחות מקבלי השירות (הלקוחות לרוב מופנים לספקים על ידי משרד הרווחה או הרשות המקומית ואין להם אפשרות ממשית לבחור בין ספקים).

על אף היתרונות המוצהרים של ההפרטה, נמשך הדיון הציבורי בנושא זה, במיוחד בכל הקשור לשירותים חברתיים. בהקשר של מיקור החוץ של שירותי הרווחה, הדיון מתמקד בחששות באשר להשלכות השליליות האפשריות של ההפרטה על מקבלי השירותים החברתיים ועל מי שמועסקים כדי לספקם. במילים אחרות, נסיגת המדינה מהפעלת מערכות המספקות שירותים חיוניים לאוכלוסיות מודרות ומוחלשות, בעלות צרכים מגוונים, מעוררת שאלות מהותיות באשר לאופן שבו החברה מבקשת להתמודד עם מצוקותיהן. בין השאר עולות השאלות הבאות: האם תהליך מיקור החוץ של שירותי הרווחה מעניק לגורמים לא-ממשלתיים סמכויות שעלולות לפגוע בזכויותיהם של מקבלי השירותים? האם הקריטריונים לבחירת הזכיינים שקופים וראויים? האם העברת השירות לידיים לא-ממשלתיות מיעלת את הספקת השירות, משפרת אותו ומגבירה את נגישותו למשתמשים? האם התייעלות השירות הניתן אינה באה על חשבון זכויות העובדים המספקים את השירות ומקצועיותם, היינו: האם ההפרטה אין משמעותה פגיעה בתנאי העבודה והשכר של העובדים נותני השירות? האם למדינה יש כלים מספיקים כדי לפקח על אופן הספקת השירות ולהגן על הלקוחות? (מדלה-בריק וגל, 2016.12.26).

4.6.5 הפרטה

הגדרה

הפרטה היא הליך שבו מועבר או נמכר רכוש הכלל (שבבעלות המדינה) לידיים פרטיות, והוא נעשה קניין פרטי.

המונח מקושר לעתים קרובות למכירתן של חברות ממשלתיות או שירותים ציבוריים לחברות פרטיות. שירותים וחברות כאלו כוללים בין השאר ארגונים העוסקים בהספקת שירותי תשתית ותעשייה, כמו חברות העוסקות במחצבים, חשמל ואנרגיה, מים, תחבורה ותקשורת. תחומים אחרים שבהם מתקיימות פעולות הפרטה הם שירותי הבריאות והחינוך וכן מערכות בנקאות וכספים.

הפרטה מתבצעת במהלך המרת כלכלה בעלת אופי סוציאליסטי, שבה יש מעורבות רבה של המדינה, לכלכלה קפיטליסטית, לכלכלת שוק, שבה מעורבותה של המדינה פחותה (מתוך: ויקיפדיה).

מאפייני ההפרטה

ניתן לזהות שלושה מאפיינים מרכזיים:

- א. **הגדלת חלקו של המגזר הפרטי בחיי הכלכלה והחברה על חשבון המגזר הציבורי** – המגזר הפרטי כולל חברות בבעלות פרטית, משקיעים פרטיים וכן את ארגוני החברה האזרחית, ואילו המגזר הציבורי כולל את הממשלה ומשרדיה, רשויות מקומיות וגופים ציבוריים אחרים כגון רשויות ממשלתיות.
- ב. **החלתו של הגיון השוק הפרטי על המגזר הציבורי** – בשונה מההנחה כי המגזר הפרטי פועל במטרה למקסם את רווחיו, ואילו המגזר הציבורי אמור להביא בחשבון גם שיקולים חברתיים, לאומיים ונורמטיביים.
- ג. **שיתוף פעולה אינטנסיבי של המגזר הציבורי עם המגזר הפרטי**.

(שפירא, 2010)

רמות של הפרטה

הפרטה מתקיימת בשלוש רמות:

א. **הפרטה מדינית** – הפרטה הנעשית במסגרת של כלכלה ברמת המדינה. הפרטה זו מתקיימת בשני אופנים עיקריים:

1. מעבר של תחומי אחריות מידי המגזר הציבורי – שהוא ביטוי ליכולת החברה לעצב ולכוון את עצמה במסגרת שיתופית מאורגנת מלמעלה – לידי המגזר הפרטי, שהוא ביטוי לתחרות בין הפרטים השונים על משאבי החברה על בסיס אינטרס אישי.

2. שינוי דפוסי הפעילות של המגזר הציבורי לדפוסי פעילות המבוססים על רווח ולא על ניסיון מכוון לעצב את החברה.

ב. **הפרטה מוניציפלית** – הפרטה הנעשית במסגרת של רשות מקומית. הפרטת פעילות הרשויות המקומיות היא חלק משני בתהליך הפרטה מדינית, ולרוב תלויה בה. בדרך כלל נעשית הפרטה זו בדרך של מעבר למיקור חוץ, אך גם בדרך של מכירת חברות עירוניות. מקרה מיוחד לישראל בתחום זה הוא הפרטת הקיבוצים – העברת האחריות מן הקיבוץ לפרט – לחבר הקיבוץ, וכן העברת בעלות על הרכוש המשותף לידי.

ג. **הפרטת ארגונים ציבוריים שאינם ממשלתיים או עירוניים** – דוגמה בולטת לכך היא ההפרטה הנרחבת של חברות שהיו בשליטת ההסתדרות.

סוגי שירותים שנעשתה בהם הפרטה

השירותים הציבוריים הנפוצים שעברו תהליך הפרטה שייכים בעיקר לאחד משלושה סוגים של גופים:

א. **שירותי רווחה** – שירותים שנוסדו במסגרת מדינת הרווחה. שירותים אלו כוללים גם שירותים שיצרה המדינה בעצמה וגם שירותים שהופעלו על ידי מלכ"ר (מוסד ללא כוונת רווח) והולאמו באופן מלא או חלקי.

ב. **מוסדות חדשים** – שירותים או מוסדות שנוצרו בעקבות התפתחויות חדשות (בעיקר טכנולוגיות) והולאמו על ידי המדינה, או שנוצרו במתכונת ממשלתית מלכתחילה.

ג. **אחוזי בעלות** – שירותים או מוסדות פרטיים שבהם יש לממשלה אחוז בעלות מסוים ויכולת השפעה על מדיניות החברה וניהולה.

(מתוך: ויקיפדיה)

כיצד מפרטים? – קיימות צורות שונות של הפרטה

- מכירה של חברות ממשלתיות לידיים פרטיות – זו אולי השיטה המוכרת ביותר. למכירה של חברות ממשלתיות יש שיטות אחדות כגון מכירת מניות (או "גרעין השליטה") ישירות לידיים פרטיות, הנפקת מניות בבורסה או מכירת נכס מרכזי של החברה. בישראל למשל, נמכרו מאז שנות השמונים, ובעיקר בשנות התשעים של המאה ה-20 חברות ממשלתיות רבות, בכללן בזק, אל על וכימיקלים לישראל.
- מיקור חוץ – ביצוע פעילות שלטונית בידי קבלנים פרטיים. ההצדקה למיקור החוץ היא הטענה שהמדינה אמנם מחויבת לספק את השירות, אבל היא תעשה זאת טוב יותר אם תיעזר במגזר הפרטי. דוגמה מובהקת למיקור חוץ היא הפעלת מערך הטיפול במובטלים באמצעות חברות מסחריות במסגרת "תוכנית ויסקונסין" שהפעילה ממשלת ישראל.
- הקמת תשתיות ציבוריות וניהולן בידי זכיינים פרטיים – במקרה זה הזכין לא רק מקים את התשתית, אלא גם מפעיל אותה לזמן קצוב, ואחר כך היא חוזרת לידי המדינה. שיטה זו מכונה "בנה-הפעל-העבר" (BOT), ובישראל הדוגמה המובהקת לכך היא כביש 6.

- רישוי והענקת זיכיונות – המדינה מתנערת מחובתה לספק את השירות ורק מסדירה אותו. רישיונות יכולים להינתן בתחומים חדשים לגמרי (כמו טלוויזיה בכבלים או בלוויין), או בתחומים שבהם המדינה מתירה לגורמים פרטיים חדשים לפעול לצד גורמים ציבוריים ותיקים, כמו במקרה של הענקת רישיונות לבתי ספר פרטיים.
- פעילות שלטונית מצומצמת – המדינה מצמצמת את השירותים שהיא מספקת, ובכך מעודדת את האזרחים לצרוך שירותים פרטיים. דוגמאות מובהקות לכך הן קיצוץ שעות הלימוד בבתי הספר בישראל בשנות השמונים של המאה הקודמת, שעודד את "החינוך האפור", ושחיקתו המתמדת של סל הבריאות הבסיסי מאז אמצע שנות התשעים, שמעודדת רכישה של ביטוחים רפואיים משלימים.
- הספקת שירותים בתשלום – המדינה ממשיכה לפעול בתחום מסוים, אבל גובה תשלום – שלא נגבה בעבר – לרוב תמורת שירותים ברמה גבוהה יותר. הדוגמה המובהקת לכך היא שירות רפואי פרטי שניתן בבתי החולים בישראל.
- מסחור של המרחב הציבורי – המדינה גובה תשלום תמורת שימוש במרחב הציבורי, כגון כניסה לשמורות טבע והצבת שלטי פרסומת במקומות ציבוריים.
- מילוי תפקידים ציבוריים באמצעות המגזר השלישי – המדינה משתתפת בפעילות ומכוונת אותה, אבל בהשקעה מינימלית וללא מימון. דוגמה מובהקת לכך היא פעילותה של קרן קרבי, שמפעילה תוכניות לימוד חיצוניות בבתי הספר.
- דה-רגולציה – בכל הנוגע לגורמים פרטיים בשוק, המדינה מסירה את מנגנוני הפיקוח והוויסות שהיא מפעילה כדי להגן על טובת הציבור. יש להדגיש שהרגולציה נתפסת כאמצעי שמאפשר לצמצם את השלכותיה השליליות של ההפרטה.

(קסטיאל וכספי, 2015)



טיעונים בעד ונגד הפרטה

מתנגדי ההפרטה	תומכי ההפרטה
- הפרטה תוביל לצמצום השקיפות של נותן השירות: קל יותר לדרוש שקיפות מהממשלה מאשר מחברה פרטית. - ההפרטה פוגעת ברמת השירותים, שכן חברה כלכלית צריכה להיות חסכונית ככל האפשר על מנת להשיג רווחים גדלים והולכים. - עלות גופים פרטיים יכולה להיות גבוהה מהתועלת אם הממשלה תחלץ אותם בשעת קריסה. - העובדים בגופים מופרטים מקבלים לרוב תנאי העסקה פחותים מאשר אלו של העובדים הממשלתיים. - חלק מהשירותים נדרשים, אף כי אינם רווחיים להפעלה באופן פרטי. - הפרטה מובילה לריכוזיות. - ההכנסות מגופים ממשלתיים זורמות לכיס הממשלה, בעוד ההכנסות מגופים מופרטים זורמות לכיסו בעלי המניות. - מחירי השירותים בעסק פרטי עלולים למנוע את צריכתם על ידי אנשים שאין ידם משגת לרכושם. - במדינות שבהן יש קשר חזק בין הון לשלטון, לעתים נעשות הפרטות במחירים לא ריאליים.	- גופים בניהול ממשלתי אינם פועלים ביעילות, נוטים לשחיתות וחשופים להשפעה פוליטית הרבה יותר מגופים פרטיים. - הדאגה לרווח פרטי של בעלים פרטיים היא המתכון הטוב ביותר המוכר לנו להבטחת יעילות התנהלותו של מוסד. - הפרטתם של גוף או שירות מובילה בדרך כלל להורדת מחיריהם ולשיפור באיכות השירות בהשוואה למצב שלפני ההפרטה. - הפרטה מניבה הכנסות גדולות לממשלה, בעיקר דרך עצם פעולת המכירה וההחזקה במניות. ההכנסות הגדולות אף מאפשרות לממשלה להחזיר יותר חובות ומצריכות פחות גיוס הלוואות חדשות על הריבית הכרוכה בהן והמשמעות המקרו-כלכלית הנובעת מכך. - שיתוף העובדים והציבור במכירת המניות מבטיח המשך הנאה של הציבור מרווחי החברה המופרטת. - הפרטה מעודדת תחרות. - המשך החזקה ממשלתית בחברה מולאמת פסול מבחינה מוסרית וסותר את עקרונות חופש הפרט. - הפרטה מסייעת להפחתת שיקולים לאומניים בחברות הקשורות למדינה, והיא יוצרת מצב של שיקול כלכלי בלבד ולכן מסייעת למיעוטים, כמו המיעוט הערבי בישראל.

להלן שתי דוגמאות של הפרטה שהתבצעה בישראל:

האחת בתחום החקלאות – הפרטת חברת אגרקסקו – חברה בע"מ לייצוא חקלאי.

השנייה בתחום החינוך – הפרטת שירותי הבריאות לתלמיד: אחיות בתי הספר.

הפרטת חברת אגרקסקו – חברה בע"מ לייצוא חקלאי

אגרקסקו הייתה חברת הייצוא החקלאי הגדולה בישראל, וייצאה כמחצית מן התוצרת החקלאית הטרייה במדינה. אגרקסקו הייתה חברה ממשלתית למחצה: לממשלה היו 50 אחוזים ממניותיה; לתנובה ולמועצות הייצור המייצגות את החקלאים – 25 אחוזים; למועצות הצמחים – 18.75 אחוזים; ולמועצת הלול – 6.15 אחוזים מן המניות. גם להתאחדות מגדלי הבקר היו מניות בחברה, אך אלו היו מניות הצבעה ולא מניות ניהול.

ב-27 בדצמבר 2007 אישר הוועד הפועל של מועצת הצמחים את הליך הפרטת אגרקסקו במטרה להפחית את הרגולציה הממשלתית ולאפשר למגדלים לנהל את החברה בעצמם, וכך לתת אפשרות לכוחות השוק להשפיע על התנהלותה של החברה. ב-31 באוגוסט 2008 החליטה ועדת השרים לענייני הפרטה בראשותו של שר האוצר דאז רוני בר-און למכור את מניות הממשלה בחברה.

מפאת מורכבותו של מבנה הבעלות והשליטה בחברה בחרה הממשלה במשרד רו"ח קסלמן את קסלמן לביצוע הערכת דרך הפעולה הרצויה ושווי הנכסים. מניות החברה נחלקו לשלושה סוגים: מניות הון, מניות ניהול ומניות שליטה. משרד רואי החשבון המליץ לאחד את שלושת סוגי המניות למניה מסוג אחד המגלמת את שלוש הפונקציות. עוד המליץ המשרד כי על מנת להמשיך לקיים את הנכס המרכזי של החברה – המותג הבין-לאומי "כרמל" – יש לתת לחקלאים העובדים בשיתוף פעולה עם החברה חלק נכבד מהבעלות עליה. באופן כללי, הצעה זו עלתה בקנה אחד עם כוונתו המקורית והמוצהרת של שר החקלאות שלום שמחון, אך בניגוד להמלצה המקצועית ולכוונתו המקורית, החליט לבסוף השר שמחון לשלול את זכותם של המגדלים לרכוש את מניות הממשלה ולהוציא את מניותיה למכירה לגורמים פרטיים.

בנובמבר 2010 התמנה דוד בונדי לתפקיד מנכ"ל אגרקסקו. משימתו המרכזית הייתה להוביל את תהליך הפרטת החברה, שבמסגרתו ישונו מבנה המניות ואופן חלוקתן, ויימכרו מניותיה של הממשלה. בסוף יוני 2011 מונה לחברה מפרק מפעיל. מאמצי המפרק למצוא לחברה קונה שיפעילה כעסק חי נכשלו בתחילה, ובספטמבר 2011 נכנסה החברה לפירוק. המפרק המשיך לקבל הצעות לרכישת החברה, ובסופו של דבר אישר בית המשפט את הצעת אנשי העסקים גדעון ביקל וחן למדן לרכוש את החברה תמורת 17.6 מיליון ש"ח במזומן ותשלום עתידי של 24.4 מיליון ש"ח. בנובמבר 2011 אישר הממונה על ההגבלים העסקיים את העסקה, והיא יצאה לפועל (הפרטות והלאמות בישראל, 2.9.2014).



By sebra/shutterstock

הפרטת שירותי הבריאות לתלמיד: אחיות בתי הספר

שירותי הבריאות לתלמיד ניתנים בתוקף חוק ביטוח בריאות ממלכתי, התשנ"ד-1994, ונועדו לספק בדיקות רפואיות, חיסונים מפני מחלות מידבקות, רפואה מונעת, חינוך וייעוץ בריאות לתלמידים, למורים ולהורים, וכן שירותי עזרה ראשונה. החוק מטיל את עלות שירותי הבריאות לתלמיד על אוצר המדינה. שירותי הבריאות מיועדים לתלמידים בכיתות א-ט בכ-3,500 בתי ספר בישראל. במשך כעשר שנים, משנת 1997 עד 2007, סיפק את השירותים משרד הבריאות, תוך שהוא מסתייע בנותני שירותים, ובכללם האגודה למען שירותי בריאות הציבור (להלן – האגודה), שהיא מלכ"ר. במצב זה שימשה האגודה כקבלן כוח אדם, ומשרד הבריאות הוא שנשא באחריות לאספקת השירותים. עם השנים צומצם מאוד התקציב המיועד למתן השירות – מ-79 מיליון ש"ח בשנת 2001 לכ-60 מיליון בשנת 2006, וזאת למרות

גידול של כ-10 אחוזים במספר התלמידים. הדבר הוביל להקטנה ניכרת של תקן הרופאים והאחיות פר ילד. בשנת 2007, בעקבות לחץ של משרד האוצר, נחתם חוזה, בפטור ממכרז, עם האגודה – הפעם כנותנת שירותים ולא כקבלן כוח אדם. ההסכם שנחתם עמה היה לשלוש שנים, תמורת 64 מיליון ש"ח לשנה. בעקבות ההסכם הגישה הסתדרות הרופאים עתירה לבג"ץ כנגד מהלך ההפרטה.

בשנת 2009 פרסם מבקר המדינה דוח נוקב על התהליך שהוביל להפרטת השירות לידי האגודה. בין השאר נקבע כי לא נעשתה כל עבודת מטה בטרם הוחלט על מהלך ההפרטה, וכי השיקול היחיד שהובא בחשבון הוא שיקול החיסכון הכספי הצפוי מהמהלך (להערכת האוצר – שבעה מיליון ש"ח בשנה). בפועל, הערכת האוצר לא הייתה מבוססת, ונגרמה הוצאה נוספת של כ-20 מיליון ש"ח בשל הצורך לחתום מול מד"א על הסכם להספקת שירותי עזרה ראשונה לתלמידים. עוד קבע המבקר כי משרד החינוך לא שותף כלל בקבלת ההחלטה להעברת השירות לגוף חיצוני.

בעקבות הדוח הוחלט על פרסום מכרז, ובמאי 2010 זכתה בו החברה הפרטית נטלי, ונחתם עמה הסכם למשך שלוש שנים עם אפשרות להארכה. ביוני 2011 פרסם משרד הבריאות נתונים שלפיהם רבע מהתלמידים בישראל לא חוסנו, ומכלל תלמידי כיתות א' 37 אחוזים לא עברו בדיקת ראייה, 57 אחוזים לא עברו בדיקת שמיעה, ו-81 אחוזים לא עברו בדיקת רופא. בעקבות פרסום הנתונים התקיים ביולי 2011 דיון מהיר בוועדת העבודה, הרווחה והבריאות של הכנסת, ובו הודה מנכ"ל משרד הבריאות רוני גמזו כי על המדינה לספק את שירותי בריאות התלמיד בעצמה; ואולם מכיוון שמשרד האוצר אינו מאשר את 300 התקנים של אחיות בריאות הציבור הדרושים לשם כך לעת עתה, הוא נאלץ לאשר את המשך פעולתה של חברת נטלי בפיקוח קפדני עד לקבלת האישור.

בפשרה שהושגה באוגוסט 2011, בין השאר בעקבות הלחץ מצד בג"ץ, נקבע כי האחריות להספקת שירותי בריאות לתלמיד תתחלק בין המדינה לחברה פרטית; משרד הבריאות יספק את השירות ישירות במחוזות אשקלון והדרום, ובשאר המקומות יינתן השירות באמצעות קבלן פרטי שייבחר במכרז. ביולי 2012 פורסם מכרז להספקת שירותי בריאות לתלמידי בתי הספר בכיתות א-ט. בהתאם לפשרה האמורה, המכרז לא כלל את מחוזות אשקלון והדרום (סעיף 4.3.2 למכרז). על-פי המכרז, בשנה הראשונה יועסקו 325 אחיות, ועד השנה השלישית יעלה מספרן ל-382. בד בבד פרסם משרד הבריאות נתונים המעידים על שיפור ניכר של הכיסוי החיסוני במחוז הדרום ובמחוז אשקלון מאז העברת האחריות לידי המדינה. עוד פורסם כי בשירות הציבורי עומד יחס האחיות לתלמידים על 1:2,800, ואילו בשירות המופקד בידי התאגידים הפרטיים עומד השיעור על 1:5,000 (דוח המבקר מ-2009 ציין כי התקן הרצוי לדעת משרד הבריאות הוא 1:1,500). בהשוואה של השקעה לפי תלמיד התברר כי השירות הקבלני יקר ב-60 אחוזים מהשירות הציבורי.

במאי 2012 ניתן **פסק דין** של בג"ץ בעתירה שהגישה ההסתדרות הרפואית. בשל חלוף הזמן מאז הגשת העתירה, מרבית השאלות שעלו בה התייתרו. עם זאת, אף שבית המשפט נמנע מלקבוע כי מהלך מיקור החוץ היה פסול נורמטיבית, הוא קרא למשרד הבריאות לשקול מחדש את המהלך ולספק את השירות בעצמו. עוד נקבע כי בכל מקרה, אם יוחלט על מיקור חוץ, יש לעשות זאת בכפוף לכמה מגבלות: אחריות המדינה; פיקוח אפקטיבי; ותקצוב הולם.

ביוני 2013 הוחלט כי החל משנת הלימודים תשע"ד, האחריות למחוזות שאינם באחריות ממשלתית תפוצל בין **שתי חברות** – נטלי, שתופקד על מחוזות ירושלים, חיפה והצפון; ופמי פרימיום, שתופקד על מחוזות תל אביב והמרכז. המשמעות המידית של ההחלטה הייתה פיטוריהן של כ-100 אחיות שהועסקו בחברת נטלי, והעסקתן מחדש בפמי פרימיום. בעקבות זאת עלה חשש לפגיעה בזכויותיהן. על רקע איום של השבת עבודת האחיות הודיעה שרת הבריאות דאז יעל גרמן על הקמת צוות משותף למשרד הבריאות ולהסתדרות האחיות למציאת פתרון להעסקת האחיות, ובכלל זה אפשרות להחזרת העסקתן לידי המדינה.

באוגוסט 2013 פורסם כי דוח פנימי של ועדה שהוקמה במשרד הבריאות לבחינת שירותי הבריאות בבתי הספר המליץ חד-משמעית להחזיר לאלתר את ההפעלה של שירותים אלו לידי משרד הבריאות. על הדוח חתומים פרופ' איתמר גרוטו, ראש שירותי בריאות הציבור במשרד הבריאות, ואילנה כהן, יו"ר הסתדרות האחיות. הדוח קבע, בין השאר, כי בשנת 2009-2010 **לא חוסן אף תלמיד** מקרב ילדי כיתות ח בבתי הספר ביישובים הבדואיים, וכי שיעור ההתחסנות בכיתות א-ב באזור הדרום עמד על 73-76 אחוזים בלבד (הפרטות והלאמות בישראל, 3.8.2016).

נושאים ללימודי העשרה

4.7 ארגון לומד ופיתוח ארגוני

4.7.1 ארגון לומד

הגדרה

ארגון לומד פירושו שינוי בתהליכי העבודה, בשיטות העבודה, בדרכי קבלת ההחלטות, באסטרטגיה ובדפוסי הפעולה של הארגון (בר-חיים, 1994).

בארגון הלומד העובדים רוכשים באופן שיטתי ומתמיד ידע חדש, המשמש אותם לשיפור עבודתם: שיפור תהליכי העבודה ושיפור המוצר או השירות שמספק הארגון. הלמידה לצורותיה השונות מוטמעת בתרבות הארגונית, והיא משמשת לשמירת ערכו של ההון האנושי ולהשבחתו. כלים לניהול ידע משמשים ליצירת ידע חדש, שימורו והפצתו בארגון (מתוך: חילן).

במסגרת הלמידה הארגונית נדרשת התייחסות לשתי שאלות מרכזיות: כיצד מסתגל הפרט לדרישות הארגון? וכיצד רותם הארגון את יכולותיו האישיות והמקצועיות של הפרט להשגת המטרות הארגוניות?

סוגיה זו משקפת מתח תמידי המובנה בחיים הארגוניים – מתח בין צורכי הפרט ומטרותיו לבין צורכי הארגון ומטרותיו. לעתים קיימים ניגודים בין הללו. הנהלת הארגון מעוניינת שיחסי הגומלין בין כל חברי הארגון ובין יחידות הארגון יהיו הרמוניים. לשם כך נדרש שיווי משקל יציב בין תרומת העובדים לארגון לבין התמורה שהם מקבלים בעבור מאמציהם בעבודה. ואולם, כדי שתישמר היציבות ההרמונית הזאת, נדרשים הן הארגון והן הפרטים בו להתמודד עם שינויים ולחצים בסביבת הארגון, כדוגמת תחרות כלכלית, שינויים טכנולוגיים, כניסתם לשוק של מוצרים ושירותים חדשים, השתנות מקצועות ועיסוקים, שינויים דמוגרפים וגיאוגרפיים ופוליטיים ושינוי תרבות ומנהגים בקרב ציבור העובדים בארגון – שינויים המחייבים את העובדים ואת הארגון ללמוד להתייעל. הלמידה צריכה להיות פרטית וארגונית, ולגעת בכל תחומי העשייה והחשיבה הארגוניים (בר-חיים, 1994).

למידה ארגונית נתפסת כיום כאחת הפעילויות החיוניות ביותר להישרדותם של ארגונים ולשגשוגם. הצורך בלמידה מתמדת לרכישת ידע, יכולות וכלים חדשים גובר כיום, נוכח הסביבה המורכבת והתחרותית שבה פועלים ארגונים. ואולם, למידה בארגונים חיונית גם לתהליכים פנים-ארגוניים. תנועות עובדים, כגון כניסת עובדים חדשים, עזיבה, מעברים בין תפקידים, קידום, שינויים בציוות ובשיטות העבודה, תהליכים להגברת פריון עבודה והתייעלות – מחייבים פעילות למידה אינטנסיבית ומגוונת (בר-חיים, 1994).

ללמידה הארגונית היבטים מעניינים, הקשורים בניהול ובאתיקה. בהקשר זה עולה למשל השאלה באיזו מידה ובאילו שיטות מותר לארגונים לכפות למידה על עובדיהם. בלמידה מופעלים תהליכי השפעה רבי-עוצמה. באיזו מידה רשאי ארגון להשתמש במנגנונים אלה כדי לשנות ולעצב התנהגות של עובדים? ארגונים ועובדים בארגונים צריכים להתמודד עם שאלות מסוג זה כל העת, וביתר שאת במציאות כלכלית וטכנולוגית המגבירה בלי הרף את דרישותיה ולחציה ללמידה אינטנסיבית, מהירה ויעילה יותר.

עם זאת, כיום למידה ארגונית היא צורך הדוחף גם לערכים הנתפסים כחיוניים, כגון פתיחות, שקיפות, ונטישת הרגלים ועמדות מיושנים והמרתם בהרגלים ובערכים של שיתוף פעולה, תמיכה הדדית וסובלנות (בר-חיים, 1994).

באיזו רמה מתרחשת למידה בארגון? מי לומד בארגון?

למידה ארגונית מתקיימת אצל הפרט בארגון, בקרב קבוצות עבודה וברמת הארגון הכולל. ואולם, קיים הבדל בין תהליכי למידה אישים ובין-אישיים המתרחשים בארגון לבין למידה של הארגון כישות וכמערכת המתקיימת מעבר לאנשים העובדים בה. ארגונים המפעילים כלים ומסגרות לפיתוח ולרכישה של ידע על עצמם, נוסף על למידה אישית או קבוצתית של עובדים ומנהלים, נקראים **ארגונים לומדים**. הלמידה שלהם שונה מלמידת הפרט.



4.7.1.1 למידה ברמת הארגון

ברמת הארגון, למידה פירושה שינוי בתהליכי העבודה, בשיטות העבודה, בדרכי קבלת החלטות, באסטרטגיה ובדפוס הפעולה של הארגון.

בעידן של מציאות דינמית ומתחדשת, נדרשים הארגונים כל העת להיות ערים לשינויים המאיימים עליהם, להיערך לקראת הזדמנויות חדשות הנקרות בסביבתם, ללמוד מהצלחות ומכישלונות ולזהות שגיאות ולתקן.

4.7.1.2 למידה ברמת הקבוצה

תפיסה שונה במהותה לניהול שינויים ארגוניים היא גישת הדינמיקה הקבוצתית, הגורסת ששינוי ארגוני יש לבצע באמצעות קבוצות עבודה או צוותי עבודה ולא באמצעות היחיד. ההנחה הבסיסית היא שהעבודה בארגון מתבצעת בקבוצות, ולכן יש לבחון את התנהגות היחיד, להשפיע עליה ולשנותה בהתחשב בהרגלי העבודה ובנורמות הקבוצתיים. הפסיכולוג החברתי קורט לוין, שמחקריו היוו בסיס לתפיסת הדינמיקה הקבוצתית, טען ש"סביבת" הקבוצה היא שמשפיעה על התנהגות היחיד. באמצעות כוחות מנוגדים, מתח ודינמיקה מתמדת, הקבוצה שואפת להגיע לאיזון בין הכוחות המושכים והדוחפים ומעצבת את התנהגות היחיד. לכן, התמקדות ביחיד בניסיון להביא לשינוי ארגוני תהיה חסרת תועלת, ויש להתרכז בהשפעה על הנורמות והערכים הקבוצתיים ולשנותם (משולם והרפז, 2015).

4.7.1.3 למידה ברמת הפרט

מנקודת ראייתו של הפרט בארגון, למידה היא מצד אחד תהליך של רכישת ידע ומיומנויות ספציפיים לעיסוקים ולתפקידים הארגוניים, ומצד אחר – תהליך של רכישת שליטה במכלול היכולות האישיות והחברתיות הנדרשות לצורך התאמה והסתגלות לעבודה ולחיים בארגון.

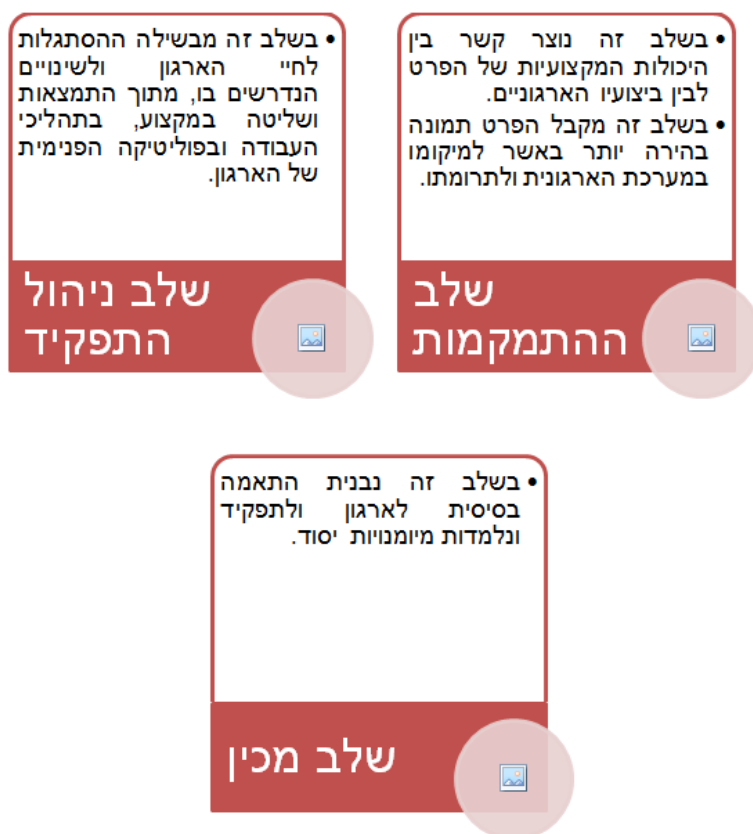
למידה של עובד בארגון היא תהליך של רכישת ידע וכישורים מקצועיים וחברתיים ההכרחיים למימוש תפקידו. בתהליך זה נכללים סוגים רבים של פעילויות הקשורות בלמידה של הפרט בארגון, החל בלמידה פורמלית ומתוכננת העוסקת

בהקניית ידע, מיומנויות ויכולות מקצועיות, וכלה בלמידה בלתי פורמלית, מזדמנת או אקראית, הקשורה בעיקר ברכישת התנהגויות והרגלים חברתיים המתחייבים מתוך ההשתייכות לארגון ומן הצורך להשתלב בו.

מתי יכול הארגון להבין שאכן התרחש תהליך למידה של העובד?

למידה ארגונית ברמת הפרט מתממשת כאשר נוצר שינוי קבוע יחסית בהתנהגות הפרט או בהבנתו את המשימות הארגוניות, בעקבות הכשרה, התנסות או ניסיון. עקיבות בהתנהגות או בהבנות החדשות שנוצרו מעידה שהשינוי הוא אכן תוצאה של למידה ולא של גורם מקרי. שינוי הנובע מהסתגלות זמנית או מצירוף מקרי של אירועים אינו נחשב לתוצאה של למידה.

בתרשים הבא מתואר הדפוס השיטתי של הלמידה הארגונית אצל הפרט כהתפתחות בעלת **שלושה** שלבים (בר-חיים, 1994):



מהם האינטרסים של הפרט להשתתף בתהליכי למידה שונים בארגון, ומהם האינטרסים של הארגון בלמידת הפרט?

העובדים נדרשים להתעדכנות מתמדת, שפירושה למידה ורכישה של ידע חדש וכישורים חדשים. כמו כן, על העובדים לסגל לעצמם גמישות מחשבית והתנהגותית כדי להשתלב בשינויים התכופים המתרחשים בעבודה ובארגון. ידע וכישורים אלו יכולים לשמש את העובד גם בהזדמנויות תעסוקתיות שיהיו לו בעתיד (בר-חיים, 1994).

למידה ארגונית משפיעה לא מעט גם על השקפותיהם ועמדותיהם של עובדים חדשים, מעבר לרכישת ידע ומיומנויות הקשורות בתפקידם הספציפי.

לדוגמה – בארגונים ציבוריים מונחלת בתוך הלמידה המקצועית גם למידה ערכית ונורמטיבית. 'ממלכתיות', 'טובת הציבור', 'מינהל תקין', 'אתיקה מקצועית' – כל אלה הם ערכים ונורמות שעל הפרט בארגון כגון צה"ל, המשטרה, בתי חולים ובתי ספר להפנים בתהליכי הלמידה שלו.

הדבר נכון גם לגבי ארגונים פרטיים ועסקיים. בארגונים אלה נדרשת למידת ערכים ונורמות כמו הוגנות, מסירות ללקוחות ונכונות ליטול סיכונים עסקיים.

מרגע שנדרשת, נוסף על רכישת ידע ומיומנויות טכניות ומקצועיות, גם רכישת ערכים, מתעורר החשש ממחלוקת; שמא יעוצבו גם אמונות ועמדות הנתפסות כשליליות בעיני גורם זה או אחר. כך למשל, האדרת ערך התחרות הכלכלית והאינדיבידואליזם עלולה להתנגש עם ערכים של סולידריות ועזרה הדדית. לעתים עלולה להיווצר התנגשות בין נורמות וערכים מסוימים לבין ביצוע יעיל. למשל, קידוש יתר של "מינהל תקין" בארגונים המתחרים על משאבים ושווקים (כולל ארגונים ציבוריים כמו בתי ספר, המתחרים על משיכת מורים טובים ותלמידים מצטיינים) עלול לעודד שמרנות יתר, אי-נכונות ליטול סיכונים וגישה ביורוקרטית, במקום פתיחות וזריזות מחשבה.

אין להתעלם מן האפשרות שתתרחש בארגונים מסוימים למידת נורמות וערכים ארגוניים שלילים, כגון תוקפנות וחוסר סובלנות ביחסים בין-אישיים, תכונות וחוסר הגינות (בר-חיים, 1994).

4.7.2 פיתוח ארגוני

הגדרה

יישום מערכתי הכולל העברה של ידע מתחום מדעי ההתנהגות והניהול לצורך התוויה והוצאה לפועל של תוכניות לשיפור וחיזוק של אסטרטגיות, מבנים ותהליכים המובילים לאפקטיביות ארגונית.

הגדרה זו מדגישה כמה מאפיינים המבדילים את הפיתוח הארגוני מגישות אחרות שעניין שינוי ארגוני. **ראשית**, הארגון נתפס כמערכת פתוחה שיש לה קשרי גומלין עם הסביבה (ולא גוף סגור), כך שכל שינוי צריך להביא בחשבון קשרים אלה. השינוי יכול להתמקד ברמות שונות של ההיררכיה הארגונית, החל בצמרת האסטרטגית של הארגון וכלה בצוותי עבודה בדרג נמוך.

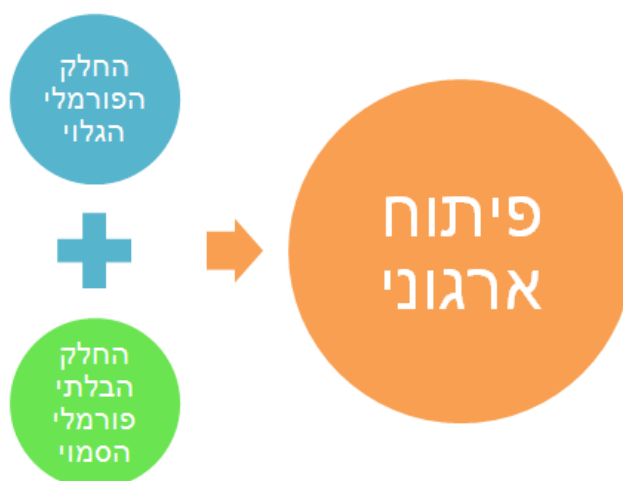
שנית, מודגשת העובדה שהשינוי נשען על תחומי הידע של מדעי ההתנהגות והניהול. כלומר, גם אם השינוי הוא טכנולוגי, פיננסי או שיווקי, תיאוריות ופרקטיקות מעולם התוכן של מדעי ההתנהגות והניהול ישמשו את המנהלים והיועצים בבואם להציע ולהטמיע את השינוי. תחומי ידע אלו יסייעו בהבנת המאפיינים החברתיים והאישיים של המערכת, ויקדמו את מימוש השינוי בכל הקשור להיבטים כמו אסטרטגיה, שינוי תרבות, מנהיגות ודינמיקה קבוצתית.

שלישית, ההגדרה מצביעה על כך שמדובר בשינוי מתוכנן ולא בהיווצרות שוטפת או בהחלטות המתקבלות במהלך ניהול העבודה השוטף. הפיתוח הארגוני גם אינו מתמקד רק בשלב התכנון אלא הוא מלווה את התהליך לאורך זמן.

לבסוף, ההגדרה כוללת היבט של אפקטיביות ארגונית, ויש לו שלושה ממדים: יכולת הארגון לפתור את בעיותיו ולהשתפר בכוחות עצמו; שימוש בכלים של מדעי החברה להשגת יעדים ארגוניים כמו רווח, גידול במכירות; ושיפור איכות המוצרים או איכות השירות.

פיתוח ארגוני נוגע הן לחלק הגלוי והפורמלי של הארגון, הכולל: מדיניות, טכנולוגיה, חלוקת העבודה, תגמולים ועוד, והן לחלק הסמוי והבלתי פורמלי, הכולל את רקמת היחסים החברתיים בין העובדים להנהלה, בתוך קבוצות העבודה, בתוך קבוצת המנהיגות וכדומה. למעשה, במהלך הפיתוח הארגוני מטפלים לעתים קרובות בתרבות הארגונית, שהיא המפגש בין המערכת הפורמלית לבין המערכת הבלתי פורמלית של מקום העבודה.

הפיתוח הארגוני עוסק בשני החלקים:



מטרות השיטה של פיתוח ארגוני הן ליצור התחדשות וצמיחה ארגונית, לשפר את התאמת הארגון לסביבתו ולמנוע התפתחותם של תהליכי התפוררות ובלויה – זאת באמצעות תהליכי שינוי מתוכננים הפועלים בכל חלקי המערכת הארגונית.

דוגמה: נניח שבמחלקת הייצור של מפעל תעשייתי נתגלתה עלייה מדאיגה בשיעור המוצרים הפגומים. בתהליך של פיתוח ארגוני ייבדקו כל ההיבטים הקשורים לפעילות המחלקה כדי לאתר את הסיבה לבעיה. ייבדקו גם גורמים הנדסיים וטכנולוגיים, אך תשומת הלב תיוחד לתהליכים האנושיים: ניהול העבודה, מוטיבציה ומחויבות לארגון, יחסי העבודה וכדומה.

(בר-חיים, 2017)

שלבי העבודה: כיצד מפעילים את השינוי?

תוכנית של פיתוח ארגוני כוללת ארבעה שלבים בסיסיים:

א. **שלב הכניסה –** מנהלים מזהים לעתים שהארגון אינו מתנהל כשורה. על פני השטח צפים ליקויים שונים בזרימת העבודה, תקלות שונות, אי-עמידה ביעדים, עימותים בין מחלקות וכדומה. הם חשים שנדרשת בחינה מחדש של יעדי הארגון או של היחידה הארגונית ושל תפקוד היחידות השונות, וכי נדרש תהליך של פיתוח ארגוני כדי לשפר את ביצועי הארגון ולהתאימם לדרישות המשתנות. בשלב זה המנהלים מגדירים את בעיותיו של הארגון כפי שהם רואים אותן, ואת התוצאות הרצויות להם. לשם כך הם יכולים להיעזר ביועץ שיסייע להם לנהל את התהליך. תפקידו של היועץ בשלב הראשון הוא להגדיר את מטרות הפעילות, שכן מנהלים מנסחים לעתים את מטרותיהם במעורפל, הם מצביעים על תסמין ולא על הבעיה, ומסמנים פתרון לפני שהוגדרה הבעיה. כמו כן, המנהלים נטועים בארגון, לעתים במשך שנים ארוכות, ולכן עשויים שלא לאבחן את המצב באובייקטיביות. לשם הבהרת היעדים, היועץ אוסף מידע ראשוני מאנשי מפתח בארגון. אבחון ראשוני זה מאפשר להגדיר יעדים ולקבוע מי מאנשי הארגון הוא הלקוח (הלקוח הוא הגורם שבכוחו ובסמכותו לחולל את השינוי). שינוי כולל בכל רמות הארגון דורש שמנהל הארגון יהיה הלקוח. כשמדובר בשינוי שנועד להתבצע ביחידה ספציפית, ראש היחידה הוא המתאים להיות הלקוח. פעילות נוספת בשלב זה היא הכנת חוזה בין היועץ ללקוח. החוזה יכול להגדרה של מטרות, דרכים לביצוע האבחון, הגורמים שישתתפו בתהליך הפיתוח, משך הזמן לביצוע הפעילות, כיצד ולמי יוגש הדוח הסופי של האבחון וכדומה. החוזה חשוב מכיוון שתהליך האבחון דורש השתתפות ומעורבות של כל הנוגעים בדבר, ויש לשאוף למעורבות כבר בשלב זה.

ב. **שלב האבחון** – בשלב זה נחקרת המציאות הארגונית הדינמית והמורכבת. נאסף כל מידע אפשרי על הארגון ועל מערכות היחסים בתוכו. האבחון צריך להיעשות תוך כדי יצירת אקלים של אמון בין סוכני השינוי (למשל, היועץ הארגוני) לבין אוכלוסיית היעד. שלב האבחון נועד לזהות במדויק את הבעיות של הארגון וכן לקבוע אם הבעיה המוצהרת שבעטייה הוזמן היועץ והחל התהליך היא אכן הבעיה האמיתית והעיקרית של הארגון ולא תסמין כלשהו.

מאפייני הארגון הנבדקים בתהליך האבחון:

תפוקות	מאפייני עיצוב	תשומות
ברמת הארגון		
אפקטיביות ארגונית (שביעות רצון של הבעלים ושל בעלי עניין נוספים כמו לקוחות והציבור הרחב)	טכנולוגיה, מבנה, אסטרטגיה, תרבות, מערכת משאבי אנוש, תהליכי ניהול	סביבה כלכלית, סביבת המשימות, סביבה חוקית
ברמת הקבוצה, הצוות		
אפקטיביות של הצוות (איכות חיי העבודה וביצועים)	בהירות המטרות, מבנה המשימות, הרכב הקבוצה, נורמות הקבוצה, תפקוד הצוות.	עיצוב הארגון, תרבות
ברמת הפרט		
אפקטיביות אישית (שביעות רצון מן התפקיד, ביצועים, היעדרויות, פיתוח אישי)	מגוון מיומנויות, זהות התפקיד, אוטונומיה, משמעות התפקיד, משוב על התוצאות	עיצוב הארגון, תרבות, עיצוב הצוות, מאפיינים אישיים

הנתונים לשם האבחון נאספים בכמה דרכים: ראיונות אישיים ו/או קבוצתיים, שאלונים ותצפיות. לעתים נאספים גם נתונים אובייקטיביים יותר, כמו למשל הערכות ביצועים. לאחר מכן מנתחים את הנתונים שהתקבלו ומדווחים על הממצאים ללקוח. המשוב חשוב מאוד, משום שהוא ה"מנוע" לשינוי אפשרי בארגון. על כן יש להקפיד שהוא יהיה ברור, רלוונטי, תיאורי ולא שיפוטי, וינתן מיד לאחר ביצוע האבחון. בשלב זה אמורות לבוא לידי ביטוי שליטתו של היועץ בתחומי הידע הרלוונטיים והמיומנויות שלו בתקשורת בין-אישית.

ג. **שלב ההתערבות** – לאחר בחינת מצב הארגון והגדרת הבעיות, מתוכננות פעולות מסוגים שונים, שנועדו לסייע לארגון להשיג את מטרותיו. שלב תכנון ההתערבות הוא שלב מכריע להצלחת המהלך. חשוב מאוד שההתערבויות ייגזרו מתוך האבחון שנעשה. ארגונים שונים זה מזה באופנים רבים, ועל כן היועץ אינו אמור "להוריד מן המדף" סדרה של התערבויות ולהציע אותן למנהלים כאמצעי לפתור את בעיות הארגון. ההתערבות צריכה להיות רלוונטית לבעיות הארגון כפי שאובחנו ומותאמת ליכולתם של חבריו להשתתף בה וליישם את פעולותיה. עליה לכלול מידע באשר לתוצאות הצפויות של הפעלתה. זאת, על-פי התשובות על השאלות העיקריות שלהלן:

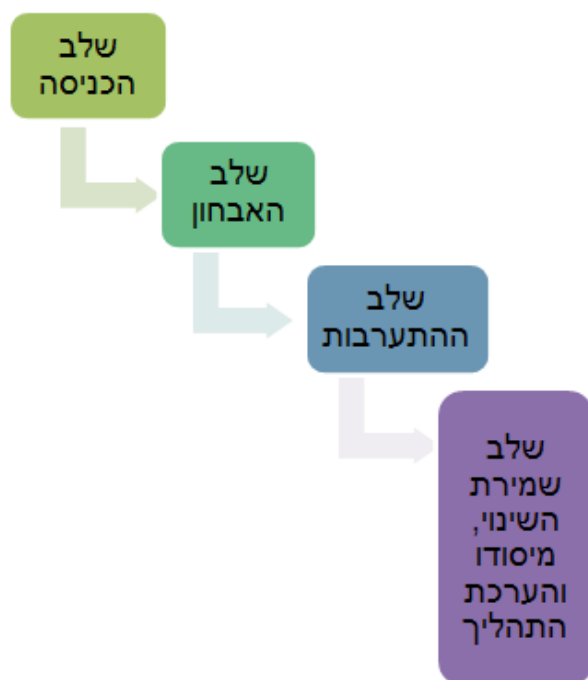
1. **מיהו נושא ההתערבות?** היחיד, קבוצת העבודה, מחלקות שונות, הארגון כולו.
2. **מהם תחומי ההתערבות?** שינויים מבניים או ארגוניים, שינויים בהכשרת העובדים: בכישורים, בידע, במיומנויות, או שינויים במערכות היחסים החברתיים.
3. **מהו עומק ההתערבות?** משינויים התנהגותיים הקשורים אך ורק לעבודה ועד לתהליכים פסיכולוגיים עמוקים, החודרים גם לתחומי חיי הפרט מחוץ לארגון.

4. **מהו סוג ההתערבות?** התערבויות הממוקדות בפרט כמו ייעוץ תהליכי או קבוצת אימון לרגישות, התערבויות ברמת הקבוצה כמו בניית צוות וניהול עימותים באמצעות צד שלישי, או התערבויות ברמת המערכת כמו ביצוע מחקרים וסקרים יישומיים או התערבות בקבוצה גדולה.

5. **מהם התנאים ההכרחיים שיקבעו אם השינוי הופעל בהצלחה?** למשל, קיומו של לחץ אמיתי לשיפור ולשינוי הן מחוץ לארגון והן מתוכו, הימצאותם של סוכני שינוי גם בהנהלה הבכירה, ונכונות לפעול ביותר משטח פעולה אחד.

ד. **שלב שמירת השינוי, מיסודו והערכת התהליך** – בשלב זה פונים לבדיקה ולהערכה שיטתיות של המאמצים שנעשו: בוחנים אם ההתערבויות בוצעו כמתוכנן ואם הושגו התוצאות אשר הוגדרו בתחילת התהליך. לעתים קיים לחץ מצד מנהלים לקבל מידע על "השורה התחתונה": האם פעילות הפיתוח הארגוני הביאה לארגון תועלת שניתן למדוד באופן כמותי? יש לתכנן את שלב ההערכה כבר בשלבים הראשונים של תכנון הפעילות: האם היא תתבסס על מדדים כמותיים (מדדים פיננסיים, חיסכון בחומרים והוצאות אחרות), או על מדדים איכותיים, כגון שביעות רצון הלקוחות?

מיסוד השינוי הוא למעשה הקפאה של המצב החדש. הדבר אפשרי אם ההתערבות תואמת את רוח הארגון ומתמזגת לתוכה בצורה חלקה; אם יש יציבות בסביבה ובטכנולוגיה ואם אין התנגשות בין ההנהלה לבין נציגי העובדים בנוגע לצעדי הפעולה שהוחלט עליהם (בר-חיים, 2017).



מילון מונחים

מונח	הסבר
אג'יליות (זמישות – מילת ה'לחם של זריזות + גמישות)	יכולתו של ארגון לנצל באופן מתמשך את ההזדמנויות הנוצרות עקב השינויים והשיבושים בשוק, על ידי מימוש היכולות הפנימיות (אנושיות, ניהוליות וטכניות) לצפות ולהגיב במהירות למתרחש בשוק, על מנת להשיג יתרון תחרותי.
הולרכיה	שיטה הכוללת מבנה ניהולי "מעגלי". זוהי מערכת "מעגלים" שהם השלד הניהולי של הפירמה, ומתפקדים כמו הולונים – גופים אוטונומיים המקבלים החלטות באופן עצמאי, אך גם מהווים חלק ממעגלים רחבים יותר ומהארגון כולו.
הפרטה	הליך שבו מועבר או נמכר רכוש הכלל (שבבעלות המדינה) לידיים פרטיות, והוא נעשה קניין פרטי.
מובילי דעה (או מנהיגי דעה)	דמויות מובילות חברתית שנותנות את הטון במקומות עבודה, בקבוצות חברים או בקבוצות למידה. לרוב יהיו אלה דמויות דומיננטיות, שמצליחות לרכז סביבן קהל רב של עוקבים (ברשת). הם נתפסים כדמויות מהימנות, בעלות כריזמה גבוהה ולעתים גם כסוג של מנהיגים.
מיקור חוץ	פעולה שתכליתה הוצאת פעילויות שאינן נמצאות בליבת העשייה הארגונית והעברתן לקבלן, והשאת תפעול וניהול ישיר של פעילויות הליבה בלבד.
פיתוח ארגוני	יישום מערכתי הכולל העברה של ידע מתחום מדעי ההתנהגות וניהול לצורך התוויה והוצאה לפועל של תוכניות לשיפור ולחיזוק של אסטרטגיות, מבנים ותהליכים המובילים לאפקטיביות ארגונית.
קואליציה חיצונית	קבוצה הכוללת בעלי עניין עם אפשרות השפעה על גורל הארגון, גם אם אין הם חברים בו ואין להם תפקידים בתוכו, כמו שותפים של בעלי הארגון, ספקים, מתחרים, לקוחות, איגודים מקצועיים, אגודות מקצועיות ורשויות השלטון המרכזיות והמקומיות.
קואליציה פנימית	כוללת את חברי הארגון וקבוצות הנושאות תפקידים בו.
שינוי אנושי	שינוי בעמדות ובהתנהגות של העובדים, בתהליכי התקשורת, ובדפוסי ניהול; פיתוח מיומנויות מקצועיות; פיתוח ארגוני; שינוי ההרכב האנושי של הארגון, לדוגמה החלפת מנהל בארגון.
שינוי אסטרטגי	שינוי מהותי ובו-זמני במאפיינים מרכזיים בארגון.
שינוי בסביבה הפיזית	מעבר לאתר חדש, שינוי חלוקת אזור העבודה, בהתחשב בדרישות העבודה, האינטראקציה בין המחלקות השונות, מיקום המכונות ועוד.
שינוי טכנולוגי	שינוי תהליכי עבודה, הכנסת ציוד חדש, אוטומציה ושיטות עבודה חדשות. דוגמאות: שיטות ייצור שהשתמשו בחומרים מזיקים לאדם משתנות אט אט; מכונות מחליפות בני אדם ברצפת הייצור.

מונח	הסבר
שינוי ייעודי	הרחבת סל התוצרים, ביטול מוצרים ושירותים שהופקו על ידי הארגון, הסבה של עיקר פעילות הארגון מתחום לתחום והפניית מאמצי שיווק ליעדים חדשים או התמקדות בקיימים המביאים תועלת רבה יותר לארגון; שינוי במטרות הארגון. לדוגמה, חברה המשווקת דפים להדפסה מחליטה לשווק גם מדפסות.
שינוי מבני	שינוי בהגדרת התפקידים, באופי חלוקת המשימות, ביחסים בין המחלקות ובסמכויות בארגון.
שינוי תוספתי	שינוי של רכיבים בודדים בצורה הדרגתית

רשימת המקורות

ספרים, כתבות ומאמרים

- בר-חיים, אביעד (1994). **התנהגות ארגונית**, יחידות 2, 3, 9, האוניברסיטה הפתוחה, רמת אביב.
- בר-חיים, אביעד (2017א). **התנהגות ארגונית – מקור**, יחידות 10, 15, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.
- בר-חיים, אביעד (2017ב). **ניהול משאבי אנוש**, יחידה 8, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.
- אלון גל, 2010. 'חושבים שאתם מוכנים? לא באמת', **ידיעות אחרונות**.
- המבורגר, יאיר עמיחי ושאול פוקס (2000). 'ארגונים וירטואליים עסקיים באינטרנט: מהות ארגונית חדשה', **מגמות**, מ, 3, עמ' 512-530.
- לילית וגנר, 2.12.2018. 'הטרנדים של 2019', **ידיעות אחרונות**.
- וסרמן, ורדה (2018). **התנהגות ארגונית – מיקרו**, יחידה 1, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.
- מדהלה-בריק, שביט וג'וני גל (26.12.2016). 'מיקור חוץ של שירותי רווחה: מגמות ותמורות', בתוך: **דוח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות 2016**, מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל, ירושלים.
- משולם, אילן ויצחק הרפז (2015). **ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית**, אוניברסיטת חיפה, ידיעות אחרונות - ספרי חמד.
- סמואל, יצחק (2012). **ארגונים: מבוא לתורת הארגון**, כנרת, זמורה-ביתן, דביר, אור יהודה.
- פוקס, שאול (1998). **הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי**, הוצאת אוניברסיטת בר-אילן.
- קאופמן, רוני (2017). 'גורמים ותהליכים המשפיעים על פעילות קואליציונית של ארגונים לשינוי חברתי', עבודת דוקטור, אוניברסיטת תל אביב.
- קסטיאל, רותי ואמנון כספי (2015). **יחסי עבודה**, יחידה 10, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.

אתרים, כתבות ומאמרים מהמרשתת

- אתר אינטליגנציה ארגונית, 'אג'ליות – פיתוח ארגוני מתקדם': <https://www.org-iq.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר אקו-ויקי: אקולוגיה, חברה וכלכלה, 'שינוי טכנולוגי': <https://ecowiki.org.il/wiki> (נדלה ביוני 2019).
- אתר דמוקרטיה דיונית: 'השפעה אישית בעידן החמישי': <https://www.talyaron.com> (נדלה ביוני 2019).
- אתר ויקיפדיה: האנציקלופדיה החופשית: <https://he.wikipedia.org> (נדלה במאי 2019).
- אתר חילן: בסיס ידע-מילון לתנאי עבודה, 'ארגון לומד': <https://www.hilan.co.il> (נדלה ביוני 2019).
- אתר ייצור ידע: האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, מושגים במורכבות ובניהול, 'גמישות אסטרטגית – אג'ליות': <http://www.ידע.com> (נדלה ביוני 2019).
- אתר נבו: דיני חוקה – שוויון – אנשים עם מוגבלויות: חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח-1998, סעיף 2: <https://www.nevo.co.il> (נדלה במאי 2019).
- אתר צפנת: מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני. 'חניכה ניהולית - מנהלים חונכים מנהלים': <http://www.zofnat.co.il> (נדלה במאי 2019).
- אתר שירונט: <https://shironet.mako.co.il> (נדלה במאי 2019).
- אתר MOBILEYE: 'אודות מובילאיי – סיפורה של מובילה עולמית': <https://www.mobileye.com> (נדלה במאי 2019).
- אתר Perspectiva: ייעוץ עסקי וארגוני: <https://www.perspectiva.org.il> (נדלה במאי 2019).
- עדי בויסבא, 19.11.2010. 'אני, גורו אופנה [ביוטיוב]', *nrg*: <https://www.makorrishon.co.il> (נדלה במאי 2019).
- דפנה ברמלי, 3.6.2015. 'הכירו את המבנה הארגוני שמבטל לגמרי את המנהלים', *גלובס*: www.globes.co.il (נדלה במאי 2019).
- משה גרימברג, 2018. 'חדשנות ארגונית – מנוע צמיחה': <https://www.nihul4u.co.il> (נדלה במאי 2019).
- הפרטות והלאמות בישראל, 2.9.2014. 'אגרקסקו – חברה לייצוא חקלאי בע"מ', המרכז לצדק חברתי ודמוקרטיה על שם יעקב חזן, *מכון ון ליר בירושלים*: <http://hafrata.vanleer.org.il> (נדלה במאי 2019).
- הפרטות והלאמות בישראל, 3.8.2016. 'שירותי הבריאות לתלמיד: אחיות בתי הספר', המרכז לצדק חברתי ודמוקרטיה על שם יעקב חזן, *מכון ון ליר בירושלים*: <http://hafrata.vanleer.org.il> (נדלה במאי 2019).

- צופית הרלינג, 8.12.2015. 'מי הבוס: האם שיטות הניהול המסורתיות עומדות להיעלם בקרוב', *Forbes Israel*: <http://www.forbes.co.il> (נדלה במאי 2019).
- אליעזר יריב, 1999. 'הסביבה הפיזית של בית הספר', בין הצלצולים: חינוך חברתי וכישורי חיים, **מטח והסתדרות המורים בישראל**: <https://www.itu.cet.ac.il> (נדלה במאי 2019).
- נעמה סיקולר, אורנה יפת ורחל בית-אריה, 2.9.2009. "מנכ"ל קסטרו: 'פועל סיני מרוויח 550 שקל בחודש. אי אפשר לנצח את זה'", **כלכליסט**: <https://www.calcalist.co.il> (נדלה במאי 2019).
- חי פורשר, 11.12.2018. 'ארגון אג'ילי מטפח את העובדים שלו', **הארגון האג'ילי המודרני**: <http://www.agileforsure.info> (נדלה במאי 2019).
- נועה פרייס, 21.1.2018. 'שלושה חודשים לפיצול: שינוי מבני דרמטי בקשת, וואלה': <https://b.walla.co.il> (נדלה במאי 2019).
- איילת רוזן, 5.12.2013. 'הציוץ השווה מיליונים', *mako*: <https://www.mako.co.il> (נדלה במאי 2019).
- מיכאל רוכוורגר, 29.6.2017. 'חמישה בנקים, חמש גישות דיגיטליות', *TheMarker*: <https://www.themarker.com> (נדלה במאי 2019).
- אסף שפירא, 23.3.2010. 'הפרטה – סקירה תיאורית והיסטורית', **המכון הישראלי לדמוקרטיה**: <https://www.idi.org.il> (נדלה במאי 2019).
- טל שקד ויורם בר-סלע. '8 טיפים חשובים לעידוד חדשנות', *Frisbee*: <https://www.frisbee-branding.co.il> (נדלה במאי 2019).