

# 1 ניהול שינוי

## 1.1 מתי נדרש שינוי

אחד האתגרים הגדולים ביותר בפני מנהלים הוא ניהול שינוי ביחידה. גם אם לא תכננתם לעשות שינוי מיוזמתכם, הצורך בשינוי עשוי להגיע מבחוץ כחלק משינוי ארגוני נרחב יותר או מדרישה של ההנהלה.

העולם דוהר קדימה ללא הרף - שינויים טכנולוגיים, מהפיכת המידע, תפיסות ניהוליות חדשות, תקנים חדשים, מתחרים חדשים, ורף ציפיות הולך ועולה מצד הלקוחות. בשוק העסקי חברות חדשות קמות ואחרות נופלות מדי יום, שווקים משתנים והגלובליזציה מתקדמת בקצב מטאורי.

כל אלה לא מאפשרים לארגון מבוסס ומצליח ככל שיהיה להשאר כפי שהיה לאורך זמן. ללא תגובה הולמת לסביבה המשתנה וביצוע שינויים והתאמות חיוניים הארגון הופך ללא רלבנטי תוך שנים ספורות, ומשם במדרון חלקלק הוא עלול להגיע להתפרקותו.

מה שעובר על הארגון משפיע בהכרח על היחידות בתוכו. טכנולוגיות חדשות נכנסות לארגון ולשוק, תהליכי עבודה משתנים, ציפיות העובדים הצעירים משתנות, ודרישות המנהלים והמזמינים עולות.

לכן גם יחידה פנים-ארגונית חייבת לנתח את הסביבה בה היא פועלת ולבצע את השינויים המתבקשים כדי להמשיך לממש את ייעודה בצורה טובה, או לחילופין להתאים את ייעודה לצרכי הארגון החדשים.

היכן הקושי ?

הארגון מורכב מאנשים, ורובם לא אוהבים שינויים. שינוי טומן בחובו חוסר ודאות לגבי העתיד, מעורר חששות טבעיים, והתועלות בו לא תמיד מובנות. שינוי מוציא את העובדים מנקודת הנוחות שלהם ושולח אותם אל הלא נודע.

מה שטוב לארגון או היחידה אינו נתפס בהכרח כטוב לעובד, לכן תמיד יהיו גורמים בתוך הארגון שיתנגדו לשינוי. גורמים אחרים לא בהכרח יביעו התנגדות אבל ירצו לנצל אותו כדי להרוויח משהו לעצמם.

מכאן שביצוע שינויים הוא דבר הכרחי אך יש לעשותו באופן מחושב, ממוקד והחלטי, אחרת יסתיים בכשלון. ההצלחה תלויה באופן ניהול השינוי, במקצועיות שלכם, בהיכרות עם העובדים, ובהבנה טובה של הדינמיקה הארגונית בה אתם פועלים.

פרק זה מרכז את הכלים להתמודדות נכונה עם שינוי שאתם יוזמים או שנדרש מכם לבצע, ויסייע בידכם להמנע משגיאות נפוצות.

## 1.2 סוגי שינויים

ישנן רמות שונות של שינוי המצריכות היערכות בהיקפים שונים:

- שינוי תהליך עבודה – זהו שינוי ממוקד שאינו בהכרח משפיע על כלל היחידה
- הטמעת מערכת מידע – עשויה להשפיע על תהליכים רבים ועובדים רבים
- שינוי ארגוני – משפיע על תהליכי עבודה, חלוקת אחריות וסמכות, ומעורר את החששות הגדולים ביותר

את כל סוגי השינויים צריך לנהל.

### 1.2.1 שינוי תהליך עבודה

זהו השינוי המצומצם והממוקד ביותר, אך גם הוא מחייב היערכות מכיוון שהוא עשוי להשפיע לא רק על היחידה שלכם, אלא גם על הממשק עם יחידות אחרות ו/או עם הלקוחות שלכם. כל שינוי תהליך שאתם מובילים בארגון וגורם גם לשינויי סמכויות ותחומי אחריות של בעלי תפקידים מחוץ ליחידה שלכם מחייב הכנה סדורה ומתואמת עם כל גורמי העניין הרלבנטיים. אחרת יטענו כנגדכם (ובצדק) שאתם מציבים עובדות בשטח, וייווצר חיכוך מיותר עם העובדים, הלקוחות או יחידות אחרות.

## 1.2.2 החלפת מערכת מידע או הטמעה של מערכת חדשה

הטמעת מערכת מידע מרכזית מהווה טראומה עבור חלק לא מבוטל מהעובדים ברוב הארגונים. גם אם יש לא מעט אנשים שמחכים בציפיה לטכנולוגיה החדשה, עצם העובדה שצריך להתמודד עם שינוי מהותי בהרגלים ובתהליכי עבודה מעורר קושי כמעט אצל כולם, ובמיוחד אצל הדור המבוגר יותר. אמירות כמו "מה היה רע במערכת הקודמת?" ו-"זה טוב להנהלה אבל זה רע לעובדים" שכיחות ביותר, ולא תמיד קל להוכיח את התועלות במערכת החדשה או את הצורך האקוטי בה. עוד יותר קשה להסביר את התועלות לעובדים ו-"מדוע הם צריכים לעבור את הסיכוי הזה" (בראייה שלהם).

מערכות מידע תומכות מספר תהליכי עבודה ארגוניים, לעיתים תהליכים רבים, לכן החלפת מערכת או הטמעת מערכת חדשה מחייבת היערכות רחבה יותר מזו שנדרשת בשינוי תהליך עבודה בודד.

מדובר בפרויקט שצריך להתנהל בצורה סדורה, עם תכולות, לר"ז ותקציב מוגדרים, ועם מהלך הטמעה מסודר ואפקטיבי.

## 1.2.3 שינוי ארגוני

ישנן רמות שונות של שינוי ארגוני (מהקל אל הכבד): שינוי פנימי ביחידה, הקמת יחידה חדשה, פיזור יחידה קיימת, מיזוג יחידות ומיזוג ארגונים.

שינוי ארגוני הוא השינוי המורכב ביותר, מכיוון שהוא עשוי לכלול שינויים רבים עבור העובד: שינוי בתכולות התפקיד, שינוי במעמד האישי בארגון, שינוי בתהליכי עבודה ולעיתים גם החלפת מערכות מידע (במיוחד במיזוגים בהם נעשה איחוד מערכות מידע של שני ארגונים).

במקרים רבים עובדים מנוידים בתוך הארגון ולעיתים מבוצע מהלך של פיטורין. במקרים אחרים נעשה גיוס של עובדים חדשים שעלולים להתפס כמאיימים על עובדים ותיקים.

כל אלה מחייבים היערכות מדוקדקת הכוללת שלל היבטים מערכתיים, פונקציונליים ואנושיים.

## 1.3 הגדרת מטרות השינוי

### 1.3.1 ניסוח מטרות

השינוי אינו מטרה אלא כלי. הוא אמור לשרת מטרות והן צריכות להיות מהותיות, אחרת יש קושי להצדיק את הצורך בשינוי. להלן דוגמאות שכיחות:

- הגברת כושר התחרות
- שיפור ברווחיות
- צמצום הוצאות
- הגברת תפוקות
- הגברת יעילות
- שיפור השירות
- שיפור איכות המוצרים
- שיפור יכולת בתחום מסוים – תכנון, בקרה, ניהול המידע וכו'
- כניסה לענף או תחום חדש, או יציאה מתחום מסוים
- חלוקת עבודה וחלוקת עומסים בצורה מאוזנת יותר

ככל שהזדהות העובדים עם השינוי תהיה גבוהה יותר, כך יקטן הסיכוי להתנגדויות שיפגעו במהלך.

חשוב לנסח בצורה מדויקת את מטרות השינוי כך שתהיינה ברורות לכם ולממונים שלכם, ועל מנת שיהיה קל יותר להציג לעובדים. **מטרות השינוי צריכות להיות מוסכמות על ידי המנהלים** אחרת הם יעצרו אתכם בשלב מאוחר יותר, דבר שעלול לגרום לכם נזק תדמיתי וניהולי כבד.

### 1.3.2 היערכות ראשונית

בשלב הצגת המטרות לעובדים ייחשפו האינטרסים של העובדים – עם מה הם מסכימים ועם מה לא, מה הם רוצים או דורשים להרוויח מהשינוי, ואילו דברים במצב הקיים הם מתעקשים לשמר. חשוב למפות את האינטרסים של העובדים ולנסות להבין מה קריטי מבחינתם והיכן הם יכולים לגלות גמישות.

זהו תהליך מו"מ, וככל שיוצאים לדרך עם יותר הסכמות עקרוניות על המטרות והמתווה הכולל כך הסיכוי להצליח במימוש השינוי גדל משמעותית.

כאשר השינוי מוכתב מלמעלה על ידי ההנהלה תפקידכם כאורה מצומצם יותר, מכיוון שההנהלה היא זו שמובילה אותו וצריכה להצדיק את הצורך בשינוי ולהתמודד עם ההתנגדויות. העובדים יצטרכו לנהל את המו"מ עם הדרגים מעליכם, אך עמדתכם עשויה להיות חשובה מאוד מכיוון שאתם נמצאים באמצע ושני הצדדים ירצו לגייס אתכם לעמוד לצידם.

אם תזדהו עם הצד של העובדים תמצאו את עצמכם בחיכוך עם ההנהלה. לעומת זאת אם תיישרו קו עם ההנהלה אתם עלולים לפתוח חזית ישירה מול העובדים שלכם.

אין נוסחת קסם מה לעשות במצבים האלה. לעיתים נכון יותר להשקיע מהצד, במקרים אחרים כדאי להיות בתפקיד המגשר, או לחילופין לבחור צד מסוים בצורה ברורה. הכל תלוי במצב ובעמדתכם לגבי השינוי ועד כמה אתם מהותיים במימוש.

כאשר השינוי מובל ביוזמתכם כאורה כל הקלפים בידיים שלכם. עם זאת חשוב מאוד לשמור על תיאום מלא עם הדרג הממונה עליכם ולגייס את תמיכתו ומחויבותו למקרה הצורך. חשוב לוודא שבמיוחד במטרות הקריטיות עבורכם תזכו מהמנהלים לגיבוי מלא.

### 1.4 תכנון השינוי הרצוי

לא ניתן לפרט את כל המקרים והמתארים האפשריים, לכן נתמקד בעקרונות המנחים לביצוע שינוי בארגון.

#### 1.4.1 מדידה

ישנם שינויים המיועדים לשיפור פונקציונלי מדיד כלשהו, כמו שיפור תפוקות, שיפור רמת שירות וכו'.

לפני השינוי ולאחריו חשוב למדוד את רמת הביצועים בתחומים אלה על מנת לבדוק אם השינוי הניב את התוצאות המיוחלות.

אם אין דרך זמינה לבצע מדידה זו, נסו לציין נושאים ספציפיים בהם מזהות הבעיות העיקריות שהשינוי אמור לפתור. בעקבות השינוי שתבצעו בעיות אלה אמורות להעלם או להצטמצם משמעותית, והדבר אמור להיות מורגש על ידכם ועל ידי העובדים, ובמקרים מסוימים גם על ידי הלקוחות.

#### 1.4.2 גיבוש תוכנית שינוי

ככל שהשינוי מקיף ומורכב יותר כך תוכנית השינוי תכלול יותר שלבים ושותפים.

התוכנית נועדה להביא את השינוי המצופה בצורה החלקה והטובה ביותר, ובמינימום עלויות.

##### 1.4.2.1 שינוי תהליך

במקרה זה מומלץ להקים צוות משולב הכולל מספר עובדים שילמדו את הבעיות במצב הקיים, ינתחו את החלופות לפתרון ויגבשו יחד איתכם את התהליך המוצע. צוות זה צריך לכלול את העובדים שמתמצאים היטב בתהליך, ובמידת הצורך עובדים מיחידות אחרות ששותפות לתהליך או גורמים מקצועיים רלבנטיים (אנשי מחשוב למשל או יועצים בתחומים אחרים).

אתם יכולים להוביל בעצמכם את הצוות או למנות מוביל אחר. בכל מקרה השאירו את סמכות ההחלטה על מימוש ההמלצות אצלכם.

הצוות צריך להציג את התהליך המוצע ואת הדרך המומלצת למימושו על כל היבטיו – שינויים בתחומי אחריות וסמכות של בעלי תפקידים, התאמת כלים מחשוביים ואחרים, ואופן הטמעת התהליך החדש. כמו כן על הצוות לציין את המשאבים הדרושים למימוש השינוי על פי התוכנית שגיבש – כ"א וכס"ף.

#### 1.4.2.2 הטמעת מערכת מידע

הטמעת מערכת מידע חדשה היא פרויקט, לעיתים פרויקט גדול ומורכב המובל על ידי גורמים מקצועיים וגורמים ניהוליים, כל אחד בתחומו. לרוב יהיה גוף מחשובי פנימי או חברת מחשוב חיצונית שתוביל את הטיפול במערכת עצמה – אפיונים, יישום, בדיקות, היערכות חומרה, ממשקים וכו'.

מול גוף המחשוב יש להעמיד צוות משלכם שייצג את הצד המקצועי-תהליכי מעולם התוכן שלכם, ייקח חלק פעיל בשלבי האפיון וההטמעה, ויבטא את צרכי יחידתכם והעדיפויות שלכם – מה יטופל קודם ומה בהמשך.

התוכנית הפרויקטלית להקמת המערכת והטמעתה תיבנה לרוב על ידי גוף המחשוב. תוכנית זו חייבת להיות מתואמת איתכם ומאושרת על ידכם, מכיוון שבשלב כלשהו יהיה צורך במעורבות אנשיכם בתהליכי האפיון, הבדיקות וההטמעה. אתם לקוחות הפרויקט אבל אתם גם שותפים לביצועו.

#### 1.4.2.3 שינוי ארגוני

שינוי ארגוני מובל על ידי הגורם הניהולי הבכיר ביותר שביחידתו מבוצע השינוי. באחריותו להכין את תוכנית השינוי הכוללת התייחסות לרבדים רבים: תמהיל פעילויות היחידה, חלוקת אחריות וסמכות בין יחידות משנה ופונקציות ארגוניות, ממשקי עבודה פנימיים וחיצוניים, תהליכי עבודה ועוד.

ניתן לבצע שינויים ארגוניים על פי מתודולוגיות שונות ובמקרים רבים נעזרים בגורמים מקצועיים חיצוניים כגון חברות יעוץ, חברות לתכנון אסטרטגי או מנהלים בכירים של ארגונים דומים שמוכנים לסייע ולתרום מנסיונם.

בדרך כלל הכנת תוכנית השינוי נעשית על ידי מספר צוותים שכל אחד מהם ממוקד בנושא אחר, וצוות אינטגרציה מרכז את פעילותם ליצירת תמונה שלמה.

שיתוף האנשים המתאימים מתוך הארגון ולעיתים גם מחוץ לו הוא נקודת מפתח לגיבוש תוכנית שינוי טובה הממוקדת בבעיות הפנימיות אך גם ערה למה שניתן ללמוד מארגונים אחרים.

#### 1.4.2.4 ל"ז ומשאבים

כמו בכל תוכנית יש להגדיר בנוסף לתכולתיה גם את הל"ז לביצוע ואת המשאבים הנדרשים. כבר בשלב זה צפו למגבלות מצד ההנהלה שבמרבית המקרים תעדיף להשקיע מינימום משאבים בביצוע השינוי ולפגוע כמה שפחות בשטף העבודה.

חשוב לבוא עם בקשות תקציב ריאליות ומנומקות היטב ולהעריך לאפשרות שלא יינתנו לכם כל המשאבים שתבקשו.

## 1.5 מיפוי בעלי העניין והאינטרסים

היכולת לממש את תוכניותיכם תלויה במספר דברים עיקריים: מנהיגות, נחישות, משאבים, וכוחות אחרים המתנגדים לשינוי או תומכים בו. בהנחה שהבאתם את המנהיגות מהבית, עשיתם תכנית טובה, והצלחתם לקבל אישור עקרוני למשאבים הנדרשים למימושה, נותר להתמודד עם בעלי העניין השותפים לשינוי שעשויים להיות להם אינטרסים שונים ואף מנוגדים לשלכם.

להלן מספר שאלות שאתם צריכים לשאול את עצמכם:

- א. מיהם בעלי העניין ששותפים לשינוי שאתם מתכננים או מושפעים ממנו? חישבו רחב – עובדי היחידה, ועד העובדים, יחידות אחרות, לקוחות, מנהלים, ספקים וכו'.
- ב. מי מהם צפויים לתמוך בשינוי?
- ג. מי צפוי להתנגד לשינוי ומאילו סיבות?
- ד. האם המנהל הישיר שלכם ייתן לכם גיבוי מלא ויסייע במקרה של קשיים ומחלוקות?
- ה. מהי עמדת המנהל הבכיר שתגיעו אליו לקבלת החלטה במידה ואין הסכמות בין הצדדים?
- ו. מהי עמדת העובדים ומה הם רוצים להרוויח מהשינוי?
- ז. האם ישנם דברים שאתם יכולים לעשות או לתת בתהליך השינוי שיפחיתו את ההתנגדויות?
- ח. על מה אתם לא מוכנים לוותר בשום פנים ואופן?

ככל שתמונת האינטרסים הכוללת תהיה ברורה לכם יותר ותיגשו לשינוי בצורה מפוכחת וריאליסטית, כך תוכלו להתמודד טוב יותר עם הקשיים וההתנגדויות שיעלו בדרך.

### **ללא גיבוי וללא תמיכת הנהלה אין לצאת לדרך.**

כל התנגדות יכולה להעמיד אתכם במצב בלתי אפשרי. לכן חשוב מאוד להשיג את תמיכת המנהלים במהלך ולקבל את אישורם לתוכנית השינוי מבעוד מועד.

## **1.6 ניהול מ"מ**

לא כל מה שאתם רוצים להשיג יהיה קל להשיג, ולעיתים גם לא ניתן יהיה להשיג. אתם עומדים מול גורמים שיש להם אינטרסים שונים משלכם ויש לקבל זאת כעובדה שצריך להתמודד איתה בצורה מפוכחת ורציונלית, ולא להסחף לתגובות אמוציונליות שיגבירו את החיכוך.

במו"מ עליכם להגדיר את הדברים הקריטיים עליהם לא תוותרו. חישובו גם על אותם דברים שאתם כן יכולים להתגמש בהם או ללכת לקראת בעלי העניין האחרים.

כדי לקדם את האינטרסים שלכם כדאי ליצור לובי של תומכי השינוי מבין העובדים ולגייס אותם למשימת השכנוע של עובדים נוספים. היכולת של עובד לשכנע בתועלות השינוי בדרך כלל טובה יותר מזו שלכם.

אין זה אומר שניתן להסתמך רק על עובדים שתומכים בשינוי, ויש להתמודד בצורה ישירה עם המתנגדים העיקריים, רצוי בשיחות ממוקדות בפורומים מצומצמים או בארבע עיניים. חשוב לזהות ממה בדיוק הם חוששים והאם ניתן לעקוף את המכשול או לפתור אותו. כמו כן חשוב להבין מה הם רוצים להשיג, ובמידת האפשר ללכת לקראתם כדי שייצאו עם הישג כלשהו מהמהלך. זה הזמן להיות יצירתיים וגמישים ולא "ללכת עם הראש בקיר". מצד שני אין לוותר על הדברים העקרוניים שחשובים לכם ומהווים את הסיבה לביצוע השינוי.

את המו"מ יש לנהל עם מי שבאמת בעל השפעה על העובדים או מייצג אותם באופן רשמי. אין טעם לדון עם מישהו חסר סמכויות שלא יוכל ליישם את ההסכמות שתגיעו אליהן.

חשוב להפנים שתוצאה של Win-Win היא אינטרס ישיר שלכם. רתימת העובדים ושאר בעלי העניין לטובת השינוי תקצר דרמטית את זמני הטמעת השינוי, תוליד שיפורים נוספים במהלך הדרך, ותייצר שקט לאורך זמן.

לאורך המו"מ כדאי לשתף אנשים שקרובים אליכם, נאמנים לכם, ויכולים לתת עצה טובה. אנשים שלא בהכרח מחוייבים לשינוי כמוכם, אלא בעלי הסתכלות יותר אובייקטיבית וביקורתית. הם ישמשו כגורם ממתן ומרגיע, ולעיתים יציעו פתרונות שלא חשבתם עליהם.

## **1.7 אישור התוכנית המוסכמת**

לאחר הגעה להסכמות עם בעלי העניין יש לאשר אותן אצל הדרג הממונה. המנהל הישיר שלכם חייב להיות מעורב ולעיתים גורמים נוספים כמו משא"ן, תכנון ובקרה וכו'.

בכל מקרה בו יש שינוי במעמד הארגוני של עובדים (רמת תפקיד, צורת העסקה, היקף משרה), שינוי בתחומי אחריות וסמכות ו/או שינויים בתקני כ"א, חובה לקבל אישור הרמה הממונה לפני שמסכמים סופית את הדברים עם בעלי העניין.

בתוכנית שתציגו לדרג הממונה חשוב להתייחס לכלל הדברים החשובים:

- מטרות השינוי
- תכולות השינוי - כ"א, תהליכים, מערכות מידע, וכו'
- תקציב נדרש
- כ"א שנדרש לביצוע השינוי
- משמעויות תפעוליות
- סיכונים בתוכנית

חשוב לקבל שוב את מחוייבות הנהלה ואין לצאת לדרך בלעדיה.

## **1.8 הזדמנות לדברים נוספים**

התנעת שינוי הינה דבר קשה לביצוע. לכן אם הצלחתם להניע תהליך שינוי והוא יוצא לדרך, חישבו על דברים נוספים שניתן לשנות ויכולים להכלל בתכולות השינוי העיקרי.  
לדוגמה:

אם החלטתם על יישום מערכת מידע חדשה, זוהי הזדמנות מצויינת לבחון חלק מתהליכי העבודה שנתמכים על ידי המערכת ולשפר אותם. אין טעם להנציח תהליכים לא יעילים במערכת חדשה.

אם החלטתם על שינוי ארגוני חשוב לבחון גם תהליכי עבודה שמושפעים מהשינוי, להגדיר מחדש ממשקי עבודה, או לייצר שיתוף מידע שלא היה בעבר. כל זאת כחלק מהשינוי הכולל.

## **1.9 מימוש התוכנית**

### **1.9.1 שינוי קטן**

שינוי ארגוני קטן ניתן לביצוע בדרך כלל בזמן קצר. ישנם דברים שמצריכים יומיים, אחרים שבועיים, אבל בדרך כלל לא כדאי להתעכב מרגע אישור התוכנית ורצוי "להכות בברזל בעודו חם".

גם שינויים שנראים קטנים לעיתים קשים לעיכול לחלק מהעובדים. חשוב לעקוב מקרוב ולראות אם יש קשיים או סימני תסכול ולטפל בהם בהקדם האפשרי.

### **1.9.2 שינוי גדול**

שינוי ארגוני גדול צריך להתנהל כמו פרויקט לכל דבר ועניין. החלפת מערכת מידע או שינוי ארגוני מהותי הם פרויקטים מורכבים שצריכים מנהל שיוביל אותם, וידאג לממש את התוכנית ולעמוד ביעדיה במגבלות הזמן והמשאבים.

קשיים, תקלות ושינויים בתוכנית צריכים להיות מנוהלים כמו בכל פרויקט, אך כאן נדרשת רגישות מיוחדת לפן האנושי. עיקר הקושי ממוקד בהסתגלות העובדים למצב החדש. ככל שיגיעו לשינוי בנפש חפצה כך סיכויי ההצלחה במימוש גדלים. לכן יש חשיבות גדולה לשיווק השינוי כדבר חיובי, ויש להבליט את התועלות לעובדים ולא רק את התועלות ליחידה ולארגון.

יש להתחשב בכך שגם העובדים עוברים תהליך שמצריך זמן, ולא ניתן לשנות הרגלי עבודה של שנים ביום אחד. העובדים צריכים הכנה מקדימה, הדרכה וליווי. יש להכיל את התלונות והקשיים ולנסות לעמוד לרשות העובדים כך שיפתחו אמון שניתן לעבוד אחרת ויבינו ש"השד לא נורא כל כך". אפשר לחשוף אותם לארגונים אחרים בהם עובדים בשיטה החדשה שאתם מתכוונים ליישם על מנת לחוות מקרוב מה עומד לקרות ושאפשר לעבוד כך וגם להרוויח מזה. בכל מקרה היו מוכנים לכך שלעובדים תידרש תקופת הסתגלות במהלכה תצטרכו לשלב נחישות למימוש התהליך עם רגישות לקשיי העובדים.

כשהעובדים יצליחו לעבוד במתכונת החדשה סימן שהצלחתם לבצע את השינוי כהלכה. זהו המבחן האמיתי וזהו היעד שצריך לעמוד לנגד עיניכם.

זכרו שכעבור זמן, כאשר תושג התייצבות מסוימת במצב החדש, כדאי לבצע מדידה ולראות שהשינוי שבוצע אכן מניב את התוצאות הרצויות או לפחות מחולל מגמה חיובית בכיוון הרצוי.

## **1.10 שגיאות נפוצות**

קל לטעות בביצוע שינוי עקב מורכבות התהליך, הצורך להתמודד עם תרבות ארגונית והרגלים, ומכיוון שיש סיכוי גבוה שאתם עושים זאת בפעם הראשונה. ישנן טעויות נפוצות רבות בביצוע תהליך שינוי, להלן כמה מהבולטות שבהן:

### 1.10.1 ביצוע שינוי מייד עם הכניסה לתפקיד

ישנם מנהלים שבטוחים שעם כניסתם לתפקיד הם חייבים לעשות שינוי "כי בטוח יש מה לשפר" או בגלל שהם שבויים בקונספציה מסוימת. אם היחידה מוכרת לכם על בוריה ואתם מכירים את הבעיות שקיימות בה זה בהחלט לגיטימי לגשת מייד למלאכת השיפור וגם העובדים יקבלו זאת ביתר הבנה. אבל אם אתם חדשים ביחידה קחו לעצמכם את הזמן ללמוד. אם תטעו בביצוע השינוי בגלל שנחפזתם יהיה לכם מאוד קשה לחזור בעצמכם אחר כך, ואתם תישארו עם הבעיות החדשות לאורך כל זמן שהותכם בתפקיד.

### 1.10.2 "זה רק שינוי קטן"

לפעמים נדמה לנו שמהו שאנחנו רוצים לעשות הוא שינוי קטן ולא בעייתי. לדוגמה: אתם רוצים שביחידה שלכם יפסיקו לעבוד עם פקס ויעברו לשימוש בדוא"ל. טריביאלי, נכון? הרי כולם יודעים להשתמש בדוא"ל. אז מה הבעיה? למהלך כזה עלולה להיות השלכה לא פשוטה על עובדים מסוימים (בעיקר ותיקים), קשר עם לקוחות עלול להפגע, והיחידה יכולה להקלע למשבר אם המהלך הזה לא ייעשה בצורה סדורה ומתואמת. לכן גם שינוי קטן מחייב תשומת לב, ניתוח משמעותי וביצוע מבוקר וזהיר.

### 1.10.3 חוסר מקצועיות

ישנם תחומים שאתם משוכנעים שברורים לכם אבל אתם בעצם לא מומחים בהם. במקרים כאלה חשוב מאוד להיות מודעים לפערי הידע שלכם, לשמור על צניעות, ולא להתערב ולבצע שינויים ברגל גסה לפני שעשיתם את כל הבירורים וההתייעצויות עם הגורמים המקצועיים המתאימים. אחרת אתם עלולים לגרום נזק ליחידה ולעצמכם.

### 1.10.4 חוסר הקשבה

החלטתם מה השינוי שאתם רוצים לעשות ואין לכם צל של ספק שהוא חיוני ומועיל ביותר. אבל מסיבה שאינה מובנת לכם אנשים שונים מנסים לאותת לכם שהכיוון שבחרתם שגוי.

זה הזמן לעצור ולא להיות שבויים או מאוהבים ברעיונות שלכם.

צריך להקשיב גם אם הביקורת מגיעה מעובד שאינכם מעריכים במיוחד. נסו לרדת לפרטים ולהבין את סיבת ההתנגדות. יתכן שיש באמת בעיה בהצעה שלכם או דבר מה חשוב שפספסתם. מצד שני יכול להיות שאחרי בדיקה נוספת תשתכנעו שהרעיון שלכם בסדר גמור, אבל משהו אחר מציק לעובד ואולי ניתן לפתור זאת. בשני המקרים מדובר ברווח נקי שלכם.

חוסר הקשבה יוצר תחושת זלזול בצד השני, מוביל להקצנת עמדות, תסכול ומרמור אצל עובדים, וצפוי להקשות על ביצוע השינוי. חיכוך מסוג זה אינו משרת אתכם ופוגע ביכולת להשיג את המטרה הסופית.

בכל מקרה לאחר שהקשבתם אתם לא חייבים לשנות את עמדתכם, אך חשוב להתייחס בצורה מכבדת ולשקול את הדברים שוב לפני קבלת החלטות.

### 1.10.5 העובדים לא מרוויחים דבר

אתם רוצים את העובדים איתכם? את המוטיבציה שלהם?

אתם חייבים לחשוב גם עליהם כשאתם מתכננים שינוי. אם לא תעשו זאת הם יקבלו רק את הצד השלילי שלו – חוסר ודאות, חששות, חוסר נוחות ופגיעה בבטחון העצמי.

זה יוביל באופן ישיר להתנגדויות.

לכן חשוב לתכנן מראש במה ניתן ללכת לקראתם, מה הם יכולים להרוויח והיכן ניתן להתגמש.

## 1.10.6 חוסר בגיבוי הנהלה

יש לכם רעיון נפלא ואתם רצים קדימה בהתלהבות. אם לא תיאמתם את הדברים עם המנהלים הרלבנטיים אתם עלולים למצוא את עצמכם ללא גיבוי, ובמקרה הגרוע יותר עם התנגדות מצד ההנהלה.

לכן תיאום לפני יציאה לדרך הוא קריטי, וחשוב ביותר לקבל גיבוי המנהל הישיר לפעולות שאתם עושים ולעיתים גם ממנהלים נוספים.

## 1.10.7 ניהול מו"מ עם הגורם הלא רלבנטי

לפעמים יש נטיה להתמודד עם מי שנוח לנו להתמודד ולא עם מי שצריך.

לא תצליחו להתקדם בתהליך אם תגיעו להסכמות עם מישהו שלא יכול לאכוף אותן על הציבור שהוא כביכול מייצג. לכן חשוב ביותר לזהות מי האדם שאיתו צריך לדבר ולהגיע לסיכומים, גם אם הוא לא לרוחכם או מתנגד לשינוי שאתם מנסים להוביל.

## 1.11 סיכום - עשרת הדברות לניהול שינוי

- א. הגדר את מטרות השינוי בצורה חדה ובהירה.
- ב. תכנן את מהלך השינוי הרצוי, לרבות הגדרת קווים אדומים ונושאים בהם ניתן להתגמש.
- ג. מפה את בעלי העניין ואת האינטרסים שלהם – מי עשוי לתמוך ומי יתנגד.
- ד. התייעץ עם מקורבים ובעלי ניסיון בתחום המקצועי הרלבנטי ובביצוע שינויים.
- ה. נהל מו"מ מכובד ונחוש עם הגורמים הרלבנטיים עד להגעה להסכמות עקרוניות.
- ו. קבל אישור הרמה הממונה לתוכנית השינוי וגיבוי מלא של הממונה שלך ומנהלים רלבנטיים נוספים.
- ז. בנה תוכנית מפורטת למימוש השינוי.
- ח. התמודד עם התנגדויות, אל תברח מהן.
- ט. ממש את השינוי ברגישות תוך הקשבה לעובדים. וודא שהעובדים מרוויחים מהשינוי.
- י. בצע מדידת ביצועים לפני השינוי ואחריו כדי לוודא שהשיג את מטרותיו.

## 1.12 סיכום

ניהול שינוי ארגוני הוא ככל הנראה הדבר המורכב ביותר המתואר בספר זה. הוא מחייב ראייה מערכתית, חזון, כושר מנהיגות, יכולת תכנון, יכולת ניהול מו"מ, רגישות, ויכולת ניהול משימות / פרויקט.

המפתח להצלחה טמון בהכנת כל הגורמים השותפים לקראת השינוי. זהו מהלך פסיכולוגי שמצריך זמן, יצירתיות וגמישות, אך בעיקר נחישות והרבה עבודת שטח.

כמעט בכל שינוי צפויה התנגדות מגורם כלשהו ויש להיערך לכך נפשית ומערכתית. זה לא עובד בשיטת "זבנג וגמרנו". כדי שהעובדים יהיו איתכם ולא נגדכם יש לרתום אותם, לשכנע אותם, ולאפשר להם להרוויח משהו מהשינוי.

אל תמהרו. קחו את הזמן, יש לו תפקיד מרכזי בהסתגלות לשינויים. דברים שנראים מופרכים ביום הראשון הופכים להיות נסבלים כעבור שבועיים וקבילים כעבור שלושה חודשים. ההסתגלות לרעיונות חדשים אינה קלה אבל אפשרית, וזה עיקר ההתמודדות שלכם.

שינויים ארגוניים צריכים לשרת מטרות חשובות, אחרת אין טעם לבצע אותם. היה ויש לכם מטרה שמחייבת שינוי ארגוני אל תרתעו מכך. פעלו בצורה מסודרת, ברגישות ובנחישות ותצליחו בביצועו.