

## From system change to transformational change

### משינוי מערכתי לשינוי טרנספורמטיבי שיחה של ג'ון קניה וקת'רין מילינג עם צוות שיתופים צפו סיכמו וכתבו: אורן דן, שני גלעדי, ד"ר מיכל רום

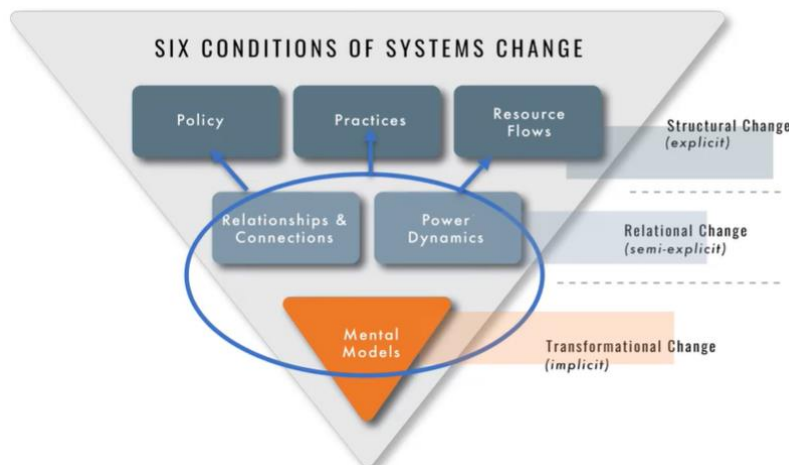
#### אודות המפגש

בדצמבר 2021 התקיימה הרצאה ושיחה מקוונת של ג'ון קניה וקת'רין מילינג ממובילי ארגון [Collective Change lab](#) עם הצוות המקצועי, נציגי הוועד המנהל ושותפים מרכזיים של שיתופים. מסמך זה מביא את עיקרי הנאמר במפגש, שהתמקד בהצגת מודל החשיבה החדש שמביא הארגון (Collective Change lab). ראו כאן [הקלטה ערוכה של המפגש](#), ואת [מצגת המפגש](#).

#### שינוי מערכתי כבסיס לשינוי טרנספורמטיבי

[שינוי מערכתי](#) מתייחס למהלך רחב וארוך טווח של שינוי, הסטה או טיפול בסיבות שורשיות של תופעות, וזאת בשונה מטיפול בתסמינים שלהן. הוא עוסק בכלל ההיבטים הרלוונטיים של התופעה, לרבות מבני התארגנות, מוסדות, כללים, מנהגים, תפיסות יחסי כוחות. כל זאת באמצעות שיתוף פעולה בין מגוון שחקנים תוך חתירה להשגת שיפור מתמשך במגוון ממדים של התופעה. משפט פשוט להבנת העיקר של שינוי מערכתי הוא: if you want to change the system, get the system in the room.

מודל המשולש ההפוך מתאר שישה תנאים לשינוי מערכתי, בשלוש רמות שונות. ראשית שינוי מבני ברמה הגלויה, הכולל שינוי בפרקטיקות, במדיניות ובמשאבים. שנית, שינוי ביחסים ברמה החצי סמויה, הכולל שינוי ביחסי הכוח ובמערכות יחסים. לבסוף, שינוי טרנספורמטיבי ברמה הסמויה אשר כולל שינוי במודלים המנטליים.



<sup>1</sup> קניה הוא אחד משני כותבי [המאמר המכונן](#) "collective impact" שפורסם בשנת 2011 והציג לעולם את מודל קולקטיב אימפקט.

הנחת היסוד של המודל היא כי רק פעולה משולבת בשלושת הרבדים, תוביל לחילוץ ממצב הקיבעון ולשינוי בשורש הבעיה החברתית, ותחזק את ההתכנות ליצירת השפעה חברתית ארוכת טווח ובת קיימא. קניה טוען כי כיום, כאשר ארגונים מקדמים שינוי מערכתי הם מתמקדים לרוב בעיקר בשינוי המבני, אשר עשוי אמנם להביא לשינוי גלוי, אך זה אינו מבטיח כי השינוי יהיה בר-קיימא. פעמים רבות כאשר לא מתרחש שינוי ברמות העומק המערכת חוזרת לקדמותה (תופעת ה-system snap back). לפי קניה, החסמים הגדולים ביותר לשינוי, וגם ההזדמנויות הגדולות ביותר לשינוי, הם התנאים העמוקים יותר של השינוי המערכתי: מערכות יחסים וקשרים, יחסי כוח ומודלים מנטליים. אך ישנו קושי ליצור שינוי בתנאים אלו, מפני שמצד אחד רבים חושבים שיחסים אינם חשובים מספיק, ומצד שני גם לאלו הרואים את החשיבות יש אילוצים המונעים מהם להתעסק בכך. ובנוסף, ישנו גם קושי בהוצאה לפועל של השינוי ברמות עומק אלו.

## איך יוצרים את התנאים ליצירת שינוי טרנספורמטיבי?

שינוי טרנספורמטיבי הוא למעשה שינוי עומק המניח במרכז את היחסים, ולא את העבודה הרציונלית והלוגית בלבד – **from rational to relational**.

דרך נוספת להציג זאת היא באמצעות התבוננות על תרבות דומיננטית, מערבית, ליניארית אל מול תרבות ילידית (או שבטית או ראשונית). אם אנו מכוונים לשינוי מערכתי, אין זה אומר שהתרבות הדומיננטית איננה חשובה ושיש להתמקד רק בתרבות הילידית, אלא שיש לייצר איזון נכון יותר בין הערכים שנגזרים מתוך התרבות הדומיננטית לבין אלה מתרבות שאינה דומיננטית.

**ערכים דומיננטיים למשל** בתרבות שלנו הם: עובדות, מדידה, ידע חדש, שיטות מדעיות, עושר, עצמאות, סמכות, היררכיה, שפה כתובה, אינדיווידואליזם, תקשורת ישירה, ועוד.

**לעומת זאת, ערכים לא דומיננטיים (יחסיים) בתרבות שלנו הם למשל:** דפוסים, תבונה שנאספת לאורך זמן, דברים בזמנם הטבעי, התבוננות, נדיבות, אוטונומיה, תורה שבעל פה, חשיבה הוליסטית, ניסיון ועוד. השינוי הטרנספורמטיבי איננו פשוט, אך אין צורך "להמציא את הגלגל" שכן פרקטיקות לתמיכה בשינוי זה כבר קיימות. תרבויות לא מערביות תרמו במשך אלפי שנים להתפתחות האנושית ולמיצוי הפוטנציאל האנושי ופיתחו פרקטיקות שתומכות בשינוי. בתרבויות אלו ישנם ערכים אשר מתבטאים בפרקטיקות כגון צדק מאחה, פיוס, טקסים רוחניים ועוד.

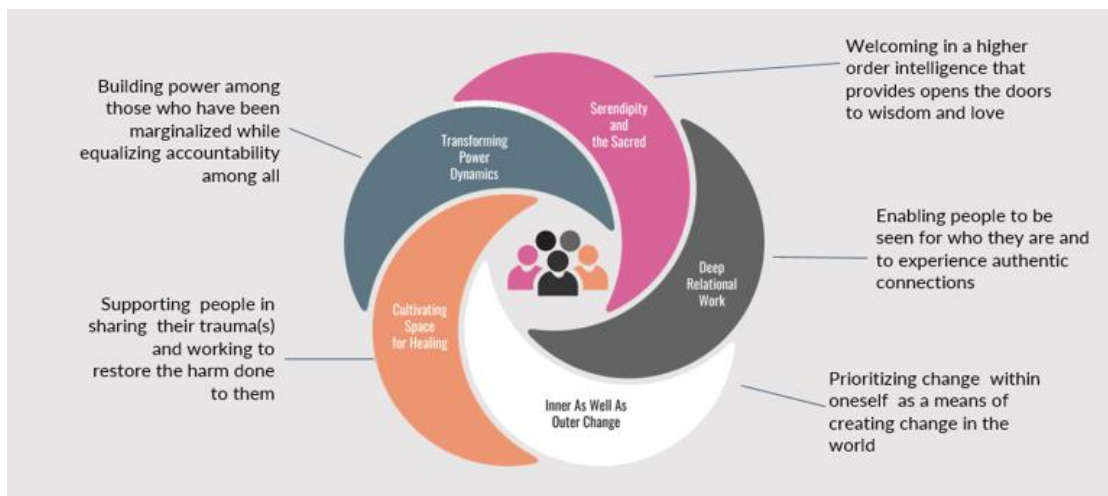
## 5 מרכיבים התומכים ביצירת שינוי טרנספורמטיבי

ישנן 5 מרכיבים משותפים המבוססים על ערכים לא דומיננטיים ותרבות שאינה מערבית, התומכים בשינוי טרנספורמטיבי. יישום פרקטיקות שנקשרות למרכיבים אלו יכולות לדברי קניה להגביר את הסיכוי ששינוי טרנספורמטיבי יקרה. למעשה, הוא מציע להתייחס למרכיבים אלו גם כנקודות מוצא לשינוי מערכתי:

- **עבודה פנימית לצד עבודה חיצונית:** על מנת לקדם שינוי בעולם יש להתמקד בשינוי עצמי, כך שעבודה חיצונית לשיפור החברה תכלול עבודה עצמית לשיפור עצמי, "היה השינוי שאתה רוצה לראות

בעולם". עבודה עצמית כוללת שאילת שאלות וחקר עצמי במטרה להגיע לגרסה האוטנטית של עצמנו. שאלות כגון מי אני? מהן נקודות העיוורון שלי וכיצד ניתן להשתנות? ניסיון להתעמק ולהבין מה בהווה שלי מעצב את הבעיה בעולם, מה המקום שלי בבעיה הזו? ההבנה העצמית הזו היא תנאי לשינוי חברתי, במיוחד בקרב מובילי [ארגוני שדרה](#).

- **עבודת עומק במישור היחסים:** מערכות יחסים אותנטיות עמוקות מביאות לאמון ביחסים ( Relational trust) אשר מקדם שינוי טרנספורמטיבי. במערכות יחסים אשר מושתתות על אותנטיות יש אמפתיה וחמלה שמדהדות ויוצרות שינוי. דוגמה לכך ניתן לראות במחקר שנעשה בבית ספר אשר מצא כי המשתנה המשפיע ביותר על הישגי תלמידים אינו תכנית לימודים או סוג ההוראה, אלא היחסים בין התלמידים, מנהל, מורים והורים. ככל שהיחסים היו טובים יותר, כך הישגיהם של התלמידים השתפרו.
- **שלווה ורוחניות:** שילוב הרוח בחיי היומיום תורמת לקידום השינוי. בתרבות המערבית ישנה הפרדה בין העולם הרוחני לבין גישה לפתרון בעיות בעולם המעשי והיומיומי. בתרבויות לא מערביות שהתקיימו אלפי שנים הכירו בכוח של רוחניות בפתרון בעיות חברתיות. אין כוונה כאן לדת בהכרח אלא באמונה שיש מקור גדול יותר מאיתנו שניתן להיעזר בו.
- **שינוי ביחסי הכוח:** העצמת הכוח בקרב המוחלשים, ופיתוח האחריות של כולם כלפי יצירת שינוי במרחב. מרכיב זה כרוך בהבנה כי שיתוף כוח אינו בהכרח אבדן כוח, שכן ניתן לחלוק כוח ועדיין להעצים אותו. בהמשך לכך, הכוח משתנה כאשר האומדן להערכתו משתנה, והערכת הכוח משתנה כאשר יחסים בין האנשים למערכת משתנים.
- **יצירת מרחב מרפא:** תמיכה בריפוי של טראומות שכל אחד מביא למרחב, במטרה ליצור ריפוי קולקטיבי. לכל אדם יש את הקושי שלו, וריפוי משותף הוא הכרחי. ניתן ליצור מרחב לפי הגישה של צדק מאחה, שמעניק לכל צד להביע את כאבו במטרה להביא לצדק ולריפוי משותף.



## סיכום

לפי קניה, יש לראות את השינוי המערכתי בצורה הוליסטית שכוללת את שלוש הרמות: הרמה הגלויה, הרמה החצי סמויה והרמה הסמויה. לרוב, אנו נוטים לשים דגש בעיקר על שינוי מבני כאשר שואפים לקדם שינוי. עם זאת, על מנת להביא לשינוי עמוק ובר קיימא יש לשלב בין השינוי המבני לבין השינוי הטרנספורמטיבי והשינוי ביחסים, הזקוקים לתשומת לב יתרה. שינויים אלו לא פשוטים לביצוע, אך הפרקטיקות ליישום כבר קיימות. ובאופן מפתיע, על אף קיומן עדיין ישנו קושי ביישומן, קושי אשר נובע מהתפיסה של העולם הרוחני כעולם דתי ונפרד מעולם של פתרון בעיות.

כאשר פועלים בשדות של קולקטיב אימפקט, עולה לרוב השאלה "איך מוציאים את המערכת מהתקיעות שלה"? והתשובה היא לא להמשיך לעשות את מה שאנחנו עושים. עלינו לחשוב אחר ושונה – ואכן שינוי טרנספורמטיבי הוא אפשרות לחשיבה השונה הזו. כלומר, להביא לתוך העשייה פרספקטיבה אחרת, מחשבה אחרת שנשאבות ממסורות עתיקות ושונות. זוהי הזדמנות לצאת למסע שאין בו פתרונות קסם, אלא החלטה מודעת לנסות דרכים נוספות שאינן דרך הפעולה הרציונלית אליה התרגלנו.