

## יש דרכים שאי אפשר לקצר תהליך ניהול שינוי בקבוצת הפיתוח ב-Avaya

הילה מנוח – מנהלת משאבי אנוש Avaya

תמר חושן – יועצת לניהול

פרוייקט חדשני בארגון היי טק עמד להיכשל בשל מתחים מקצועיים ובין אישיים בין הקבוצות המקצועיות המרכזיות. כל נסיונות ההתערבות של מנהלים ואנשי משאבי אנוש לא הועילו ומנהלת קבוצת הפיתוח החליטה על ביצוע שינוי דרמטי במבנה הקבוצה. הקבוצות המקצועיות יפורקו ובמקומם יוקמו צוותי משימה מולטידיסציפלינארים. השינוי הוגדר כזמני ומטרתו – להביא לסיום בזק של הפרוייקט. נסיונותיו של מנהל משאבי אנוש לנהל את תהליך השינוי, לטפל בנפגעים המרכזיים, ולבצע תהליך לגיבוש מחוייבות הצוות הניהולי - נתקלו בהתנגדות של מנהלת הפיתוח ומנהל הפרוייקט. "זה חשוב מאוד" הם אמרו. "אבל לא עכשיו". "אין כרגע זמן להעסיק את הצוות הניהולי בשום דבר שאינו קשור ישירות לפרוייקט". מנהלת הפיתוח אף הביעה את אכזבתה מכך שמנהלים בכירים מתעסקים בשטויות שקשורות לאינטרסים אישיים כאשר דרושה התגייסות זמנית וחד פעמית להצלת הפרוייקט. המבנה החדש שורטט ותוקשר בחופזה, משימות הצוותים החדשים הוגדרו – וקדימה לעבודה. לאחר כשלושה חודשים נסגר הפרוייקט ומספר רב של אנשי מפתח – חלקם מנהלים – עזבו את החברה.

דוגמה זו היא אולי קיצונית, אך מייצגת את המתח הרב הכרוך בתהליכי שינוי ארגוני בעולם ההי-טק הדינאמי והתובעני. מנהל המבקש לבצע שינוי, חייב לבצעו במהירות רבה שכן עיכוב יכול להפוך את החלטותיו לבלתי רלוונטיות. המודלים המתארים ניהול נכון של תהליך שינוי, נראים למנהלים כבדים ולא מתאימים כאשר ההנהלה או השוק, נושפים בעורפם.

עבור מנהל משאבי האנוש, זהו מבחן הרלוונטיות בהתגלמותו. הם חייבים להתאים עצמם לקצב המטורף בו מתנהלים השינויים, אחרת לא יקשיבו להם. אולם, אם לא יצליחו לגרום למנהלים להסיר לרגע את הרגל מדושת הגז ולבצע מהלך נכון של ניהול שינוי – הם נכשלים בתפקידם.

במאמר זה יוצג מודל לניהול שינוי ארגוני, ויתואר תהליך ניהול שינוי ב- avaya כ- case study. יודגשו דילמות העומדות בפני מנהל משאבי אנוש בתהליך, וטיפים שיתרמו להצלחה.

### ניהול שינוי ארגוני – מודל מערכתי "על קצה המזלג"

המודל של נדלר וטושמן (Nadler D.A & Tushman M.L 1997) לניהול שינוי ארגוני הוא מודל מערכתי המציג את כלל ההשפעות של תהליך שינוי על המערכת הארגונית ומציע כיווני פעולה להתמודדות אפקטיבית, עם הבעיות הנוצרות בתהליך שינוי. על פי מודל זה, שלושה מרכיבים של המערכת הארגונית מושפעים בתהליך שינוי:

1. אנשים

2. מבנים ותהליכים ארגוניים פורמאליים

3. מבנים ותהליכים ארגוניים בלתי פורמאליים.

**האנשים** – מתנגדים לתהליכי שינוי בשל חשש מפגיעה באינטרסים, קושי בהכלת אי וודאות, חשש מחוסר מיומנויות לבצע את תפקידם החדש, חוסר הבנת הצורך בשינוי, או פשוט התנגדות טבעית לשינוי שנכפה עליהם. המשימה המרכזית בניהול שינוי בחזית זו היא אם כן- **טיפול או מניעת התנגדויות, באמצעות יצירת מוטיבציה לשינוי.**

**מבנים ותהליכים ארגוניים פורמאליים** – הגדרות תפקידים, תהליכי עבודה, מנגנוני דיווח – כל אלה מטיבם מתאימים למצבים יציבים ולא למצבי מעבר. מהרגע שהוכרז השינוי ועד להטמעתו, נמצא הארגון בשלב מעבר (transition) בו מבנים ותהליכים פורמאליים ישנים – אינם רלוונטיים עוד, ותהליכים חדשים עדיין אינם קיימים. האתגר המרכזי בחזית זו הינו אם כן – יצירת מנגנונים ומבנים חדשים שיתמכו במצב החדש באמצעות **ניהול תקופת המעבר.**

**מבנים ותהליכים ארגוניים בלתי פורמאליים** – יחסי כוח בין קבוצות, מנהיגות בלתי פורמאלית, פוליטיקה ותהליכי השפעה. כאשר מתבצע שינוי, מאזן הכוחות הבלתי פורמאלי מתערער ואנשים פועלים באופן אינטנסיבי לשיפור מצבם, לפני ההתייצבות המחודשת. תהליך זה יוצר התעצמות של פעילות פוליטית בזמן תקופת המעבר. האתגר בחזית זו הינו יצירת מסה של כוח בלתי פורמאלי שיתמוך בשינוי באמצעות **עיצוב הדינאמיקה הפוליטית של השינוי.**

על מנת להתמודד בהצלחה עם שלושת האתגרים הללו מומלצים כיווני הפעולה הבאים:

- ✓ בניית תוכנית מפורטת לניהול תקופת המעבר
- ✓ השפעה על מאזן הרווחים וההפסדים האישי של אנשי מפתח
- ✓ הבטחת שיתוף פעולה של אנשי מפתח באמצעות שיתופם בתהליך
- ✓ תיקשור הבעיות במצב הקיים והיתרונות במצב החדש
- ✓ יצירת תהליכי עבודה חדשים שיתמכו בתהליך השינוי

מנהלי משאבי אנוש המנסים להוביל כיווני פעולה כאלה, נתקלים בהתנגדויות אופייניות: **"כל כך הרבה זמן הושקע בתכנון השינוי – עכשיו צריך לחזור לעבודה"** – תכנון תהליך השינוי גוזל זמן רב ואנרגיות ממנהלים בכירים. כאשר הושגה הסכמה על המבנה החדש, הם להוטים לחזור לשיגרת העבודה וחשים כי לא יהיה נכון להשקיע משאבים נוספים לתכנון היישום.

**הדגשת תוצאות על פני תהליכים** – תרבות ה"אינסטנט" של ארגונים ציבוריים הנמדדים על פי תוצאות ההווה ולא על תהליכים ארוכי טווח, משפיעה גם עם האופן בו מנוהלים שינויים. "יש מבנה, הוא נכון, ולכן הוא יעבוד". המבנה הארגוני החדש מתוקשר לעובדים (בארגונים אמריקאים, לעתים קרובות במייל) והעובדים (ומנהלי הביניים) מצופים ליישר קו ולהתאים עצמם במהירות למבנה החדש. כל ביקורת נתפסת כהתנגדות והתבכיינות שאינם לגיטימיים. בארגונים גלובאליים, מגובה המגמה הזו על ידי לחצים מהתאגיד בחו"ל ("הם דורשים שנתקשר את השינוי ביום שני – לא נספיק לדבר עם כל המנהלים עד אז...")

**"אם אני השתכנעתי – אשכנע בקלות"** – לאחר ההחלטה על שינוי, ברור למנהלים שהאמונה בנכונותו, תאפשר שכנוע קל של עובדים ומנהלי ביניים. הם שוכחים את החודשים הארוכים שנדרשו להם להשתכנע. חודשים במהלכם קיימו אין סוף דיונים ובחנו אין ספור חלופות. הם אינם מבינים כי את תמצית הדרך אותה עברו הם – כל סוכני השינוי יידרשו לעבור.

**"אבל שיתפנו אותם"** – מנהלים ואנשי מפתח מצפים להיות שותפים אמיתיים, אם לא בהחלטה על שינוי, אז בתכנון היישום. איסוף המנהלים בחדר, שעה לפני ההכרזה לכלל החברה, ועדכוןם על השינוי – אינו שיתוף.

**"את לא יודעת איפה את חיה?!"** – מנהל משאבי אנוש המבקש לבצע יום דיונים off site, לתכנון תקופת המעבר, נתקל לעתים בתגובות קשות של מנהלים בכירים: "הפרוייקט צריך

להסתיים עד סוף החודש. נראה לך שאפשר שכל המנהלים יעלמו מכאן ליום שלם כשכולם כאן כל יום עד 24:00?! ברור שזה נכון לעשות זאת כך – אם היה לנו זמן..."

### **ניהול שינוי ארגוני ב- Avaya – Case Study**

השינוי הארגוני שבוצע בארגון הפיתוח ב- Avaya בשנה שעברה, כלל איחוד שתי קבוצות תוכנה וביטול דרג מנהלי הקבוצות. בפני מנהל הפיתוח ומנהלת משאבי אנוש, ניצבו מספר אתגרים בהטמעת השינוי -

#### **יצירת מוטיבציה לשינוי:**

- שימור מנהלי הקבוצות בארגון, למרות הפגיעה במעמדם הנוכחי
- יצירת מוטיבציה של ראשי צוותים לקחת על עצמם תחומי אחריות רבים יותר, בעבר של מנהלי קבוצות
- שימור מוטיבציה של מובילים טכניים שציפו לקידום והתאכזבו

#### **ניהול תקופת המעבר:**

- יצירת מנגנונים לשיתוף פעולה בין צוותי התוכנה
- מיסוד תהליכי עבודה אפקטיביים בין ראשי צוותים למנהלי פרוייקטים
- הבהרת תפקידים החדש של ראשי הצוותים ומיסוד מנגנוני עבודה ודיווח בינם לבין מנהל הפיתוח

#### **עיצוב הדינאמיקה הפוליטית של השינוי –**

- מיתון מאבקי כוחות בין ראשי צוותים למנהלי פרוייקטים ועידוד שיתוף פעולה
- הבטחת תמיכה של אנשי מפתח בתהליך

על מנת להתמודד עם אתגרים אלה, עוצבה תוכנית מפורטת לניהול השינוי שכללה את השלבים הבאים:

1. **מיפוי –** מיפוי הזדמנויות וסיכונים הכרוכים בהובלת השינוי. המיפוי כלל זיהוי אנשי מפתח העלולים להיפגע, הבנת השלכות השינוי על הגדרות תפקידים, תהליכי עבודה וממשקים.
2. **תכנון –** בניית תוכנית מפורטת לניהול תקופת המעבר. התוכנית כללה הגדרת עיתוי ואופן תקשור לממונים בארה"ב, הגדרת אופן טיפול באנשי מפתח העלולים להיפגע,

- הגדרת סוכני שינוי לשיתוף והתייעצות מוקדמים, תכנון ותיזמון תהליכי תיקשור אינדיבידואליים וקבוצתיים וקביעת מועד ואג'נדה ליום דיונים לצוות ההנהלה החדש.
3. **תיקשור** – ביצוע תהליך התייעצות ותיקשור לסוכני שינוי ולכלל האירגון, בהתאם לתוכנית – ברמה אישית וקבוצתית.
4. **שני ימי דיונים לצוות הנהלה Off Site**, **מייד לאחר השינוי** – גיוס צוות ההנהלה החדש כשותפים להובלת התהליך – הסכמה על חזון ויעדים לצוות, הגדרת נושאים מרכזיים לטיפול כחלק מהטמעת השינוי, יצירת צוותי עבודה לטיפול בנושאים כגון: הגדרת תפקידי ראש צוות, הגדרת ממשק העבודה בין ראשי צוותים למנהלי פרוייקטים, הגדרת תפקיד מובילים טכניים ושיפור ממשק העבודה עם עמיתים וממונים בארה"ב.
5. **מעקב וליווי ההטמעה** – ליווי עבודת הצוותים, מפגשי מעקב וקבלת החלטות, זיהוי בעיות בהטמעה וטיפול בהן במישור אישי וקבוצתי.

#### **עקרונות מנחים למנהל משאבי אנוש בהובלת תהליכי שינוי**

- **תכנון - ראייה מערכתית** – חשוב שמנהל משאבי אנוש יסייע למנהלים להבין השלכות מערכתיות של ניהול השינוי, ולא יתמקד רק בהיבטים פרסונאליים "פסיכולוגיים".
- **הבנה מעמיקה של השינוי** - על מנת להביא ערך מוסף בתכנון תהליך השינוי, על מנהל משאבי האנוש להבין לעומק את מהות השינוי, את הסיבות לו ואת הסיכונים הכרוכים בו – גם אם אלה קשורים לנושאים טכנולוגיים, שיווקיים או אסטרטגיים. שותפות אמיתי בתכנון השינוי תמצב את מנהל משאבי האנוש במקום המתאים להובלת תהליך המעבר (transition)
- **מודעות להיבטים גלובאליים ופוליטיים** – מנהל משאבי האנוש יכול לתרום רבות להצלחת תהליך השינוי, אם יעזור למנהלים לראות היבטים פוליטיים, גלובאליים ובין תרבותיים בתהליך. למשל באמצעות תמיכה בתכנון העיתוי והאופן לשיתוף ממונים ועמיתים במטה החברה בחו"ל.
- **מצא את הקצב הנכון** – קיימות שתי טעויות נפוצות. בקצה האחד נמצאים מנהלי HR, שבלהט להתאים עצמם לקצב המטורף בו מתנהלים הדברים בארגון, מוצאים את עצמם רצים יחד עם המנהלים ולא מצליחים להאט על מנת להביא ערך מוסף



ייחודי. בקצה השני נמצאים מנהלי HR המתעקשים על ניהול תהליך מסודר וממושך "לפי הספר" ומאבדים את הקשב והסבלנות של לקוחותיהם. מציאת שביל הזהב הכולל תגובתיות מהירה אך גם אסרטיביות – היא האתגר האמיתי.

### **ולסיכום**

הובלת תהליכי שינוי בארגונים מעמידה אתגר לא פשוט בפני מנהלי משאבי אנוש. יכולתו של מנהל משאבי אנוש לסייע בהובלת תהליך נכון לניהול השינוי מהווה הזדמנות להפוך לשותף אמיתי עבור מנהלים בארגון. היכולת לאזן בין רספונסיביות לאסרטיביות - להגיב במהירות המתאימה, אך להצליח "לשים ברקסים" על מנת להוביל תהליך נכון – היא אתגר הרלוונטיות האמיתי לאיש משאבי אנוש הרוצה להיות שותף עסקי.