

למה קשה למנכ"ל להוביל שינוי ארגוני?

שלוש מלכודות עלולות להכשיל את המנכ"ל בדרך לביצוע שינוי ארגוני מוצלח: התמקדות בתוצאה ולא בתהליך; אופק ראייה של רבעון אחד; ואשליית החיבור ל"שטח". מהן ההתנהגויות הנדרשות כדי להימנע מאותן מלכודות ואיך להוביל לשינוי ארגוני מוצלח

השינוי הפך להיות חלק אינטגרלי משגות העשייה בארגון. גלובליזציה, התפתחות הטכנולוגיה, ריבוי מתחרים וציפייה מתמדת של הלקוחות לחידושים הם חלק מהגורמים בסביבה העסקית העכשווית, המחייבים את הארגון לערוך שינויים כאמצעי להתייעלות ולעיתים אף לשם הישרדות.

כיועץ המלווה ארגונים בתהליכי שינוי, אני שומע מנכ"לים רבים התוהים מדוע השינוי הארגוני שיזמו לא מניב את התשואה הצפויה ומדוע דווקא אצלם זמן ההסתגלות של הארגון לשינוי ארוך כל כך.

התהיות שלהם אינן מנתקות מהמציאות. מחקרים שנערכו בשנים האחרונות מצאו כי שיעור ההצלחה של תהליכי שינוי ארגוני עומד על 33% בלבד. כלומר, שניים מתוך שלושה מאמצי שינוי ארגוני נכשלים.

בשיחות פרטיות, יגידו מנכ"לים רבים כי הקושי שלהם ביישום השינוי הוא בהתנגדויות מתוך הארגון. אני לא בטוח שהמתנגדים לכאורה, אותם אנשים בתוך הארגון, יסכימו עם אמירה זו. מנקודת מבטם, הקושי נובע מחוסר היכולת של ההנהלה הבכירה לתרגם עד תום את השלכות השינוי בפועל על העשייה הארגונית.

שלוש מלכודות שמקורן במעין עיוורון

כמנהל הבכיר בארגון, האחראית ליישום השינוי המתוכנן היא בסופו של דבר על המנכ"ל. מסתבר שהצלחת תהליך השינוי תלויה באופן שבו הוא תופס את תפקידו כמוביל השינוי



ירון בלומנטל



Ready for a change, אן קארין בלאס



שאר המנהלים בארגון הם אלה שאמורים להוציא אותו לפועל. מחקרים מלמדים כי תהליך המעבר (transition) של מנכ"לים קצר יותר משל מנהלים אחרים בארגון וכי הוא כמעט שאינו מודגש על ידם. בחוהיה האישית של המנכ"ל תהליך השינוי מסתיים מהר מאוד, בדרך-כלל בנקודת הזמן בה מתחילים מנהלי הביניים לחוות את משמעות השינוי על בשום.

זהו מצב פרוקטואלי, המנכ"ל והדרג הניהולי הבכיר חווים תהליך שינוי קצר, המסתיים עוד לפני שדרג הביניים מתחיל להפנים את משמעותו משימת השינוי העומדת בפניו. אלו שתי חוויות מצצאות שונות, ורק מנכ"לים מעטים מצליחים לגשר עליהן.

הם צריכים לעשות כדי להצליח לשנות

- גם אתה, כמנכ"ל או כמנהל בכיר, עלול, מבלי משים, להוות מכשול להצלחת השינוי בארגונך. ארבעה עקרונות פעולה יעזרו לך לבצע את תפקידך כמוביל השינוי בארגון על הצד הטוב ביותר.
1. הובל את השינוי עד לסיומו. עבר זמן מה מאז השקת את תהליך השינוי, וייתכן שאתה מרגיש שהתהליך הסתיים. זהו סיומם, מרומה, רוב הסיכויים שדרג הביניים בארגונך עדיין נמצא בעיצומו של השינוי. פערי תפיסת השינוי בין הדרגים בארגון מחייבים אותך להישאר דומיננט, מעורב ובעיקר מחויב עד לסיום האמיתי של התהליך – התייצבות המערכת כולה על-פי הגדרות המצב החדש.
 2. סגנונו, נאם גם בעניין יש לה נחיר. הציפייה ששינוי ירחש באופן מידי היא מופרכת. זה שאתה כמנכ"ל, או אתם כהנהלה, החלטתם שכך צריך להיות, לא מבטיח שכך אכן יהיה. שינוי מוצלח צורך זמן הסתגלות של המערכת והאנשים למצב החדש. עליך להבין כי מלאכת השינוי היא סיופית במהותה ולוהית סבלני במשך תהליך השינוי, כיוון שהוא בהכרח אטי יותר מקצב התנהלות שאליו אתה מורגל.
 3. נלה אמפטיה. אנשים לא אוהבים שינויים. עבור חלק גדול מהמנהלים בארגונך השינוי הוא כפוי, אף אחד לא שאל אותם אם הם מעוניינים בו.

בארגון. מניסיון בליווי תהליכי שינוי, זיהיתי שלושה כשלים מרכזיים המקשים על מנכ"לים להוביל שינוי בארגוניהם:

1. תפיסה וצפיאות של תהליך השינוי. עבור מנכ"לים רבים משמעות השינוי היא התוצר הניתן למדידה בסוף התהליך. בין אם מדובר בהקמת יחידה עסקית חדשה, בשינוי מבנה ארגוני, בהטמעת מערכת ERP, או בשינוי תהליכים עסקיים.
- מרבית המנכ"לים אינם מודעים לקיומו של דובר נוסף, תהליך המעבר (transition), המקביל לתהליך השינוי ומסלים אותו. תהליך המעבר מתרחש בפרק הזמן הנדרש לכל אדם כדי להסתגל, לשנות התגלים קיימים ולאמץ דרישות חדשות הנוגדות מעצם השינוי.
- עבור מנהל בארגון, להיות כמעבר פירושו להתמודד עם קושי רגשי ולהשקיע אנרגיה רבה יותר על מנת להשיג את אותה רמת ביצוע, במיוחד אם תפקידו מושפע ישירות מעצם השינוי. התעלמות מהקשיים הרגשיים אותם חווים מנהלים ועובדים בתהליך המעבר הוא המקור לאותן "התנגדויות" מתוך הארגון אותן מתארים מנכ"לים.
- ניתן להבין מדוע מנכ"לים אינם מתייחסים לקיומו של תהליך המעבר. בעוד שאת תהליך השינוי ניתן להבנות כתוכנית עבודה מוגדרת במובני משימה ולו"ו, הרי שהתהליך המעבר נסתר מהעין ואינו ניתן לחיזוי או לתכנון. הקושי של המנכ"ל להתמודד עם העדר השליטה בתהליך המעבר מביא אותו לבחור בדרך הקלה של הטלת האחריות לקשיי ההטמעה של השינוי על "מתנגדים" מתוך הארגון.
- השאמה לנטא את השינוי נכר בדיוח הנספי הקרוב. בתרבות העסקית הישראלית, בה נמדדים מנכ"לים על הישגיהם בטוח הקצר, אין סבלנות להמתין עד לסיום תהליך השינוי. חברי הדיקטוריון רוצים לקטוף את הפירות כמה שיותר מהר, והמנכ"ל נדרש לספק תוצאות מהירות על ההשקעה. הוסיפו לכן את חדרת השינוי הטבועה בכל אדם, והנה לכם המוטיבציה "לגמור עם זה" כמה שיותר מהר, ולחזור אל חיקה החמים והבטוח של השגרה.

שינויים דורשים זמן. את ניצני הפירות ניתן לראות בטווח קצר, אבל צריך להתאזר בסבלנות עד שיבשילו. הלחץ להראות תוצאות מביא מנכ"לים רבים להשלות את עצמם שיעדי השינוי הושגו עוד בסרם הסתיים התהליך. לתפיסתם, קצוות שנשארו פתוחים ייסגרו מאליהם מתוך אינרציה פנים-ארגונית. זוהי חשיבה שגויה



ענה עליהם לשתף פעולה ולהתמודד עם הקושי הרגשי שבביצוע השינוי. גלה אמפטיה לקושי זה, שים עצמך במקומם ונסה להבין את החוויה שהם עוברים. כך תקטין את עוצמת ההתנגדויות לשינוי, שמקורן בתחושות הכעס וחוסר האונים, הנוגדות מעצם ההתמודדות עם השינוי.

4. תקשור את השינוי. בהגדרתו, שינוי הוא מצב דינמי ולא יציב, מה שמעלה את תחושת אי-הודאות בקרב עובדי הארגון. ככל שהשפעת השינוי גדולה יותר על אדם מסוים, כך תחושת אי-הודאות שלו. תקשור מהלך השינוי על כל השלכות הארגוניות הוא קריטי ליציאת אי של ודאות בתוך סגרת השינוי. עליך לדאוג לבניית תוכנית תקשור מסודרת, שתלווה את מהלך השינוי ובה יעברו מסרים אחידים, בוהים ובחדים לעובדים ולמנהלים בארגון.
- שינוי ארגוני הוא אחד התהליכים המורכבים שחווה הארגון. ניהול מוצלח שלו אינו תלוי רק בבחירת מתודולוגיה כזו או אחרת לניהול שינוי, אלא הוא מותנה בהבנה מעמיקה של החוויה הכוללת וגיבוש אסטרטגיה ארגונית לניהולה.
- אימוץ העקרונות שתוארו לעיל, כחלק מניהול השינוי בארגון, הוא זה שיאפשר לך "להכות" את הסטטיסטיקה שתוארה בתחילת המאמר, ולהוביל את הארגון להצלחת תהליך השינוי ולצמיחה. ■

שינויים דורשים זמן. את ניצני הפירות ניתן לראות בטווח קצר, אבל צריך להתאזר בסבלנות עד שיבשילו. הלחץ להראות תוצאות מביא מנכ"לים רבים להשלות את עצמם שיעדי השינוי הושגו עוד בסרם הסתיים התהליך. לתפיסתם, קצוות שנשארו פתוחים ייסגרו מאליהם מתוך אינרציה פנים-ארגונית. זוהי חשיבה שגויה. הנחת מאמצי השינוי טרם הסתיימו תביא לרגרטיה ולחזרה לנקודת המוצא.

3. אשליית החיבור לארגון. כל מנכ"ל יאמר לך שהוא יודע כיצד מרגיש "השטח". אולם במקרה של שינוי ארגוני, החוויה שעובר המנכ"ל יחד עם הדרג הניהולי הבכיר שלו שונה לגמרי מוז שחווה רג הביניים בארגון.
- עבור הדרג הבכיר, משמעות השינוי היא בעיקרה אסטרטגית; בעוד

הכתב הוא יועץ המלווה מנהלים בניהול תהליכי שינוי. www.tozeret.com