

# ניהול שינוי מתוכנן

הצלחת שינוי בארגון תימדד על פי התוצאות של התנהגות העובדים לאורך זמן, גם לאחר שהמיקוד בשינוי הסתיים והעבודה תחזור לשגרה החדשה. על השלבים הפרקטיים להנחלת שינוי בהצלחה

אורנה קמין

בארגונים. למי שמבצע את כל השלבים ומקדיש את הזמן שנדרש בכל שלב מובטחת הצלחה. מסתבר, שדילוג על שלבים, או קיצור הזמן שצריך להיות מוקצה לכל שלב, לא רק שלא מקצר את זמן הפרויקט, אלא מגדיל את סיכויי הכישלון.

להלן שמונת הפרקטיים להנחלת שינוי בהצלחה:

### צרו תחושה של דחיפות

לא מספיק לאתר נקודות תורפה ולהציע ייעול. כדי לעורר את השאננים מתרדמתם, נדרש ליצור אווירה של משבר והרגשה של דחיפות בצורך לשנות. שאננות נוצרת בארגונים המציבים לעצמם יעדים פנימיים נמוכים, החושבים שהם מצליחים כאשר הם משיגים את אותם יעדים קלי השגה. כמו כן, ישנה "התבשלות במיץ עצמי" כיוון שההתנהלות ממוקדת פנימה, במקום בעולם התחרותי בחוץ. הדרך ליצירת משבר, אפילו באופן מלאכותי, היא על ידי קביעת מדדים וסטנדרטים שאפתניים והגדלת המשוב מיועצים חיצוניים המראים תמונת מצב אובייקטיבית, במקום שביעות הרצון הגבוהה המובעת במפגשי החברה. הראו תרחישים לגבי איומים עתידיים. מתי נדע שהצלחנו ליצור אווירת משבר? כאשר 75% מהנהלת החברה אינה מרוצה מהתנהלות הקיימת.

טעויות נפוצות: ויתור על תחושת הדחיפות

יוזמי השינוי לעיתים קרובות רצים מהר

והצלחתם. 60-80% מפרויקטי השינוי נכשלים בצורה מלאה או חלקית: או שמטרת הפרויקט לא מושגת במלואן ובעקבות כך, בעלי העניין חשים מאוכזבים, או שהפרויקט מסתיים בחריגה מהתקציב או הלו"ז או התכולה. במקרים חמורים אף יותר, השינוי לא ממומש

במהלך שלושת העשורים בהם אני מעורבת בהובלת שינויים בארגונים, למדתי שהצלחה בניהול שינוי מתוכנן מורכבת מתמהיל של 10% ידע של מודלים ושיטות ו-90% מאמץ להוביל את השינוי ולהטמיע אותו כך שיהיה בר קיימא. לפעמים הכותרת היא מיסוד תהליכי איכות בארגון, לפעמים הטמעת תהליכי ניהול פרויקטים, לפעמים - הכנת ארגון להסמכה לפי סטנדרט כלשהו, למשל ISO 9001. בכל אותם מקרים, חשוב להבין שמדובר בשינוי מערכתי וכדי להצליח בו, חשוב לתכנן ולנהל את הצדדים הרכים, ולהתחשב בנפשות הפועלות והמושפעות משינוי תהליכי העבודה. שינוי משמעו הטמעת התנהגות ארגונית שונה ממה שהיה קודם. כדי



השינוי יצליח לאורך זמן, הציר המרכזי של תוכנית השינוי צריך להתייחס לגורם האנושי. כלומר, אין זה מספיק להתמקד בראייה צרה של שיפור במדדי ל"ז, עלות ואיכות בתקופה שלאחר מימוש השינוי, אלא בנוסף להקנות ידע ולשפר יכולות כך שלארגון תהיה היכולות להתמודד עצמאית עם אתגרים שינבעו משינויים נוספים בעתיד. הצלחת השינוי תימדד על פי התוצאות של התנהגות העובדים בארגון לאורך זמן, גם לאחר שהמיקוד בשינוי הסתיים והעבודה תחזור לשגרה החדשה.

במהלך 20 השנים האחרונות, נכתבו מאות מאמרים בנושא ניהול שינויים

כלל גם אם הסתיים בהצלחה כביכול. הכישלון להשיג את התוצאות הרצויות חוזר על עצמו שוב ושוב, גם ביוזמות שהובלו על ידי מומחים מוכשרים וחרוצים, שקבלו את ברכת הדרך מההנהלה והוקצו להם משאבים ניכרים. מכאן, שאלת המיליון דולר של סוכני השינוי: מה נדרש לעשות כדי שהשינוי יצליח?

פרופ. ג'ון קוטר (John Kotter), גורו בינלאומי בנושא מנהיגות, מבית הספר למנהל עסקים של האוורד, חקר עשרות פרויקטים שהצליחו ולעומתם, את אלה שנכשלו. קוטר פרסם כבר בשנת 1996, רב מכר עולמי בשם Leading Change הכולל מתכון בן שמונה שלבים, להובלת שינוי

העובדים מבינים שלא מדובר בשינוי שבאמת חשוב ורצוי.

### הסירו מכשולים והתנגדויות

דאגו להקצאת משאבים כדי שפונקציות שונות בארגון יישמו את התהליך החדש. האצילו סמכויות, פנו זמן ותקציב לסוכני השינוי לפעול. הסירו מכשולים באמצעות סקירות והדרכה, ביצוע פיילוט ופרסום סיפורי הצלחה. הוקירו בפומבי הצלחות כתוצאה מאימוץ השינוי. זהו מתנגדים ועזרו להם לדלג מעל משוכת ההתנגדות.

### טעות נפוצה: טיפול שגוי במכשולים שצצים בדרך

לפעמים המכשול הוא בראשם של האנשים המתקשים להתמודד עם שינוי. לפעמים המכשול הוא ממש. קורים אירועים לא מתוכננים. אם המנהיגים, או מובילי השינוי לא מתמודדים עם המכשולים שצצים בדרך - אין סיכוי שהשטח יתמודד עם המכשולים בעצמו.

### תכננו את השינוי בשלבים וחגגו הצלחות בשלבי ביניים

לרוב האנשים והארגונים קשה לשמור על מומנטום במשך זמן ארוך. יותר מכך - תחושת הדחיפות יורדת, כאשר התוכנית היא ארוכת טווח. כדי לחזק את המוטיבציה של מנהיגי הארגון וסוכני השינוי להמשיך בדרך, תכננו את השינוי כך שניתן יהיה להבחין בתוצאות בשלבי ביניים. התחילו משימות עם סיכויי הצלחה גבוהים, הדורשים תקציב סביר, כדי ליצור מומנטום של הצלחה ואוירה תומכת. בכל אבן דרך - השיגו תוצאות נראות לעין, חד משמעיות וכאלה שקשורות למאמץ השינוי; תגמלו את התורמים לשינוי וחגגו הצלחות בדרך!

לרוב האנשים והארגונים קשה לשמור על מומנטום במשך זמן ארוך. יותר מכך - תחושת הדחיפות יורדת, כאשר התוכנית היא ארוכת טווח

### טעות נפוצה: אי השגת הישגים בטווח הקצר

שינוי אמיתי ויציב - דורש זמן רב; זמן ההטמעה תלוי במהות השינוי, ויכול להימשך חודשים ארוכים; קשה לצפות מאנשים לאורך נשימה, ולדבר רק על תוכניות ותקוות. בלי לחגוג הישגים בטווח הקצר, המעידים על התקדמות

חזקות, הפועלות מתוך תחושה של דחיפות, אך בהיעדר כיוון, היוזמות השונות יכולות לפעול בכיוונים מנוגדים, ולמשוך לכיוונים לא רצויים. בלי חזון, קואליציות מקומיות יכולות להביא לשיפור בעבודת מחלקה מסוימת, אך לפגוע במאמץ הכולל. לדוגמה: חברה מסוימת שמוכרת מוצרים במחיר עלות+רווח. צוות שיפור יעיל את תהליכי

לעיתים קרובות, הצורך בשינוי הוא יוזמה של אדם בודד או צוות קטן. כדי להצליח, נדרש לגייס מסה קריטית של מנהיגים המאמינים שהשינוי נדרש

פיתוח המוצרים וכתוצאה מכך, ירד מחיר המוצר. הורדת המחיר גרמה להצפה של הזמנות ללא יכולת אספקה בזמן; שביעות הרצון הכוללת של לקוחות החברה ירדה משמעותית, כיוון שהחברה לא הצליחה לממש את הבטחותיה.

### הפיצו את מסר השינוי

כדי שהשינוי יצליח, נדרש לגייס מסה קריטית של מאמינים. השינוי הוא לא קל, גם אם המצב הנוכחי קשה ממש. כדי שאנשים יהיו מוכנים להקריב קורבן בטווח הקצר, למען רווח בטווח הארוך הם צריכים להאמין בשינוי. גייסו את מנהיגי הארגון שיפיצו את המסר. המסר יפרט את התועלות הצפויות, ירגיע חששות ויוריד התנגדויות. איך תדעו כמה זמן להשקיע בהפצת המסר? העריכו את כמות הזמן הנדרשת והכפילו בעשר. אל תסתפקו בדוא"ל או באסיפות. האמצעי הטוב ביותר להפצת המסר, הוא שמנהיגי הארגון מתנהגים לפיו (Walk the Talk) מעשים נראים הרבה יותר יעילים מדיבורים.

### טעות נפוצה: אי הפצת המסר כהלכה

טעות זו יכולה ללבוש מספר צורות: הפצת המסר בפורום מצומצם (2-1 ישיבות) במקום להפיץ למסה קריטית של אנשים, יכולה לגרום להפתעות בחוסר שיתוף פעולה בשטח.

הפצה רחבה של המסר אך במצב של שידור בלבד. מנהל בכיר מרצה על השינוי בפורום רחב, אך לא מאפשר לקהל להגיב, לשאול שאלות, להביע דעה ובכך הם כביכול מקשיבים, אך לא מפנימים.

המנהלים מפיצים את המסר כביכול ככל הנדרש, אך התנהגותם היא בעצם הפוכה. אין דוגמה אישית, אלא רק מס שפתיים. בהיעדר "walk the talk" -

לבצע את העבודה וכביכול מקצרים את השלב בו עליהם לייצר תחושה של דחיפות. הם כביכול לא מבזבזים זמן על דיבורים, אך כל זמן שאין תחושה של דחיפות - אי אפשר לגייס תומכים ליוזמה.

### מסדו קואליציה מנחה

לעיתים קרובות, הצורך בשינוי הוא יוזמה של אדם בודד או צוות קטן. כדי להצליח, נדרש לגייס מסה קריטית של מנהיגים המאמינים שהשינוי נדרש. קריטיות המסה לא נמדדת בהכרח במספר האנשים התומכים בשינוי אלא ביכולת ההשפעה שלהם: בכירים בארגון, או אוטוריטות מקצועיות מוערכות וכדומה. הקואליציה ההתחלתית יכולה לכלול 3-5 אנשים שישחפו אחרים לרעיונות החדשים וידביקו אותם בתחושת הדחיפות.

לא מספיק לאתר נקודות תורפה ולהציע ייעול. כדי לעורר את השאננים מתרדמתם, נדרש ליצור אוירה של משבר והרגשה של דחיפות בצורך לשנות

### טעות נפוצה: ויתור על קואליציה מנחה

לעיתים, מושגת התקדמות חלקית בתחילת הדרך ללא קואליציה מנחה חזקה. התקדמות זו מושגת תודות להתלהבות וכישרון הצוות המוביל. אולם, במהלך הדרך יוצבו בעיות, יופיעו התנגדויות, וללא גיבוי מלמעלה - יוזמות השינוי לא יתקדמו. גם אם הצוות יגיע לתוצאות טובות והגיוניות, ללא רוח גבית מהנהלה הבכירה, סיכויי סביר שתוצאות עבודת השיפור לא יוטמעו בסופו של דבר בארגון.

### צרו חזון לשינוי ואסטרטגיה להפצתו

חזון מעניק השראה, ומראה את הדרך והכיוון ומסנכרן את המחלקות השונות סביב דרך אחת. באנגלית, המילה Vision מציינת גם ראייה. בלי חזון לא רואים את הדרך. החזון מצייר את המצב העתידי. צרו חזון סוחף ואטרקטיבי לבעלי העניין, אותו אפשר לתקשר בקצרה. איך תדעו אם החזון טוב? אם הצלחתם תוך מכסימום חמש דקות להסביר אותו למישהו כך שיבין אותו ואף יגלה עניין בהצלחתו. לא הצלחתם? אתם עדיין לא בשלים לעבור לשלב הבא.

טעות נפוצה: זלזול בכוח החזון בלי חזון יכולות לקום קואליציות

**טעות נפוצה: אי מיסוד השינויים בתרבות החברה**

המובילים לא העבירו את מסר השינוי ולא שכנעו באמת בצורך שלו. המיסוד נעלם ברגע שהדוחפים הפסיקו את מאמציהם. לסיכום, מירב הסיבות להצלחה או כישלון של יוזמת שינוי פורטו לעיל. כמובן שישנם עוד סיבות להפתעות מכל הסוגים בדרך. מחקרו של פרופ' קוטר טוען שהן העיקר.

מוכנים למחקר קטן? חשבו על פרויקט או יוזמה שלא הצליחו: האם דילגתם על שלב או שלבים מהשמינייה הסודית? ועתה חשבו על פרויקט מוצלח - האם עברתם את כל התחנות במסע?



**אורנה קמין**

מייסדת ומנכ"לית של חברת OK יועצים לניהול החברה מסייעת לחברות בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בתחומי ניהול, ניהול פרויקטים, פיתוח ואיכות ושילובם לתהליך אינטגרטיבי אחד.

את עבודתו ונכנס לשאננות, ואולי אף מפסיק לפעול להעמקת ההטמעה. אירועים בלתי צפויים או מתוכננים יכולים להרוס את מה שנבנה בעמל רב, כהרף עין.

**הכרזת ניצחון בטרם עת משמעה הכרזה על הצלחה בטרם השינוי הוטמע במלואו והפך להיות חלק מההתנהלות השוטפת בארגון**

**מסדו את השינוי בתרבות הארגונית**

מיסוד השינויים משמעו שהארגון שינה את התנהגותו באמת, ואין צורך יותר בצוות מוביל השינוי שידחף וישמור שהשינוי אכן קורה. במידה ואת השינוי הובילו יועצים - מיסוד משמעו שהשינוי מוטמע גם אחרי שהיועצים סיימו את עבודתם; במידה ובראש הקואליציה המנחה עמד מנהל דומיננטי - מיסוד משמעו המשך הטמעה גם לאחר שהמנהל החליף תפקיד ואין הוא נמצא כדי לשמור על הגחלת.

בפועל - יהיה קשה מאד להחזיק צוות פעיל. הישגים בטווח הקצר יכולים להיות: עמידה באבני דרך עם תוצאות ביניים; מדידות המראות שיפור וכדומה.

שגיאה אחרת מקטגוריה זו, היא לחץ בלתי הגיוני להשיג תוצאות בטווח קצר, כאשר אין באמת דחיפות להשיג את התוצאה מיידית. לחץ מלאכותי יכול להוביל לחוסר אמון ושאננות שיפגעו גם בתוכנית הכוללת לטווח ארוך.

**ייצבו את השיפורים והמשיכו את מומנטום השינוי**

בסוף כל שלב, ערכו תחקיר: מה הצליח ומה דורש שיפור. קבעו מטרות ואבני דרך נוספות להמשך הדרך. שמרו על רעננות היוזמה באמצעות הרחבת הקואליציה במנהיגים חדשים. היהרו מהצהרת ניצחון מוקדמת מידי, שתעצור את מומנטום השינוי בטרם הוטמע השינוי לחלוטין בתרבות וההתנהלות הארגונית.

**טעות נפוצה: הכרזת ניצחון בטרם עת**

הכרזת ניצחון בטרם עת משמעה הכרזה על הצלחה בטרם השינוי הוטמע במלואו והפך להיות חלק מההתנהלות השוטפת בארגון. כתוצאה מכך - הצוות מרגיש שסיים

## Control Applications Ltd. ישומי בקרה בע"מ



**מונה אנרגיה רב ערוצי**

דגם Elnet MC

תפריטים בעברית

תצוגה גדולה ומוארת

12 ערוצים תלת פאזיים / 36 ערוצים חד פאזיים

דיוק CLASS 0.1/0.2

מניית אנרגיה לפי תע"ז

תקשורת RS-485 + TCP/IP

מדידות מתח, זרם ומקדם הספק

התקנה פשוטה על פס דינ



**אנלייזר Elnet GR/PQ**

תפריטים בעברית

דיוק CLASS 0.1/0.2

תקשורת RS-485 + TCP/IP

צורות גל + הרמוניות

שנתיים היסטוריה + אזעקות



**בקר קבלים Elnet LTC**

כולל רב מודד משוכלל

תפריטים בעברית

16 דרגות קבלים

הגנת הרמוניות

מקדם הספק חודשי ושבועי



**רב מודד ואנרגיה Elnet LTE**

מניית אנרגיה

תקשורת RS-485

זרמים ומתחים

הרמוניות מתח וזרם

הספק ומקדם הספק



**רב מודד משוכלל Elnet LT**

תפריטים בעברית

דיוק CLASS 0.1/0.2

מניית אנרגיה לפי תע"ז

תקשורת RS-485 + TCP/IP

צורות גל + הרמוניות

להזמנות נא לפנות לאיציק

טל': 03-6474998 פקס: 03-6474598 נייד: 052-8495681 דוא"ל [itzik@ddc.co.il](mailto:itzik@ddc.co.il)