

הפרדוקסים של השינוי המערכתי בצה"ל

אורי לנדאו*

הרעיון המרכזי של פרויקט "אביב נעורים" הוא לחולל תהליך של ביזור סמכויות. אך האם יכול גוף ריכוזי להניע תהליך הנוגד את עצם מהותו?

* סא"ל (מיל') אורי לנדאו
היה רע"ן מחקר בממד"ה
ומשמש כיועץ לפרויקט
"אביב נעורים". כיום
מלמד בחוג לסוציולוגיה
ולאנתרופולוגיה
באוניברסיטת תל-אביב

העסקים בת-ימינו חייבים ארגונים "להביא את משבי הרוח הקרים של השוק לכל פינות הארגון". כל עובד בארגון חייב לחוש את בעיית ההישרדות של הארגון ולעבוד בתנאים המאפשרים לו לקחת אחריות בהתאם.

הדרך לעשות זאת היא על-ידי ביזור קיצוני, פירוק של הארגון ליחידות קטנות ועצמאיות. פיטרס מדווח על ארגונים, שבהם נהוגה מדיניות קבועה של פירוק כל מפעל שעובר גודל מסוים על מנת למנוע "תפיחה" של ארגונים, ועל מנהלים המפרקים ארגוני ענק ליחידות עסקיות קטנות ועצמאיות. מרכיבי היסוד של התפיסה הזאת הם הגמשה, השטחה, תקשורת רוחבית, שקיפות נתונים וחיזוק הקשר שבין סמכות ואחריות. התפיסה הזאת שולטת בספרות הניהולית של שנות ה-90, והיא מבטאת מהפכה בתיאוריה הארגונית.

מאז שנות ה-30 שלטה בארצות-הברית גישת "היד הנראית"², אשר קידשה את הניהול הריכוזי. הגישה הזאת טענה שלא ניתן לסמוך על מנגנוני השוק, ולכן נדרשת המדינה להתערב ולווסת את השוק. בתחום העסקים קשורה האמונה הזאת בהופעתן של קורפורציות ענקיות, ריכוזיות, ובאמונה ביתרון הגודל – "Big is Beautiful".

במהלך שנות ה-80 נוצרה בארצות-הברית תחושת משבר קשה לנוכח קריסתן של חברות ענק אמריקניות בענפי הרכב והאלקטרוניקה, בעוד שהיפנים שיגשו באותה עת בתחומים אלה. אחת הסיבות לתחושת הקטסטרופה הייתה העובדה שחברות הענק האלה סימלו את הזהות האמריקנית הקשורה לניצחון בזכות יתרון הגודל. אולם מחקרו של פיטר דרוקר העלה

הרעיון המרכזי של פרויקט "אביב נעורים" הוא לחולל תהליך של ביזור סמכויות, בעיקר בתחום הניהולי, מהמטה הכללי אל הזרועות, הפיקודים והחילות. הביזור אינו רק תהליך אדמיניסטרטיבי, אלא גם שינוי תרבותי, שינוי בסגנון ניהולי, בתקשורת הארגונית, בשיטות הבקרה ובהרגלי העבודה. כלומר, זהו שינוי מערכתי הנוגע להיבטים מהותיים של אופן העבודה של הארגון הצבאי. כיצד ניגשים לתהליך מסוג זה? מהם השיקולים שיש לשקול כאשר נוקטים יוזמה כזאת?

מייחסים לקורט לוין, הפסיכולוג החברתי הנודע, את האמירה "אין דבר מעשי יותר מתיאוריה טובה". הצלחתו של תהליך שינוי מערכתי תלויה בכך שלמובילי התהליך תהיה "תיאוריה טובה" ביחס למשתנים הכרוכים בתהליך כזה. התיאוריה הזאת צריכה לתרגם את הידע על שינוי ארגוני להקשר הייחודי של הארגון שבו מדובר – במקרה זה צה"ל של שנות האלפיים. מטרת המאמר הזה היא להעלות את השיקולים העיקריים שיצטרך לשקול כל מי שינסה לחולל שינוי מערכתי בצה"ל.

האם זה רלוונטי עבורנו?

מגמות קיצוניות של ביזור מדווחות בעיקר בספרות העוסקת בתחום העסקי. ב-1992 פירסם טום פיטרס (ממחבריו של הספר "In Search of Excellence", שטבע את המונח "התרבות הארגונית") ספר הטוען כי דיסאורגניזציה היא צו השעה לכל ארגון.¹ טענתו העיקרית היא כי על מנת לשרוד בסביבת



כי דווקא בשנים אלה הגדילה ארצות-הברית את היצוא שלה ב-50% – תופעה שהיא לכל הדעות בחזקת הישג עצום. מקורו של רוב הגידול הזה – כך העלה המחקר – היה דווקא בחברות בינוניות, עתירות ידע.³

ומופיעים המרכיבים הבאים: חדשנות, שילוב מערכות על בסיס של מערכות מידע מתקדמות, סגל קצונה בעל תחכום טכני וגמישות מבצעית בהיקף גדול יותר מכל מה שהיה ידוע עד כה, מדיניות כוח אדם המושכת ומטפחת חיילים

האם יכול ארגון לשנות את עצמו? יש הטוענים כי שינוי יכול לבוא רק מבחוץ. הנימוק: שינוי מנוגד לנטייתם הטבעית של בני אדם, ולכן הם ישתנו רק כאשר כוח חיצוני יכריח אותם לעשות זאת

אלוין והידי טופלר מתארים את השינוי הזה כמהפך היסטורי, שסלל דרך חדשה לעשיית עושר.⁴ זוהי כלכלת הגל השלישי, המאופיינת על-ידי מהפכת ידע, עבודת מוח ומבנים ארגוניים גמישים. מגמות הביזור האלה כוללות שלל של טכניקות ניהול, האמורות ליישם את השינויים הנדרשים. לדוגמא, out-sourcing: הוצא כל מה שאתה יכול אל קבלני משנה, עסוק רק בתחום שבו יש לך יתרון יחסי מובהק. דוגמא נוספת – re-engineering: בחן כל תהליך בארגון, בעיקר בתחומי המטה, ותגלה שאתה יכול לוותר על 90% מהתקנים אם תשתמש בטכנולוגיות מידע חדישות, ואם תהיה מוכן להגדיר מחדש תהליכים.

האם המגמות האלה רלוונטיות לתחום הצבאי?

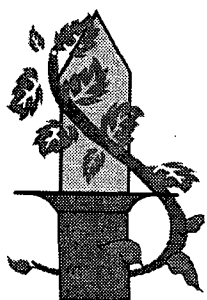
קיים שוני מהותי בין הארגון הצבאי לארגון האזרחי. הצבא ממלא צורך קיומי של המדינה ושולח את אנשיו לפעולות המסכנות את חייהם, בעוד שהארגון העסקי פועל על מנת להשיג רווחים. עם זאת קיים דמיון רב בין תיאור המערכת הארגונית הצבאית בוויכוחים הנערכים היום לגבי דמות הצבאות בעולם⁵ לבין תיאור הארגון העסקי בספרות הארגונית. הדמיון הזה בולט במיוחד בכל הנוגע לוויכוחים על צבא בעידן הידע – ויכוחים המקבילים לדיונים על ארגוני ידע.⁶

בכל הגישות העוסקות בדמות הצבא בעידן המידע – מעבר לכל הוויכוחים ביניהן – חוזרים

אינטליגנטיים ומשכילים וכדומה. טופלר מתאר את האופן השונה שבו יושמו מערכות C³I בצבא ארצות-הברית ובצבא הרוסי. הצבא האמריקני השתמש בהן על מנת להגביר את עצמאות המפקד ברמה המקומית, ואילו הצבא הרוסי השתמש בהן על מנת לחזק את השליטה הריכוזית. נפילתה של ברית-המועצות סתמה את הגולל על התפיסות הריכוזיות הישנות. טופלר טוען שהמהפך העצום בדרכי עשיית העושר מביא כבר עכשיו למהפך עצום בדרכי עשיית המלחמה, וכי המשמעויות הארגוניות מרחיקות הלכת שיש לעידן הידע רלוונטיות גם לארגון הצבאי. ביזור הוא מושג מפתח, המאפיין את כל תחומי השינוי הנדרשים: שליטה ובקרה, מבנה וארגון, מנהיגות ותרבות ארגונית, תקשורת רוחבית, מוטיבציה וזהות. נראה איפוא שהמגמה הגלובלית תגיע בסופו של דבר גם לצבא. עם זאת, כל יישום של ידע אזרחי להקשר הצבאי צריך להיעשות תוך התאמה למאפיינים הייחודיים של ההקשר הצבאי. התאמה זו יש לבסס על ניתוח מקיף ומעמיק של מאפייניו הייחודיים של ההקשר הצבאי.

דילמת הברון מינכהאוזן

ידוע הסיפור על הברון מינכהאוזן, אשר חילץ את עצמו מהביצה הטובענית על-ידי כך שמשך בציצית שערו. האם יכול ארגון לשנות את עצמו? יש הטוענים כי שינוי יכול לבוא רק מבחוץ. הנימוק: שינוי מנוגד לנטייתם הטבעית



היבט תרבותי. בריאיון שנתן זוהר זיסאפל, יו"ר התאחדות תעשיית האלקטרוניקה בישראל (שבנה אימפריה של כמיליארד דולר מהקמת חברות סטרט-אפ), הוא טוען כי "בתחום הסטרט-אפ ישראל היא השנייה בעולם אחרי ארצות-הברית... בעולם כבר מזהים את הפוטנציאל של המנטליות הישראלית המיוחדת. במרכזים בחו"ל תמצא לא מעט ישראלים, וזה לא במקרה. אנחנו יזמים באופי. כל ממזר מלך. אנחנו אוהבים ללמוד כל הזמן. אנחנו רודפים אחרי החדשנות ומתרגלים מהר לתפקד במצבי לחץ".⁹

התכונות המיוחדות בציטוט זה ל"מנטליות הישראלית" הן בדיוק אותן תכונות שיוחסו תמיד לצה"ל ולמפקדיו. האפשרות "לנהל בגדול" תוך קבלת מרחב גדול ליוזמה הייתה בעבר אחד ממוקדי האטרקטיביות של צה"ל. למאיר פעיל מיוחסת האמירה ש"אנו מנצחים מכיוון שמלחמה זה ברדק, ובברדק אנחנו טובים". מאחורי ההומור שבאמירה הזאת מסתתרת המציאות של צה"ל בשנים הראשונות למדינה,

של בני אדם, ולכן הם ישתנו רק כאשר כוח חיצוני יכריח אותם לעשות זאת. מקורם של מרבית המודלים העוסקים בשינוי ארגוני הוא התחום העסקי, שבו הלחץ לשינוי הוא מידי ובא לידי ביטוי באינדיקטורים כמו תזרים מזומנים, רווח ונתח שוק.

המודלים התיאורטיים צופים ששינויים תכופים יתרחשו בארגונים החיים בסביבה דינמית, הכופה על הארגונים להשתנות. האם נתון צה"ל ללחצים מהסוג הזה, המחייבים אותו לשינוי? ניתוח הסביבה שבה חי הצבא מצביע על כמה מגמות, העשויות לחולל לחצים לשינוי. המגמות האלה מופיעות בעיקר בשני תחומים: שינויים בתחום שדה הקרב העתידי ושינויים חברתיים.

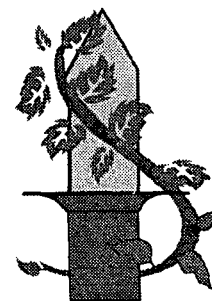
כאמור, השתנות המשימות הצבאיות, השתנות שדה הקרב והשלכותיהם של שינויים אלה נידונות כיום בהרחבה בצבאות העולם המערבי.⁷ בתחילת המאמר התייחסתי למשמעויות האפשריות של השינויים האלה. להלן אעסוק בשינויים החברתיים.

למאיר פעיל מיוחסת האמירה ש"אנו מנצחים מכיוון שמלחמה זה ברדק, ובברדק אנחנו טובים". מאחורי ההומור שבאמירה הזאת מסתתרת המציאות של צה"ל בשנים הראשונות למדינה, שבהן ניתנו למפקדים זוטרים אוטונומיה מרחיקת לכת ומרחבים עצומים ליוזמה

שבהן ניתנו למפקדים זוטרים אוטונומיה מרחיקת לכת ומרחבים עצומים ליוזמה. תעשיית ההיי-טק מבטאת את סגנון החיים העכשווי של אוכלוסיות האיכות שבהן מעוניין הצבא. התחרות על האוכלוסיות האלה יכולה ליצור לחץ תרבותי על צה"ל לקיים תרבות ביזורית, המתאימה לסגנון החיים שלהן. הלחצים הסביבתיים שתוארו כאן שונים מהלחצים הסביבתיים העומדים בפני ארגון כלכלי. הלחצים המופעלים על ארגון עסקי הם מידיים ומאיימים באופן ישיר על הישרדותו, בעוד שהלחצים על הצבא אינם מאיימים על הישרדותו. הצבא הוא מונופול ענקי, ואין עוררין על המונופול שלו. יתר על כן, המשמעות

בעשור האחרון התפתח דיון רחב גם על ההשפעות שיהיו לשינויים חברתיים על צבאות בעידן הפוסט-מודרניסטי.⁸ המגמה הביזורית, הקיימת בעולם העסקים, חוברת למגמה רחבה יותר, השוללת את הביורוקרטיה הציבורית וקוראת להפרטתה. תקציב גרעוני, תכנון מרכזי ומדינת רווחה הפכו לשמות גנאי, ואילו הפרטה ושוק חופשי הפכו למילות הקסם החדשות. כל העיניים הופנו אל המגזר הפרטי, האמור להביא את הישועה.

המגמה הזאת מביאה ללחצים כלכליים על הצבא, לדרישות להתייעלות, לחשדנות כלפי כל ארגון ציבורי גדול, ובכלל זה חשדנות כלפי הביורוקרטיה הצבאית. ללחצים האלה יש גם



הסימבולית שיש לצה"ל בחברה הישראלית מקשה מאוד על כל ניסיון לחולל בו שינויים מרחיקי לכת. לפיכך תהיה זו טעות להניח ששינוי בצבא ינבע באורח אוטומטי מהשינויים הסביבתיים שתוארו כאן. מי שירצה להחדיר

לשכנע את המטופל שאף אחד אינו רודף אותו, ושהרודפים קיימים רק בדמיונו, מגיב המטופל: "אאה, אתה מנסה לסדר אותי, 'הם' שלחו אותך על מנת שתרגל עבורם". הפסיכולוגים מכנים את התופעה הזאת בשם "העברה"

הבדיחה מספרת שבעיצומה של קדחת ה-TQM נתלה באחד מחדרי האוכל בצבא השלט "אין לפחד בפקודה". באמירה הזאת בא לידי קיצוניות הפרדוקס המהותי הטבוע בכל תהליך של שינוי. את השינוי מבצעות מערכות האמורות להשתנות, ולכן תוך כדי השינוי הן פועלות בשיטות הישנות המוכרות להן.

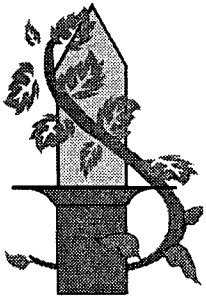
שינוי משמעותי לצבא, יצטרך לעמוד על השינויים הסביבתיים ולהעריך את עומק התחושה של הצורך בשינוי. ללא תחושת צורך חזקה ורחבה לא ייתכן שינוי.

הפרדוקס התקשורתי: "אין לפחד בפקודה"

הבדיחה מספרת שבעיצומה של קדחת ה-TQM נתלה באחד מחדרי האוכל בצבא השלט "אין לפחד בפקודה" (כידוע, אחד העקרונות של דמינג, אבי ה-TQM, אומר שיש לסלק את הפחד מהארגון). באמירה הזאת בא לידי קיצוניות הפרדוקס המהותי הטבוע בכל תהליך של שינוי. את השינוי מבצעות מערכות האמורות להשתנות, ולכן תוך כדי השינוי הן פועלות בשיטות הישנות המוכרות להן. כך קורה שמערכת בעלת אופי סמכותי מממשת באופן סמכותי רעיון של מעבר לאווירה חופשית.

ניתן להמחיש את הבעיה באמצעות המשל הבא: נניח שברצוננו לתקן מרחוק מערכת אלקטרונית, שהמקלט שלה פגום. אנחנו מנסים לשדר מרחוק מסרים שמטרתם לתקן את התקלה, אך המסרים נקלטים על-ידי המקלט המקולקל ומעוותים על ידו. כתוצאה מכך מידרדר מצב המערכת. הפרדוקס הוא, שהדבר שאנחנו מנסים לשנות הופך לערוץ התקשורת של השינוי, ולכן משבש אותו. הדבר דומה לפסיכולוג המטפל בפרנואיד. כאשר הוא מנסה

(transference) – המנגנון הנפשי הבעייתי של המטופל משפיע על התהליך הטיפולי ומונע מהמטופל לפרש נכונה את התנהגות המטפל. בתהליך של שינוי ארגוני דוגמת ביזור הפרדוקס התקשורתי בא לידי ביטוי בשאלה הבאה: האם ניתן לחולל ביזור באופן ריכוזי, כלומר על-ידי פקודה מלמעלה? האם יכול צוות קטן של אנשי מטה, בכירים ככל שיהיו, לנתח את הארגון, להגדיר את הבעיות הדורשות פתרון ולתכנן תהליך שינוי, שיבוצע לאחר מכן על-ידי הארגון כולו? האם תהליך כזה, שהוא ריכוזי באופיו, אינו משחזר בעצם את אופן הפעולה ואת התרבות שאותם רוצים לשנות, ובכך נותן מסר הסותר את מטרת התהליך, שהיא ביזור? מדברים אלה משתמע, שכדי לחולל ביזור יש לדאוג שלתהליך השינוי עצמו יהיה אופי מבוזר, היינו, שיהיה זה תהליך משתף, תהליך המאפשר חדשנות ויזמות, תהליך היוצר מסגרות תקשורת אלטרנטיביות. בתהליך הזה ייעשה ניסיון להגיע להתאמה בין המטרה, היינו יצירת ארגון מבוזר יותר, לבין השיטה, היינו תהליך משתף. זהו צעד חשוב, אך עם זאת אין הוא פותר את הפרדוקס באופן סופי. יש לצפות שכאשר אנשי הארגון, הרגילים לתהליך ריכוזי וסמכותי, ייתקלו בתהליך שינוי ביזורי, הם יתקשו להאמין כי ניתן יהיה להגיע לתוצאות בדרך הזאת. הפרדוקס התקשורתי הוא אחד הגורמים העיקריים שיש להביא בחשבון כאשר מתכננים תהליך כמו ביזור, שהוא שינוי ממעלה שנייה.



הנובע מהחשיבה "בגדול".

השלב השלישי הוא הקשה מכולם. מעגל המשתתפים מורחב, ומצטרפים אליו אנשים רבים, הרחוקים מהיזמים הן במיקומם בארגון והן בתפיסות ובמוטיבציות שלהם. השלב הזה כרוך בשתי בעיות עיקריות: הראשונה היא שהיזמים עלולים שלא להיות ערים לכך שמבחינת המצטרפים מדובר ברעיון חדש, הדורש עיבוד והפנמה. כתוצאה מכך הם עלולים להיות עיוורים לצורך להשקיע מאמץ רב בהפצה, בהסברה ובהדרכה.

איך עוצרים נושאת מטוסים?

מפקד של נושאת מטוסים סיפר פעם, שעל מנת לעגון בנמל חיפה עליו להתחיל לבלום בקפריסין. המסמכים של משרד ההגנה האמריקני, העוסקים בפרויקטים של הטמעת TQM במערכות הלוגיסטיות של צבא ארצות-הברית, מראים כי בלוחות הזמנים של משרד ההגנה הוקדשו שנתיים להנחת התשתיות, ורק לאחר מכן הוחל בביצוע. על מה "בוזבז" כל כך הרבה זמן?

אפשר להסתכל על שינוי בארגון גדול כעל "שרשרת ניפוך": שורה של שלבים, המרחיבים בהדרגה את טווח המעורבים ואת עוצמת ההשפעה

הבעיה השנייה היא תחושת הבעלות שיש ליזמים ביחס לפרויקט – תחושה הנובעת מעצם העובדה שהם יזמו אותו ובמקרים רבים אף מזוהים איתו. כתוצאה מכך הם עלולים שלא להיות ערים לכך שמבחינת המצטרפים החדשים הפרויקט הוא משהו ש"מישהו אחר תיכנן", ושהונחת עליהם בלי שהם יזדהו עימו. בשלב הזה עלול הפרויקט לאבד את האווירה המיוחדת, את ההתלהבות ואת המוטיבציה שאיפיינו את שלביו הראשונים.

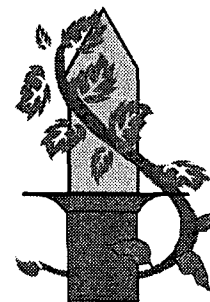
הבעיה הזאת קשה במיוחד בפרויקט של ביזור. האווירה היזמית, המאפיינת את השלב הראשון, מתאימה לרעיון של הפרויקט, היינו, לרעיון הביזור. לעומת זאת, בשלב היישום מתמוססים התנאים היוצרים את אווירת היזמות. הסכנה היא, שאם הביצוע יקבל אופי ביורוקרטי, יישחק הרעיון המקורי של הביזור, והוא יהפוך ל"עוד יוזמה ריכוזית" ואפילו לניסיון להעמיק את השליטה המרכזית.

עיסוקם העיקרי של היזמים בשלב זה צריך להיות בעיצוב סביבת הפרויקט. היזמים חייבים להבטיח שתיבנה סביבה מעודדת יזמות בכל מקום בארגון שאליו מגיע הפרויקט. כל מי שמצפים ממנו "לתפוס יוזמה" ביישום הפרויקט צריך לחיות בסביבה שתיתן חיזוק חיובי ליוזמות. הפצת רעיון ביזורי בסביבה ביורוקרטית ללא הכנה סביבתית מספקת עלולה ליצור תסכול דווקא בקרב אלה שיתלהבו

אפשר להסתכל על שינוי בארגון גדול כעל "שרשרת ניפוך": שורה של שלבים, המרחיבים בהדרגה את טווח המעורבים ואת עוצמת ההשפעה. בראשיתו של התהליך מספר המעורבים קטן, ולפרויקט יש אופי יזמי ובלתי פורמלי. השלב הזה, כמו כל תהליך של מחקר ופיתוח, הוא בעל השפעה עצומה לטווח הארוך, אף שבטווח המיידי הוא כמעט שאינו מורגש בארגון. מיצוי נכון של השלב הזה יביא לכך שתיווצר קבוצה מסורה של אנשים, בעלי רעיון ברור, ממוקד ומשותף, שיש להם מושג ברור גם לגבי הדרכים למימוש הרעיון והמוכנים להילחם על מימושו.

השלב שלאחר מכן מעט מורחב יותר, אולם הוא עדיין בבחינת הכנת תשתית. הוא כרוך בגיוס תמיכה לרעיון בקרב הנהגת הארגון, בהרחבה מסוימת של מעגל המשתתפים ובעריכת ניסוי. רק לאחר שהניסוי הוכיח כי יש ממש ברעיון, לאחר שנוצרה מחויבות של הדרג הבכיר, והושג שיתוף פעולה עם אנשי מפתח בארגון, ניתן לגשת לשלב הבא.

שני השלבים הראשונים יכולים להימשך שנה עד שנתיים, ולפיכך הם דורשים מהיזמים נשימה ארוכה ונכונות לוותר במשך זמן ארוך, יחסית, על תוצאות. זהו הקושי העיקרי של היזמים בשלב הזה, אך הם זוכים לפיצוי: תחושה של סיפוק מהיוזמה החדשנית, תחושה של בעלות על הפרויקט, ציפיות לעתיד וגירוי אינטלקטואלי



מהרעיון וינסו לפעול. לכן המשימה החשובה והקשה ביותר של היוזמים בשלב הזה היא לתאם בין קצב יישום הרעיון לבין קצב הבנייה של התנאים הסביבתיים.

שהתבססה פרדיגמה, פועלים מרבית המדענים במסגרת ההנחות שלה: הם בודקים תחומים אמפיריים הולכים ומתרחבים על מנת להחיל עליהם את הפרדיגמה.

כדי לחולל ביזור יש לדאוג שלתהליך השינוי עצמו יהיה אופי מבוזר, דהיינו, שיהיה זה תהליך משתף, תהליך המאפשר חדשנות ויזמות, תהליך היוצר מסגרות תקשורת אלטרנטיביות

שינוי ממעלה ראשונה או שינוי ממעלה שנייה

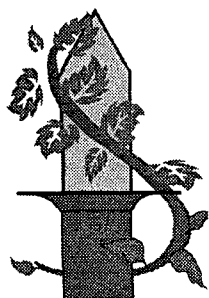
הקיברנטיקה היא שהחדירה את ההבחנה הזאת ללב ליבן של תיאוריות השינוי.¹⁰ שינויים ממעלה ראשונה הם מנת חלקו של כל ארגון במהלך חייו היום-יומיים. מפקדים מקבלים מדי יום עשרות החלטות, שרובן עוסקות בשינויים: שינוי של לוחות זמנים, מינויים, הקצאת משאבים וכד'. ההחלטות האלה מתקבלות בדרך כלל על פי מרשמי פעולה, סכימות קוגניטיביות מודעות יותר או פחות, המסדירות את פעולת הארגון. ארגירים ושון טוענים כי לכל ארגון יש "תיאוריות פעולה" שלו. התיאוריות האלה הופכות לשגרה מובנת מאליה עד כדי כך, שאין מעלים על הדעת להרהר בהן או לערער עליהן. ההחלטות השוטפות בחיי היום-יום של הארגון הן בחזקת שינויים מהמעלה הראשונה, ואילו שינוי ממעלה שנייה נועד לשנות את "תיאוריות הפעולה" עצמן, את הסכימות המסדירות את קבלת ההחלטות השוטפות. ביזור הוא שינוי מהמעלה השנייה בהיותו ניסיון לשנות את חוקי המשחק.¹¹

מושג הפרדיגמה, שבו השתמש תומס קון¹² על מנת לתאר את התפתחות המדע, הפך למטבע לשון שגורה בפה של כל העוסקים בשינוי ארגון. לפי קון מתפתח המדע בשני אופנים: הראשון הוא "מדע נורמלי" – קהילת אנשי המדע מאמינה בתיאוריית-על כלשהי, בטכניקות מסוימות לאיסוף נתונים ובשיטות מסוימות להוכחה של טענות הנמצאות בהלימה אלה עם אלה. המערך הזה הוא הפרדיגמה. מרגע

זהו "המדע הנורמלי", והוא מאופיין בהתקדמות לוגית ועקבית. בשלב מסוים נוצר אי-שקט בקרב קהילת המדענים. עקב סתירות בין הממצאים, הנחות היסוד והחוקים מתערערת האמונה בפרדיגמה. בשלב הזה מתחולל שינוי מהותי במדע: מתחלפת הפרדיגמה. השינוי הזה מתחולל ב"קפיצה". חוסר הביטחון בפרדיגמה הקודמת מביא לנכונות להאזין לרעיונות, שקודם לכן נדחו על הסף. עם התמסדותה של הפרדיגמה החדשה חוזר המדע לאופן התפקוד הקרוי "מדע נורמלי".

הפסיכולוג וולפגנג קלר (Köhler) טען שתהליכים מעין אלה מתבצעים בקפיצה מחשבתית. המוח האנושי חושב בסכימות, בתבניות, שאותן הוא כינה "גשטלטים". החשיבה הלוגית עושה שימוש בתבניות קבועות מעין אלה. פריצת דרך יכולה לבוא רק כאשר תבניות נפרצות. הפריצה היא תהליך המתרחש בהפתעה. הוא אינטואיטיבי ולא ניתן להגיע אליו בדרך לוגית.

שינוי ממעלה שנייה הוא מעבר מפרדיגמה לפרדיגמה, ולכן יכול להיעשות רק ב"קפיצות מחשבתיות". עם זאת, יש לנקוט פעולות מסוימות על מנת לאפשר פריצה מסוג זה. כך, למשל, מסגרות דיון שגרתיות אינן מאפשרות "קפיצות" מעין אלה בגלל הלחץ שהן מפעילות לעסוק בשוטף ובדחוף. לחץ זה מגביל את הדיון לתחום הסכימות המוכרות ואינו מאפשר ערעור. לפיכך קידום שינוי ממעלה שנייה מחייב בראש ובראשונה יצירת "אתגרים מסוג אחר", מסגרת מפגש שבה ניתן לשחרר את המעורבים מלחצי



3. פיטר דרוקר, **מניהול של אתמול לניהול של מחר**, ספריית המרכז הישראלי לניהול, 1992.
4. Alvin & Heidi Toffler, **War and Anti-War**, Erner Books, London, 1994
5. אליוט כהן, "דעות באמריקה על המהפכה בעניינים הצבאיים", **מערכות** 355 (ינואר 1998).
6. טופלר שם; כהן, שם.
7. כהן, שם.
8. Charles C. Moskos & James Burk, **The Post-Modern Military**, chap. 6, in: James Burk (ed.), **The Military in New Times**, Westview Press, 1994.
9. אילן גטניו "הרולטה של זיסאפל", **ידיעות אחרונות**, מוסף "ממון", 31 במרס 1998.
10. Gareth Morgan, **Images of Organization**, Sage, 1986
11. C. Argyris and D.A. Schon, **Organizational Learning II: Theory Method, and Practice**, Addison-Wesley, Reading MA, 1996
12. תומס ס' קון, **המבנה של מהפכות מדעיות**, מפעלים אוניברסיטאיים, תל-אביב, 1970.



היום-יום ולאפשר חשיבה מהרהרת/מערערת, הנראית בשלביה הראשונים כבלתי תכליתית.

סיכום

במאמר זה ניסיתי להעלות כמה מהשאלות הבסיסיות שאותן יש לברר כאשר מתכננים תהליך שינוי משמעותי. התשובות לשאלות אלה הן תמיד ייחודיות ונגזרות מהמאפיינים הייחודיים של הארגון שבו פועלים ושל מצב המוצא שממנו מתחילים. בהתאם לניתוח הזה ייקבעו גם גבולותיו של השינוי האפשרי וגם המהלך והמסגרות שאותם צריך לקיים. ללא דיון מוקדם מסוג זה נועד כל תהליך שינוי להסתיים בכישלון. קורט לוין טבע את העיקרון שהדרך הטובה ביותר ללמוד ארגון היא לנסות לשנות אותו. "אביב נעורים" הינו אחד הניסיונות היותר נועזים לחולל בצה"ל שינוי משמעותי. הלמידה שנצברה תוך כדי הניסיון הזה בשילוב עם ההישגים שהושגו עד כה חיוניים הן להמשך התהליך והן לתכנון של תהליכי שינוי עתידיים בצה"ל.

הערות

1. Tom Peters, **Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nano-second Nineties**, MacMillan, London, 1992.
2. Alfred Jr. Chandler, **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**, Harvard University Press, Cambridge, 1977.