סיכום הקורס · הפסיכולוגיה של השינוי

המודלים המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

למה שינויים נכשלים שיעור 2.1

שינוי בר קיימא: שינוי שיש ביכולתו להתקיים, לשרוד ולהביא לתוצאות הרצויות לאורך זמן

השאלה היא לא אם השינוי הצליח ביום ההשקה, אלא איך הוא נראה אחרי שנה

- **שישה סוגי שינוי:** חברתיים, טכנולוגיים, כלכליים, פנימיים, סביבתיים, פוליטיים ורגולטוריים. השינוי היחיד שבטוח יגיע הוא השינוי הבא
- **70% נכשלים?** המספר המפורסם לא נשען על מחקר אמפירי (Mark Hughes, 2011). מה שכן ברור: הרבה שינויים משיגים רק תוצאות חלקיות
- **ניתוח שורש (Why 5):** השורשים מתכנסים למקום אחד. שינויים נכשלים כי לא תוכננו ולא הובלו בצורה מיטבית
- **עייפות שינויים:** כשרצים יותר מדי שינויים במקביל, גם שינוי טוב נכשל. מסתכלים על כל השינויים כתיק אחד, מתעדפים ועוצרים חלק מהם

המסע הרגשי של השינוי (Kelley & Conner, כפי שמובא אצל דולן ועמיתיו)

שלב	מה המוביל עושה
אופטימיות לא מתוקשרת	מתקשר בגלוי גם את הקשיים הצפויים
פסימיות מתוקשרת	מקשיב, מטפל בבעיות, נמצא בשטח יותר מתמיד
מחויבות או נטישה	מראה הצלחה קטנה ראשונה ומבהיר שאין חזרה
אופטימיות מתוקשרת	מרחיב את השינוי ומחזק את מי שהוביל
הצלחה ותגמול	מקבע כסטנדרט ומספר את הסיפור

הירידה היא חלק טבעי מהדרך. הכי מסוכן: להסיר תמיכה בתחתית העקומה.

התנגדות לשינוי שיעור 2.2

התנגדות: תגובה שמצביעה על חוסר רצון לבצע או לתמוך בשינוי רצוי, משיקולים אישיים או ארגוניים

היא לא שלילית. היא Andon אנושי: עוצרת את הקו, אבל מצביעה על בעיה

- **שנאת הפסד:** הפסד כואב לנו יותר ממה שרווח באותו גודל משמח אותנו (Kahneman & Tversky, 1979)
- **עובדים ומנהלים:** הסיבות דומות. אצל מנהלים הן פשוט מנוסחות בשפה מקצועית יותר
- **למה היא מכוונת:** לשינוי עצמו, לסוכן השינוי, או התנגשות בין רמות (זהות, ערכים, אמונות). שואלים את זה לפני שמגיבים
- **גלויה מול סמויה:** ויכוח, תלונה וסירוב מול כן בישיבה ולא בפועל, דחייה שקטה וציניות. גלויה היא מתנה. את הסמויה צריך להוציא לאור

ארבעה מקורות להתנגדות (Kotter & Schlesinger, 1979)

מקור	מה עובר לאדם בראש	מה עושים
אינטרס אישי	מה אני מפסיד מזה	מכירים בהפסד, מפצים או משתפים
חוסר הבנה ואמון	לא ברור לי למה	מסבירים ובעיקר מקשיבים
הערכה שונה	זה לא יעבוד	בודקים את הטענה, היא עשויה להיות נכונה
סבילות נמוכה לשינוי	לא בטוח שאצליח	הדרכה, ליווי וצעדים קטנים

פיזור החדשנות ונקודת ההמראה שיעור 2.3

חמש נטיות לשינוי (Everett Rogers, 1962)

קבוצה	חלק	מי הם
המתחדשים	2.5%	יוזמים שינוי ומתלהבים כשהוא מגיע
המאמצים הראשונים	13.5%	נכנסים מהר ואחרים מסתכלים עליהם
הרוב המוקדם	34%	מאמצים רק אחרי שראו שזה עובד אצל אחרים
הרוב המאוחר	34%	סקפטיים, מתקשים לאמץ
הדחיינים	16%	יתנסו רק כשהחדש כבר שגרה

הקבוצות מתארות מתי אדם מאמץ שינוי מסוים, לא מי הוא. ממפים מחדש מול כל שינוי.

נקודת ההמראה: בין כ-10% לכ-20% אימוץ. אחרי נקודה זו, לעיתים קרובות כבר אי אפשר לעצור את התפשטות הרעיון

לא חייבים לגייס את כולם. ההשקעה הכבדה הולכת ל-16% הראשונים

איך מגיעים לנקודת ההמראה

- **חברו בין הקבוצות:** המתחדשים מביאים את הרעיון, המאמצים הראשונים מביאים את האמון
- **פזרו אותם בארגון:** אזור בלי אף אחד מהם הוא המקום שבו השינוי ייתקע
- **השפעה לפני התלהבות:** מאמץ ראשון טוב הוא מי שעמיתים מקשיבים לו
- **הפער (Geoffrey Moore, 1991):** הראשונים רוצים יתרון וחידוש. הרוב המוקדם רוצה הוכחה, דוגמה מאנשים כמוהו ופתרון שלם

שש הרמות הלוגיות של דילטס שיעור 2.4

רמה	השאלה	איך זה נשמע בשטח
ייעוד וחזון	לשם מה? בשביל מי?	בשביל מה כל זה? את מי זה משרת?
זהות	מי אני? מי אנחנו?	אני לא מהאנשים ש... / זה לא אנחנו
אמונות וערכים	למה? מה חשוב לי?	זה לא יעבוד אצלנו / זה פחות חשוב
יכולות	איך?	אני לא יודע איך / אני לא מסוגל
התנהגויות	מה?	שוב לא עשו / אמרו כן ולא קרה
סביבה	איפה? מתי? עם מי?	אין זמן / אין מקום / פה אי אפשר

המודל של Robert Dilts, בהשראת Gregory Bateson. מודל של אנשי מקצוע מעולם האימון וה-NLP: מפה לאבחון ולשיחה, לא תיאוריה מדעית שנבדקה.

איך הרמות משפיעות זו על זו

- כל רמה כוללת ומארגנת את הרמה שמתחתיה
- שינוי למעלה מקרין למטה. שינוי למטה לא בהכרח עולה
- רוב תוכניות השינוי משקיעות בשתי הרמות התחתונות: לוחות, מערכות, נהלים והדרכות
- המילים של האדם מסגירות את הרמה שבה הוא נתקע

הדרכה פותרת בעיית יכולות. היא לא פותרת בעיית אמונות.

התנגדות כהתנגשות בין רמות שיעור 2.5

התנגדות היא פעמים רבות התנגשות בין רמות אצל אותו אדם: הוא רוצה ובאותו זמן משהו בו מושך בכיוון ההפוך

הסכמה ודחייה באותה נשימה: "זה נכון בתיאוריה, אבל זה לא יעבוד אצלנו"

"אני לא יכול לעשות את זה כאן": שימו את הדגש על כל מילה

אני	לא יכול	לעשות	את זה	כאן
זהות	אמונות	יכולות	התנהגות	סביבה

שינוי מחזיק רק כשיש הלימה בין הרמות. תוצאה מהירה על פני השטח היא לא הוכחה שהשינוי נקלט.

מגיבים ברמה שבה ההתנגדות נוצרה

רמה	מה עוזר
ייעוד	חיבור לתכלית: את מי השינוי משרת ולמה זה חשוב
זהות	שיחה אישית על התפקיד, הכרה בזהות החדשה
אמונות וערכים	ניסוי קטן, נתונים מהשטח, סיפורים של עמיתים
יכולות	הדרכה, תרגול וליווי בעבודה
התנהגויות	סטנדרט ברור, משוב קרוב, שגרות קבועות
סביבה	הסרת חסמים: זמן, מקום, כלים, הרשאות

תגובה ברמה נמוכה מדי לא תעבוד. תגובה ברמה גבוהה מדי תישמע כמו הטפה.

התנגדות היא לא האויב של השינוי. היא המפה שלו: מראה איפה אנשים נמצאים ומה עוד לא טיפלנו בו.