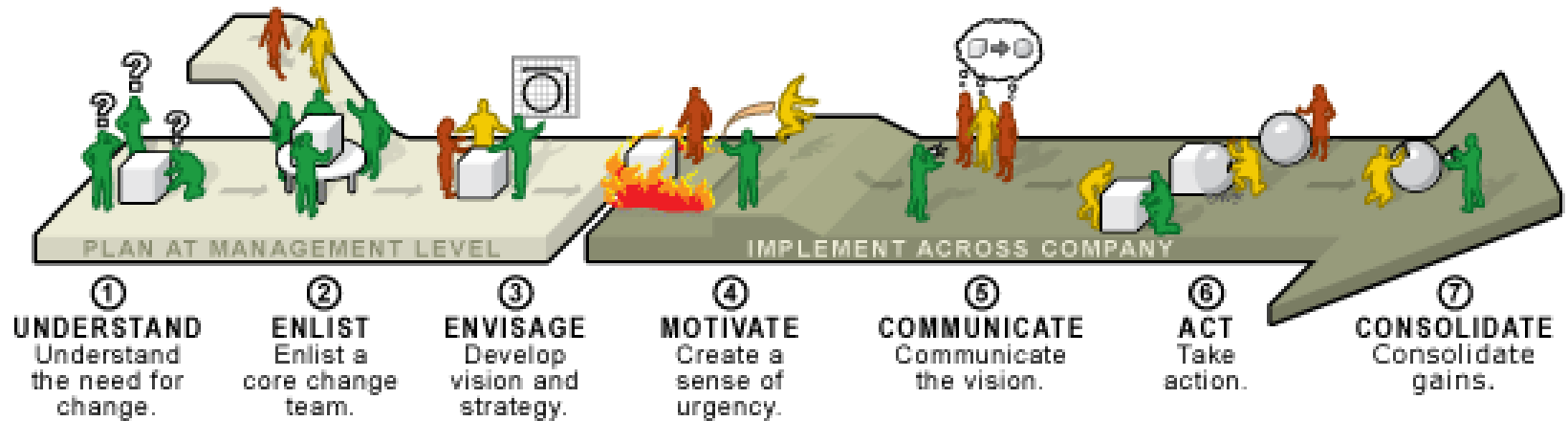


# סדנת ניהול השינוי פרק ראשון – שינויים

- גורמי שינוי
- סוגי שינויים
- שלבים בתהליך השינוי
- התנגדויות לשינויים

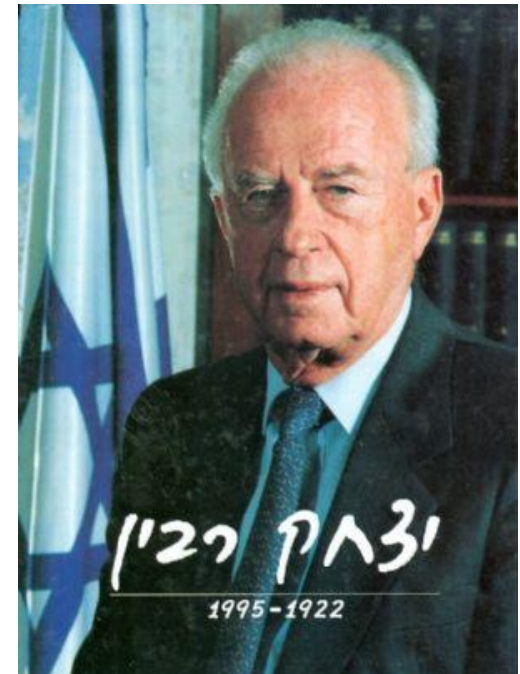
# מבט הוליסטי



- **הבן את הצורך בשינוי**
- **גייס תמיכה, בנה הנהגה, נתח התנגדויות, הקם צוות**
- **כוכב צפון וכיוון התקדמות**
- **בנה מוטיבציה**
- **נהל תקשורת אפקטיבית**
- **פעל והמשך להנהיג, פתח יכולות**
- **חזק והמשך לפתח את תפוקות השינוי**

”אל תקבלו מוסכמות קיימות, לא בחברה, ולא בתחומים אחרים.  
החברה צריכה לדעת להשתנות..  
חברה או מדינה שלא משתנה - מתנוונת.  
המציאות איננה מה שהיה לפני חמישים שנה....  
קיימו את אשר ראוי לקיים,  
שנו את אשר ראוי לשנות, והרבה דברים דורשים שינוי.”

*יצחק רבין*



# תהליכים המקדימים שינוי



בראיה של פיתוח ארגוני,  
שינוי תמיד צריך להיות כמענה  
לפער בין הרצוי למצוי

פער בין מה שרצינו להשיג לבין:

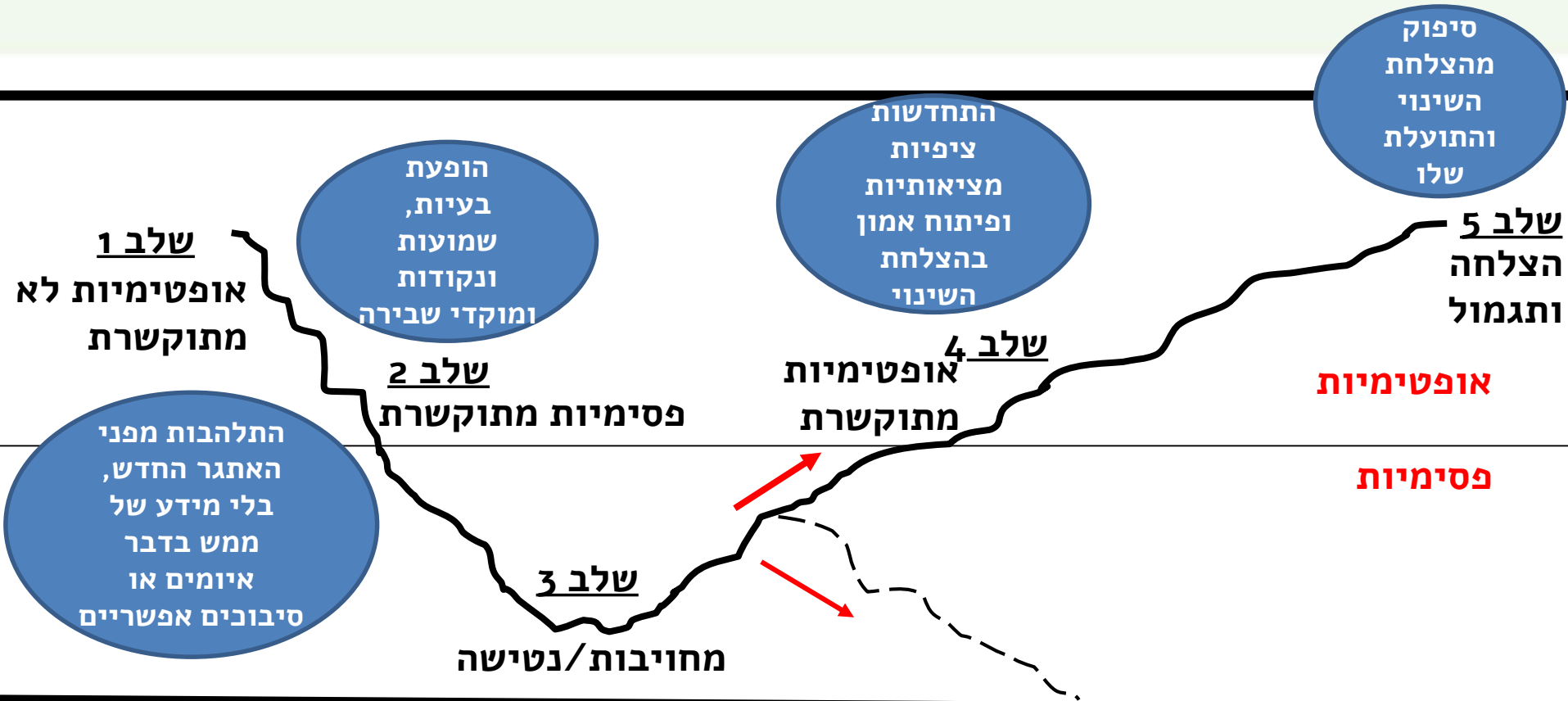
- מה שהשגנו בפועל
- מה שהיינו יכולים להשיג אם רק היינו רוצים

# שינוי ממעלה ראשונה ושניה

- שינוי ממעלה ראשונה  
שינוי של פעולה בתוך המערכת באותם ערכים
- שינוי ממעלה שניה  
שינוי המשנה את המערכת, שינוי בתפישה

לשינוי ממעלה שניה  
נדרש שינוי תפישה  
השתחררות מפרדיגמות ותבניות ישנות

# תהליך שינוי מורכב [דולן ועמיתים]



**שלב קריטי**  
הסרת התמיכה, נטישה וכישלון.

# התנגדות לשינוי

**תגובה** שמצביעה על חוסר רצון לבצע או לתמוך בשינוי רצוי, משיקולים אישיים או שיקולים ארגוניים

- התנגדות לשינוי עצמו.
- התנגדות לסוכן השינוי.

# ביטויי התנגדות

**ביטויי התנגדות קוגניטיבית: טענות הגיוניות (לכאורה), להשלכות השינוי או לנחיצותו:**



- **”אין מספיק הוכחות שהשינוי יוביל להשגת היעדים”** (דורשים פיילוט בסניף אחד)
- **”אותו שינוי נכשל במקום אחר”** (מתעלמים מ-10 מקומות בהם אותו שינוי כן הצליח)
- **השינוי לא ”צודק” אנשים יפגעו ממנו**
- **תירוצים לדחיית השינוי – ”מוכנים לשינוי, אבל לא כרגע, כשנצא ממיתון, כשהלחץ ירד...”**



# ביטויי התנגדות

## ביטויי התנגדות רגשית:

- רגשות שליליים כלפי השינוי ויוזמיו (כעס שנאה, בוז)
- פיתוח רגשות חיוביים כלפי המצב העכשווי
- סימפטומים פסיכולוגיים ופיזיולוגיים: מתח חרדה, קושי בריכוז, תחושת אבל ואובדן.

## ביטויי התנגדות פעילה:

- מחאה, הפגנה או שביתה.
- גיוס אחרים מתוך ומחוץ לארגון שיפעלו איתי נגד השינוי (איגודי עובדים, שדולה בכנסת)
- גרימת נזק לתדמית ולרכוש (כותרות משמיצות בעיתונים, שריפת מכונות)

# טיפול בהתנגדויות

- **הסברה והדרכה – העברת מידע אמין על הסיבות לשינוי ועל השינוי עצמו. (מי יושפע. הצגת התכנית ולוח הזמנים)**
- **שיתוף ומעורבות – לערב את העובדים המושפעים מהשינוי לקחת חלק באבחון הבעיות ובהצעת פתרונות וגם ביישום השינוי.**
  - **יצירת קואליציה חזקה לשינוי**
  - **צוות שינוי**

# טיפול בהתנגדויות

▪ תשלומים והטבות – פיצוי גלוי או סמוי למשתתפים שונים

▪ כפיה וענישה – לעיתים אין ברירה

על מוביל השינוי  
לזהות את התגובות  
ונהל את התהליך



התנגדות אינה  
שלילית אלא היא  
תגובה רצויה  
בתהליך השינוי!

# סוגי קבוצות

Innovators  
המתחדשים

Early  
Adopters  
המאמצים  
הראשונים

Early  
Majority  
הרוב המוקדם

Late  
Majority  
הרוב המאוחר

Laggards  
דחיינים

אנשים אמיצים,  
שמושכים את  
השינוי, בד"כ  
בקשר עם אנשים  
חיצוניים לקבוצה  
שלהם

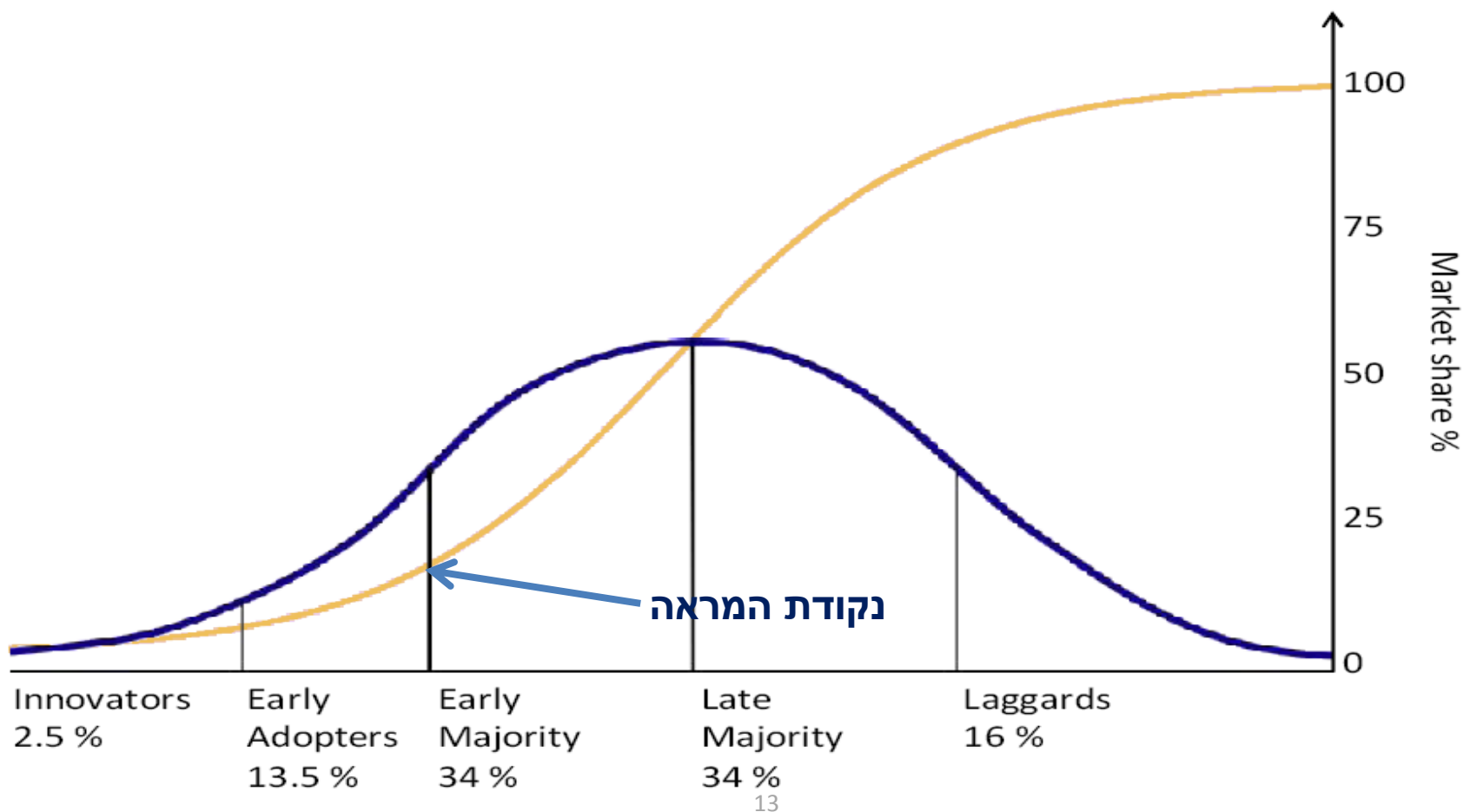
אנשים  
"מכובדים"  
ו"נחשבים"  
בארגון, מובילי  
דיעה, מנסים  
רעיונות חדשים  
אך בזהירות

אנשים חושבים  
ומעמיקים,  
המקבלים  
שינויים, אך  
בזהירות ורק  
אחרי שנוכחו  
לדעת שעובדים

אנשים סקפטיים,  
אשר ינסו מוצר  
חדש רק אם רוב  
האנשים ישתמשו  
בו

אנשים מסורתיים,  
אוהבים את הדרך  
הישנה, יתנסו  
בדברים רק לאחר  
שנהפכו להיות  
Main Stream או  
אפילו מסורת

# על מנת להפיץ רעיון חדש מספיק להגיע ל"נקודת ההמראה"



# עקרונות לאימוץ רעיונות חדשים



דאג שאנשי שתי הקבוצות יהיו בכמה שיותר אזורים שונים בארגון

זכור - בסך הכל צריך להגיע ל"נקודת ההמראה"