

הטרנספורמציה הגדולה ביותר: מדיין

מאת כותב אורח: שוהאם אדיז

לאחרונה השתתפתי באחד הכנסים המרתקים ביותר שחוויתי בשנים האחרונות: The Greatest Transformation, שהתקיים במדיין, קולומביה, בהובלת ג'ורג' לקה, מנכ"ל Adizes רומניה ומולדובה.

במכון אדיזס אנו חוקרים שינוי ארגוני — כיצד ארגון שנרקב מבפנים, בין אם משחיתות או חוסר התאמה פנימית, הופך לבריא שוב. אז כשג'ורג' אמר לי שהוא מארגן כנס על שינוי במדיין, נרשמתי מיד. "איפה טוב יותר ללמוד טרנספורמציה," אמר, "מאשר אחת הערים הכי משתנות על פני כדור הארץ?"

ישבנו עם ראשי הערים לשעבר אלונסו סלזאר וסרג'יו פאחרדו, שתיארו כיצד מדיין עברה מאחת הערים המסוכנות בעולם לאחת הערים המבוקרות ביותר. ביקרנו במוסדות כמו קומפמה ורוטה נ', ועמדנו בקומונה 13, שם מדרגות נעות מובילות כיום תיירים דרך מה שהיה פעם אזור מלחמה.

כדי להבין איך מדיין תוקנה, צריך להבין איך היא נשברה. העיר שוכנת בעמק המוקף הרים. במהלך עשרות שנים, גלים של חקלאים ומהגרים עניים שנמלטו מאלימות התיישבו גבוה יותר ויותר במעלה המדרונות. בתייהם נסבלו אך מעולם לא הוכרו — ללא זכויות קרקע, ללא תקנות בנייה, וכתוצאה מכך, ללא שירותים עירוניים: אין בתי ספר, מים, ביוב, כבישים או תחבורה ציבורית. התוצאה לא הייתה רק עוני; אלו היו שתי ערים, אחת רשמית ואחת שגרה מעליה, מנותקות זו מזו. פבלו אסקובר יצא מהפער הזה, והביא אלימות שכמעט ולא נראתה מחוץ לאזורי מלחמה פעילים.

וזה מעלה את השאלה שהכנס נבנה כדי לענות עליה: אם היית מנהל עיר כזו, מה היית עושה?

אפשרות אחת — הפתרון הקצר טווח והיעיל "P" — היא לפעול בנחישות ולהפיק תוצאות במהירות. אל סלבדור של בוקלה היא המודל: מעצרים המוניים של חשודים בפשע כדי להשיב את הסדר בכוח. זה עובד, בכך שהוא מספק תוצאות מיידיות, אבל הוא לא מדויק (הרבה חפים מפשע נלכדים) ומתמודד רק עם מימד אחד של הבעיה.

אפשרות נוספת — פתרון "A" קצר טווח ויעיל — היא יותר אכיפת חוק: אכיפה מחמירה יותר, חוקים חדשים שיתמכו בה. ניו יורק של ג'וליאני עשתה זאת באמצעות עצירה וחקירה, מה שאפשר למשטרה לחפש נשק לכל אחד. גם יעיל, גם לא פופולרי, וגם חד-ממדי.

אפשרות שלישית — הפתרון ארוך הטווח והיעיל "E" — היא לנסות משהו נועז. פורטוגל הלגליזציה של סמים. ג'ורג'יה החליפה את כל כוח המשטרה שלה בן לילה. אתונה העתיקה בחרה מנהיגים באקראי באמצעות קלורטריון. זו גישה רדיקלית שלעיתים מובילה לבעיות חדשות ובלתי צפויות.

אפשרות רביעית — הפתרון היעיל וארוך הטווח "אני" — היא דיאלוג ופיוס. ועדת CODESA והאמת והפיוס של דרום אפריקה חשפה את האמת, הכירה בקורבנות, ואפשרה לפושעים לזכות בסליחה. אבל דיבור לבד לא פותר את הבעיה במלואו.

מה שמייחד את מדיין הוא שהפתרון שלה, אף שהתמקד ב"אני" (יעילות לטווח ארוך), עדיין שילב את האחרים.

העיר השקיעה רבות בשכונות שהממשל הקודם התעלם מהן: ספריות, בתי ספר, מדרגות נעות, רכבלים שמקשרים את הגבעות לעיר, כבישים, גשרים, תשתיות. זה "פ". אבל הכי חשוב, זה נבנה עם הקהילה,

לא רק בשבילה. ההשתתפות הזו יצרה בעלות ("אני") — ומהבעלות יצאה יצירתיות ("E"): קהילות אמנותיות נוצרו, שימושים חדשים לתשתיות צצו, החדשנות שוחררה במקום הוטלה.

באותו זמן, כל זה קרה בתוך המערכת הקיימת — בלי הפלה, בלי מבנים נטושים. השינוי כיבד את המסגרת המנהלית של העיר. זה "A".

הכי חשוב, האינטגרציה לא הייתה על העבר. זה לא היה פיוס על עוולות ישנות; זו הייתה השתתפות בפתרון בעיות אמיתיות, בזמן אמת, יחד.

היום, מדיין כמעט בלתי ניתנת לזיהוי ממה שהייתה פעם: נקייה, תוססת, בטוחה, מלאה חיים, עם גאווה אזרחית גלויה. מה שהיה מפורק מרגיש כעת מחובר — פיזית דרך תשתיות, חברתית דרך השתתפות. המספרים מאשרים זאת: העיר מושכת כיום בין 1 ל-1.4 מיליון מבקרים בינלאומיים בשנה, כאשר התיירות עדיין צומחת בקצב דו-ספרתי. תיירים נעים בחופשיות בשכונות שבעבר לא היו נגישות; המקומיים משתמשים ומטפלים בחללים שנבנו איתם. זו לא עיר מושלמת, אבל זו עיר מתפקדת ומשולבת — וזה לבדו הופך אותה למיוחדת.

מדיין היא לא רק מקרה מעניין למקרה. זו הוכחה שגם המערכות השבורות ביותר יכולות להשתנות, בגישה הנכונה. לראות את השינוי הזה כמו עיניי, ולשמוע ישירות מהאנשים שהובילו אותו, היה יוצא דופן. תודה לג'ורג' לקה על ההזמנה, ועל בניית פורום שבו הלקחים האלה מובנים, ולא רק נדונים.

הטרנספורמציה הגדולה ביותר היא סדרת כנסים שמביאה קבוצות קטנות של מנהלים בכירים לערים וארגונים שעברו שינויים משמעותיים, כדי ללמוד מהם ממקור ראשון. הכנס הבא יתקיים במדיין, בין 21 בנובמבר ל-2 בדצמבר 2026. מידע נוסף: georgeleca.com/greatest_transformation_on_earth