

הובלת שינויים –

יישום מאמצי שינוי מוצלחים

נערך על ידי איתן אדמון

מתבסס על המאמר:

LEADING CHANGE: WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. JOHN P.
KOTTER. HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH-APRIL 1995

ביסוס מידה של נחיצות

- ▶ מדוע אנחנו עושים את השינוי?
- ▶ מה יקרה אם לא נעשה השינוי?
- ▶ מהן ההזדמנויות או המשברים העומדים לפני האוניברסיטה שהשינוי יקדם או ימנע?

יצירת חזון

▶ יצירת חזון שיסייע להניע את תהליכי השינוי.

▶ בניית אסטרטגיות לקידום החזון.

העברת מסר

▶ ניצול כל ערוץ תקשורת פוטנציאלי
בארגון, להעברת החזון של תהליכי
השינוי והמתחייב מהם.

יצירת קואליציה מובילה

► הקמת קבוצה מובילה, בעלת כח
והשפעה בארגון, כדי שתקדם את
תהליך השינוי.

הסמכה וייפוי כח

▶ הסמכה ומתן ייפוי כח בידי מנהלי
ועובדי המערכת לשנות כל תהליך
ונושא שאינם מתיישבים עם השינוי
הארגוני.

יצירת מטרות וניצחונות

קצרי טווח

- ▶ תרגום החזון והאסטרטגיה לתוכניות פעולה קצרות טווח.
- ▶ עידוד ומחמאות לעובדים בכלל ולאלה הפועלים בהתאם לחזון הארגוני החדש.

גיבוש והטמעת שינויים במהלך השינוי

▶ להסתייע באנרגיה של תהליך השינוי
לביצוע שינויים נוספים כך שיתאימו
לחזון הארגוני החדש.

מיסוד תפיסה חדשה

מיסוד השינוי בתרבות הארגונית. ▶

שאלות שמנהלים ועובדים שואלים עצמם בתהליך של שינוי

- ▶ אילו בעיות חדשות תיווצרנה.
- ▶ כיצד זה ישפיע על קידומי.
- ▶ כיצד זה ישפיע על עתידי במקום
- ▶ העבודה.
- ▶ כיצד זה ישפיע על סמכותי הפורמלית/
הלא פורמלית.

שאלות שמנהלים ועובדים שואלים עצמם בתהליך של שינוי

- ▶ עד כמה יוקרתי תשתנה.
- ▶ מהי כמות העבודה שאעשה כעת.
- ▶ איך זה ישפיע על מידת התעניינותי
בעבודה.
- ▶ מהו האתגר שיהיה לי כעת, כתוצאה
מהשינוי.

שאלות שמנהלים ועובדים שואלים עצמם בתהליך של שינוי

- ▶ האם אהיה יותר/פחות לחוץ.
- ▶ לאלו מיומנויות אדקק.
- ▶ איך סביבת העבודה תשתנה.
- ▶ איך ישתנו יחסי עם עמיתי, עם הממונים.

50 תירוצים למניעת שינויים ארגוניים או שינויים בתהליכי ובנושאי עבודה

1. ניסינו זאת בעבר, זה לא ילך.
2. הארגון שלנו שונה.
3. זה עולה יותר מדי.
4. השאר זאת לזמן בו לא נהיה כה עסוקים.
5. אין לנו זמן לכך.
6. הארגון שלנו יותר מדי קטן.
7. השינוי גדול מדי עבורנו.

8. ועדי העובדים יצרחו מזעם.
9. העובדים לעולם לא יקבלו זאת.
10. לא עשינו זאת בעבר.
11. זה בניגוד למדיניות החברה.
12. השינוי יגדיל את ההוצאות העקיפות.
13. אין לנו סמכות לכך.
14. אנו אוהבים שינויים, כל עוד אין אנו צריכים להשתנות.
15. אתה נמצא במגדל שן.
16. הבה ונחזור למציאות.

- .17 זו אינה הבעיה שלנו.
- .18 מדוע יש לשנות זאת, הרי זה עובד כל כך טוב.
- .19 איני אוהב את הרעיון.
- .20 אתה צודק, אבל....
- .21 איננו מוכנים עדיין לכך.
- .22 אינך יכול ללמד כלב זקן תרגילים חדשים.
- .23 זה אינו מופיע בתקציב.
- .24 רעיון טוב, אבל איננו מציאותי.
- .25 הבה ונחזיק זאת.
- .26 יצחקו עלינו.

27. הבה ונקדיש לזה יותר מחשבה.
28. אני החלטתי כבר. אל נא תבלבל לי את המוח עם עובדות.
29. רק זה עוד לא.
30. רק נפסיד כסף מזה.
31. מאיפה שאבת את הרעיון הזה?
32. הסתדרנו עד עתה טוב יותר גם בלי זאת.
33. זה מה שנוכל לצפות מהצוות ותו לא.
34. זה לא ילך, כיון שלא ניסינו זאת בעבר.
35. הבה נקים ועדה לצורך זה.
36. המזכירות לא יאהבו זאת.

- .37 האם מישהו אחר ניסה זאת?
- .38 אנחנו יותר מדי עסוקים כדי לעשות זאת.
- .39 זה לא יעבוד בארגון שלנו.
- .40 זה מנסה ללמד אותנו את עבודתנו?
- .41 זה אולי יעבוד במחלקה אחרת, אבל לא אצלי.
- .42 אני לא משוכנע בכך.
- .43 הבה ו"נישן" על זה.
- .44 חשוב רק על המהומה שזה יצור.
- .45 הדבר יגרום לכך שהציווד יתיישן.
- .46 זה לא ניתן להיעשות.
- .47 זה יגרום ליותר מדי צרות פה.
- .48 זה לא ישתלם.
- .49 אני מכיר חבר שכבר ניסה זאת.
- .50 תמיד עשינו זאת בדרך זו.