

הובלת שינויים בארגון: תפקידו של היזם

קורס תחבורה חכמה לרשויות מקומיות
ספטמבר 2019

סבב:

קושי / אתגר / חסם

בהם נתקלתי (או נתקל/ת) כאשר אני פועל לקידום
יוזמה ושינוי בתחום התחבורה החכמה

- ברשויות מקומיות זה אחרת.
- זה לא יעבור את מועצת העיר
- זה עולה יותר מידי.
- מאיפה הבאת את הרעיון הזה.
- נשאר זאת לזמן בו לא נהיה כה עסוקים.
- אין לנו זמן.
- עם עובדים כמו שלנו זה לא יצליח
- המועצה שלנו קטנה מידי בשביל זה.
- זה שינוי גדול מידי עבורנו.
- ועדי העובדים יצאו לסכסוך עבודה.
- העובדים לעולם לא יקבלו זאת.
- לא עשינו את זה אף פעם.
- תלוי במשרד התחבורה, אין לנו סמכות לעשות את זה.
- שינויים, זה מצוין אבל לא זה לא.
- רעיון יפה אך בוא ונחזור למציאות.
- למה לשנות? הכול עובד כל כך טוב.
- אתה צודק, אבל...
- הציבור לא מוכן לכך.
- זה לא מופיע בתקציב השנה.
- בוא ונחשוב על זה קצת.
- זה לא יעבוד מכיוון שאנחנו לא מכירים את זה.
- מישו אחר ניסה את זה?
- אנחנו עסוקים מידי בכדי לעשות זאת.
- זה לא יעבוד בארגון כמו שלנו.
- אתה מנסה ללמד אותנו איך לעשות את העבודה שלנו?
- אולי שם זה היה טוב אבל אצלנו זה לא ילך.
- בוא ו"נישן" על זה.
- תחשוב רק על הבלגאן שזה ייצור.
- התשתיות שלנו מיושנות מידי בשביל זה..
- זה יגרום ליותר מידי צרות עם יותר מידי אנשים.
- תאמין לי, זה לא משתלם.
- אני מכיר רשות שכבר ניסו את זה ולא הצליחו..
- תלוי בתקציב הפיתוח ל2020





תהליך מובנה אשר מסייע ליחידים,

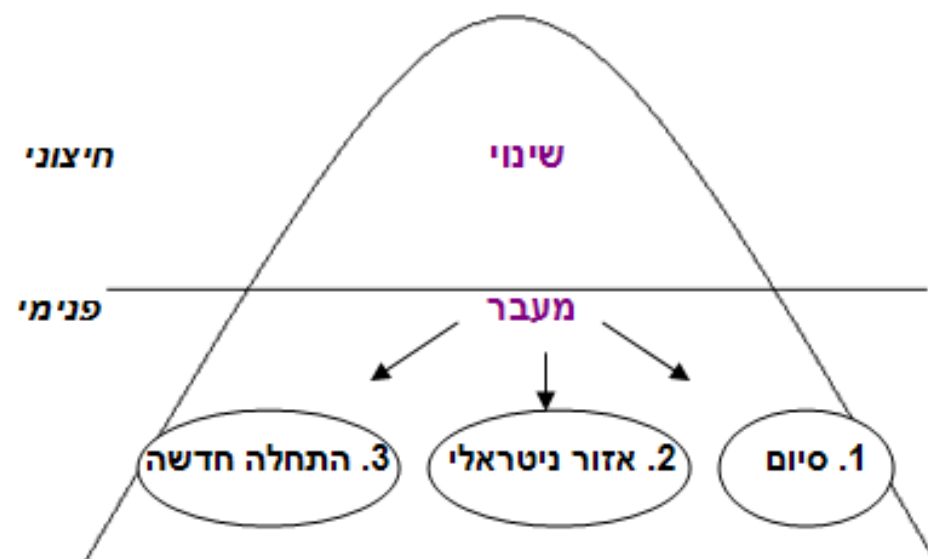
לצוותים ולארגונים

לבצע מעבר ממצב קיים ונתון

למצב עתידי ורצוי

הפסיכולוגיה של השינוי

שלבי המעבר





הישן
אובדן, פרידה

החדש

לא מוכר, עמום, חסר ודאות





YESTERDAY



הרציונאלי

הרגשי

החששות הטבעיים שלנו



- החשש מהבלתי נודע ומאי הודאות
- החשש מאובדן שליטה, כח, תפקיד וכו'
- החשש מהצורך ללמוד טכנולוגיות ופתרונות חדשות
- הנטייה לשימור הרגלים (המוכר והידוע)

למה אנשים מתנגדים?

CHANGE IS GOOD
YOU GO FIRST!

שינוי שהינו יזום ע"י אחרים

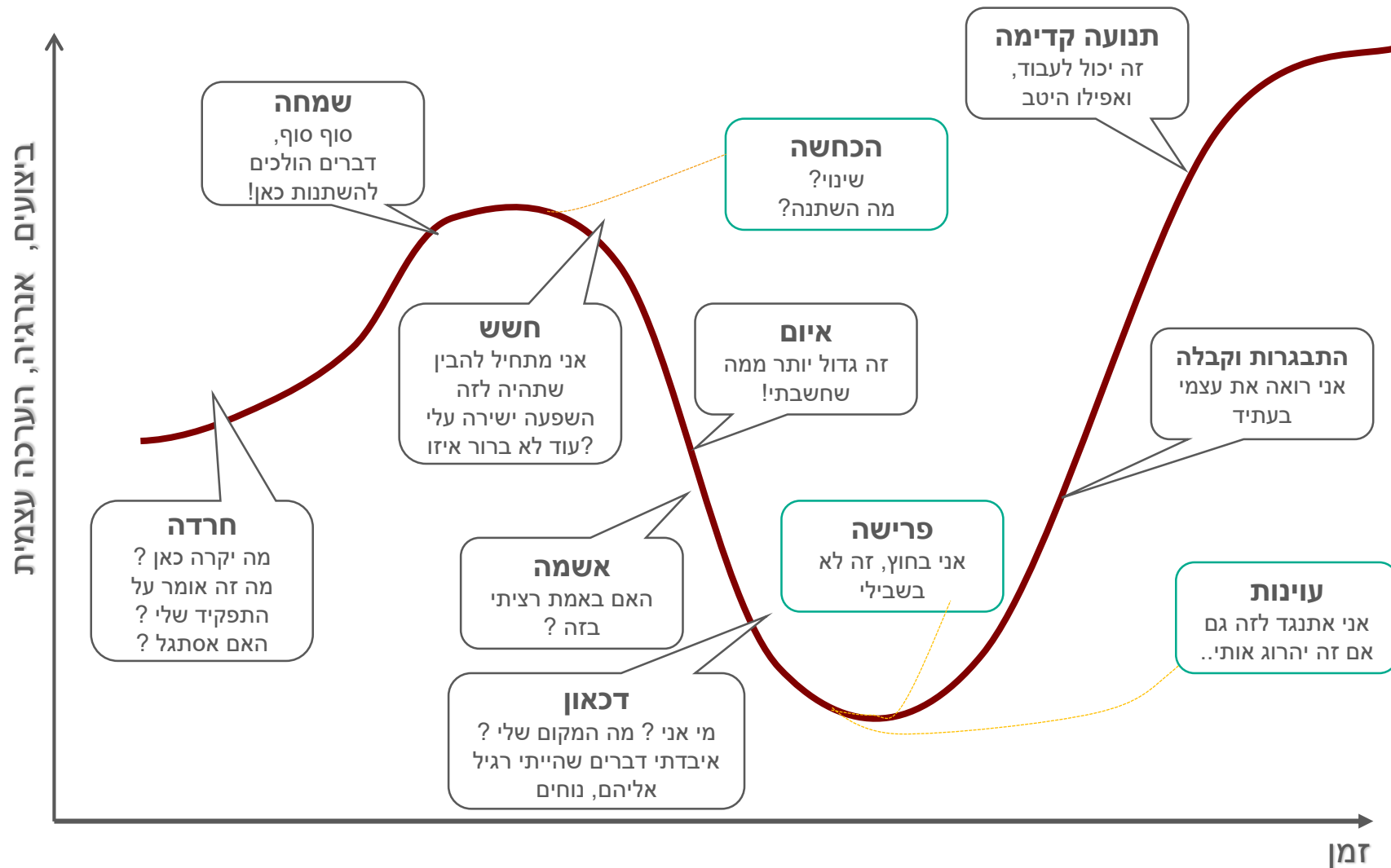
נתפס לרוב כאיום,

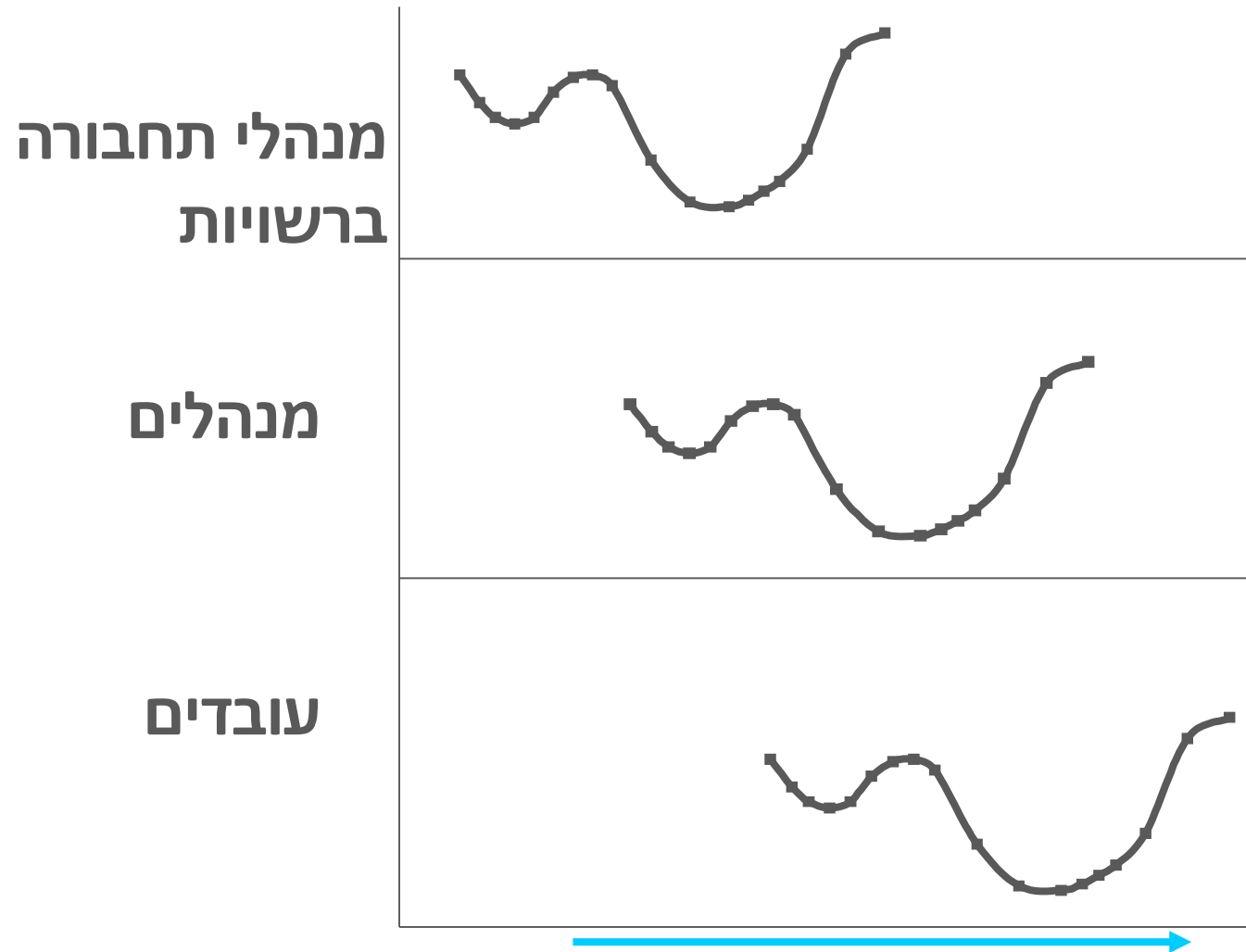
בעוד שינוי שאנחנו יוזמים

נתפס לרוב כאתגר

מה קורה לאנשים בזמני שינוי ?

מנעד של תגובות ורגשות עם התקדמות השינוי





כיצד להתייחס להתנגדות לשינוי

ההתנגדות לשינוי היא **טבעית**, חיונית

התנגדות היא מרכיב חשוב כשלב בכל תהליך של שינוי

יש לתת לה מקום והכלה ולא לכעוס כאשר מתעוררים רגשות שליליים בארגון

תהליך ניהול שינוי בשלושה שלבים



הכנה ומוכנות

- יצירת תחושה של צורך
- קישור לאסטרטגיות קיימות
- מיפוי בעלי עניין ואינטרסים בעד ונגד
- איתור פוטנציאל להצלחות מידיות

ניהול השינוי

- תכנון- בניית תוכנית מעשית ומלאה
- בנית קואליציה של בעלי עניין תומכים
- חיבור למוקדי סמכות, כוח והשפעה
- ניהול התקשורת

חיזוק השינוי

- אצבע על הדופק: אסוף וניתוח משוב מתמיד
- ניהול התנגדויות
- זיהוי פערים, פעולות מתקנות
- חגיגת הצלחות

רתימת אנשים לשינוי

א.מ.י.ל.י

"אחזקה"

לשדר
ביטחון וחזון,
לתת פתרונות

שיחות
אישיות

לכווץ את
השינוי
(אם אפשר)

- לאנשים יש מוטיבציה גדולה יותר כשהם יכולים להתחיל באמצע הדרך במסע ארוך יותר מאשר כשהם צריכים להתחיל בנקודת התחלה במסע קצר יותר! תחושה של התקדמות היא מכרעת כי יש לנו האנשים נטייה להתייאש. על כן, **דרך לדרבן פעולה היא לגרום לאנשים להרגיש שהם קרובים יותר לקו הסיום משהם חשבו.**
- החכמה היא לא לחגוג בדיעבד ניצחונות קטנים, אלא **לסמן מהו הניצחון הקטן אליו מכוונים.**
- כשמציבים מטרות קטנות ונראות לעין, ואנשים משיגים אותן, הם מתחילים להפנים שהם מסוגלים להצליח.

המתכון למסר מעורר אמון בתהליך שינוי

1. שקיפות

מה עושים?
מה הולך לקרות?

2. רציונל

למה עושים?
למה חייבים / למה כדאי?

3. יכולת

איך עושים?
האם יש לנו את היכולות?

4. אנושיות

רואים אנשים בתהליך:
איכפתיות, דיאלוג ונימה אישית

עוד פעולות לחיזוק ורתימה

מפגשים
עם יחידות
שעברו
שינוי דומה

שיתוף
מירבי
בקבלת
החלטות

להכניס
אנשים
לעשייה
מיידית

מתן תפקיד
למתנגדים

להיות
גמיש ומוכן
לבעיות
בלתי
פוסקות

בשלשות:

- **תכנון אישי:** כלי / דגש / רעיון אחד שאני יכול להשתמש בו בכדי להתמודד עם הקושי שהצגתי (בסבב הפתיחה), בקידום השינוי
- הצגה לעמיתים
- קבלת משוב / רעיונות / "טיפ של אלופים"

בהצלה

