מסמך זה הוא חומר גלם שנאסף על ידי התחקירנים והעורכים של התוכנית "חיים חדשים".

המסמך מיועד לגולשים אשר צפו בתוכנית ומעוניינים להעמיק או לקרוא את חומר הרקע אשר הוביל אותנו בבניית התוכנית. החומר נאסף ממקורות שונים ברחבי האינטרנט, מספרים, מקטעי וידאו ועוד.

ייתכן ובמסמך יימצאו שגיאות בהפניות למראה המקום או קישורים לא רלוונטיים, אך כאמור, הם רק נתנו לנו את ההשראה לכתיבת השאלות ושימשו אותנו כבסיס לייצור התוכן.   
במידה והגעתם לכאן במקרה, מומלץ קודם לצפות בתוכניות "חיים חדשים" בקישור הבא: <http://www.kab.co.il/kabbalah/short/102412>

**125 חומר רקע לשיחות "חיים חדשים", מס'**

**ניהול השינוי**

**פתיחה:**

תהליך השינוי לארגון אינטגרלי, הנו שינוי ערכי. שינוי זה כרוך בשינוי ממשי של טבע האדם ובשינוי הגישה והיחס שלו למקום העבודה.  
השינוי הוא תהליך התפתחותי ממושך והדרגתי הדורש סבלנות ותמיכה בארגון.

השינוי מתחיל בהנהלה ודורש ממנה גמישות במעבר בין השכל הישן לשכל החדש אותו מקנים. זהו תהליך עדין שצריך להיעשות בזהירות על מנת לא לגרום נזק מיותר.

* **מבחינה פסיכולוגית, לאיזה קוים מנחים אמורים לשים לב ולשמור בכדי להעביר את הארגון בתהליך בצורה נכונה?**

תהליך שינוי בארגון – איך עושים את זה נכון?

"שינוי הוא תהליך שלרוב הוא לא קל בכלל, בחיים האישיים בכלל ובארגונים בפרט. שינוי, כמובן תלוי בהיקפו, מצריך חשיבה אחרת, התארגנות מחדש, ומרבית בני האדם אינם אוהבים אותו: הם יעדיפו תמיד להישאר בפינה החמה המוכרת להם, ולהמשיך את השגרה כרגיל. זו המציאות, אין הרבה הרפתקנים נועזים ביננו."

[http://www.hrus.co.il/תהליך-שינוי-בארגון-איך-עושים-את-זה-נכו](http://www.hrus.co.il/%D7%AA%D7%94%D7%9C%D7%99%D7%9A-%D7%A9%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%99-%D7%91%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%9F-%D7%90%D7%99%D7%9A-%D7%A2%D7%95%D7%A9%D7%99%D7%9D-%D7%90%D7%AA-%D7%96%D7%94-%D7%A0%D7%9B%D7%95)

- "גם מנהלים וגם עובדים חשופים לבלבול וחשש בתהליכי שינוי. יחד עם זאת, האתגר שעומד בפני מנהלים ברמות שונות מצריך מהם להבנות מחדש את ה”קוגניציה הארגונית” ובו זמנית גם להנחיל אותה לעובדים באמצעות מתן פרשנות ויצירה של משמעות (Sense Making). במילים אחרות, הבניה מחודשת מצריכה לבנות גם הבניה קוגניטיבית מחודשת אבל גם ובעיקר משמעות והרגלים חדשים בקרב מנהלים ועובדים."

[http://blogs.colman.ac.il/mbahr/2011/04/06/הטמעה-מוצלחת-של-תהליכי-שינוי-בארגונים/](http://blogs.colman.ac.il/mbahr/2011/04/06/)

כדי ליצור שינוי תרבות במקום העבודה ("תרבות ארגונית") **יש להפעיל מספר שלבים ותוכנית ארוכת טווח** כי שינוי תרבות הינו ארוך וקשה ודורש בד"כ הרבה מאמץ ואנרגיה של מנהלים.

יש מספר **שלבים מקדימים** כגון: יצירת קואליציה בהנהלת הארגון (בד"כ בארגונים בהם יש מספר סמנכ"לים). **קואליציה של בכירים המאמינים בדרך החדשה** ובתרבות שיש להכניס. בנוסף יש **להגדיר יעדים כמותיים שרוצים להשיג בעזרת השינוי** ויעדים כמותיים שיבטאו את השינוי. דרישה נוספת ביצירת שינוי הינה "ניצחונות מהירים" כלומר **ליישם כלים ושיטות שיראו הצלחות יחסית מידיות** ואת הצלחות אלה ניתן יהיה לשווק לכולם בארגון כבסיס ליישום השלבים הבאים וכן כדרך לרכך את המתנגדים לשינוי.

* **מה דעתך על המודל הנ"ל?**
* **מהם יעדי הביניים שניתן להגדיר לאורך התהליך?**
* **אילו "נצחונות מהירים" נוכל להראות לאורך הדרך?**
* **מה יהיה הביטוי המדיד/כמותי של הצלחות אלה (יותר תפוקה, פחות ימי מחלה...)? אולי למדוד בעזרת שאלונים לעובדים?**

סיקור S5

ישנה שיטה בה בדרך כלל משתמשים כדי להעריך את התפקוד של הארגון במדדים הרצויים.

<http://www.leangroup.org.il/wp-content/uploads/5S-%D7%98%D7%91%D7%9C%D7%AA-%D7%A1%D7%99%D7%A7%D7%95%D7%A81.pdf>

**מחלקים את שלבי השינוי ל-5 שלבים:**

**1. מאמץ ראשון**

**2. מודעות לצורך**

**3. התארגנות והבנה**

**4. מחוייבות**

**5. הרגל**

**לדוגמא** בהטמעת נהלי איכות:

1. מאמץ ראשון- קיימת מידה מסוימת של מודעות ל- 5S בצוות העבודה.

2. מודעות לצורך- לחברי הצוות יש ידע מה בנושא 5S והם מיישמים בו היבטים אחדים.

3. התארגנות והבנה-הועברה הדרכה לכל חברי הצוות בנושא 5S  וקיימת הבנה כללית לצרכים ולכיווני הפתרון. לוח המידע של אתר העבודה קיים, מוצג עליו מידע והוא מתוחזק.

4. מחוייבות- הצוות בשגרה בודק את אתר העבודה כדי לתחזק 5S. המידע על אתר העבודה המוצג על לוח המידע איכותי ורב משמעות. שורשי בעיות ותדירותן מתועדים וצעדי תיקון ננקטים. נערך תכנון להשגת רמה הבאה של 5S.

5. הרגל- המידע על לוח המידע באתר העבודה מלא משמעות ומשפיע על ההחלטות היום יומיות באתר. שורשי סיבות לבעיות מאותרות ונעקרות מראש. הפעילות מתמקדת בשיטות ובאמצעי מניעה.

ניתן לדרג את החברה לפי השלב בו הם נמצאים

* **האם ניתן להגדיר בעזרת הפורמט הזה את שלבי השינוי בשיטה שאותה אנחנו מציעים?**

הצעה:

* מאמץ ראשון- מחליטים שאנו מעוניינים בשינוי מערכות היחסים בינינו
* מודעות לצורך- חברי הצוות מודעים לבעית טבע האדם ומתחילים בסדנאות על מנת לשפר את המצב
* התארגנות והבנה- הצוות מבין את הערכים הרצויים ומשתדל להטמיע אותם ביום יום
* מחוייבות - הצוות מבחין במצבים שאינם תואמים את הרוח החדשה ומשתדל לתקנם, נערך תכנון להשגת הרמה הבאה של החיבור בינינו
* הרגל- הצוות מתחזק את אווירת החיבור ומכיר את השיטות והכלים שבידיהם כדי לטפל במצבים לא מתאימים

יש להחליט האם מייד להתחיל את התהליך וליישם את השינוי לאורך ולרוחב כל הארגון או רק יישום מקומי. יישום חוצה ארגון יתקדם לפי הזמינות, ההיענות, ההבנה והרצון של כל אגף/מחלקה. יישום כזה מזמין אי הצלחות והצלחות בכל מקום בארגון (יש מי שירצו להתלות על אי ההצלחות ויש שיצביעו על ההצלחות). או שאפשר להתחיל ביישום מקומי באגף/ים שמזהים אותם כבעלי רצון ופוטנציאל להצליח ומתחילים איתם בתקווה שאכן נצליח שם ותהיה יכולת לשווק את ההצלחה לכל עובדי ומנהלי הארגון.

* **האם ממליץ להתחיל היישום לרוחב כל הארגון או להתחיל במקומות בהם יש סיכוי טוב יותר להצליח?**
* **אם ההנהלה הם הראשונים שאמורים להתחיל בשינוי, האם תהליך השינוי אותו עובר צוות ההנהלה שונה מהתהליך אותו עוברת החברה כולה?**
* **האם השינוי צריך להתחיל מראש הפירמידה וממנו לנזול הלאה לשאר החברה או שהשינוי הוליסטי וחל על החברה במכה אחת?**

"חברות ישראליות נמצאות 20 שנה מאחורי העולם באופי היחסים בין עובדים למנהלים"

**רמת הביצועים בארגון עולה ככל שהשיח בין עובדים ומנהלים הדוק יותר.**

<http://www.themarker.com/career/1.573133>

* **בכדי לבצע שינוי צריך את רצון האדם להשתנות. איך אנחנו מראים/מציגים את ההטבה שמשיג כל אחד? ״מה יוצא לי מזה?״ - בכל דרג ודרג בחברה.**
* **חברה בה היה דגש רב על צייתנות ומשמעת מתחילה בתהליך אינטגרלי, שיעמיד את העובד בתנאי עבודה חדשים...  
  שאלה: איך לשמור שהשינוי לא יגיע לניצול על ידי העובדים?**
* **אנו נמצאים בתקופות סוערות בהם למנהלים קשה להחליט על לעצור את העבודה כדי שעובדים ישבו ללמוד במקום שיעבדו ויתנו תפוקה. האם יש שיטות בהם ניתן ללמד את העובדים את הגישות החדשות מבלי להשקיע שעות רבות? שיטות המאפשרות הטמעת הגישה החדשה בתהליך העבודה?**
* **הבנו שהשינוי צריך לעבור מניהול ישיר לניהול עגול, מה זה ניהול עגול? אם אפשר להרחיב...**
* **מה דרוש לשנות בגישת המנהל בכדי לעבור לניהול עגול?**
* **איך השינוי לניהול עגול מתבטא ביחסים ההיררכיים בניהול החברה?**

**"שינוי ארגוני** הוא תהליך מתמשך שמטרתו להתאים את המערכות והתהליכים הארגוניים לשינויים החיצוניים והפנימיים שמתרחשים ב[סביבה](http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A1%D7%91%D7%99%D7%91%D7%94_(%D7%A4%D7%A1%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%9C%D7%95%D7%92%D7%99%D7%94)). מכיוון שהצלחת הארגון תלויה בעובדים, מתמקדים בשינוי ההתנהגות של הפרט ושל קבוצות בתוך הארגון. ארגון המקיים יחסי גומלין עם הסביבה מהווה [מערכת דינאמית](http://he.wikipedia.org/w/index.php?title=%D7%9E%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%AA_%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%90%D7%9E%D7%99%D7%AA&action=edit&redlink=1). דינאמיות יוצרת בהכרח שינויים. ארגון יכול לשרוד (בטווח הארוך) אם ורק אם יתאים את[מבנה הארגון](http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%91%D7%A0%D7%94_%D7%94%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%9F) ואופן תפקודו לתנאי הסביבה שבה הוא פועל."

[http://he.wikipedia.org/wiki/שינוי\_ארגוני](http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A9%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%99_%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%A0%D7%99)

התנהגות אירוגונית מודל ERG של אלדרפר- מפורט : [התנהגות ארגונית – מבוא](https://www.google.co.il/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fhomedir.jct.ac.il%2F~elyashib%2F3rd-Year-Semester-B%2FHitnahagootIrgoonit%2FSum%2FExternal%2FOrganizationalBehaviorNotebook-1.DOC&ei=a0_yUb2wB4TFPIX6gJAI&usg=AFQjCNGFWdWt-N8oS62tnJNeT86xzfrwrQ&sig2=szwwc4l66YLeOOTa6mv_LQ&bvm=bv.49784469,d.ZWU)

דיברנו על תהליך חינוך בארגונים של כשעה ביום.

יש ארגונים שרוצים סדנא , או תהליכים ספציפיים למשל: סדנא לניהול – 7 מפגשים, סדנא לשיפור שת"פ בין העובדים.

במרבית הארגונים זה מתחיל ככה.

* **האם לעשות סדנאות ולא רק תהליך מלא ?**
* **אם כן, על מה לשים את הדגש בסדנאות אלה ?**