

תהליכי שינוי מערכת בארגונים לא עסקיים

ד"ר מיכה פופר*

* מרצה באוניברסיטת
חיפה; חבר בצוות
"אביב נעורים"

לשינויים הנדרשים תהיה אף רבה יותר מאשר
בארגונים עסקיים.

הטענה הזאת היא בעלת משנה תוקף, כאשר
מדובר בשינויים מערכתיים וממעלה שנייה,
בשינויים קונספטואליים, הנוגעים לאמונות
ולהנחות יסוד ומתייחסים לטווח הארוך, ולכן
נתפסים לעיתים כ"מרוחקים", כ"לא מובנים",
כ"התפלספויות" וכדומה.

דוגמא לטענות שהוצגו לעיל היא התנועה
הקיבוצית בשנים האחרונות.³ כמה חברים
בולטים בה התריעו לפני כ-15 שנים על כך
שהקיבוץ חייב "לפקוח עיניים עצומות" ולבחון
את השינויים שמתחוללים בחברה הישראלית.
הם טענו כי אם הקיבוץ מבקש לשרוד, עליו
להבין את משמעות השינויים ולהיערך בהתאם,
שכן הנחות הקיבוץ, מבנהו ואופן תפקודו עוצבו
בתקופה אחרת מבחינות ערכית, חברתית
וכלכלית.

דרישותיהם של החברים האלה נפלו על
אוזניים ערלות. מרבית חברי הקיבוצים פשוט
התעלמו מהן, והיו אף גילויי כעס על "רואי
השחורות". עברו עוד כמה שנים, עד שנוכחו כי
ביתם מתרוקן, שכן ילדיהם אינם חוזרים לקיבוץ
לאחר השירות הצבאי. רק אז, כשהמצוקה
הייתה כמעט ללא נשוא, נוצרה הנכונות, והתהוו
התנאים הפסיכולוגיים לעיסוק בשינויים –
כולל שינויים רדיקליים, שהם היה מלהזכירם
שנים ספורות קודם לכן.

אולם כאשר סוף סוף "יצרה ההווה את
התודעה", כמאמר משפטו המפורסם של קרל
מרקס, כבר אבדו לקיבוץ רבים מטובי בניו,
ונעלמו אחדות מאפשרויות הפעולה שהיו
קיימות קודם לכן. הנה כי כן, כאשר בשלה
ההכרה בצורך בשינוי, נעשו התנאים הרבה יותר

כתב-העת הכלכלי "פורצין" מפרסם מדי שנה
רשימה של 500 החברות המובילות בעולם.
הרשימה הזאת הייתה לאחת מאמות-המידה
להצלחתן ולאיתנותן של החברות המופיעות בה.
סקר שערכה חברת "רויאל דאץ/של" ב-1983
העלה, כי שליש מהחברות שהופיעו ברשימה ב-
1970 נעלמו מן העולם. הערכה נוספת הייתה,
כי תוחלת החיים הממוצעת של המפעלים
התעשייתיים הגדולים היא פחות מ-40 שנים,
מחצית מתוחלת החיים הממוצעת של האדם
בעולם המערבי.¹

הנקודה הבולטת והמעניינת לגבי החברות
שכשלו היא שפע הראיות, שהעידו על הכישלון
הצפוי ועמדו ממש לנגד עיניהם של מנהלי
הארגונים, אולם לא זכו לתשומת הלב הראויה.
העובדות האלה מתייחסות לארגונים עסקיים,
שהתחרות היא הווייתם, ושהיכולת להבין את
משמעויות הסביבות המשתנות היא לחם חוקם
של קברניטיהם. אלה נבחרו לתפקידיהם משום
שנתפסו כבעלי יכולת להתמודד עם סביבות
דינמיות, ובכל זאת חלק מהם לקו בעיוורון,
שקשה להסבירו באופן רציונלי.

בניתוח רטרוספקטיבי התופעות האלה של
הכחשת נתונים מדאיגים, של התעלמות
ממשמעויות לא מחמיאות, של "הריגת השליח"
וכדומה, שעיקרן הוא התנגדות להכיר בצורך
בשינויים, הן המאפיין הבולט ביותר של
כישלונות הארגונים.² ואם הדבר כה שכיח
בארגונים עסקיים (שבהם חייבים לפתח חושים
חדים כדי לשרוד) סביר להניח כי היכולת של
ארגונים ציבוריים לגלות עירנות לצורך בשינויים
תהיה – קל וחומר – נמוכה יותר. ניתן להניח
כי בהעדר תחושה פנימית חזקה של מלחמה על
עצם קיומו של הארגון, הנטייה לעיוורון באשר



קשים, והיה צורך בפשרות קשות, שניתן היה להימנע מחלק מהן לו פעלו בזמן. ההתרחשות בקיבוצים מהווה אנלוגיה טובה לדיון על שינויים בצה"ל. הקיבוץ וצה"ל אינם רק ארגונים לא עסקיים (Non Profit Organizations), אלא ארגונים שהיו "מרכז סימבולי" בחברה הישראלית. על פי הסוציולוג שילס, "מרכז סימבולי" הוא "ייצוג הכולל את ההיבטים הנתפסים כמרכזיים וכמהותיים בחברה נתונה, מקום שבו נפגשות האידיאות החשובות עם הארגונים או עם האנשים הנתפסים כמייצגים את האידיאות האלה".⁴ ואכן, לאוכלוסיית הקיבוץ, שמעולם לא מנתה יותר מ-4% מאוכלוסיית הארץ, היה ביטוי מרכזי ביצירת התרבות, בהנהגה הפוליטית, בפיקוד בצבא, בשירות ביחידות המובחרות, בקביעת הסטנדרטים של אורח החיים. גם צה"ל, כמו הקיבוץ, נתפס כמערכת בעלת מאפיינים ערכיים אידיאולוגיים, ולאנשיה נקשרו ביטויים כמו "מלח הארץ".

בארגונים בעלי מרכיבים אידיאולוגיים, שחבריהם תופסים את עצמם כמייצגי המרכז הסימבולי, כמבטאי ערכים קולקטיביים, תהיה ההתעלמות המודעת והלא מודעת מהצורך בשינויים אף יותר גדולה מאשר בארגונים עסקיים ובארגונים ציבוריים, שאין בהם היבט אידיאולוגי ערכי. יתרה מזו, כאמור, ככל שהשינויים נתפסים במידה רבה יותר כמערכתיים או ככאלה שהם מהמעלה השנייה, כך גדלה ההסתברות שהם ייתפסו כמזעזעי אמונות, הקשורות לתפיסה העצמית של חברי הארגון. אחת מחברות הקיבוצים – בשחזרה את הניסיונות להבין את הצורך בשינויים מערכתיים – אמרה על כך: "אנחנו לא מסוגלים להסביר לעצמנו מה קורה, מפני שאנחנו מבוהלים, פשוט מבוהלים".⁵

שינויים מערכתיים, שינויים מהמעלה השנייה

בשנות ה-60 הופעלו בארצות-הברית תוכניות גדולות לבניית שיכונים זולים ולשיפור מרכזי ההכשרה המקצועית במרכזי הערים שהידלדלו.

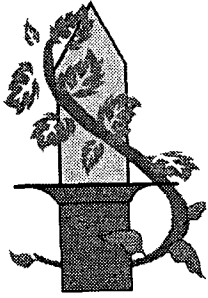
אולם מצבן של רוב הערים האלה בשנות ה-70 היה אף גרוע יותר למרות הסיוע הממשלתי הנדיב.⁶ בדיעבד ברור מה קרה: אנשים מעוטי הכנסות מאזורים כפריים נדדו לערים, שבהן הונהגו תוכניות הסיוע הטובות ביותר. בסופו של דבר עלו השיכונים החדשים על גדותיהם, ותוכניות ההכשרה הוצפו במועמדים. ההכנסות של העיר ממיסים המשיכו להישחק, ואנשים רבים יותר נלכדו באזורים, שסבלו ממיתון כלכלי הולך ומחריף. וכך, בעיה שטופלה ברצון טוב ובאמצעים נדיבים הפכה לחריפה יותר רק משום שהיא נבחנה וטופלה בראייה נקודתית של "סיבה ומסובב" באותו ממד של זמן ומרחב.

החשיבה המערכתית מחייבת התבוננות, שהינה לא רק לא נקודתית, אלא שגם לא תראה סיבה ומסובב כסמוכים בהכרח בזמן ומרחב. כך, למשל, בדוגמא שלעיל תוכניות הסיוע בנקודת זמן נתונה פתרו בעיה לטווח הקצר, אולם בטווח הארוך נוצרו בעיות חדשות, חמורות יותר, שלא נצפו, משום שיוזמי התוכנית חשבו במרחב ובזמן מוגדרים מאוד ולא הבינו את התמונה המלאה, הכוללת מידע לא גלוי.

באופן דומה מרבית המעשנים הכבדים מאמינים, כי הפסקת עישון תפתור את הבעיה המציקה להם. אולם במקרים רבים מתברר להם כי הפסקת העישון יוצרת בעיות חדשות, כמו השמנה מהירה, תחושות מחנק, הצטברות ליחה וכדומה. הבנה של התהליך ושל משמעויותיו הלא מיידיות והסמויות לעיתים תתרום להתמודדות יעילה ותכליתית יותר.

הבחנה חשובה נוספת היא זו שבין שינוי מהמעלה הראשונה לבין שינוי מהמעלה השנייה.⁷ הגדרה קולעת לשינוי מהמעלה הראשונה היא "עוד מאותו דבר", דהיינו, שיפור עשייה מוכרת מבחינת האיכות, המהירות או בממד אחר של הביצוע. למשל: קיצור תהליך ייצור, הוזלתו, צמצום זמן ההספקה, שיפור השירות ללקוח – הם בדרך כלל שינויים מהמעלה הראשונה. למעשה, מרבית השינויים – בוודאי בארגונים – הם מהמעלה הראשונה. גם מאמצים ארגוניים שיטתיים, המכוונים להשגת שינוי, כמו תוכניות TQM, הם על-פירוב בתחום שיפור הקיים.

לעומת זאת, שינויים מהמעלה השנייה, המכונים בספרות "שינויי פרדיגמה", מחייבים פרידה מצורות החשיבה ומהרגלים קודמים



אינהרנטית מפני שינויים. כך, למשל, יש עדויות למכביר על התנגדויות של חברי ארגונים להכנסת מחשבים לעבודה, אף שהובטח להם בחוזים משפטיים, שלא תהיה פגיעה כלשהי בעבודתם, במעמדם ובזכויותיהם, ואף שהוצגו בפניהם דוגמאות מארגונים אחרים, ולפיהן המחשבים הקלו על חיי העובדים ואף הפכו את עבודתם למעניינת יותר. זו אינה תופעה רציונלית, אלא רגשית, ולכן העדר התייחסות או הבנה לכך הוא אחת הסיבות השכיחות לאי ההצלחה להנהיג שינויים.¹¹

טווח הזמן הנתפס. ביטוי המובהק של המאפיין הזה הוא באמירה: "הדחוף דוחה את החשוב", דהיינו התרכזות במשימות המיידיות דוחה את הקדשת המחשבה ואת העיסוק בהיבטים שיש להם משמעות לטווח הארוך, או שיש להם משמעות מעבר למחלקה ספציפית בארגון גדול. התופעה הזאת מתעצמת, כאשר בעלי תפקידים ממלאים את תפקידיהם במשך פרקי זמן קצרים – מה שמדרבן אותם להתרכז בהשגה מהירה ככל האפשר של תוצאות, שכן התוצאות הן המדד המרכזי הקובע אם אדם הצליח בתפקידו או נכשל. כאשר מוסיפים לכך עומס משימות רב, נוצרת "תרבות של קדנציות", המקדשת ביצועים מידי בתחום המשימות השוטפות בלבד. שינויים המונהגים בארגונים שבהם קיימת תרבות כזאת הם לרוב מהמעלה הראשונה.

רציונליות מוגבלת. המונח הזה הוטבע על-ידי הרברט סימון, חתן פרס נובל למדעי הניהול, בהקשר לתחום של קבלת החלטות, והוא רלוונטי גם לתחום של התרחשות שינויים. הטענה היא כי כל האנשים נוטים לראות את הדברים מנקודת "הרציונליות המוגבלת" שלהם. למשל, אם יישבו בחדר אחד כלכלן, מהנדס תעשייה וניהול, מהנדס פיתוח, איש שיווק ופסיכולוג חברתי כדי לדון בנושא מסוים, החיוני להצלחת המפעל, יראה כל אחד מהם את הדברים אחרת מנקודת הרציונליות המוגבלת שלו.

הכלכלן יראה בתמחור מדויק ובניהול הפיננסי את חזות הכול, מהנדס התפעול ייחס חשיבות מרכזית לניהול תהליך הייצור באופן

ואימוץ דרכי חשיבה חדשות. כפי שתואר בדוגמאות, שינויים שהם גם מערכתיים וגם ממעלה שנייה נדירים יותר וקשים הן מבחינה לוגית ובעיקר מבחינה פסיכולוגית, והם חלק ממושא הדיון ב"נעורים" וב"אביב נעורים".⁸

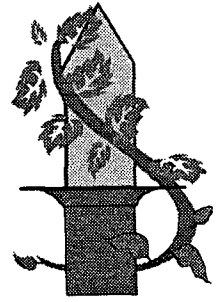
כוחות שבולמים ומקדמים שינוי

הפסיכולוג החברתי קורט לוין הציע מסגרת מושגית אינטגרטיבית לניתוח כוחות שבולמים ומקדמים שינוי, ושידועה בשם "תיאוריית השדה".⁹ לוין טען, כי כשם שקיים שדה מגנטי בתחום הפיזיקה, כך קיים שדה סובייקטיבי של כוחות פסיכולוגיים, שבו פועלים כוחות הדוחפים לשינוי וכוחות המתנגדים לשינוי. שינוי, מעצם הגדרתו, מחייב הפרת שיווי המשקל שנוצר בין הכוחות. לכן, כדי שניתן יהיה לבצע את השינויים, יש צורך להעצים את הכוחות הדוחפים לשינוי או להחליש את הכוחות המתנגדים לשינוי או לעשות את שני הדברים ביחד.

להלן יוצגו כמה מהכוחות המרכזיים הפועלים בתהליכי שינוי בכלל ובשינוי מערכתי מהמעלה השנייה בפרט.

כוחות בולמי שינוי

חרדה משינויים. בספרות הפסיכולוגית קיימות עדויות על אנשים החיים בזוגיות אומללה, החולמים על חיים אחרים, אך הפחד מפרידה משתק אותם. רבים מתעבים את עבודתם, וכל יום עבודה נתפס בעיניהם כעינוי, ובכל זאת הם אינם מוצאים כוחות לעשות את השינוי הנחוץ להם. אנשי המקצוע יודעים להצביע על הסיבה להתנהגות זו: אי הוודאות, המתקשרת בתודעת האנשים לשינוי, נתפסת כמאיימת יותר מהשהות בביצה, שהיא אולי טובענית וגורמת לסבל, אך לפחות היא מוכרת וידועה. שינוי משמעותי אינו תהליך טבעי; הוא תמיד נתפס כאיום, גם אם הוא אמור להוביל למצב טוב יותר בעליל.¹⁰ גם בארגונים קיימת באופן מובהק חרדה



מסודר, חסכוני ויעיל; איש השיווק יאמר שהמפעל יקום או ייפול על יכולתו להחזיר לשוק את מוצריו; ואילו הפסיכולוג ידגיש מן הסתם את השפעת היחסים הבינאישיים על סיכויי המפעל להצליח. הרציונליות המוגבלת יכולה להיות מושפעת – כפי שניתן ללמוד מהדוגמאות האלה – מהדיסציפלינה המקצועית של האנשים, אך היא מושפעת גם ממקומם בהיררכיה של הארגון.

ככלל, קיימת נטייה בארגונים – בשל אינטרסים סגמנטליים – לקיים "אחוזות ארגוניות", שפעולתן לאופטימיזציה עצמית עלולה לעיתים לפגוע במערכת הכללית. כך, למשל, יכולה תתייחידה בארגון לבוזז במכוון וללא צורך אמיתי עודף תקציבי לקראת סיום השנה, רק כדי להבטיח שתקציבה לא יופחת בשנה שלאחר מכן. ברור כי ככל שהרציונליות מוגבלת יותר והאינטרסים של הארגון סגמנטליים יותר, כך פוחת הסיכוי להבנה ולשיתוף פעולה הנדרשים להנהגת שינויים מערכתיים.

כוחות מקדמי שינוי

ההכרה. מאחר שבדרך כלל טבועים בארגונים כוחות חזקים ביותר של התעלמות מראיות המצביעות על נתונים מדאיגים, הרי שלהכרה ש"כך אי אפשר יותר" מגיעים על פי רוב כשהמצב כבר משברי, והמצוקה קשה. ואכן, הספרות העוסקת בשינויים מערכתיים ובשינויים מהמעלה השנייה מרבה לתאר קריסת מערכות ומשברים עמוקים שקדמו לשינויים. למשל, רק המשבר הגדול ב-1929 בארצות-הברית, שבו איבדו מיליוני בני אדם את כספם ואת מקורות פרנסתם, יכול היה להוביל את החברה האמריקנית לשינויים כה רדיקליים בהנחות היסוד שלה עד כדי נכונות לקבל יסודות סוציאליסטיים (במדיניות ה-New Deal של הנשיא תיאודור רוזוולט).

רק משבר כבד ביותר בחברת "כור" גרם לחברת העובדים להיפרד מתפיסות של שנים ולהסכים למסור את הניהול לבני גאון, שייצג גישות ניהוליות שונות בתכלית. דוגמא נוספת: רק משבר עמוק בתעשיית המכוניות בארצות-

הברית הביא – לאחר תקופה ממושכת של הכחשה ושל התעלמות – להכרה בכך שיש לערוך שינויים מהותיים, כדי שניתן יהיה להתמודד בהצלחה עם תעשיית המכוניות היפנית.

בכל הדוגמאות האלה אפשר לראות התגשמות של דברי מרקס: "צריך שיהיה רע מאוד כדי שיהיה יותר טוב". הבעיה היא שלא תמיד ניתן להמתין עד שהמצב יהיה רע מאוד. צבא של מדינה הנאבקת על קיומה אינו יכול להרשות לעצמו דחייה של הרפורמות עד לרגע שבו חודרת ההכרה לראשו של אחרון המפקדים, ש"כך אי אפשר להמשיך". שינוי שלא על רקע של משבר מוביל אותנו לנושא המנהיגות.

מנהיגות מעצבת. בספרות העניפה על מנהיגות ההבחנה המרכזית היא בין מנהיגות מתגמלת (Transactional Leadership) למנהיגות מעצבת (Transformational Leadership).¹² המנהיג המתגמל האפקטיבי הוא זה שמצליח ליצור בתודעת אנשיו קשר בין מאמץ לתגמול בתוך מערכת ברורה וידועה של ציפיות הדדיות. המנהיג המעצב גורם לאנשיו לפעול מעל ומעבר לציפיות המקובלות בסביבתם ומוביל אותם לחשיבה ברמה יותר עקרונית, לעיתים ברמה יותר מוסרית. הוא משפיע עליהם לפעול יותר למען הכלל, לחשוב אחרת, להאמין יותר בעצמם ובכוחם וכדומה.

לא רבים הם המנהיגים המעצבים דוגמת וינסטון צ'רצ'יל, דוד בן-גוריון, איברהם לינקולן או תיאודור רוזוולט. במישור הארגוני ידועים מנהיגים כמו אנדי גרוב מ"אינטל" ואפי ארזי מ"סאיטקס". המשותף להם הוא יכולתם להמחיש לארגון (או למדינה) את המצוקה שעומדת להם על הכתף להחזיר את האמונה, כי ניתן להתגבר על המשברים.

כדי שמנהיג יוכל לפעול כך, עליו להיות בעל יכולות, המעוררות את אמון האנשים וכן בעל יכולת לראות כיצד צריך הארגון לתפקד על מנת שיהיה במיטבו.¹³ יש להדגיש כי המנהלים האלה, המוגדרים כמנהיגים מעצבים, אינם מנהלי יעדים גרידא. אין מדובר בווריאציה נוספת של מה שכונה בספרות הניהולית Management by Objectives, אלא בתמונה כוללת יותר של הגשטלט (תבנית) השלם, שהוא יותר מהסכום



המרכזיים שיאפיינו את תרבותו של הארגון בעתיד, כללי המשחק המרכזיים בתפעולו של הארגון, וכמובן כל הנגזרות מכך: סוג האנשים, רמת הידע, הכישורים שיידרשו, וכדומה.

השלב הרביעי – תקשור של התמונה העתידית ומהלכי השינוי. מכיוון ששינוי אינו תהליך טבעי, אין להסתפק, כפי שנוטים לחשוב, בהסברים חד-פעמיים או בכמה כנסי הסברה או בהפצת חומר מודפס. את שלב התקשור יש לקיים רק כאשר תמונת השינוי ברורה דיה, ואז יש לקיים זאת לאורך זמן וללא ליאות בכל ערוצי התקשורת האפשריים בארגון. ככלל, המסרים בהירים יותר ככל שגדלה האפשרות להמחישם באמצעות דוגמאות קונקרטיות ולהדגימם באמצעות התנהגויות שהן Role Models (מודלים ארגוניים לחיקוי). בהירות המסרים ועשייה מתמשכת של תקשור הן המפתח להצלחת השלב הזה.

השלב החמישי – בניית בסיסים רחבים ו"גייסות" לביצוע שינויים. הסרת מכשלות ארגוניות (טכניות ומבניות), עידוד אנשים, יחידות ארגוניות וצוותים לבצע פרויקטים ברוח השינוי, הלהבת האנשים, תמיכה במאמצייהם, עידודם לקחת סיכונים, עידודם להעלות רעיונות חדשים – כל אלה הם המאפיינים העיקריים של השלב הזה. ההנחה היא כי השלבים הראשונים הם הקשים ביותר, ולכן יש ליצור בשלב הזה מהר ככל הניתן "מסה קריטית" של שינויים או אווירת שינוי המקושרת לעשייה אמיתית.

השלב השישי – יצירת "ניצחונות קטנים". על פי רוב נדרש זמן רב עד למימוש של שינויים מערכתיים ושל שינויים מהמעלה השנייה. מאחר שקיים צורך אצל רבים – בעיקר בדרגים התפעוליים – לראות התקדמות ובעיקר לחוות הצלחה, יש לפרוס את התהליך ל"יחידות התקדמות" המאפשרות ראיית "ניצחונות קטנים". להצטברותם הבולטת של "ניצחונות קטנים" (גם אם יש לצידם מספר קטן של כישלונות) יש השפעה חשובה על המוטיבציה ועל קיום תנופת המאמץ הנדרש לשינוי.

האריתמטי של חלקיו. מנהיגים מעצבים יודעים לבטא את התבנית הזאת באופן בהיר, כך שכל אחד מחברי הארגון יכול להפנים זאת ולהתנהג בהתאם לקודים הנגזרים מכך. וכך, כאשר שוררת תחושת מצוקה, או שקיימת מנהיגות מעצבת – ובאופן בולט יותר כאשר שני הדברים קיימים בעת ובעונה אחת – עתידים הכוחות בולמי השינוי להצטמצם במידה ניכרת.

ניהול השינוי הלכה למעשה

להלן ייסקרו הצעדים הממשיים, הנדרשים לניהול השינוי. הסקירה מבוססת על ניסיון אישי ועל עבודותיהם של וייסבורד,¹⁴ קנטר¹⁵ וקוטר,¹⁶ החוקרים המובילים בעולם בתחום של שינויים ארגוניים מערכתיים.

השלב הראשון – גיבוש קבוצה של מובילי תהליך השינוי. השלב הזה כולל בחירת אנשים ובנייתם כצוות חשיבה ומשימה שיש לו תודעה, יכולת ניתוח והשפעה על תהליכי השינוי המערכתי הצפוי.

השלב השני – יצירת תחושה כי קיים צורך בשינוי. השלב הזה כולל, למעשה, סדרה של צעדים מתוכננים, האמורים להבהיר באופן נחרץ את המצוקה, שהיא היסוד לשינוי. במקרים רבים מדלגים מתכנני השינוי וקברניטיו על השלב הזה ומציגים את השינוי עצמו. צורת עבודה כזאת מזמינה לרוב את כל התופעות שתוארו: התעלמות, התנגדות ואף חבלה במאמצי השינוי. השלב הזה חייב לעמוד בפני עצמו, ויש צורך לתכננו וליישם אותו ברמות קוגניטיביות ורגשיות עד לנקודה שבה כל המעגלים הרלוונטיים ליישום השינויים חשים כי השינוי הוא מחויב המציאות. הפנמתה של תחושה כזאת היא המקפצה לשלב הבא.

השלב השלישי – יצירת התמונה העתידית של "הארגון במיטבו". השלב הזה כולל את גיבוש תמונת התבנית, שאליה מכוון מאמץ השינוי. התמונה הזאת אמורה לכלול את המרכיבים הבאים: הגדרת משימות הליבה של הארגון במיטבו, היכולות האנושיות, הטכנולוגיות והארגוניות הנדרשות לביצוען, הערכים



הערות

1. A. DeGeus "Planing as Learning", **Harvard Business Review**, March-April, 1988, pp. 70-74
2. P. Senge, **The Fifth Discipline**, Doubleday, New-York
3. ר' רוזנטל, "הבקיעים שהיו לשבר", **פנים – כתב עת לתרבות לחברה ולחינוך**, פברואר 1998, עמ' 57-63.
4. E.A. Shils, "Charisma Order and Status", **American Sociological Review**, 30, 1965, pp. 199-213
5. רוזנטל, **שם**, עמ' 57
6. Senge, **שם**, עמ' 68
7. פ' ואצלאוויק, ג' ויקלנד, ר' פיש, **שינוי**, ספריית הפועלים
8. ראו הרחבה במאמרו של אלי לנדאו, בחוברת זו.
9. K. Lewin, "Frontiers in Group Dynamics. Concept Method and Reality in Social Science", **Human Relations**, 15-42
10. ואצלאוויק, ויקלנד ופיש, **שם**
11. J. Kotter, **A Force for Change**, The Free Press, New-York, 1985.
12. B. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectation**, The Free Press, New-York, 1985.
13. M. Weisbord, **Productive Workplace**, Jossey-Bass San-Francisco, 1987. מ' פופר, **על מנהלים כמנהיגים**, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1994
14. וייסבורד, **שם**
15. R.M. Kanter, **The Challenge of Organizational Change**, The Free Press, New-York, 1992.
16. קוטר, **שם**

השלב השביעי – מיסוד וניצול הצלחה. בדומה לפריטים רבים, המתגלים באקראי כאשר אורזים תכולה של דירה לקראת מעבר לבית חדש, כך גם בעת ביצועם של שינויים גדולים מתגלים דברים רבים, שלא הייתה מלכתחילה כוונה לעסוק בהם, אך זוהי הזדמנות לשנותם (זאת, כמובן, בתנאי שהם אינם מסיטים מהמאמץ העיקרי). כך, למשל, רבים עשויים להעלות רעיונות, שעליהם לא חשבו קודם לכן. אחרים עשויים להצביע על שיפורים או על ליקויים, שהתהליך המרכזי הביא לחשיפתם, וכדומה. יש ליצור מנגנון, שיעסוק בניצול המומנטום של השינויים האלה. לכך יש הן תרומה עניינית – ל"ניצחונות הקטנים" – והן תרומה לבנייתה ולחיזוקה של תרבות המעודדת יוזמה, לקיחת סיכונים וכדומה – ערכים העומדים בניגוד ל"תרבות הכסת"ח", שהיא האויבת הגדולה של ארגון השואף להיות אפקטיבי. במקרה של צה"ל אין די בשאיפה, שכן אין לו ברירה אלא להיות אפקטיבי! למרות הרתיעה משימוש בביטויים הנתפסים כקלישאות, במקרה הזה יש לחזור ולהזכיר כי הדבר הוא בנפשנו.

