



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة التربية والتعليم



**לשם שינוי**  
**על הובלת תהליכי שינוי במוסד החינוכי**  
**התנגדויות לשינוי**



מנהלים שנה ב

'לשם שינוי'

התנגדות לשינוי

## הגדרה

”התנגדות לשינוי היא רגש, עמדה או פעולה (או שילוב שלהם) המבטאים  
אי הסכמה, אי שביעות רצון או חוסר נכונות לקבל מצב חדש (פוקס)”

מנהלים שנה ב

**’לשם שינוי’**

**התנגדות לשינוי**

## למה להתנגד בכלל ?

ההתנגדות בדרך כלל אינה לעצם השינוי, אלא לוויתור על דפוסים מוכרים ויתור זה מוביל לחרדה, שכן הוא כולל דרישה למאמץ פסיכולוגי של הכרת דפוסים חדשים, והכלת התסכול שנגרם בעת תהליכי הסתגלות.

העדר היכולת לשלוט או לבחור את השינוי, מהווה גורם חרדה נוסף שמחזק את ההתנגדות. חששות אלה גוברים לעיתים על היתרונות הצפויים מהשינוי, כך שהתנגדות עשויה להתרחש גם כשהשינוי מיועד להיטיב לאדם.

גורם נוסף שיש לקחת בחשבון הוא שפעמים רבות, שינוי טומן בחובו גם חווית אובדן; ככל שמדובר במרכיב חשוב יותר בחיי האדם, כך גדל האובדן וכך גדל הסיכוי להתנגדות



המכון הישראלי למהינות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

מנהלים שנה ב

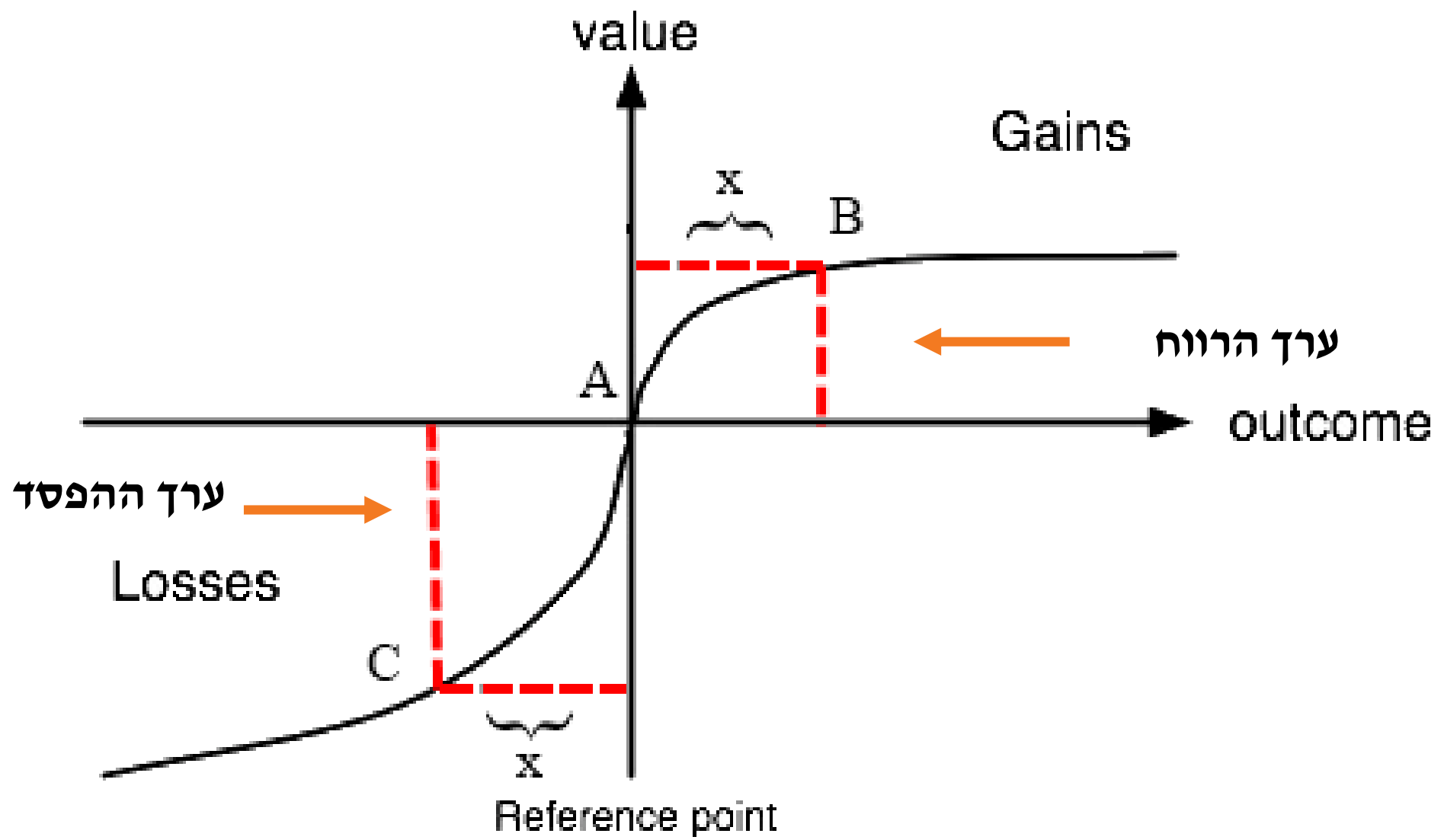
**'לשם שינוי'**

**התנגדות לשינוי**

מנהלים שנה ב

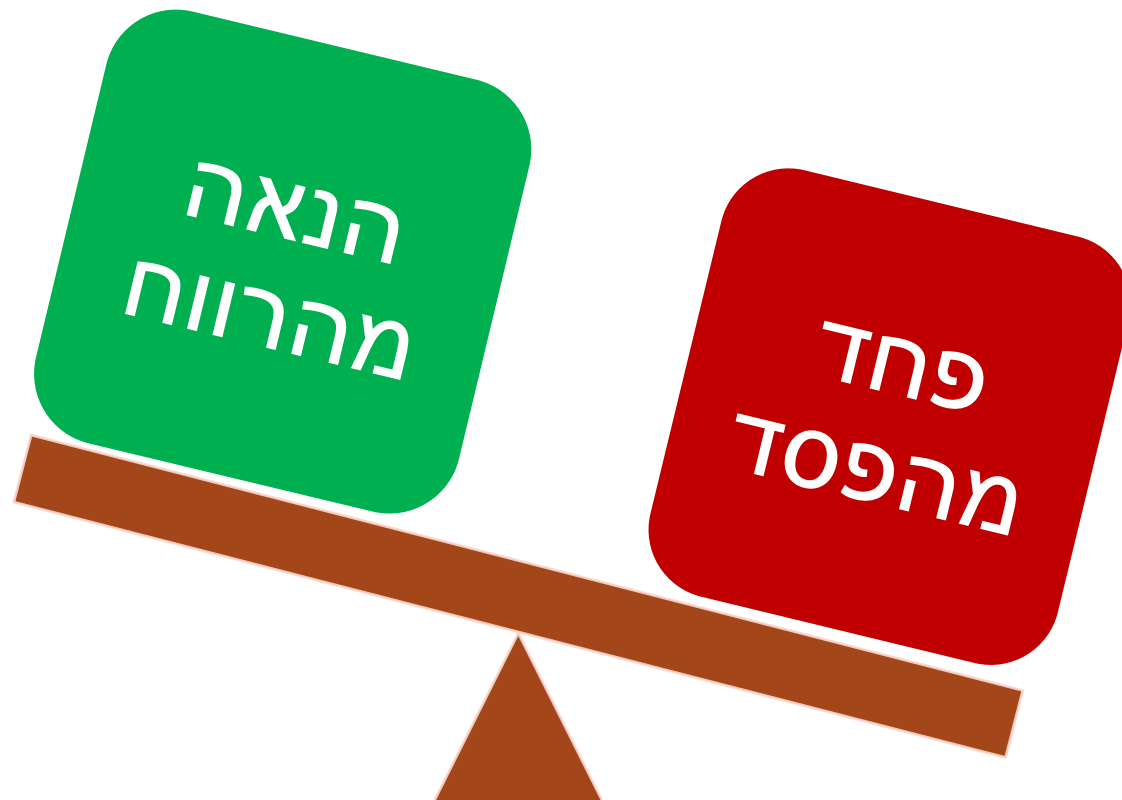
'לשם שינוי'

התנגדות לשינוי



**Loss  
Aversion**

**שנאת  
הפסד**



מנהלים שנה ב

'לשם שינוי'

התנגדות לשינוי

## הסיבות להתנגדות

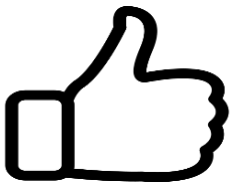
ישנם מספר נקודות מבט היכולות להוות הסבר למקור להתנגדות לשינוי קוטר ושליזנגר (1979):

**הפרט** – מידת ההשפעה של השינוי על הפרט, על הרווחים הישירים והעקיפים במצב הנוכחי עבורו. וכן, נטיות אישיותיות המשפיעות על היכולת לקבל שינויים.

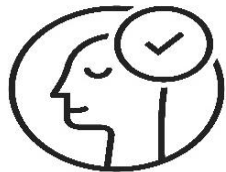
**האקלים הארגוני** – תרבות ארגונית שמרנית, חשדנית וזהירה שלא מאופיינת בשיח פתוח ובסקיפות, יגבירו את העוצמה של ההתנגדות לשינוי.

**בהירות השינוי** - אי בהירות בנוגע להיקף ואופי השינוי יכולה גם היא להגביר את ההתנגדות.

**טובת הארגון** – גישה רציונלית הבוחנת את הנתונים ולאור הפרשנות שניתנת נוצרת התנגדות.



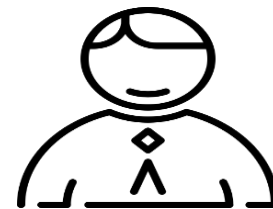
טובת הארגון



בהירות השינוי



האקלים  
הארגוני

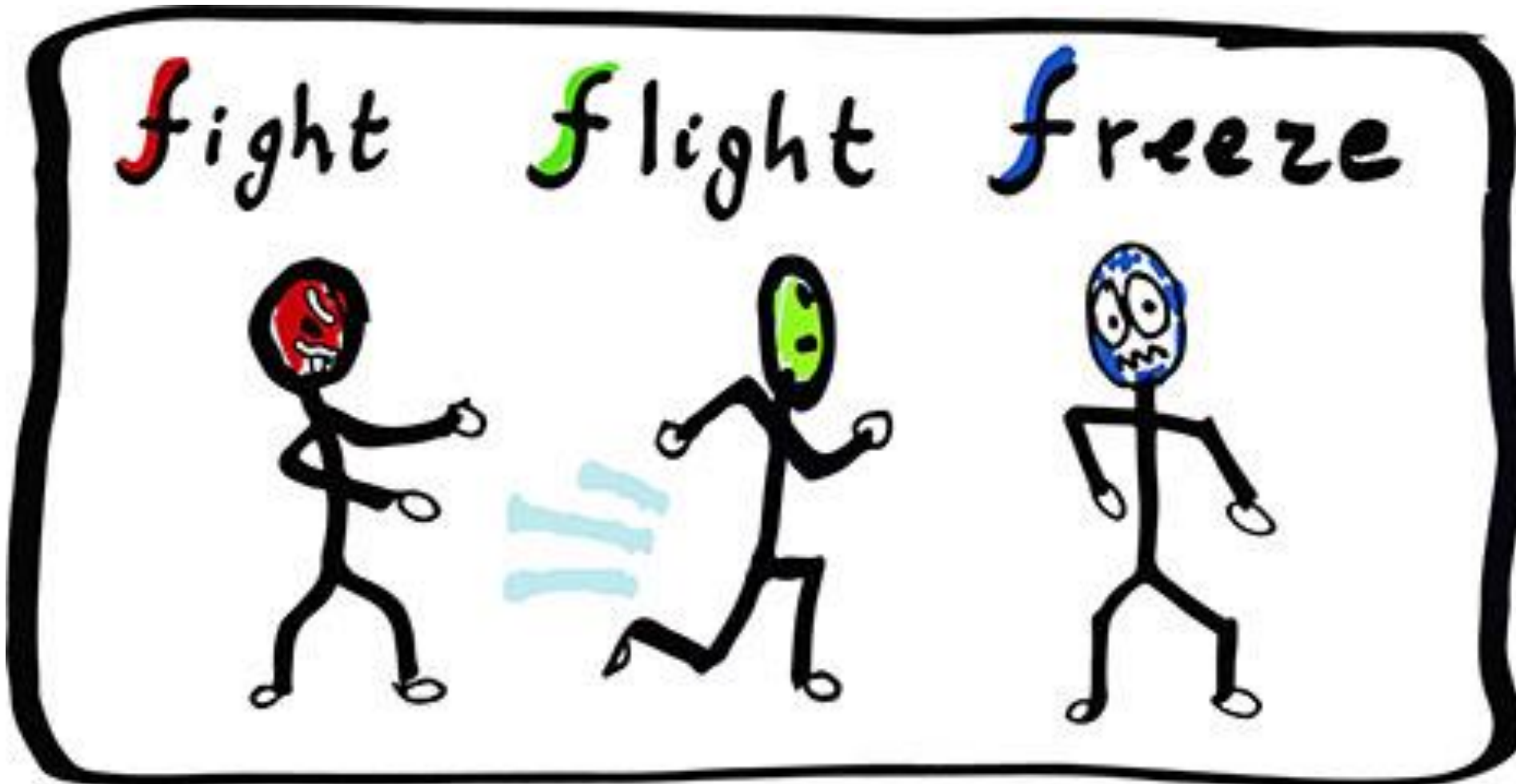


הפרט



מכיוון ששינוי יכול להתפס כאיום על האדם, הוא מעורר תחושות דחק.  
תחושות אלה נענות על פי המחקר באחת משלוש דרכים מרכזיות:

Fight, Flight or Freeze



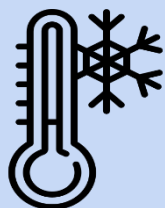
מנהלים שנה ב

'לשם שינוי'

התנגדות לשינוי



## אופני התגובה לשינוי



**Freeze**

**Fight**

**Flight**

התעלמות מעצם השינוי,  
הימנעות מעשייה  
הקשורה בו ומעיסוק בו

מאבק פעיל, גלוי או סמוי,  
במטרה לעצור, לבטל או  
לצמצם את השינוי

הכחשת השינוי,  
התעלמות מהאתגרים  
שהוא מעלה וכן עזיבה  
של הארגון או התפקיד  
במטרה להתמודד עם  
הקשיים הכרוכים בשינוי

מנהלים שנה ב

'לשם שינוי'

התנגדות לשינוי

## אופן ההתנגדות

אופן ההתנגדות נע ברצף שבין התכחשות, התעלמות וגרירת רגליים, דרך התנגדות אישית, ועד גיוס מתנגדים אחרים וניסיונות לחבל בשינוי. ההתנגדות יכולה להיות מכוונת ליעד השינוי, לשלביו, לעיתויו ולאופן הנהגתו.

התנגדות נעה על הרצף שבין התנגדות סמויה ואישית להתנגדות גלויה וציבורית.

אופן ההתנגדות מתפרט במטריצה של אופן ההתייחסות לשינוי ולצורת הביטוי שלו:



**Fight**



**Flight**

העלאת טיעונים כנגד השינוי, כתיבת חוות דעת, גיוס מתנגדים נוספים, הפגנות וכו'

התעלמות ממשמעות השינוי, המשך פעולה באופן הקודם וכו'

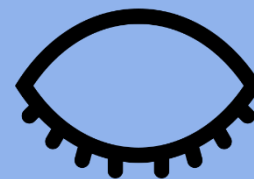
הבעת תרעומת בשיחות בלתי רשמיות, הפצת מידע כוזב בין חברי הארגון בנוגע לשינוי, פניה אנונימית לגורמים חוץ ארגוניים וכו'

היעדרויות מהארגון, הצהרות על קבלת השינוי אך בפועל אי שיתוף פעולה, דחיינות בביצוע משימות וכו'

גלויה



סמויה



מנהלים שנה ב

'לשם שינוי'

התנגדות לשינוי

## התמודדות עם התנגדות

יכולה להישען על אחד או יותר משלושת המקורות שמציג אדיג'ס (1991)

### סמכות (Authority)

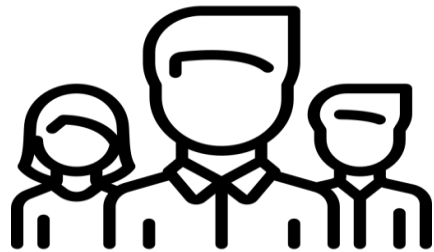
הזכות החוקית של המנהלת לקבל החלטה. זכות זאת מעוגנת במשרתו בארגון.

### כוח - (Power)

היכולת הלא פורמלית להעניש או לתגמל ללא סמכות, מעצם הקירבה למנהלת

### השפעה - (Influence)

היכולת לגרום למונהג לעשות משהו ללא שימוש בסמכות ובכוח. שכנוע אמיתי של הזולת בתהליך של הפנמה.



השפעה



כח



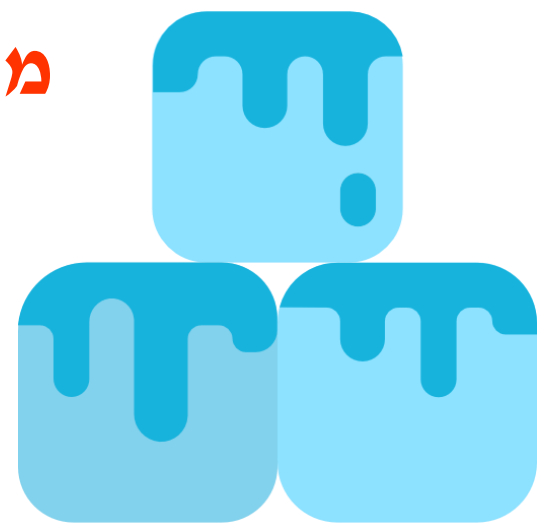
סמכות

מנהלים שנה ב

'לשם שינוי'

התנגדות לשינוי

מודל השינוי של קורט לוין



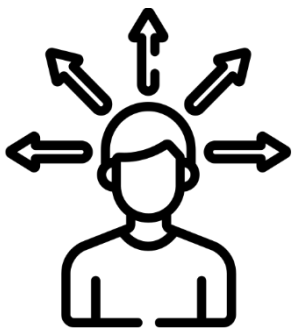
# תיאוריית ההכוונה העצמית של (2000) Eduard Deci & Richard Ryan

- לאדם יש פוטנציאל לגדילה והתפתחות
- האדם שואף באופן אקטיבי לעסוק בפעילויות מעניינות ומאתגרות
- דגש על הקשר סביבתי ומערכתי בתוכו פועל האדם
- המטרה היא להניע את האדם לפעול יותר מתוך מוטיבציה פנימית מאשר מתוך מוטיבציה חיצונית להתחבר לרצון של האדם לצמיחה והתפתחות דרך יצירת רלוונטיות ושייכות

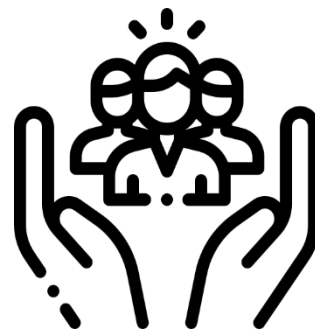
# פיתוח מוטיבציה פנימית מושגת על ידי הענקה של 3 צרכים בסיסיים:



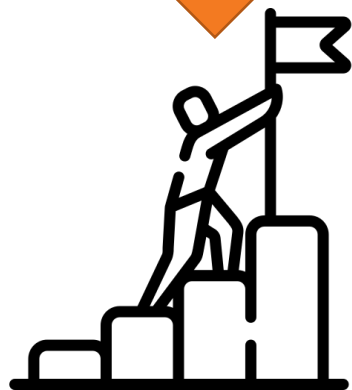
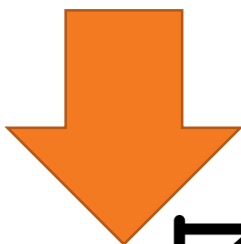
תחושת מסוגלות



אוטונומיה לבחור



שייכות וביטחון



מוטיבציה פנימית לעשייה

פיתוח מקצועי  
מנהלי בתי-ספר

לשם שינוי

מפגש 3

התנגדות לשינוי



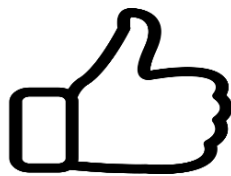
## קוטר ושלזינגר מגדירים 6 עקרונות היכולים לסייע בצמצום התנגדויות:

1. שיתוף בשלב תכנון השינוי והתהליך
2. תקשורת פתוחה ומשתפת
3. מוכנות למשא ומתן על השינוי
4. תמיכה על ידי מתן ידע רלוונטי וחיזוק רגשי
5. הכנסת חבר מקבוצת המתנגדים לקבוצת החשיבה על היישום
6. מה יקרה אם לא יתבצע השינוי – תחושת דחיפות

מנהלים שנה ב

'לשם שינוי'

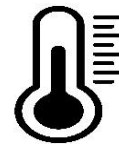
התנגדות לשינוי



טובת  
הארגון



בהירות  
השינוי



האקלים  
הארגוני



הפרט

## החיוב שבשלילה

פיתוח מקצועי  
מנהלי בתי-ספר

**'לשם שינוי'**

**מפגש 3**

**התנגדות לשינוי**

האדם הפרטי, וכן הארגון המורכב הקבוצה רחבה של בני אדם, מתפקדים על בסיס מנגנון הישרדותי חשוב של שימור והגנה על הקיים, ניתן למצוא זאת בהומואסתזיס (השאיפה ליציבות) הפיזיולוגי של האדם וכלה בגישות הקונפליקטואליות בסוציולוגיה העוסקות ביציבות הנוצרת בחברה בזכות קבוצות כח שונות.

ההתנגדות לשינוי, בבסיסה היא כח משמר המגן מפני טעויות או חשיפה לאיומים שלאדם או לארגון אין מידע מספק בנוגע ליכולת ההתמודדות שלו איתם.

גם שימור המצב הקיים דורש אנרגיה, וישנו מתח תמידי, הן בתוך האדם כפרט והן בארגון כמערכת, בין כוחות השואפים לשימור ולהימנעות לבין כוחות השואפים לחידוש ולשינוי.