

המדבר כבסיס לתהליך שינוי מאת ד"ר שימחה ליבוביץ

תקציר המאמר "להעביר אותם במדבר" מאת ד"ר אורי גלוסקינוס.
עיבוד: ד"ר לימור וינטר

בהתבסס על:

William Bridges (1987): "Getting Them through the Wilderness"

עובדה ידועה היא שאחוז גבוה של שנויים, כולל כאלה שתוכננו היטב והיו רלוונטיים והכרחיים, נכשלו בביצוע, גם במקומות בהם פעלו צוותי שינוי. דבר זה נובע בראש ובראשונה בגלל הדגשת תוכן השינוי והזנחת גורמי האנוש, המהווים חלק מהשינוי. אנחנו יצורים של הרגלים, וחוסר הבנה מספקת בדינמיקה הפסיכולוגית והסוציולוגית מהווה מרשם בדוק לכישלון.

הגישה המערבית שהיא ביסודה מכאניסטית ומדעית גורסת שניתן לגרום לשינויים כמו שמורידים מפסק ומדליקים מפסק חדש והאנשים הנאחזים בעבר, "הזמנים הטובים ההם" מוגדרים כשמרניים, מתנגדי שינויים, פשוט לא מבינים התועלות הטמונות בשינוי לארגון לקהילה וגם לעצמם. על כן אין פלא שכל כך הרבה שינויים נכשלים. דבר זה נכון במיוחד בעידן הנוכחי כאשר הכוח מבוזר ומפוזר בין בעלי עניין שונים וקולות שונים אשר יכולים להכשיל שינויים הנתפסים כמאיימים.

סיבה עיקרית לכישלונות נעוצה בחוסר ההבחנה בין "שינוי" ל"מעבר". וויליאם ברידג'ס, ממציא המודל שמובא להלן, תופס שינוי (Change) מאד שונה ממעבר (Transitions), בעיקר מהפן הפסיכולוגי והסוציולוגי. **שינוי** מוגדר כארוע נקודתי (כגון צמצום כ"א, שינוי באסטרטגיה, מערכת תגמול חדשה, מבנה ארגוני חדש, מעבר דירה, נישואין, גרושין, התחלת/ סיום עבודה ועוד) בעוד **שמעבר** הוא תהליך הכרוך באוריינטציה פסיכולוגית חדשה, כעין חינוך מחדש, שעל האנשים לעבור על מנת להשלים ולהתמודד עם שינויי ההתנהגות והעמדות החדשות. המעבר הוא תהליך בן שלושה שלבים, שיתוארו בהמשך, שפותח ע"י וויליאם ברידג'ס.

תהליך המעבר מתחיל עם סוף – זהו מצב בו אנשים חייבים לוותר על מציאויות וזהויות ישנות. אלמלא אנשים יהיו מסוגלים להשלים עם העובדה שמציאות מסוימת נגמרה, הגיעה לסופה, הם לא יהיו מסוגלים להתחיל בהתחלות חדשות.

השלב השני של תהליך המעבר נקרא "המרחב הנייטרלי" (Neutral Zone). זהו מעין "שטח הפקר" שבו אנשים, כדברי הסופר מטיי ארנולד, "נודדים בין שני עולמות, האחד מת והשני עדיין חסר עוצמה להיוולד". המרחב הנייטרלי מהווה זמן ומצב שבו על הדפוסים והערכים הישנים לגווע והאנשים נמצאים במעין "תרדמת חורף" לפני שהם נעים לכיוון חדש. השהייה במרחב הנייטרלי מסוכנת לארגונים לקהילות ולאנשים, אך זהו גם זמן שבו ניסיונות ושיטות חדשות הם בעלי סיכוי טוב להצלחה.

במידה שאנשים מצליחים לעבור את שני השלבים הראשונים של הסוף והמרחב הניטרלי, הם יהיו בשלים להתמודד עם השלב השלישי: להתחיל בהתחלה חדשה עם אנרגיה מחודשת, עם מטרות חדשות, עם גישה חדשה ועם זהות עצמית חדשה.

במקורותינו קיים סיפור קלאסי על ניהול מעברים - סיפור יציאת מצרים, המסופר בספר "שמות" כיצד משה הנהיג את הטרנספורמציה החשובה ביותר בתולדות עם ישראל.

סיפור מוכר זה יוצג מנקודת המבט של תהליך שלושת שלבי המעבר: ניהול הסוף, הזמן הניטרלי וההתחלה החדשה.

השלב הראשון: משה עושה סוף

בני ישראל, שירדו מצרימה בימיו של יוסף, הגיעו גם לרווחה כלכלית וגם להשפעה פוליטית. בימיו של משה מצבם של בני ישראל התדרדר עם עלייתו לשלטון של פרעה חדש, עד כדי השתעבדות למצרים.

במובן מטפורי, זה תמיד המצב כאשר ארגון/קהילה/אדם זקוקים לתמורה יסודית: הם "משועבדים" לדרך הישנה ושקועים בפרדיגמות הישנות ובדפוסי ההתנהגות. משה פעל כמו שמנהל המנהיג בעת מעבר משברי אמור לפעול: למצוא דרכים על מנת שהמערכת הממסדית (החיצונית והתוך אישית) תשחרר את עמו ("שלח את עמי").

גם למשה נכונות הפתעות. הוא גילה שקשה לשבור את החזקה של המערכת הקיימת (מחוץ לנו ובתוכנו) על אנשים. הוא נוכח, וזו אכן תגובה נפוצה, שבתחילת תהליך השינוי המערכת מהדקת שליטתה באמצעות הגישות הישנות.

כתגובה למשאלתו הראשונה של משה "שלח את עמי", פרעה, שהווה את סמל העוצמה של הסטטוס קוו, הגיב שלא ישחרר את העם, ויותר מכך, הם יצטרכו לעשות יותר עם פחות משאבים: "לא תאספון לתת תבן לעם הלבנים כתמול שלשום, הם ילכו ויקוששו להם תבן".

כפי שקורה בד"כ בשלב הראשון של מעבר – צרות מתחילות להתפתח. עשרת המכות שנחתו על הממסד של פרעה וגם המכאובים שחווי בני ישראל בוודאי שונים מאלה הנוחתים על הנהלה, קהילות ועלינו, אך המשותף לאז והיום הוא, שבשני המקרים הללו, תחילת המעבר מערערת את התפקוד האפקטיבי והיעיל של המערכת/הקהילה/המשפחה/האדם.

המסר המועבר ע"י המכות זהה אז ועכשיו: "הדרכים הישנות לא עובדות יותר". לבעלי השליטה (החיצוניים והתוך אישיים), אלה שהרוויחו ונהנו מהסטטוס קוו, קשה לקבל מסר זה ולכן תגובת המצרים: "ויחזק לב פרעה ולא שמע אליהם כאשר דיבר ה'" נפוצה היום כפי שהיתה שכיחה אז.

משה נקט אז באסטרטגיה נועזת ומפתיעה, הנדרשת כאשר שינויים הדרגתיים אינם מספקים יותר. הוא לא פתר את הבעיות, אלא נתן למצב להסלים ולהידרדר. ע"י יצירת החמרה זו, נוצר מצב חדש שבו גם הממסד השלטוני מגיע

להכרה, בעל כורחו, שדרוש סדר אחר. כלומר השלטון המצרי נאלץ להכיר בכך שהוא חייב לשלוח את בני ישראל.

תיקון פעילות הארגון בשלב זה באמצעות שיפורים הדרגתיים יכולה להיות הרת אסון, כי כאשר המערכת מגיעה בסופו של דבר להכרה בצורך לשינוי שורשי, זה עלול להיות מאוחר מדי.

אם כן, גישת משה רבנו להגדיל את הכאב הארגוני והאישי ע"י הגברת ה"מכות" היא האסטרטגיה הבלעדית שתגרום לשינוי עמוק בעת משברים, או תמורות יסודיות בסביבת הארגון, הקהילה והפרט.

שמירת זרעי העתיד

משה לא רק הזין את זרעי ההתקוממות, אלא בו זמנית דאג לכך שהקשיים המוגברים לא יפגעו אנושות באנשיו, בני ישראל. הוא הגן על אנשיו מההשלכה המלאה של מכת הבכורות ("וראיתי את הדם על שתי המזוזות ועל המשקוף ופסחתי עליכם ולא יהיה בכם נגף למשחית בהכותי בארץ מצרים").

משמעות פעילות זו בהיבט הארגוני, הקהילתי והאישי היא שיש לכלכל את השינוי באופן כזה שהריסת המערכת הישנה לא תחריב את היסודות שמהם יש לבנות את המערכת החדשה.

ספציפית, הלקח של "פסיחה על בני הבכורים" עבור מנהיגים בתקופתנו הוא, שעל המנהיג (החיצוני והפנימי) לזהות גרעין של "בכורים", לחתום אותם, לבנות קואליציה תומכת ולחנכם לגבי החזון החדש שיובילם "לארץ המובטחת". החזון החדש הוא שנותן לאנשים כיוון ומשמעות כיצד הארגון החדש צריך להראות.

כל ארגון זקוק "לים-סוף" שלו

לאחר יציאת מצרים משה הבין כי עליו עדיין להתמודד עם שתי סוגיות עיקריות: ראשית היה עליו למתוח קו של "אל חזור" בין ה"סוף" של המצב הקודם ו"המרחב הניטרלי".

שנית היה על בני ישראל לשהות מספיק זמן ב"אזור הניטרלי" על מנת שחווית השהות במדבר תגרום לשינוי שורשי בהתנהגות האנשים, בצורת החשיבה ובערכים שלהם:

בשינוי מבני יש רציונליזציה להחזיק בכפיפיות הקודמות. בשינוי אסטרטגיה יש אידיאליזציה של האסטרטגיה הקיימת. בשינויים של תרבות ארגונית - הערכים הקודמים, הטקסים והסמלים הישנים מהווים משיכה חזקה להנציח את הקיים. משה רבנו שבר את האנרציה וההאחזות בעבר של בני ישראל בפעולה סימלית רבת עוצמה. הוא פנה לאלוהיו לקרוע את ים סוף על מנת שבני ישראל יוכלו לעבור ביבשה ולעומת זאת, בדיוק כאשר צבאות פרעה נכנסו לים סוף סגר את הים על מנת להטביע את הרודפים.

חיתוך חד מהעבר אך בלי נקמנות

בפעילות זו של קריעת ים סוף יש מרכיבים חשובים לניהול מעברים. ראשית, יש לבצע חתך חד עם העבר. יחד עם זאת, כאשר שוברים את מרכזי הכוח של העבר, כלומר את אלה המתנגדים לשינוי השורשי שעל המערכת לעבור, יש

להזהר בלהט העשייה מלהשמיץ או להכתים את העבר באופן כוללני. מצבים חדשים קוראים לשיטות חדשות.

גם משה הבין שזהויות בני ישראל קשורות לעבר ולכן נקט באקט סימבולי שבוטא באיסוף עצמותיו של יוסף למסע הארוך במדבר על מנת לקבור אותן בבוא הזמן בנחלת אבותיו. בפעילות זו יצר משה המשכיות, רצף בין העבר, ההווה והעתיד. גם בארגון, קהילה ואדם העוברים שינויים מומלץ לנקוט באקט סימבולי מעין זה ע"י מתן פריט כמו תמונה, חלק ממכונה, חולצה עם הלוגו הישן או דבר אחר המזכיר ומוקיר את העבר.

תפקיד אירוע המעבר הוא כפול: מחד הוא אמור למנוע את חדירת העבר לתוך ההווה, ומאידך הוא אמור למנוע מאנשים "לחזור למצרים", תוך שהיה באזור הניטרלי.

אנשים נוהגים לעשות אידיאליזציה של הדרכים הישנות. גם בני ישראל, תוך שהייתם במדבר, החלו להתמרמר.

ארוכה הדרך לארץ המובטחת

משה הבין את מה שאנחנו לעיתים נוהגים לשכוח היום: המסע שעל אנשים לעבור בשלב השני של המעבר, עד שהם בשלים להתמודד עם הארץ המובטחת, הוא ארוך. כנראה שלמשה הייתה התובנה שקל יותר להוציא את אנשיו ממצרים, כמטפורה למערכת הישנה, מאשר "להוציא את מצרים מלבבות ומחשבות האנשים". התובנות הפסיכולוגיות המתוארות בספר "שמות" מדויקות מאד. בכל פעם שאנחנו עושים שינוי משמעותי אנחנו מוצאים את עצמנו "בשטח הפקר" מבלבל, לתקופת זמן לא מבוטלת, בין הדרך הישנה שידענו איך לפעול במסגרתה ובין המצב החדש שאליו עוד לא התרגלנו.

החשיבות של הצלחות קטנות

כאמור, המדבר הוא רחב ידיים ומיגע. לוקח זמן רב לעבור אותו ולהגיע ל"ארץ המובטחת". תהליך ארוך מעין זה עלול לגרום להרפיית ידיים וייאוש. לכן זקוקים האנשים להצלחות קטנות, קצרות טווח, המראות להם שעל אף הנשימה הארוכה לה הם זקוקים, הם נמצאים בדרך הנכונה.

היועץ הארגוני הראשון

בעודו במדבר גילה משה עד מהרה שהמבנה הארגוני הישן, שבו ראש השבט הוא מנהיג ריכוזי המתערב בכל פרט ופרט, לא פועל יותר.

על אף שמשה ניהל דיאלוג ישיר עם אלוהיו שהנחה אותו, לא הסס משה במקרה זה לפנות אל בן תמותה פשוט, הרי הוא חתנו יתרו, שהיה היועץ הארגוני הראשון עליו מדווח בהיסטוריה.

יתרו נוכח שנוצרה למשה בעיה של טווח שליטה ועל כן הוא יעץ רה-ארגון פירמידלי עם יחידות בנות 10, 50, 100 ו-1000 אנשים, בנוסף הוא המליץ על ביזור סמכויות לשופטים וזאת על מנת שמשה לא ישחק מטיפול בכל פרט ופרט.

הסכנות של "שטח הפקר"

הערכים, המנהגים, דפוסי החשיבה והפעולה הקיימים של בני ישראל בעת שהותם במרחב הניטרלי, שטח ההפקר, היו צריכים לעבור טרנספורמציה. התהליך הוא תמיד זהה! רק לאחר העלמות הדפוסים הישנים ניתן ליצור את הדפוסים החדשים.

האמן פיקאסו ביטא זאת בצורה יפה באומרו: "כל אקט של יצירה, מתחיל באקט של הריסה."

החשש שהארגון ייפול קורבן לתהליכי השינוי שלו מהווה סיבה לפאניקה, המלווה לפעמים תהליכי מעבר חריפים. אז נשמעים קולות המציעים אחת או יותר מארבעת החלופות הבאות:

א. "חזרה למצרים"

הנוסטלגיה היא חזקה מאוד כאשר המצב הוא נזיל ואי ודאי. למרות החוויה המהממת של נס "קריעת ים סוף", היה על משה להתמודד עם המתבכיינים על הימים הטובים על שפת היאור.

ב. "אמוץ עגל הזהב"

מהווה מטאפורה נוספת להיתפסות לפתרונות מיסטיים ולא רציונאליים בעת תקופה של חרדה. במאה הנוכחית אדולף היטלר היווה את הדוגמא הבולטת של מנהיג המנצל את חרדות עמו בעת המשבר הכלכלי של שנות ה-30.

ג. "השדה של השכן ירוק יותר"

רבים מבני ישראל לא עמדו בהקרבה הממושכת הנדרשת והם נטמעו בשבטים אחרים אתם באו במגע במהלך שהותם במדבר.

ד. "האצת הכניסה לארץ המובטחת"

על משה היה להתמודד עם מספר רב של אנשים שלא הבינו מדוע מחויבת השהות הארוכה במדבר לפני כניסתם ל"ארץ המובטחת".

ניהול ע"י שוטטות

דרכו של משה להתמודד עם החרדות המתלוות לשהות בשטח ההפקר הייתה גם באמצעות קיום מגע קרוב, אישי וישיר עם אנשיו, בני ישראל. על אף שהיה למשה את היחצן הראשון, אחיו אהרון, ועל אף יצירת המבנה הארגוני המבוזר, הוא לא סמך על מזכרים והודעות כתובות, אלא הסתובב בין האנשים והקשיב לצרותיהם, עודד אותם והצליח להתחבר אליהם.

הפן החיובי של "שטח ההפקר"

עד כה הדגשנו את הסכנות הכרוכות בתקופת השהות ב"שטח ההפקר". אך בצד האיומים הכרוכים בגוויעת המשטר הישן, פורחות גם יוזמות וחדשנות, וזאת מסיבות סוציולוגיות ופסיכולוגיות.

לכל ארגון יש מערכת חיסונית המגינה עליו מרעיונות שנתפסים לכאורה כמסוכנים והרסניים. בעוד שמערכת חיסונית זו היא פונקציונאלית בתקופות שיגרה, היא מונעת חשיבה חדשנית כאשר הארגון נמצא בסביבה סוערת. אורחות החיים "בארץ המובטחת" חייבים להיות שונים מאלה של ארץ מצרים. לכן, רק בתקופת המעבר, כאשר אורחות החיים הישנים מתפוררים ודרכי חיים חדשים עוד לא עוצבו, נוצרו פתרונות יצירתיים.

הר סיני מסמל את היצירתיות של בני ישראל בעת שהותם במדבר. משה חזר ממרומי ההר עם מערכת ערכית שונה שהוותה את הבסיס לתרבות חדשה לעם היהודי ובהמשך לכל העולם המערבי כולו. רק בפסק הזמן מהשיגרה, שמספקת חווית השהות במדבר, נוצרת האפשרות לעצב רעיונות ותפיסות חדשות. הדוגמא של משה רבנו היא לא בודדה. גם דוד המלך, ישו הנוצרי ומוחמד עיצבו תפיסות עולם דתיות ופוליטיות חדשות.

משה רבנו ניצל את השהות הממושכת במדבר לא רק בשביל ליצור את ערכי היהדות החדשים, אלא גם לתרגמם לדפוסי התנהגות יום-יומיים. גם היום צוותי הנהלה ואנשים אשר רוצים לעצב אסטרטגיה חדשה ו/או חזון נוהגים לעיתים לעשות זאת בסדנאות המתקיימות במקום מבודד. דבר זה לא נעשה רק כדי להתרחק מטלפון, אלא גם בשביל להתרחק מהמסגרת היום יומית ולתפוס את הפרספקטיבה המסופקת ע"י "המדבר".

האם המנהיג יגיע לארץ המובטחת?

משה כאמור לא נכנס לארץ המובטחת ונקבר על הר נבו בעבר הירדן. נדרשה מנהיגות חדשה בדמות יהושע, המסוגלת לנהל קרבות, להתנחל בארץ, לתווך בין הדרישות של השבטים, בקיצור לתרגם את החזון שנוצר במדבר לאורחות חיים עבור החברה החדשה.

השאלה שכמובן מתבקשת היא האם גורל זה נגזר על כל המנהיגים שהם לא יזכו להוביל את ארגונם בשלב האחרון של המעבר להתחלה החדשה? אכן, לעיתים קרובות, מנהיגים אפורים יותר באו בעקבות המנהיגים הכריזמטיים ומיסדו את מה שקודמיהם ייסדו. קלמנט אטלי (מי זוכר אותו?) בא בעקבות וינסטון צ'רצ'יל, הרי טרומן בעקבות פרנקלין רוזוולט, לוי אשכול בעקבות דוד בן גוריון. מנהיגים אלה דאגו לשגרת היום ולמיסוד הסדר החדש שעוצב במדבר.

מנהיגי ההתבססות, המסמלים את השלב השלישי של המעבר, צריכים לחרוש ולזרוע את השדות כאשר "המן אינו נופל יותר מהשמיים". גם להם תפקיד חשוב, אבל אין להם את הכריזמה לחולל ניסים הנדרשים בעת החלשות האמונה בתקופת השהות במדבר. הם מקודמים בשרשרת ההיררכית הרגילה ולא נקראים לדגל המנהיגות בתקופת המשבר (סמל הסנה הבוער). מנהיגים אלה הם מחוברים לקרקע. הם גילו ש"ארץ זבת חלב ודבש" היא יבשה ועקרה ועליהם לחרוש ולזרוע.

אך דבר זה לא תמיד מחויב המציאות. בארגונים מודרניים המנהיג, האדם מסוגל בעצמו ובעזרת תמיכה וליווי לעבור את הטורפורמציה הנדרשת בעת החזרה לשגרה. ("לעבור מדהירה על הסוס לנעלי עבודה" ולנהל מעבר זה).

לסיכום: תפקיד מנהיג (חיצוני ותוך אישי) המוביל שינויים

למנהיגים היום, אשר ארגונם/חיהם נמצאים בסביבה סוערת, יש אתגר שלא היה למשה. בסיפור יציאת מצרים לא היה צריך לומר לאנשים שאין הם יותר במצרים או עדיין לא הגיעו ל"ארץ המובטחת". לעומת זאת, במציאות המטפורית-פסיכולוגית של המדבר, שנוצרת בעת שינויים ארגוניים, קהילתיים ואישיים שורשיים, לאנשים חסרה הבנה לגבי המצב, לפעמים מצב טראומטי, בו

הם נמצאים. עליהם לקבל תובנה ופרספקטיבה למה שנתפס כמצוקה אישית ופרטית. זה בדיוק התפקיד של המנהיגות – לתקשר לגבי "שטח ההפקר" המדברי ולתת תמיכה, עידוד והכוונה בתקופה זו.

מנהיגי ארגונים, קהילות ופנימיים לא מקדישים מספיק תשומת לב לתקופות המעבר, מאחר והמדבר הוא לא אמיתי, אלא נוף של המוח והלב. כאשר אנחנו מנסים להגיע למקום חדש, אנו נוהגים לקחת את הדרך הקצרה ביותר עם אמצעי התחבורה המהירים ביותר. אנחנו מדמים שינוי כמו חציית כביש – דבר מסוכן שיש לעשותו במהירות הגדולה ביותר. אנחנו בטוחים שניתן לעצב התנהגויות וערכים חדשים במהירות שבה אנו משנים את דיאגרמת המבנה הארגוני, או האסטרטגיה העסקית. לכן סיפור יציאת מצרים מהווה משל כל כך חשוב. משה לא רק שבר את כבלי השעבוד של העבר ועיצב את החזון החדש, הוא גם הנהיג את אנשיו דרך המדבר המפריד תמיד בין המצב שבו אנשים נמצאים ולמקום אליו האנשים רוצים להגיע. אורך הרוח, הנגישות, הגמישות והנחישות להנהיג את המעבר לפי השלבים של ניהול "הסוף", "האזור הניטרלי" ו"ההתחלה החדשה" הם תנאים הכרחיים לכל ארגון, קהילה ואדם שנדרש לשינויים דרסטיים במילניום החדש.