

הובלת שינוי בדרך למימוש תמונת העתיד



Leadership **מובילים**
in Academia **באקדמיה**





מרכיבי תמונת

העתיד:

ייעוד וחזון

| ייעוד | חזון |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> מגדיר את התכלית - הסיבה המוגדרת לקיומו של הארגון ונותן את המענה לשאלות היסוד: מי אנחנו? מה עיסוקי הליבה שלנו? ולשם מה אנו קיימים ונמשיך להתקיים? | <input type="checkbox"/> תמונה עתידית ואידיאלית של הארגון כאשר הוא פועל במיטבו על-מנת להגשים את ייעודו. החזון מתרכז בערכים ובעקרונות המנחים את העשייה ובמשמעויותיה |

תרומות מרכזיות של חזון / תמונת עתיד



**מוקדי התייחסות
אפשריים של
תמונת העתיד**



מטאפורה ככלי מסייע בעיצוב והובלת חזון



מזמינה הסתכלות
אחרת

מאפשרת התמרה
של תובנות:
להעביר רעיון
מהקשר אחד לשני

ממחישה ומארגנת
רעיון מופשט

ממקדת, תמציתית
וזכירה

יוצרת מסגרת
התייחסות שונה

מסייעת ביצירת
תובנה

**רעיון מארגן
בעיצוב תמונת
העתיד**



**רעיון מארגן
משמעות
זהות**

**מדיניות
שיטה
פעולה**

יעדים וערכים: לבני הבניין של תמונת העתיד

| ערך | יעד |
|---|--|
| אמונה מהותית המנחה את חברי הארגון בעשייה שלהם מגדירה את האופן הייחודי בו יתנהל הארגון | הישג ארגוני משמעותי המוגדר במונחי תפוקה וזמן, שהארגון או תת יחידה שלו נדרשים לפעול למימושו |
| תוצר מנהיגותי | החלטה תפעולית |
| נורמטיבי | אופרטיבי |
| מרכיב מרכזי בתמונת עתיד | שלב בתכנית כוללת |
| רעיון מופשט | מוגדר ומדיד |
| מסמן את האופק | תחום בזמן |
| מיועד לכלל העשייה | מיועד לתתי יחידות |
| קבוע | משתנה בהתאם לנסיבות |

-
- כיצד נוכל להיות יותר רלבנטיים לסביבה בה אנחנו פועלים?
 - כיצד נוכל לחדד את הייחודיות שלנו – לבדל את עצמנו ממוסדות אחרים?
 - כיצד נוכל לממש את הפוטנציאל הקיים במוסד על כל מרכיביו ומאפייניו?
 - כיצד נוכל להרחיב את הפוטנציאל הקיים ולצמוח?

לאן אנחנו הולכים? – שאלות מפתח

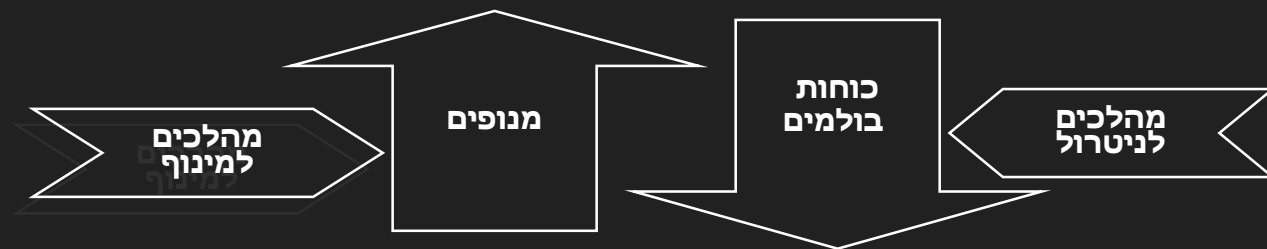
מהי תמונת העתיד הרצויה? מהם מרכיביה המרכזיים? כיצד
תאפשר לממש ולהרחיב את הפוטנציאל הקיים?
בדרך לתמונת העתיד – מהם הפערים המרכזיים שנדרש
לסגור אל מול המציאות הקיימת?
מה עשויים להיות החסמים המרכזיים וכיצד נתמודד איתם?
מה יכולים להיות הכוחות המקדמים וכיצד נמנף אותם?
מה אתם מאמינים שניתן לבצע... במה נכון להתחיל?

לאן אנחנו הולכים:
למה? מה? איך?

-
-
-
-
-

הובלת שינוי מערכתי – רעיון מנחה

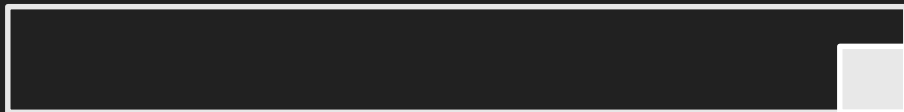
מציאות רצויה
לאור הייעוד והחזון / תפיסת השינוי



מציאות קיימת
בארגון ובסביבה

שינוי והשתנות

השתנות (Transition)

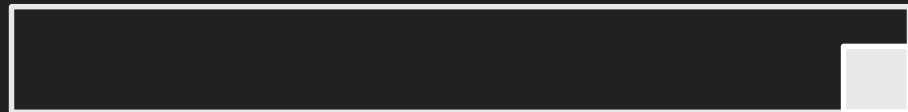


תהליך פנימי, שקורה אצל בעלי העניין השונים, בעקבות השינוי

מוכוונות פסיכולוגית וזהותית חדשה, שהפרט צריך לעבור כדי שהמצב החדש יתקיים.

תהליך של השלמה והסתגלות איטית למציאות החדשה

שינוי (Change)



המרת מצב / מציאות אחת (הגדרות, התנהגות, עמדות, סביבה) במצב / במציאות אחרת

ההבדל בין מה שהיה עד לשינוי ובין מה שמתרחש עם השינוי הוא ניכר, משמעותי ונקלט בברור.

המצב החדש רלוונטי ובעל השפעה בפועל או בפוטנציה על התודעה, העשייה וההויה.

רמות עומק השינויים

שינוי ממעלה שנייה

שינוי ממעלה ראשונה



שינוי במה ובלמה עושים

שינוי באיך עושים

שינוי מהפכני

שינוי הדרגתי-רציף (אבולוציה)

שינוי על הנחות יסוד

שינוי בתוך מסגרת הנחות יסוד קיימות

יצירת חוקי משחק חדשים ולא מוכרים

שיפור בתוך חוקי המשחק הקיימים

הפתרונות המקובלים לא מספקים /
מחריפים את הבעיה

הפתרונות המקובלים "עובדים"

שלבים מרכזיים בהובלת שינוי

מהו המצב הרצוי אליו שואפים להגיע - מהם הפערים המרכזיים בין המצב המצוי לרצוי?

מהם הכוחות שעשויים לבלום את יישום השינוי
מהם הכוחות שעשויים לסייע בלדחוף / לקדם את יישום השינוי

אילו סדירויות נדרע להתאים? לשנות? ליצור?

איזה פעולות נדרשות כדי לצמצם את ההתנגדות ולהעמיק את הזיקה הרגשית והמחוייבות של השותפים?

מהו סדר העדיפות לביצוע הפעולות על פי חשיבות והתכנות יישום

-
- מה עשויים להיות גורמים מרכזיים שמקדמים את יישום התוכנית (בתוך היחידה / תחום, בתוך המוסד, מחוץ למשרד)..
 - מה עשויים להיות גורמים בולמים (בתוך היחידה / תחום, בתוך המוסד, מחוץ למשרד)....
 - כיצד ניתן להתגבר על הגורמים הבולמים? איך בכל זאת ניתן להצליח להתקדם?

בדרך לשינוי: חסמים / גורמים מקדמים

חוסר התאמה של השירותים, מוצרים, יעדים ומדדים קיימים

מבנה ארגוני, הגדרות תפקיד, תהליכים לא תואמים

העדר טכנולוגיה תומכת

סביבה פיסית לא מותאמת

תרבות ארגונית המעודדת עקרונות וערכים מנוגדים

גורמים בולמים /
סדירויות לא תואמות
ברמה המערכתית

הרצון **להימנע מאובדן** אישי או ארגוני: מעמד, נוחות, תגמולים, השפעה, סמכויות, משאבים, יוקרה וכ"ו.

אי הבנת מלוא המשמעויות של השינוי.

חוסר אמון במערכת ו/או ביוזמי השינוי.

הערכת מצב שונה לגבי החשיבות והתרומות של השינוי, כתוצאה מהבדלי מידע ו/או השקפה.

רתיעה מן המאמץ והעלויות הנדרשים לעמידה בשינוי: אי ודאות, חוסר יציבות, הרגלים חדשים.

חשש מחוסר הצלחה לפתח את הכישורים הנדרשים להתמודדות עם הדרישות החדשות.

גורמים בולמים:
התנגדות רגשית
לשינוי

גורמים מקדמי

שינוי (1)

מדיניות בעלת עקביות פנימית גבוהה: בין הייעוד לחזון, בין החזון לתרבות ולאסטרטגיה, בין הצהרות למעשים.

אנשי מפתח עם מיומנות וכישורים, בעמדות השפעה, שיובילו את השינוי באופן חכם ומתוכנן.

לחץ סביבתי משמעותי ומתמשך, שיוצר צורך בתגובה

תרבות ארגונית הנשענת על בסיס ערכי מוצק, דימוי עצמי חיובי, פתיחות, עבודת צוות ונכונות לסיכונים

גורמים מקדמי שינוי (2)

יחסים אפקטיביים בין המנהלים ואנשי המקצוע.

רשת פנים-ארגונית - פורמאלית ולא פורמאלית - היוצרת אמון, מחברת אינטרסים וערכים ויוצרת שיתוף.

פשטות ובהירות של מטרות השינוי וסדרי העדיפות - ומימושם באופן עקבי, רצוף ובלתי מתפשר.

התאמה בין תוכנית השינוי ובין הסביבה והנסיבות: מאפיינים, מגמות, תהליכים - מקדמים ומעכבים

מנופים להעמקת הזיקה הרגשית

