

שיעור מספר 11 בגורם האנושי בארגון

דיון בכתה

מודל מעגל השינוי – איפה נמצא "מחר אני מתחיל דיאטה"

מה שמבדיל בין קדם הרהור להרהור הוא הבחינה של האלטרנטיבות. כאשר יש בחינה מעמיקה של אלטרנטיבות ועיסוק בשינוי, חזקה על האינדיווידואל שהוא שוקל באופן רציני את השינוי. כאשר הוא בקדם-הרהור הוא יכול לומר שהוא רוצה להתחיל דיאטה, אבל אין לא מחשבה על איך לעשות זה, או שיש לו רעיונות לא-ריאליים, זוהי הצהרה ריקה מתוכן.

המניע שתמיד נמצא שם ברקע הוא שמנהלים מחפשים כח ושליטה,

גיוס ושימור כוח אדם איכותי

ארגון צריך לשאול את עצמו למה שהעובדים הטובים ביותר יבואו לעבוד אצלו. אם אין תשובה חד-משמעית לשאלה, כנראה שהאנשים הטובים ביותר פשוט לא יגיעו. נניח וזו המסקנה, זו מסקנה שקשה מאוד להודות בה, אבל רק אם מודים בה ניתן לפעול בהתאם ולבדוק: אם אני לא יכול בשום אופן למשוך את האנשים הכי טובים, איזה אנשים אני כן יכול להביא ומה המשמעות.

שינוי – המשך משיעור קודם

גורמים המעכבים שינוי

נטייה להסתמך על נסיון עבר:

לא בהכרח נכון בתחומים טכנולוגיים. אפשר להסתמך על העבר אבל לנסות להתאים אותו להווה, אפשר לקחת את נסיון העבור ולהסיק ממנו באופן אינטיליגנטי על ההווה, אסור להסיק שהתמונה המלאה נשמרת. בכדי שזה יקרה, צריך עזרה מאנשים אחרים, מישו שיתווך את השינוי.

אזור הנוחות

לכולם נוח במקום הקיים, שינוי מוציא את האנשים מאזור הנוחות שלהם ולכן לא נוח להם שם. אפילו לבקש מכתה להחליף את המקום בכל שיעור זה להעביר את הסטודנטים מאזור הנוחות

הפחד מפני התמוטטות הקיים

למנהלים יש הרבה השקעה בקיים והרבה סיבות לפחד להפסיד את מה שיש. שינוי אמיתי יכול לגרום להם להפסיד את מה שיש. עם כל הטענות על המצב הקיים, השכר וכו', בדרך כלל המצב האחר והלא ידוע הרבה יותר מפחיד.

הבעיה של התנגדות לשינויים בהנהלה היא שאי אפשר לדבר על ההתנגדות הזו, אי אפשר להודות בכך. מודעות להתנגדות הזו היא הבסיס ליכולת להתגבר עליה.

הנטייה לחשוב באופן סכמתי

רוב האנשים נוטים לחשוב באופן סכמתי, בעיקר האנשים שנמצאים בארגון.

הרבה יותר קשה לעבוד באופן לא-סכמתי, זה בדרך כלל מאפיין ממציאים ויוזמים

איך דוחים שינוי

עשיתי את זה – זה לא עבד: לא תמיד הסיבות לשלון אז תקפות גם עכשיו, בפרט כאשר נעשה נסיון לכאורה שאין מאחוריו רצון אמיתי ולכן אין פלא שהוא נכשל.

רתימת העובדים לשינוי

מעגל השינוי מתחיל מקדם הרהור. כל אדם שעושה שינוי תמיד יעבור בכל השלבים, לא ניתן לדלג על השלבים. למה הרבה מהשינויים הארגוניים לא מצליחים – ההנהלה עוברת את כל השלבים. העובדים לא שומעים על השינוי לפני שלב הפעולה. לכן אין להם זמן לעשות את כל השלבים. למעשה הם בקדם הרהור אבל הם נדרשים לתפקד כאילו הם בשלב הפעולה. הציפייה שהעובד יתפקד במלא יכולתו בשלבים הראשונים היא לא ריאלית. יתרה מכך – שינויים דורשים מאמץ גבוה מהרגיל (בגלל כל השינויים) ולכן העובדים נדרשים לתפקד ברמה מעל הרגילה בתקופה בה הם בעצם לא מסוגלים אפילו לתפקד ברמה הרגילה.

האם יש נפילה בפרודוקטיביות בזמן שינוי
לשאול איפה כל אחד נמצא עם השינוי כדרך לעזור לעובדים לעבור בעצם את כל השינוי

תקשורת

הגדרה: **תקשורת בארגון** - העברת מידע בין שניים או יותר אנשים\מערכות בארגון

בלי תקשורת הארגון אינו יכול לתפקד.
העברה של אינפורמציה ישנה תמיד, הבעייתיות היא בעיקר באופן שבו מידע עובר, ובמידע עצמו.

דוגמא – בזמן של שינוי ארגוני רוב האנשים עסוקים במה יקרה איתם, האם הם ישמרו על משרתם ומה יקרה להם. בפועל - רוב הזמן מתבזבז על עיסוק בשמועות וברכילות.
העובדים הטובים עלולים לעזוב, מחשש לכך שעדיף להם לעשות זאת לפני שמשרתם תתייתר.
העובדים הבינוניים, ישארו.

קלט -> עיבוד -> פלט

קלט – המידע שמועבר למקבל המסר על ידי מחלק המסר
עיבוד – העיבוד צריך להיות ברור, תלוי באמון, למשל.
פלט – הפעולה\פעולות של מקבל המסר

הבעיה היא שאנחנו פועלים תמיד על סמך מה שהבנו, לא על סמך מה שנאמר.

לשיעור הבא

לקרוא על מודל התקשורת