

צמיחה מחודשת: המשבר כהזדמנות לצמיחה

טקסט בנושא חוסן ארגוני - לקריאה משותפת בצוות הניהול

באיזה מובן יכול משבר גדול להתגלות כברכה לארגון?

קורט לוין, פסיכולוג יהודי-גרמני, הגה מודל לניהול שינוי בארגון, אשר מושתת על המאזן שבין כוחות משמרים וכוחות מדרבני שינוי. לוין הסביר כי ארגונים מטבעם נוטים להתקבע עם הזמן ומגיעים למעין קיפאון, שיווי משקל מרדים.

על מנת לצאת ממצב זה, נדרש תחילה **שלב ראשון של הפשרה (Unfreezing)**, הקשור להחלשה של הכוחות המשמרים בארגון. החלשה זו מתאפשרת בין היתר דרך קיומו של משבר, אשר מייצר תחושת דחיפות והכרח לשינוי. **השלב השני הוא שלב התנועה והשינוי (Moving)**, שבו חלים שינויים בהרגלי ההתנהגות ברמת העובדים והארגון כולו, תוך יצירת שיווי משקל חדש, הנתמך בידי כוחות מסייעים. **השלב השלישי והאחרון הוא שלב ההקפאה/ההתקבעות המחודשת (Refreezing)**, בו מתייצב שיווי המשקל החדש ומעוגן במנגנונים ובכוחות משמרים חדשים.

מזה חצי שנה כולנו שותפים לאירוע משנה עולם בקנה מידה היסטורי. לתפיסתו של לוין, משבר כזה מייצר הזדמנות חד פעמית של החלשת הכוחות המשמרים וחלון הזדמנויות נדיר להתנער ולייצר שיווי משקל חדש.

מעגל ההסתגלות

קרופורד סטנלי הולינג (Holling), אקולוג קנדי, הגדיר את המושג חוסן (Resilience) **כ יכולתה של מערכת לעבור שינוי משמעותי ועדיין לשמור על שלמותה**. על מנת לשרוד לאורך זמן, מערכת בריאה נדרשת לשילוב של יציבות וגמישות גם יחד.

לשיטתו של הולינג, ארגון המתאושש ממשבר דומה ליער המתמודד לאורך השנים עם אסונות כגון שריפה. דימוי זה תורם שני אלמנטים אופטימיים לתפיסת החוסן הארגוני:

ראשית, משברים (וההתאוששות מהם) מהווים חלק ממחזוריות חיים טבעית. למערכות אקולוגיות, כמו גם לבני האדם ולחיות, יש יכולות הסתגלות טבעיות - יכולות החלמה ספונטנית שטבועות בהם ומסייעות להם להתגבר על המשבר. מחזוריות זו באה לידי ביטוי ב"מעגל ההסתגלות" (Adaptive Cycle) שהגדיר הולינג, המונה ארבעה שלבים: הרס ושחרור, התחדשות, צמיחה ושימור (מיד נפרט את השלבים הללו).

שנית, הדימוי של יער לאחר שריפה אינו מתמצה ביכולת של מערכת להתאושש ולחזור לעצמה, אלא עוסק גם בניצול של משבר כמנוף להתחדשות ולהתפתחות. שריפה ביער מאפשרת לצמיחה חדשה להתבסס, מאפשרת ליער להתחדש ולהציע את עצמו. השריפה אינה זרה למעגל הטבעי, אלא מהווה חלק ממנו, וחלק מן הצמחים מותנים להגיב בהצלחה ובמהירות לתנאים הנוצרים לאחר שריפה (נביטה מואצת של זרעים, צמיחה מואצת של עצים חדשים לעבר קרני השמש, ועוד).

מעגל ההסתגלות (Adaptive Cycle) על פי הולינג מכיל ארבעה שלבים מחזוריים:

שריפת היער - שלב ה"שחרור" (Release), שבו אסון או שינוי דרמטי הורס מבנים קיימים, אך בו בעת משחרר לחופשי משאבים ויכולות חדשים. הכלכלן האוסטרי שומפטר (Chumpeter) טבע את המושג "הרס יצירתי" (Creative Destruction), המדגיש כי משבר הכרחי כדי לאפשר התפרצות של יזמות ויצירתיות שהיו כלואות קודם לכן.



התחדשות היער - שלב ה"ארגון מחדש" (Re-organization) מתאפיין בהצפה של יזמות והזדמנויות חדשות. השריפה מאפשרת נביטה של מינים חדשים ושונים ומייצרת תחרות אינטנסיבית על משאבי היער שהתפנו (כגון מקום, אור שמש, מים וכו').



צמיחת היער - בשלב "ניצול ההצלחה" (Exploitation) כבר ניתן לזהות את העצים הדומיננטיים החדשים אשר עתידים לתפוס מקום משמעותי ביער, לתעדף ולמקד את האנרגיות וההשקעה בהם.



שימור היער - שלב ה"שימור" (Conservation) מתאפיין בהתבססות מחודשת של כוחות משמרים ביער הבוגר החדש, כלומר במיסוד עיסוקי הליבה והרגלי העבודה החדשים ובעיגונם בסדירויות ובמנגנונים תומכים.



חוסן ארגוני: איתור הזדמנויות וקידומן

זמן פעילות: שעה

פרוטוקול לישיבת צוות הניהול

ראשית קוראים יחד את הטקסט "צמיחה מחודשת: המשבר כהזדמנות לצמיחה". [10 דק']

ניתן לפתוח את הדיון בשאלה: באיזה שלב במעגל ההסתגלות של הולינג נמצא בית הספר שלנו כיום, בפתיחת תשפ"א? בתיקון נזקי השריפה? בשלב של נביטה והתחדשות?

במרכז השולחן ערימת כרטיסיות למילוי, המונות כל אחת שלושה שלבים בהשראת מודל "מעגל ההסתגלות" של הולינג ומשנתו של קורט לוין:

 <p>צמיחה</p>	 <p>הזדמנות</p>	 <p>תקיעות</p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>מדוע חשוב שנעסוק בהזדמנות הזו? (השפעה רחבה? היתכנות גבוהה להתבססותה? חיבור לחזון שלנו?)</p> <hr/> <hr/>		

חלק א': איתור הזדמנויות [עבודה אישית, 15 דק']

כל אחד מחברי הצוות ממלא כמה שיותר כרטיסיות באופן הבא:

1. כל חבר צוות בוחר הזדמנות משמעותית שנוצרה לדעתו. בבית הספר בעקבות משבר הקורונה. הזדמנות יכולה לדוגמה להיות יוזמה חדשה או רעיון חדש שעלה כדי להתמודד עם האתגרים הקיימים; פתרון חדש לבעיה ישנה, לאתגר שליווה אותנו תמיד וכעת יש לנו קצה חוט כיצד להתמודד אתו; משהו מפתיע שמתאפשר כעת בתנאים החדשים ומעולם לא התאפשר קודם לכן...

לנוחותכם מספר זירות מרכזיות בהן יכלו להיווצר הזדמנויות חדשות, אך ניתן כמובן לבחור בזירות אחרות:

- חזון בית הספר ומימושו (תפיסות ועקרונות יסוד שמצאנו כעת דרך חדשה לבטא וליישם אותם)
- הוראה ולמידה בכיתה (מיומנויות שהתפתחו והתחזקו כעת, דרכים חדשות ללמידה משמעותית...)
- עבודת הצוות המקצועי (פיתוח מקצועי, ישיבות צוות, שיתופי פעולה חדשים...)
- התמקדות בפרט ומענים דיפרנציאליים (תלמידים שהתגלו בהם כוחות ויכולות, שניכרה בהם חדות למידה מחודשת, שהתאפשר לתת להם מענה מותאמים יותר...)
- הקשר עם ההורים והקהילה
- סדירויות בבית הספר (שינויים לטובה בשגרות עבודה, במבנה היום...)
- מגבלות של זמן ומקום שנפרצו או הוגמשו.

2. עבור ההזדמנות שבחרתם, ומלאו בכרטיסייה את שתי המשבצות הראשונות:

- **תקיעות:** בעיה או קושי שאפיינו את בית הספר לפני הקורונה, שלא מצאנו להם פתרון לאורך זמן, וכעת הופיעה ההזדמנות הזו להתמודדות איתם. (לדוגמה - אנשי צוות שהיו 'בשוליים' ולא הצליחו לבוא לידי ביטוי מלא בעבר; סדירות צוותית שקשה מאד היה לקיים מסיבות של מחסור בזמן; וכו')
- **הזדמנות:** מהי ההזדמנות שאתם מזהים כעת? מהו קצה החוט שהתגלה כעת במהלך ההתמודדות שלנו עם משבר הקורונה? (לדוגמה - אנשי צוות ש'התגלו' בזכות המשבר, שהתבלטו ותרמו כוחות, ידע ויכולות מפתיעות; סדירויות שהתאפשרו כעת בזכות גמישות חדשה בניהול הזמן ובגישור הטכנולוגי על פני מרחק; וכו')

3. מלאו כעת בתחתית הכרטיסייה: מדוע לדעתכם חשוב לעסוק בהזדמנות הזו בצוות הניהול? האם יש לה פוטנציאל להשפעה רחבה על בית הספר? האם יש היתכנות גבוהה להרחיב אותה? האם היא נוגעת לעיקרי החזון הבית ספרי? מדוע היא קרובה לליבכם באופן מיוחד?

חלק ב': הרחבת המבט [עבודה אישית-קבוצתית, 10 דק']

1. פורשים את הכרטיסיות על השולחן, או מעבירים אותן בין הנוכחים, ומקדישים זמן לקריאת הכרטיסיות שמילאו האחרים.
2. תוך כדי הקריאה, שמים לב באופן מיוחד:
 - האם ניתן לזהות הזדמנויות דומות שהוזכרו על ידי מספר אנשי צוות? האם חברים נוספים בצוות העלו דברים דומים לאלו שאני כתבתי?
 - אילו נימוקים בראש הכרטיסייה משכנעים אותי בחשיבות ההזדמנות המופיעה בה?
 - אילו הזדמנויות הפתיעו אותי? אילו הזדמנויות חידשו לי משהו, עוררו בי סקרנות?

חלק ג': מהזדמנויות לפעולות [עבודה קבוצתית, 25 דק']

בסבב, כל אחד מן המשתתפים מציג כרטיסיה אחת (ניתן לבחור גם בכרטיסייה שחבר צוות אחר מילא) שבעיניו יש לה **משמעות גדולה** בכל הנוגע להזדמנויות עתידיות לבית הספר או הזדמנות שהוא מרגיש **חיבור אותנטי** אליה.

(המלצה: בשל ההשפעה הגדולה של עמדת המנהלים על מהלך הדיון, מומלץ למנהלת להיות האחרון.ה בסבב).

המשתתף מציג את הרציונל המופיע בראש הכרטיסייה, את התקיעות ואת ההזדמנות שנוצרה כעת. בשלב זה חברי צוות שהתחברו **באופן מיוחד** לכרטיסייה זו במהלך קריאתה (השתכנעו, הופתעו, הסתקרנו...) מוזמנים לשתף בכך את הקבוצה.

לאחר מכן הקבוצה מציעה רעיונות למילוי המשבצת השלישית (השמאלית) בכרטיסייה: צמיחה. כיצד נוכל להפוך את ההזדמנות החדשה לנכס קבוע? אילו פעולות עלינו ליזום ולהוביל על מנת לבסס אותה, לשמר אותה ולהפיק ממנה את המרב?

בסופו של דיון זה המטרה היא לצאת עם רשימה ממוקדת של הזדמנויות שנוצרו בעקבות הקורונה, ופעולות רצויות על מנת לנצל את המומנטום, לבסס את ההזדמנות ולהפיק ממנה את המיטב. בסיכום הישיבה מומלץ כמובן להגדיר חלוקת משימות ולעגן בלוח זמנים תהליך מעקב מסודר והמשך חשיבה אודות ניצול ההזדמנויות שזיהיתם.

בהצלחה!



ביבליוגרפיה

Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol.4, pp 1-23.

Hoy, W. K., Gage, C. Q. & Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 236-255.
doi:10.1177/0013161X04273844

Lewin, K. (1951) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Organizational resilience: Toward a theory and research agenda*. Paper presented at 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418-3422.
doi:10.1109/ICSMC.2007.4414160

Weick, K. E. (2016). D. Christopher Kayes: Organizational resilience: How learning sustains organizations in crisis, disaster, and breakdowns. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), NP8–NP10. doi:10.1177/0001839215615333

זכויות לשימוש באייקונים:

www.flaticon.com:Eucalyp/Free pik/Nhor-phai