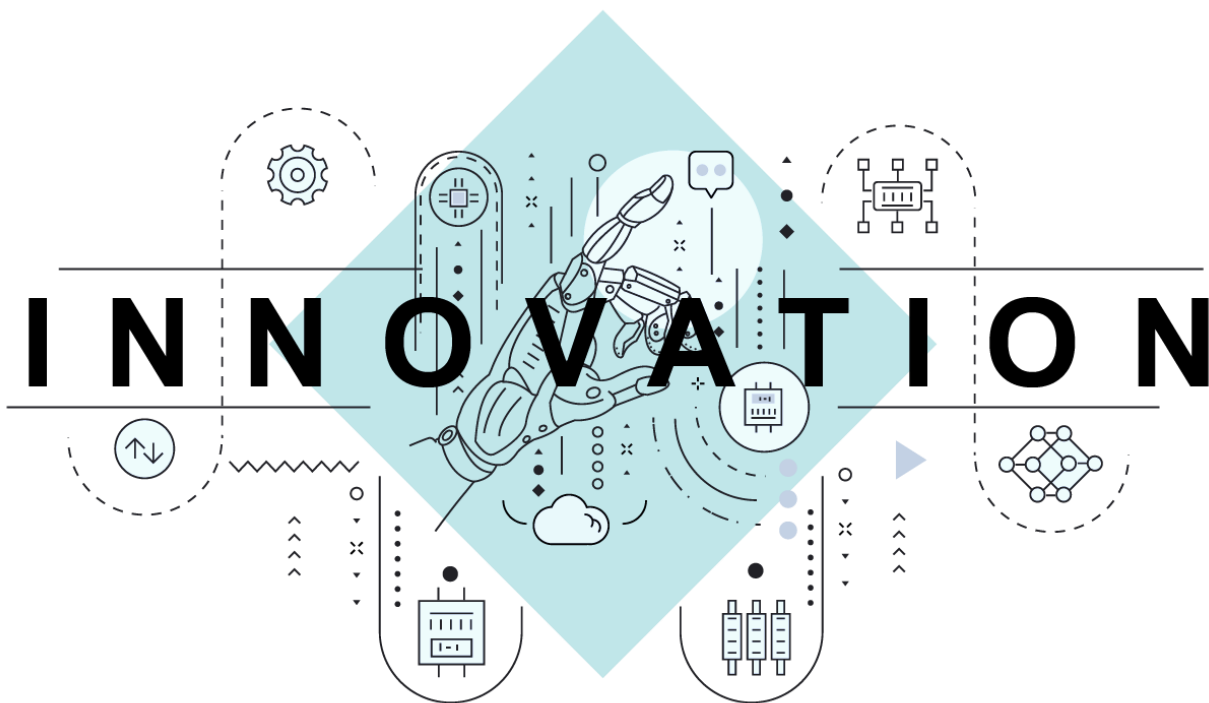


נושא המפגש:

התגברות על התנגדות לשינוי ISSUE SELLING



תכנית מנהל החדשנות הארגוני מחזור 10 28.4.25

מרצה:

לימור מוזס מוסקונה

mlimor@technion.ac.il

מנהלת מרכז הידע לחדשנות

INNOVATION = CHANGE

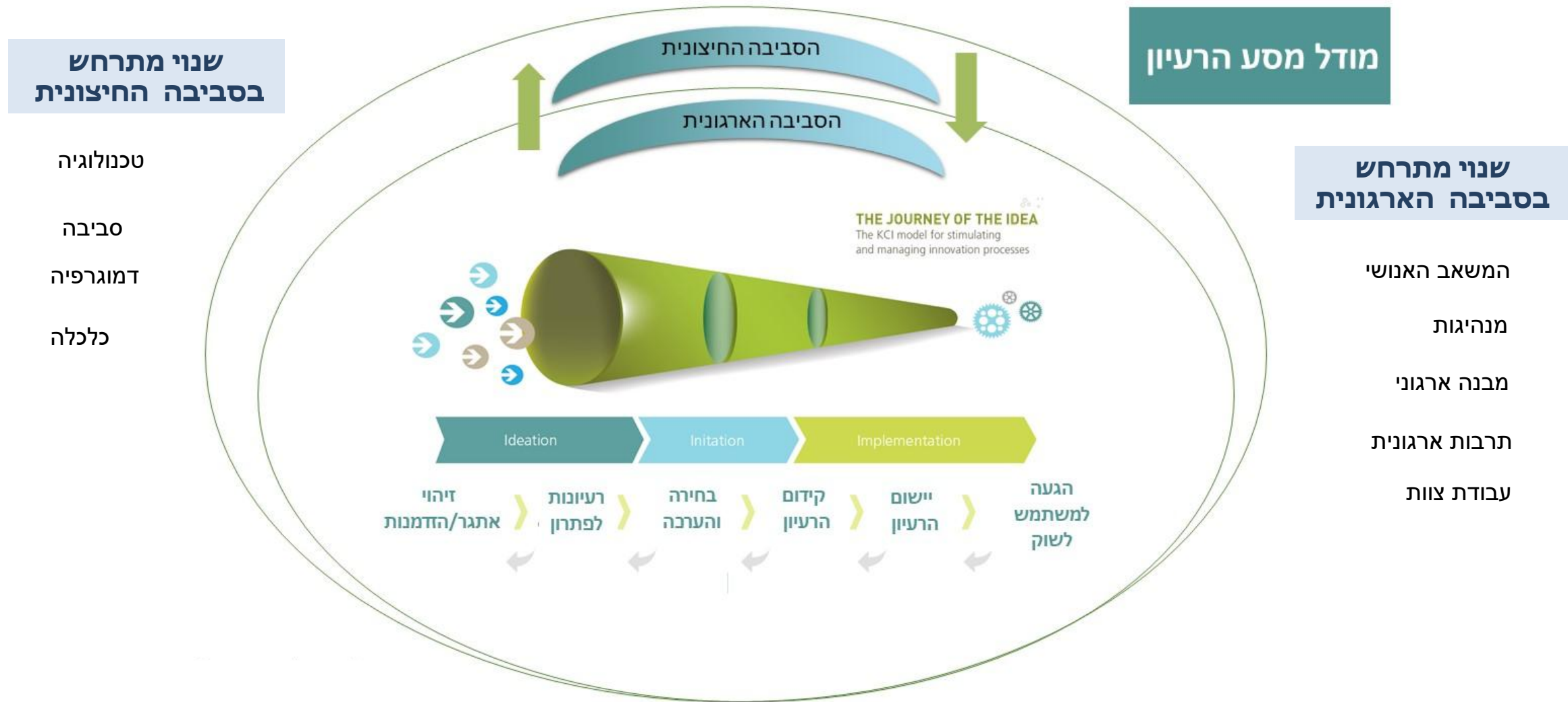
למה צריך לשנות?

מה גודלו והיקפו
של השינוי?

איפה מתקיים
השינוי?

מי נדרש
לשנות?

איך
לשנות?



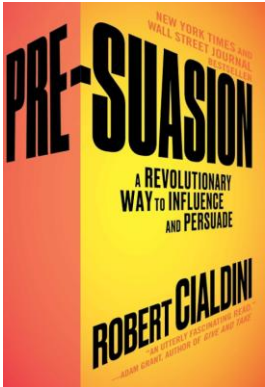
לגרום לאחר להבין את הצורך בשינוי

Getting the YES

- הכנה מוקדמת
- מציאת ה"כאב"
- שכנוע
- הבנת פסיכולוגיה של קבלת החלטות
-  Storytelling



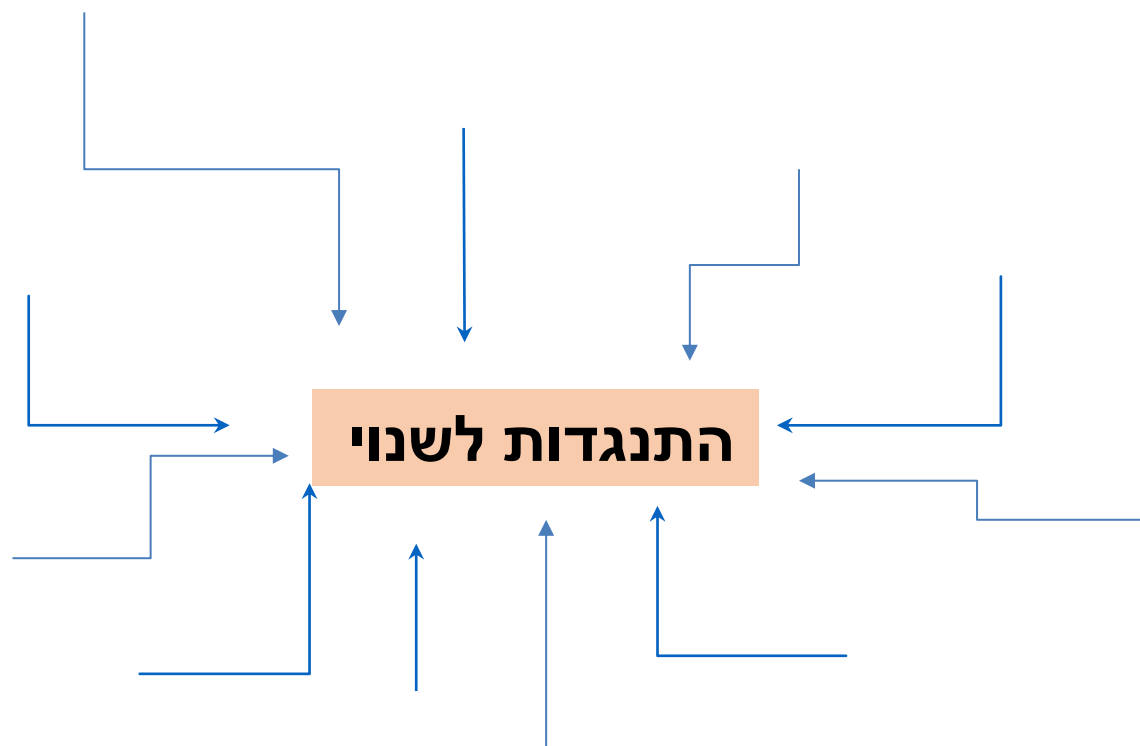
Robert B. Cialdini PhD



6 עקרונות שכנוע אוניברסליים:

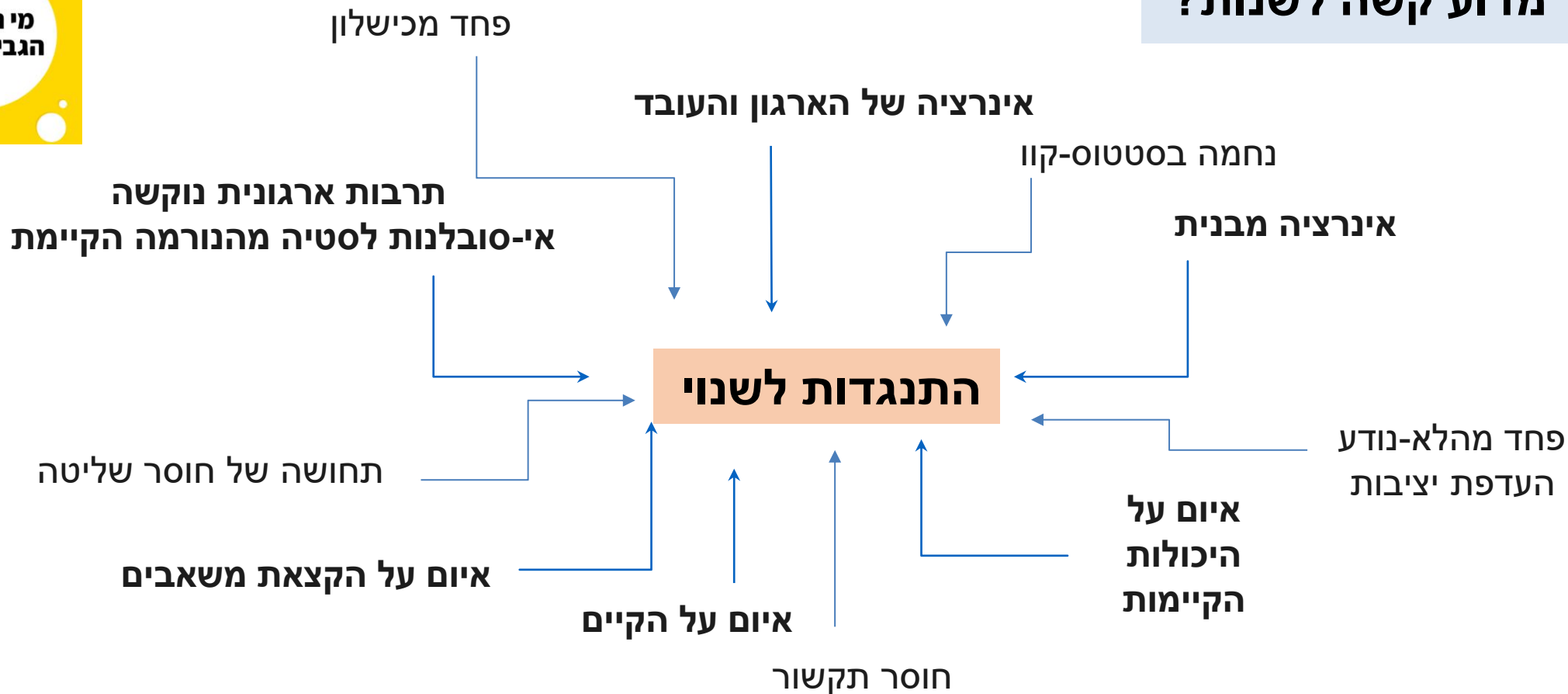
1. הדדיות Reciprocity
לתת ראשון, פרסונליזציה, ולא צפוי
2. מחסור Scarcity
יתרונות ייחודיים, ומה יפסידו אם לא יהיה
3. סמכות Authority
מומחים, ידע, אמינות
4. מחויבות ועקביות Consistency
להתחיל בקטן, ובעקביות ולהמשיך
5. חיבה Liking
דומה, מחמאות, שיתוף פעולה
6. הוכחה חברתית
מה עושים האחרים

מדוע קשה לשנות?





מדוע קשה לשנות?



Influence, Issue-selling, Persuasion

An interactive “Seller – Buyer” process



TOP DOWN

לגייס את העובדים לתמוך בשנוי
האתגרים מצד העובדים:

- שכנוע
- הדרכה – הליך למידה מתמשך
- צפיה לטעויות וסובלנות לטעויות
- תוצאות השנוי עשויות להיות שונות מהמתוכנן



BOTTOM UP

לגייס את ההנהלה לתמוך בשנוי
האתגרים מצד ההנהלה:

- מה זה נותן לי?
- עדיפויות אחרות לשימוש במשאבים
- חשש מלקיחת סיכון
- חוסר וודאות
- התכנית איננה מלאה עד הסוף

(Dutton, Ashford, O'Neill & Lawrence, 2001)

מדד אישי להתנגדות לשינוי

Are You
Really
In?

- עד כמה את/ה פתוח/ה לשינוי הרעיון המקורי שלך?
- עד כמה את/ה פתוח/ה לקבלת משוב מאחרים?
- עד כמה את/ה מוכנ/ה לוותר על הרעיון שלך לטובת רעיונות של אחרים בצוות?
- עד כמה את/ה פתוח/ה לשנות את הרעיון המקורי שלך בתגובה למשוב שאת/ה מקבל/ת?

תרגיל עצמאי

מה יכולות להיות התנגדויות לפתרון שלך

7 דק'

כך תצליחו במכירת רעיון חדשני לארגון

בצעו הכנה מוקדמת מעמיקה של ההצגה

התכוננו גם לשאלות עסקיות, ולא רק על הנושא עצמו

אל תסתירו את הקשיים שעלולים לצוץ

היו גלויים, גם אם אתם חוששים שזה יוביל לדחייה

אל תחששו מעימותים עם ההנהלה

הקפידו לדבר על הצלחות קודמות, ולא על כישלונות עבר

התמקדו גם ברגשות, ולא רק בהצגה רציונלית של הרעיון

האמינו ברעיון וביכולת שלו להתקבל



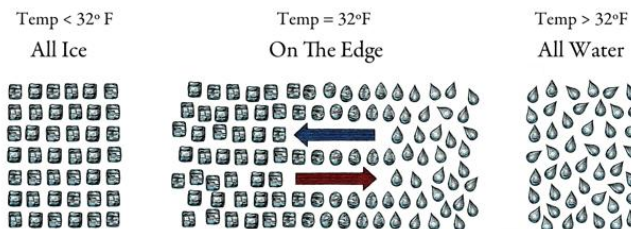
פרופ' מרים ארז: "התרבות הארגונית
מעודדת או הורגת חדשנות. תפקיד
ההנהלה הוא לשכנע את העובדים כי היא
באמת פתוחה לשינוי"

UnitoneVector/iStockphoto via Getty Images

תרגיל עצמאי

השיבו תגובות להתנגדויות המשוערות

7 דק'



מודל לתהליך שינוי קורט לוין



Kurt Lewin
1890- 1947

Unfreeze

Change

Refreeze

הפשרה ממצב קפוא

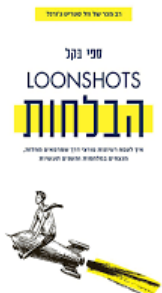
- השיטה/המוצר הקיים לא רלבנטי
- יש שיטה/טכנולוגיה חדשה בשוק
- המשתמש/לקוח השתנה
- התיחסות לאקטואליה

שינוי וסידור מחדש של המצב

- גבש חזון לשינוי שמביא ערך
- זהה אנשי מפתח לשנוי
- זהה מוקדי התנגדות וסיבות
- תקשר את השנוי באופן ברור
- צור מוטיבציה לשנוי – שיתוף ושכנוע בצוותים
- הכן תכנית ברורה והדרכה

הקפאה מחדש

- יצירת חיבורים שמבטיחים את שימורו של המצב החדש
- עגן את השנוי בתרבות הארגונית



גורמים פסיכולוגיים שמסייעים בהתגברות על התנגדות לשנוי

- "**הפשירו**" את המצב הקיים, שמאבד מכוחו.
- זהו **מובילי דעה** שמהווים שער כניסה לשנוי וישפיעו על אחרים
- דאגו ל**מעורבות** שלהם בתהליך, למשל – בקבוצות דיון (בנה קואליציה)
- הקבוצה יוצרת **נורמה קבוצתית** שמחייבת את חברי הקבוצה
- בקשו מהקבוצה לקבל החלטה (**מחויבות** של חברי הקבוצה ליישום ההחלטה).

Step 1	דחיפות Urgency
Step 2	קואליציה Coalition
Step 3	חזון Vision
Step 4	תקשורת Coalition
Step 5	העצמת אחרים Empowering
Step 6	נצחונות מהירים Quick Wins
Step 7	ניצול מומנטום להמשך שנוי Use Momentum to further change
Step 8	עיגון השנוי בתרבות הארגונית Anchor in culture

8 הצעדים של ג'ון קוטר להובלת שינוי בארגון (Kotter, 2007)



8 הצעדים של קוטר להובלת שינוי בארגון

(Kotter, 2007)

1. יצירת תחושת נחיצות

- הערכת המציאות -- לקוחות ומתחרים
- הערכת משברים מתהווים

הוצא מאזור
הנוחות
UNFREEZE

3. בניית חזון

- חזון שיוביל לשינוי ויהווה מוטיבציה לשינוי
- בניית אסטרטגיה למימוש החזון

2. עיצוב קואליציה מובילה ומשפיעה

- הרכבת קבוצה גדולה מספיק בכדי להוביל שינוי
- עידוד הקבוצה לעבודת צוות



מובילי דעה
Gatekeeper
Group Participation

4. תקשור החזון

- תקשור החזון החדש באופן אפקטיבי
- טיפוח התנהגויות חדשות – דוגמא אישית

8 הצעדים של קוטר להובלת שינוי בארגון (המשך)

(Kotter, 2007)

5. העצמת אחרים לפעול למימוש החזון

- הסרת מכשולים לשינוי
- שינוי מבנים החותרים תחת החזון
- עידוד נטילת סיכון ורעיונות בלתי שגרתיים



7. ביסוס השיפורים ויצירת שינויים נוספים

- יישום האמינות שנוצרה לשנות מערכות, מבנים ומדיניות
- העסקת עובדים המסוגלים לממש את החזון
- להפיח רוח חדשה בתהליך השינוי



6. תכנון ומימוש הישגים בטווח הקצר

- תכנון שינויים בולטים ונראים
- ביצוע השינויים
- תגמול עובדים המבצעים את השינוי

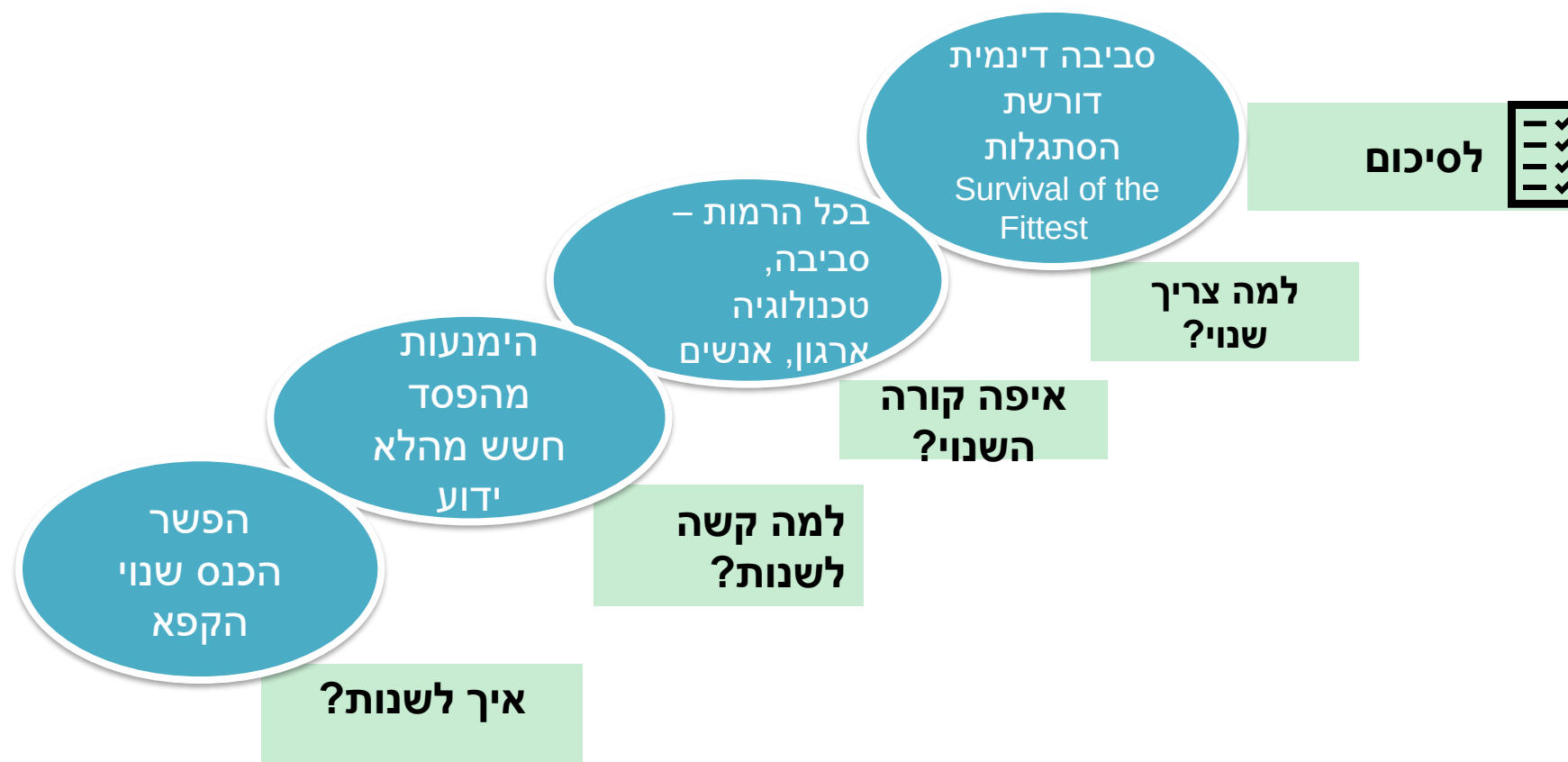


8. מיסוד המצב לאחר השינוי

- הגדרת הקשר בין התנהגויות החדשות לבין הצלחת הארגון
- פיתוח מנהיגות חדשה להובלת שינוי



תרגיל בית – מילוי הצעדים לשינוי שלכם





- דייקו את השנוי שאתם רוצים לקדם

- גייסו קבוצה שתעבוד אתכם על יישום הרעיון וקידומו

- דאגו להסביר למה זה חשוב לארגון ולכל פרט.
שתפו והעצימו

- הכינו תכנית לקידום הרעיון הכניסו שקיפות בתהליך
היישום

- אפשרו למידה והתנסות
- שאפו להצלחות קטנות ומהירות