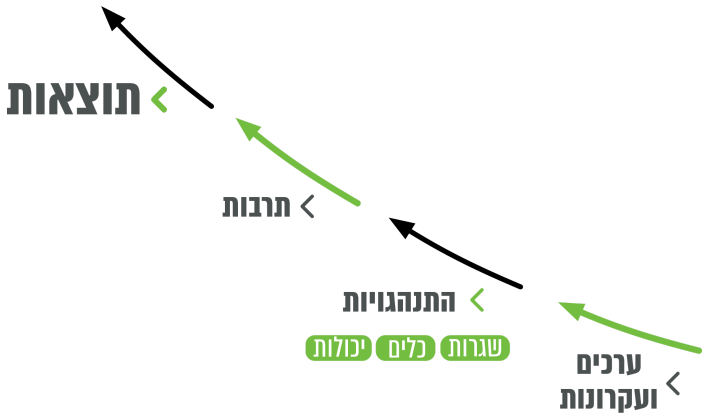
ערכת הסיכומים: שמונת הקורסים

המודלים והרעיונות המרכזיים של כל קורס, בסדר שבו למדתם אותם



ההסמכה כולה בנויה סביב רעיון אחד: שגרות יוצרות התנהגויות, התנהגויות קבועות הופכות להרגלים והרגלים בונים תרבות שמביאה תוצאות.

ערכים ועקרונות מובילים להתנהגויות דרך שגרות, כלים ויכולות. ההתנהגויות בונות תרבות והתרבות מביאה את התוצאות.

כל אחד משמונת הקורסים מוסיף חוליה אחרת לשרשרת הזו.

מה בערכה

לכל קורס שני עמודים של סיכום. בקובץ יש סימניות לכל קורס, כך שאפשר לקפוץ ישר אליו.

קורס	שם הקורס	שיעורים
1	ה-DNA של המצוינות: תרבות ארגונית	6
2	הפסיכולוגיה של השינוי	5
3	האדם במרכז השינוי	5
4	הובלת המערכת	5
5	ארגז הכלים של סוכן השינוי	5
6	ארכיטקטורת ההובלה	3
7	מחדר הישיבות לרצפת הייצור: Hoshin Kanri	6
8	מנהיגות יוצרת מציאות	5

איך להשתמש בערכה

לפני מבחן ההסמכה: קראו את הסיכום של כל קורס וחזרו לדפי העבודה שמילאתם. אחרי ההסמכה: שמרו את הערכה קרוב, כמו כלי עבודה, כשאתם מובילים שינוי.

סיכום הקורס · ה-DNA של המצוינות

המודלים המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

מהי תרבות ארגונית שיעור 1.1

- **אישיות הארגון:** ה-DNA שקובע איך הארגון חושב ופועל
- **הנחות יסוד ואמונות:** פועלות באופן לא מודע ונלקחות כמובנות מאליהן
- **התשתית הערכית:** הבסיס שעליו נשענים הארגון והאנשים בו

אדגר שיין: תרבות היא מה שהקבוצה למדה כשפתרה את בעיותיה, שעבד מספיק טוב כדי להיחשב נכון ולכן מלמדים אותו כל חבר חדש

תרבות היא כל מה שאדם צריך לדעת או להאמין בו, כדי לפעול בדרך שחברי הקבוצה יקבלו כנכונה

Ward Goodenough. המבחן: מה עובד חדש לומד בשבוע הראשון שלו, בלי שאף אחד כתב את זה

מבנה מול תרבות

מבנה אפשר לשרטט והוא משתנה בהחלטת הנהלה. תרבות רובה סמויה, משתנה לאט דרך התנהגות חוזרת ונמדדת בעקיפין. **שינוי מבנה הוא החלטה. שינוי תרבות הוא תהליך.**

הקרחון ושבעת המאפיינים שיעור 1.2

מודל הקרחון נשען על עבודתו של אדגר שיין: שלושה רבדים

תוצרים גלויים: מה שרואים ושומעים. מבנה, לוחות, טקסים, שפה.
ערכים מוצהרים: מה שהארגון אומר על עצמו. חזון, ערכים, מדיניות.
הנחות יסוד: מה שבאמת מאמינים בו, בלי לשים לב שמאמינים.

כשיש פער בין הערכים המוצהרים להנחות היסוד, ההנחות מנצחות

מה שמתחת למים מעצב את מה שמעליהם. את התרבות קוראים בפערים, לא בנהלים.

רשת התרבות של ג'ונסון ושולס: שבעה רכיבים שמשפיעים זה על זה

מאפיין	מה זה	שאלת אבחון
הרובד הסמוי: מתחת לפני המים		
פרדיגמות	מערך התפיסות שמגדיר איך הארגון חושב ומה נחשב חשוב	במה הארגון באמת ממוקד: לקוח, בטיחות, או השורה התחתונה?
בעלי השפעה וכוח	מי מקבל החלטות בפועל ומי באמת מניע דברים בשטח	האם החלטות שמתקבלות למטה מקבלות גיבוי מלמעלה?
סיפורים ומיתוסים	הנרטיב שעובר מעובד לעובד, תורה שבעל פה	מה מספרים לעובד חדש ביום הראשון ובאיזה טון?
הרובד הגלוי: מעל פני המים		
מבנים ארגוניים	ההיררכיה, היחידות והצוותים ואיך הם תומכים בעבודה	האם המבנה תואם את זרם הערך, או את מחלקות הארגון?
מערכות בקרה	מה מודדים, איך מנטרים וכמה הדוקה הבקרה	מה נמדד ונבדק בפועל ומה קורה כשיש חריגה?
טקסים ושגרות	פגישות, אירועים ופעילויות שחוזרים על עצמם	האם השגרות מעוררות מעורבות, או שהפכו לטקס ריק?
סמלים	מה שמייצג רעיונות: עיצוב, שילוט, לוגו, שפה	האם המשמעות שאנשים נותנים לסמלים תואמת את הכוונה?

מהו ארגון מצוין שיעור 1.3

כבוד לאדם

האנשים שעושים את העבודה הם המומחים הגדולים ביותר לה

שיפור מתמיד

כל תהליך אפשר לשפר, כל יום, בצעדים קטנים ושיטתיים

שני העקרונות תלויים זה בזה: אין שיפור מתמיד בלי אנשים שמרגישים בטוחים להציע אותו

מודל שינגו למצוינות בתפעול: עשרה עקרונות, ארבעה ממדים

תוצאות: יצירת ערך עבור הלקוח

הלימה: חשיבה מערכתית, מטרות עקביות

שיפור מתמיד: מיקוד בתהליך, חשיבה מדעית, זרימה ומשיכה, איכות במקור, שאיפה לשלמות

מאפשרי תרבות (הבסיס): כבוד לכל פרט, הובלה בצניעות

עקרונות	מערכות	כלים	תוצאות
מגדירים מהי התנהגות אידיאלית	מניעות את ההתנהגות ביומיום	תומכים במערכות	באות מהתנהגות עקבית

מי שמתחיל מהכלים מקבל פרויקט. מי שמתחיל מהעקרונות מקבל תרבות.

ביטחון פסיכולוגי שיעור 1.4

אמונה משותפת של חברי הצוות שבטוח לקחת בו סיכון בין-אישי
Amy Edmondson, Harvard Business School (1999)

לא נחמדות ולא הורדת רף. ביטחון לדבר, לשאול ולטעות, יחד עם ציפייה לביצועים.

מה המנהל עושה: שלושה מהלכים

1. **להכין את הקרקע:** להגדיר את העבודה כלמידה
2. **להזמין השתתפות:** לשאול שאלות אמיתיות ולהודות שאין לי את כל התשובות
3. **להגיב נכון:** להודות על דיווח, לטפל בבעיה ולהתייחס לכשל כמקור ללמידה

התגובה הראשונה של המנהל לבעיה הראשונה קובעת אם תהיה בעיה שנייה.

אזור החרדה
רף גבוה, ביטחון נמוך: עובדים קשה ומסתירים בעיות

אזור הלמידה
רף גבוה, ביטחון גבוה: מדברים, מנסים ומשתפרים

אזור האדישות
רף נמוך, ביטחון נמוך: עושים את המינימום

אזור הנוחות
רף נמוך, ביטחון גבוה: נעים, אבל לא מתקדמים

שורה עליונה: רף ביצועים גבוה ימין: ביטחון נמוך · שמאל: גבוה

המטרה היא לא להוריד את הרף, אלא להעלות את הביטחון

שבעת המאפיינים בארגון מצוין שיעור 1.5

מאפיין	בארגון רגיל	בארגון מצוין
פרדיגמות	אספקה מעל הכל	בטיחות ואיכות מעל הכל
בעלי השפעה	סבבי אישורים בהנהלה	מי שפותר בעיות בשטח
סיפורים	המייסדים וכיבוי שריפות	סיפורי שיפור ופתרון
מבנים	היררכי לפי מחלקות	צוותים לאורך זרם הערך
מערכות בקרה	מה שמעניין את ההנהלה	מה שמקדם את הלקוח
טקסים ושגרות	הרמת כוסית	סנכרון יומי וחגיגת הצלחות
סמלים	לוגו וקבוצות ספורט	מקום עבודה ויזואלי

מצוינות בת קיימא נבנית כשכל אחד משבעת המאפיינים מספר את אותו סיפור
הרובד הגלוי והרובד הסמוי צריכים לדבר באותו קול

מאיפה מתחילים

- **בחרו שניים:** את הנמוך ביותר ואת זה שהכי קל להזיז
- **התחילו בשגרות:** הן הדרך המהירה ביותר לשנות התנהגות
- **היזהרו מהסמלים:** לוח חדש בלי שגרה סביבו מחזק ציניות
- **הפרדיגמות זזות אחרונות:** דרך התנהגות שחוזרת, לא דרך הצהרה

תרבות חזקה והלימה שיעור 1.6

תרבות ארגונית שמסתגלת לעולם המשתנה ובו בזמן שומרת על הלימה בין כל מרכיביה לבין ערכי הליבה של הארגון
הגדרת העבודה שלנו בהסמכה. ערכי הליבה יציבים. הדרכים לבטא אותם משתנות.

- **מכלול אחד:** המאפיינים הסמויים והגלויים פועלים יחד ומכתיבים את ההתנהגות
- **הלימה בין הרכיבים:** כל מאפיין מחזק את האחרים ואף אחד לא סותר
- **בהירות:** לאנשים ברור מאוד איך מצופה מהם לנהוג

התנגשות בין המאפיינים היא הסיבה המרכזית לכך שתרבות רצויה לא נבנית, או לא נשמרת.

בדיקת הלימה: ארבע שאלות לפני כל יוזמה

1. באיזה מאפיין היוזמה נוגעת ומה צריך להשתנות ברובד הסמוי כדי שתחזיק?
2. איזה מאפיין אחר עלול לסתור אותה?
3. מי בעל ההשפעה שחייב לגבות אותה ומה הוא צריך לעשות אחרת?
4. איזה סיפור נרצה שיסופר עליה בעוד חצי שנה?

סיכום הקורס · הפסיכולוגיה של השינוי

המודלים המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

למה שינויים נכשלים שיעור 2.1

שינוי בר קיימא: שינוי שיש ביכולתו להתקיים, לשרוד ולהביא לתוצאות הרצויות לאורך זמן

השאלה היא לא אם השינוי הצליח ביום ההשקה, אלא איך הוא נראה אחרי שנה

- **שישה סוגי שינוי:** חברתיים, טכנולוגיים, כלכליים, פנימיים, סביבתיים, פוליטיים ורגולטוריים. השינוי היחיד שבטוח יגיע הוא השינוי הבא
- **70% נכשלים?** המספר המפורסם לא נשען על מחקר אמפירי (Mark Hughes, 2011). מה שכן ברור: הרבה שינויים משיגים רק תוצאות חלקיות
- **ניתוח שורש (Why 5):** השורשים מתכנסים למקום אחד. שינויים נכשלים כי לא תוכננו ולא הובלו בצורה מיטבית
- **עייפות שינויים:** כשרצים יותר מדי שינויים במקביל, גם שינוי טוב נכשל. מסתכלים על כל השינויים כתיק אחד, מתעדפים ועוצרים חלק מהם

המסע הרגשי של השינוי (Kelley & Conner, כפי שמובא אצל דולן ועמיתיו)

שלב	מה המוביל עושה
אופטימיות לא מתוקשרת	מתקשר בגלוי גם את הקשיים הצפויים
פסימיות מתוקשרת	מקשיב, מטפל בבעיות, נמצא בשטח יותר מתמיד
מחויבות או נטישה	מראה הצלחה קטנה ראשונה ומבהיר שאין חזרה
אופטימיות מתוקשרת	מרחיב את השינוי ומחזק את מי שהוביל
הצלחה ותגמול	מקבע כסטנדרט ומספר את הסיפור

הירידה היא חלק טבעי מהדרך. הכי מסוכן: להסיר תמיכה בתחתית העקומה.

התנגדות לשינוי שיעור 2.2

התנגדות: תגובה שמצביעה על חוסר רצון לבצע או לתמוך בשינוי רצוי, משיקולים אישיים או ארגוניים

היא לא שלילית. היא Andon אנושי: עוצרת את הקו, אבל מצביעה על בעיה

- **שנאת הפסד:** הפסד כואב לנו יותר ממה שרווח באותו גודל משמח אותנו (Kahneman & Tversky, 1979)
- **עובדים ומנהלים:** הסיבות דומות. אצל מנהלים הן פשוט מנוסחות בשפה מקצועית יותר
- **למה היא מכוונת:** לשינוי עצמו, לסוכן השינוי, או התנגשות בין רמות (זהות, ערכים, אמונות). שואלים את זה לפני שמגיבים
- **גלויה מול סמויה:** ויכוח, תלונה וסירוב מול כן בישיבה ולא בפועל, דחייה שקטה וציניות. גלויה היא מתנה. את הסמויה צריך להוציא לאור

ארבעה מקורות להתנגדות (Kotter & Schlesinger, 1979)

מקור	מה עובר לאדם בראש	מה עושים
אינטרס אישי	מה אני מפסיד מזה	מכירים בהפסד, מפצים או משתפים
חוסר הבנה ואמון	לא ברור לי למה	מסבירים ובעיקר מקשיבים
הערכה שונה	זה לא יעבוד	בודקים את הטענה, היא עשויה להיות נכונה
סבילות נמוכה לשינוי	לא בטוח שאצליח	הדרכה, ליווי וצעדים קטנים

פיזור החדשנות ונקודת ההמראה שיעור 2.3

חמש נטיות לשינוי (Everett Rogers, 1962)

קבוצה	חלק	מי הם
המתחדשים	2.5%	יוזמים שינוי ומתלהבים כשהוא מגיע
המאמצים הראשונים	13.5%	נכנסים מהר ואחרים מסתכלים עליהם
הרוב המוקדם	34%	מאמצים רק אחרי שראו שזה עובד אצל אחרים
הרוב המאוחר	34%	סקפטיים, מתקשים לאמץ
הדחיינים	16%	יתנסו רק כשהחדש כבר שגרה

הקבוצות מתארות מתי אדם מאמץ שינוי מסוים, לא מי הוא. ממפים מחדש מול כל שינוי.

נקודת ההמראה: בין כ-10% לכ-20% אימוץ. אחרי נקודה זו, לעיתים קרובות כבר אי אפשר לעצור את התפשטות הרעיון

לא חייבים לגייס את כולם. ההשקעה הכבדה הולכת ל-16% הראשונים

איך מגיעים לנקודת ההמראה

- **חברו בין הקבוצות:** המתחדשים מביאים את הרעיון, המאמצים הראשונים מביאים את האמון
- **פזרו אותם בארגון:** אזור בלי אף אחד מהם הוא המקום שבו השינוי ייתקע
- **השפעה לפני התלהבות:** מאמץ ראשון טוב הוא מי שעמיתים מקשיבים לו
- **הפער (Geoffrey Moore, 1991):** הראשונים רוצים יתרון וחידוש. הרוב המוקדם רוצה הוכחה, דוגמה מאנשים כמוהו ופתרון שלם

שש הרמות הלוגיות של דילטס שיעור 2.4

רמה	השאלה	איך זה נשמע בשטח
ייעוד וחזון	לשם מה? בשביל מי?	בשביל מה כל זה? את מי זה משרת?
זהות	מי אני? מי אנחנו?	אני לא מהאנשים ש... / זה לא אנחנו
אמונות וערכים	למה? מה חשוב לי?	זה לא יעבוד אצלנו / זה פחות חשוב
יכולות	איך?	אני לא יודע איך / אני לא מסוגל
התנהגויות	מה?	שוב לא עשו / אמרו כן ולא קרה
סביבה	איפה? מתי? עם מי?	אין זמן / אין מקום / פה אי אפשר

המודל של Robert Dilts, בהשראת Gregory Bateson. מודל של אנשי מקצוע מעולם האימון וה-NLP: מפה לאבחון ולשיחה, לא תיאוריה מדעית שנבדקה.

איך הרמות משפיעות זו על זו

- כל רמה כוללת ומארגנת את הרמה שמתחתיה
- שינוי למעלה מקרין למטה. שינוי למטה לא בהכרח עולה
- רוב תוכניות השינוי משקיעות בשתי הרמות התחתונות: לוחות, מערכות, נהלים והדרכות
- המילים של האדם מסגירות את הרמה שבה הוא נתקע

הדרכה פותרת בעיית יכולות. היא לא פותרת בעיית אמונות.

התנגדות כהתנגשות בין רמות שיעור 2.5

התנגדות היא פעמים רבות התנגשות בין רמות אצל אותו אדם: הוא רוצה ובאותו זמן משהו בו מושך בכיוון ההפוך

הסכמה ודחייה באותה נשימה: "זה נכון בתיאוריה, אבל זה לא יעבוד אצלנו"

"אני לא יכול לעשות את זה כאן": שימו את הדגש על כל מילה

אני	לא יכול	לעשות	את זה	כאן
זהות	אמונות	יכולות	התנהגות	סביבה

שינוי מחזיק רק כשיש הלימה בין הרמות. תוצאה מהירה על פני השטח היא לא הוכחה שהשינוי נקלט.

מגיבים ברמה שבה ההתנגדות נוצרה

רמה	מה עוזר
ייעוד	חיבור לתכלית: את מי השינוי משרת ולמה זה חשוב
זהות	שיחה אישית על התפקיד, הכרה בזהות החדשה
אמונות וערכים	ניסוי קטן, נתונים מהשטח, סיפורים של עמיתים
יכולות	הדרכה, תרגול וליווי בעבודה
התנהגויות	סטנדרט ברור, משוב קרוב, שגרות קבועות
סביבה	הסרת חסמים: זמן, מקום, כלים, הרשאות

תגובה ברמה נמוכה מדי לא תעבוד. תגובה ברמה גבוהה מדי תישמע כמו הטפה.

התנגדות היא לא האויב של השינוי. היא המפה שלו: מראה איפה אנשים נמצאים ומה עוד לא טיפלנו בו.

סיכום הקורס · האדם במרכז השינוי

המודלים המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

מודל המעבר של ברידג'ס שיעור 3.1

שינוי הוא מה שקורה מסביב לאדם ויש לו תאריך. מעבר הוא מה שקורה בתוך האדם והוא לוקח זמן
"לא השינויים הם שמפילים אותנו, אלא המעברים"
(William Bridges, Managing Transitions, 1991)

- **שתי רגליים:** הובלה ברמת הארגון (Kotter, בקורס הבא) ומיקוד באדם. ארגון לא משתנה מעצמו, אנשים משתנים
- **שינוי מתחיל במטרה, מעבר מתחיל בסיום:** מנהלים מתכננים מהמטרה ואנשים חווים את השינוי מהסיום
- **אפקט הפרפר:** אותו שינוי יכול להיות שיפור לצוות והפסד אמיתי לאדם אחד. מי שמסתכל רק על הממוצע יפספס אותו
- **מה מנהלים:** אי אפשר לבטל את הירידה בתפקוד. מקצרים את השהייה באזור הניטרלי ומרכזים את עוצמת התגובות

שלושת שלבי המעבר

שלב	מה קורה	מה עושים
1. סיום	משהו נגמר והתפקוד מתחיל לרדת	ממפים מי מפסיד מה (גם מעמד, מומחיות וקשרים), מכירים בהפסד בגלוי, מסמנים מה נגמר ומה לא
2. האזור הניטרלי	הישן נגמר והחדש עוד לא עובד. בלבול וחרדה וגם הזדמנות	מבנים זמניים, יעדים קצרים, תקשורת תכופה וניסויים: מחזורי PDCA קצרים
3. התחלה חדשה	האדם מאמץ את הדרך החדשה והתפקוד עולה	ארבעת ה-P: המטרה, התמונה, התוכנית והחלק של האדם בתוכה

מודל ADKAR שיעור 3.2

מרכיב	מה זה	כשחסר תשמעו	מה עוזר
מודעות	הבנה למה צריך את השינוי	בלבול	נתונים וחשיפה למציאות, למשל לקוח שמתלונן
רצון	בחירה אישית לקחת חלק: מה יוצא לי מזה	התנגדות	להראות מה יוצא לאדם, לצרף מתנגד לצוות ההובלה
ידע	לדעת מה לעשות ואיך	חרדה	חניכה, הכשרה, נוהל שמבינים במבט
יכולת	לעשות את זה בפועל	תסכול	תרגול, ליווי, זמן, ציוד ומשאבים
שימור	השינוי מחזיק לאורך זמן	אין שינוי: חוזרים לישן	שגרות ניהול, מדידה והכרה

את המודל פיתח Jeff Hiatt, מייסד חברת Prosci.

מחוברות
מודעות ורצון: למה ולמה אני

מסוגלות
ידע, יכולת ושימור: איך ואיך זה לא נעלם

- **אי אפשר לדלג:** כל מרכיב נשען על זה שלפניו
- **האבחון אישי:** באותו צוות יש מצבים שונים
- **התנועה לשני הכיוונים:** מנהל חדש או כישלון ראשון מחזירים אחורה
- **נקודת החסם:** מטפלים במרכיב הראשון שחסר, לא במה שקל לתת
- **שלושה ערוצי אבחון:** הקשבה, שאלות ותצפית בשטח (Gemba)

רוב הכסף והזמן הולכים למסוגלות. כשחסר רצון, עוד הדרכה לא תעזור: קודם מחוברות ורק אחר כך מסוגלות.

שאילת שאלות שיעור 3.3

- **שאלות פתוחות:** שאלה סגורה מקבלת כן או לא ולא מלמדת כלום
- **על החלק של האדם:** מה דעתך, מה התפקיד שלך בשינוי, מה הוא דורש ממך
- **על התהליך:** שואלים מה ואיך, לא מי או למה. מי ששואל למה מקבל תירוצים, מי ששואל מה מקבל נתונים
- **בשטח:** בשיחה פתוחה ולא מול טופס, שיחות נפרדות לכל יחידה ומתחילים במובילי הדעה

ארבעה סוגי שאלות (Edgar Schein, Humble Inquiry, 2013)

סוג	מה הוא עושה
טהורה	באמת לא יודעים ורוצים להבין מה קורה
אבחון	מכוונת את המחשבה לסיבות או לרגשות
מכוונת	רעיון שלנו עטוף בסימן שאלה
תהליך	מסתכלת על השיחה עצמה: מה קורה בינינו

אף סוג לא פסול, אבל מתחילים בשאלות טהורות. מבחן: אם כבר יודעים איזו תשובה תשמח אותנו, זו עצה שמחכה לאישור.

שאלה מכוונת מול שאלה טהורה

נשמעת כמו שאלה, אבל היא עמדה	אותו נושא, שאלה טהורה
למה לדעתך זו בעיה?	מה הפער בין המצוי לרצוי?
למה לא בדקת את המכונה?	על מה הסתכלת?
זה באמת יעבוד?	מה חשבת לנסות?

קידום ADKAR בפגישות שיעור 3.4

ADKAR מקצר את האזור הניטרלי: כל תחושה מצביעה על פער

תחושה	נשמעת כמו	הפער	מה עוזר
בלבול	למה אנחנו עושים את כל זה?	מודעות	להראות את הפער במצב הקיים
חוסר ביטחון	מה זה ייתן לנו?	רצון	מה יוצא לאדם, שיתוף
חשש	איך אדע מה לעשות?	ידע	הדרכה, נוהל ברור
ספקנות	איך נצליח?	יכולת	חניכה אישית
חוסר סבלנות	כמה זמן עוד?	שימור	שגרות ששומרות את השינוי בחיים

ברידג'ס מתאר את התחושה, ADKAR אומר מה לעשות איתה.

- **טעויות נפוצות:** תווית קבועה (אנשים זזים קדימה ואחורה), שימוש בטבלה בהערכת עובדים, פגישה אחת במקום שגרה ודילוג על שימור

פגישות ADKAR

- **שלושה כללים:** הדיון מוצנע (שיחה אישית או צוות ההובלה בלבד), ההנהלה הישירה מכינה את האבחון וכל פעולה הופכת למשימה עם אחראי ותאריך
- **סדר היום:** מיפוי (מי השינוי תלוי בו, מי מובילי הדעה) ← אי הלימה (מעורבים מאוד אבל בשלב מוקדם) ← פעולה אישית ← מעקב. מחזור PDCA שרץ על אנשים
- **תדירות:** בהשקה פעם בשבוע, חצי שעה. בייצוב פעם בשבועיים. בשימור פעם בחודש, בתוך סקירת ההנהלה הקבועה
- **הכוח בתדירות, לא באורך:** חצי שעה כל שבוע עדיפה על יום סדנה אחד

בונים תוכנית תמיכה, לא מעריכים עובדים. ברגע שזה מתבלבל, מאבדים את האמון ואת המידע. את הטבלה לא תולים על הקיר.

משימור להרגל שיעור 3.5

שימור הוא לא כוח רצון. הוא שגרה שכבר לא דורשת לבחור
מוטיבציה עולה ויורדת. מי שצריך להחליט כל בוקר מחדש, יפסיק ביום העמוס הראשון

- **מהו הרגל (Wendy Wood, USC):** התנהגות שרמז בסביבה מפעיל באופן אוטומטי. נבנה מחזרה באותו הקשר, לא מכוונה טובה. כ-43% מהפעולות היומיומיות מתבצעות מתוך הרגל
- **כמה זמן (Lally et al., University College London, 2010):** חציון של 66 ימים עד שהתנהגות נעשית אוטומטית, בטווח של 18 עד 254 ימים. שימור הוא עניין של חודשים, לא שבועות
- **הרגל ישן לא נמחק:** מוסיפים חיכוך לדרך הישנה ומנצלים שינויי הקשר (מבנה חדש, קו חדש, מערכת חדשה) להכניס הרגל חדש

תכנון הרגל: ארבעה עקרונות

עיגון	התחלה קטנה	הסרת חיכוך	חיזוק מיידי
אחרי שגרה קיימת: "אחרי ש... אני..."	גרסה של שתי דקות	בלי טופס מיותר והליכה למחסן	מילה טובה עכשיו, לא תעודה ברבעון

שלושה רכיבים באותו רגע (B.J. Fogg, Stanford)

רכיב	ב-ADKAR	בכלים של Lean
מוטיבציה	רצון	שיתוף בבניית הפתרון, תוצאות גלויות, הכרה
יכולת	ידע ויכולת	סטנדרט פשוט, 5S, Poka-Yoke, כלי במקום
רמז	שימור	ניהול ויזואלי, ישיבת בוקר קבועה, לוח בנקודת העבודה

התנהגות קורית כשמוטיבציה, יכולת ורמז נפגשים. כשהתנהגות לא קורית, בודקים קודם את הרמז ואת הקלות ורק אחר כך את המוטיבציה. Lean הוא בעצם מערכת שמתכננת הרגלים.

שימור כאירוע מול שימור כהרגל

אירוע	הרגל
טקס, בונוס חד פעמי, מצגת הצלחה	רמז קבוע, משוב מיידי, ביקורת שכבתית, שיפור קטן ומתמשך

הטקס חוגג והשגרה היא מה ששומר. השאלה בסוף כל פרויקט: איזו שגרה נשארת כאן אחרי שאנחנו הולכים?

סיכום הקורס · הובלת המערכת

הרעיונות המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

התנגדות ארגונית ושלבי קוטר 1 ו-2 שיעור 4.1

שמונת השלבים של קוטר (John P. Kotter, Leading Change, 1996)

דחיפות	קואליציה מובילה	חזון ואסטרטגיה	הפצת החזון	האצלת סמכויות	הישגים קצרים	גיבוש והרחבה	מיסוד בתרבות

השלבים הראשונים מכינים את הקרקע. הטעות הנפוצה היא לקפוץ ישר לביצוע לפני שמישהו הבין למה צריך את זה.

לארגון יש התנגדות משלו (Robbins & Judge)

מקור	מה קורה
אינרציה מבנית	נהלים, מדדים ותגמול שנבנו לייצב מושכים חזרה לאיזון הישן
מוקד שינוי צר	פיילוט מצוין ביחידה אחת נבלע במערכת שמסביבו
קונפורמיות	הנורמות של הקבוצה חזקות מהרצון של היחיד
מאזן כוחות	השינוי מזיז סמכויות, תקציבים ומומחיות. מי שמפסיד מתנגד

כשפרויקט נתקע, לפני שמחפשים עובד סרבן שואלים איזה מנגנון במערכת מושך אחורה.

- **דחיפות:** האויב הוא שאננות. בונים Business Case: איפה אנחנו מול המתחרים, אילו פערים ומשברים קיימים. מציבים יעדים שאי אפשר להשיג בדרך הישנה
- **אמיתית מול כוזבת (A Sense of Urgency, 2008):** דחיפות אמיתית נשענת על עובדות והזדמנויות, כוזבת נשענת על חרדה. משבר מלאכותי מייצר תנועה, לא כיוון
- **קואליציה:** גורמי מפתח עם כוח, בעלי מומחיות ומנהיגים טבעיים לצד מנהלים טובים. צוות שכולו בעלי תפקידים יודע לנהל שינוי, לא להוביל אותו
- **בכפירים:** אבחון לבקשת מענק לשיפור הפריון ומיפוי שרשרת הערך עם העובדים הפכו משבר שהיה שם כל הזמן לגלוי ולמדיד. ההטמעה נשענה על צוותים שמובילים יחד, עד רצפת הייצור

שלבי קוטר 3 עד 5: חזון, הפצה והאצלת סמכויות שיעור 4.2

- **כוכב הצפון:** מבהיר לאן מכוונים את המאמץ (וממילא מה לא עושים), נותן סיבה לזוז ומאפשר לאנשים שונים לתאם ביניהם מהר
- **אסטרטגיה:** חזון לבדו הוא סיסמה. האסטרטגיה נותנת את ההיגיון של הדרך. המנהלים מפרקים אותה לצעדים ולתקציב
- **מבחן חמש הדקות:** אם אי אפשר להסביר את החזון בחמש דקות ולקבל גם הבנה וגם עניין, העבודה עליו לא הסתיימה
- **בכפירים:** מיפוי של המצב העתידי, עקרונות כוכב הצפון ומטריצת PDM שמחברת אסטרטגיות, טקטיקות ומדדים. לכל מדד יש בעלים ויעד

הפצת החזון

- ארגונים מתקשרים את החזון בערך פי עשרה פחות ממה שצריך
- מסר פשוט פנים אל פנים ובדוגמה אישית. אחר כך חזרה בכל ערוץ: ישיבת הבוקר, לוח הבקרה, קליטת עובד חדש
- החלטה שנראית סותרת לחזון מסבירים, אחרת השמועה תסביר במקומכם
- אנשים מתחייבים באמת רק לחזון שהרשו להם להתווכח איתו
- המסר החזק ביותר: הפער בין מה שההנהלה אומרת לבין מה שהיא עושה

האצלת סמכויות: ארבעה מחסומים להסיר

מחסום	איך זה נראה
מבנים	שלוש חתימות להחלטה קטנה. אף אחד לא פועל ביוזמתו
מיומנויות	מבקשים לעבוד אחרת בלי ללמד איך
מערכות	החזון מדבר על איכות, אבל הבונוס עדיין נגזר מכמות
ממונים	מנהל ישיר שמכשיל את מי שמנסה, לפעמים בגלוי ולרוב בשקט

האצלה היא קודם כול הסרת מחסומים, לא רק מתן סמכות. אמיתית: גבולות ברורים שבתוכם הצוות מחליט, זמן קבוע לשיפור ומישהו שמפנה את הדרך. קוסמטית: אוספים רעיונות ומחליטים למעלה.

בכפירים: מנגנונים שעובדים יחד

צוותי כוכב צפון, הכרה והוקרה, מדד מעורבות לפי ADKAR, לוח בקרה וישיבה בעמידה, מטריצת מיומנויות. מנגנון אחד לבד נשאר קישוט. הכוח בשילוב.

העובדים יאמינו לחזון לפי מה שקרה לעובד האחרון שלקח יוזמה. לא לפי המצגת.

שלבי קוטר 6 עד 8: הישגים, הרחבה ומיסוד שיעור 4.3

מה הופך הישג לניצחון אמיתי (Kotter)

גלוי	חד־משמעי	קשור לשינוי
אנשים רבים רואים בעצמם שזה קרה	אין ויכוח אם זו הצלחה	ברור שקרה בזכות הדרך החדשה

הישגים לא קורים מעצמם: מתכננים תוצרים קטנים, מגדירים איך נדע שקרו ורק אז מתקשרים אותם.

- **בכפירים:** צוותי כוכב צפון בספרינטים, עם תוצר כל שבועיים עד ארבעה
- **הכרזה מוקדמת על ניצחון:** הדרך הקצרה לנסיגה. ההתנגדות לא נעלמת, היא מחכה לרגע שהלחץ יורד
- **שברירית (HBR, 1995):** עד שהשינוי מחלחל לתרבות הוא יכול לסגת. קוטר העריך שזה לוקח חמש עד עשר שנים. השאלה לכל רבעון: מה יקרה כשמי שדוחף יפסיק לדחוף
- **הרחבה בכפירים:** מהייצור ללוגיסטיקה, מכירות, הנדסה ושרשרת אספקה. שיפור מקומי משפר תחנה, שינוי מערכתי משפר את מה שהלקוח מקבל

מיסוד בתרבות: איך תרבות משתנה באמת

עיקרון	משמעות
בסוף, לא בהתחלה	ההתנהגות משתנה קודם. התרבות מתעדכנת אחריה
תלויה בתוצאות	אנשים מאמצים דרך חדשה כשהם רואים שהיא עובדת
דורשת הרבה שיח	להסביר שוב ושוב מה השתנה ולמה זה עובד
גיוס וקידום	מי שנבחר ומקודם מגדיר לכולם מה באמת חשוב

בכפירים: שגרות ניהול (Gemba Walk, ישיבות בעמידה, חניכה), שגרות פתרון בעיות, חדר Obeya עם מדדים תרבותיים ופרופיל גיוס לפי התנהגויות.

שינוי איטרטיבי: ניסויים ורשתות שיעור 4.4

קוטר אחרי עשרים שנה (Accelerate, 2014)

היבט	המודל משנת 1996	גרסת Accelerate
קצב	שלבים ברצף	שמונה מאיצים במקביל, כל הזמן
מי מוביל	קבוצה קטנה ומרכזית	צבא גדול של מתנדבים מכל הרמות
איפה השינוי חי	בתוך ההיררכיה	ברשת שפועלת לצד ההיררכיה, לא במקומה

- **מערכת הפעלה כפולה:** ההיררכיה מנהלת את ההווה ביעילות, הרשת מזהה הזדמנויות ומניעה שינוי. מי שנמצא בשתי המערכות הוא הגשר
- **חמשת העקרונות:** הרבה סוכני שינוי, רוצה ולא רק חייב, ראש ולב, יותר הובלה ולא רק ניהול, שתי מערכות בארגון אחד
- **דחיפות סביב הזדמנות:** פחד מזיז אנשים לרגע. הזדמנות מחזיקה אותם לאורך זמן

מחזור Lean Change (Jason Little, 2014)

תובנות	אפשרויות	ניסויים
שיחות, תצפיות, נתונים ומה שאנשים באמת חושבים	כמה דרכי פעולה, עם עלות, ערך וסיכון	אפשרות אחת בקטן, לומדים וחוזרים

זה PDCA על השינוי עצמו. ניסוי: הכנה (השערה, מי מושפע, מה ייחשב הצלחה), הטמעה של הצעד הקטן ביותר שמלמד משהו, בחינה והחלטה: להרחיב, לשנות או לעצור.

- **שלבים מתוכננים:** כשהיעד והפתרון ידועים (מערכת, רגולציה) וטעות בקנה מידה מלא יקרה
- **ניסויים:** כשהכיוון ברור והדרך לא, כמו בשינוי של התנהגות, שגרות ותרבות
- **בכפירים:** מסגרת של קוטר שבתוכה צוותים עבדו בספרינטים

ניסוי בלי השערה, מדד ומועד החלטה הוא הימור. שלוש מלכודות: ניסוי כתירוץ, פיילוטים בלי סוף ומתנדבים בלי זמן.

הפרט והארגון: השפעות הדדיות שיעור 4.5

המפה: שלבי ADKAR, שלבי קוטר ומנגנונים

שלב	שלבי קוטר שתומכים	מנגנונים תומכים
מודעות	דחיפות, קואליציה, חזון, הפצה	צוות הובלה, Business Case, תקשור, חיבור ליעדים ולביצועים
רצון	האצלה, הישגים קצרים, גיבוש	הכרה, משוב, מעורבות, הצעות לשיפור, פתרון בעיות, דוגמה אישית
ידע	האצלת סמכויות	מיפוי ידע, הגדרות תפקיד, מטריצת מיומנויות, תוכנית הכשרה
יכולת	האצלה, קואליציה מובילה	חניכה, Gemba Walk, Coaching Kata, עבודה סטנדרטית
שימור	הישגים קצרים, גיבוש, מיסוד	מדידה, שגרות ניהול, תקשור הישגים, דוגמה אישית

- **שתי רמות במקביל:** הובלה ברמת הארגון והעבודה של המנהל מול כל אדם, לא בטור
- **העיקרון המחבר (Prosci):** ארגון משתנה רק כשהאנשים בו משתנים, אחד אחרי השני. כל שלב של קוטר נבדק במה שהוא עשה לאנשים
- **קוראים את המפה:** נקודת החסימה ב-ADKAR מצביעה על השלב החסר אצל קוטר. שלב בלי מנגנון הוא הצהרה, לא הובלה
- **מנגנונים שחוזרים:** דוגמה אישית, הכרה ושגרות ניהול משרתים כמה שלבים. לכן הם נותנים את התשואה הגבוהה ביותר
- **בכפירים:** לכל שלב של ADKAR היה לפחות מנגנון אחד. אף שלב לא נשאר ריק
- **מה נדרש מכם:** לעבוד בשתי הרמות, לזכור שהקבלה נעה הלוך ושוב ולהמשיך לעקוב, להתקדם בשיטה ולוודא הלימה לערכים ולזהות של הארגון

השינוי מתחיל בהתנהגות של מי שמוביל אותו.

סיכום הקורס · ארגז הכלים של סוכן השינוי

הכלים המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

מיפוי שדה כוחות שיעור 5.1

כל מצב יציב הוא שיווי משקל בין כוחות מנוגדים. שינוי קורה כשמפרים את האיזון

ניתוח שדה כוחות (Force Field Analysis, Kurt Lewin): מחזקים כוחות תומכים או מחלישים כוחות מעכבים

- **מה נחשב כוח:** מערכות ומבנים, אמונות ותפיסות, תחושות, יכולות וניסיון עבר. הכוחות החזקים באמת הם בראש של אנשים
- **איך ממפים:** השינוי הרצוי במשפט אחד במרכז, תומכים מצד אחד ומעכבים מהצד השני, ציון חוזק לכל כוח. רק אחר כך פעולות
- **התובנה של לווין:** דחיפה חזקה יותר מעלה את המתח. הסרת מעכבים מאפשרת תנועה. בדרך כלל מתחילים מהמעכבים
- **לכל פעולה כתובת:** הכוח המסוים שהיא מזיזה. בלי כתובת, תוכנית היא רשימת משאלות

מודל בת הים: ארבע שאלות לדיון

	בעד	נגד
שינוי	מה נרוויח? (לחזק)	מה זה יעלה לנו? (להחליש)
מצב קיים	מה נוח ומפתה בו? (להחליש)	מה מסוכן אם נישאר? (לחזק)

בת הים היא הקול שקורא להישאר. מה שמדברים עליו בגלוי אפשר לנהל.

טיפים לביצוע

- ממפים עם האנשים, לא בשבילם
- בלי שמות של אנשים, חוץ מדמות מפתח
- מוביל אחד לדיון: רישום, זמנים ודיון מכבד
- מעט פעולות: שתיים או שלוש שמתבצעות שוות יותר מעשר על הלוח

אסטרטגיית תקשור שיעור 5.2

שדה כוחות	מעגלי השפעה	אסטרטגיה	תוכנית	ביצוע	מעקב
מה לחזק ומה להחליש	מי מושפע ומי משפיע	מי, למה, מה, איך ומתי	ערוצים, מועדים ואחראים	עם שותפים מכל הארגון	האם המסר הגיע ואיך התקבל

- **תקשור הוא חלק מהיישום:** הלימה במסרים, חיזוק כוחות תומכים והחלשת מעכבים, מודעות ומוטיבציה
- **מעגלי השפעה:** הסביבה האינטימית, הישירה, העקיפה וכלל הארגון. לכל מעגל מסר משלו, כי לכל מעגל שאלה אחרת
- **חמש השאלות:** מי מושפע, למה (מה הם צריכים לשמוע ומה מדאיג אותם), מה המסר והפעולה שמצפים לה, איך (ערוץ ושליח), מתי (תזמון, תדירות ומשוב)
- **מי מעביר את המסר (Prosci):** את הסיבות העסקיות שומעים מההנהלה הבכירה, את המשמעות האישית מהמנהל הישיר. מכינים את המנהלים הישירים לפני שהמסר יוצא לכולם

מטריצת כוח מול עניין (Mendelow)

	עניין נמוך	עניין גבוה
כוח גבוה	לשמור מרוצים: עדכון בתמצית	לנהל מקרוב: שותפים להחלטות
כוח נמוך	לעקוב: מסרים כלליים	לעדכן שוטף ולהקשיב לחששות

הטעות הנפוצה: כל האנרגיה להנהלה. דווקא אצל העובדים עם העניין הגבוה נולדות השמועות.

מעקב ואפקטיביות

מגדירים מה נחשב תקשור שהצליח, בודקים שהמסר אחיד ושהמינון נכון. יותר מדי, מעט מדי ומסר לא רלוונטי בונים ציניות. פעילויות שחוזרות מקבלות סטנדרט תקשור.

בלי ערוץ חזרה ומדד אפקטיביות, זה שידור ולא תקשורת. האמצעי מזכיר, השיחה משכנעת.

נימוואשי שיעור 5.3

הכנת הקרקע לפני ההחלטה: שיחה אחרי שיחה, עד שהרעיון מוכן לשולחן
נה: שורש. מוואשי: ללכת מסביב. לחפור סביב השורשים לפני שמעבירים עץ למקום חדש

- **המטרה:** לרכך התנגדויות כשהן עוד קטנות ופרטיות. לגבש קבוצת תומכים לפני החלטה רשמית. קודם מקשיבים, אחר כך משכנעים
- **מתי:** לפני ישיבת מנהלים, לפני שינוי בתנאים או בתפקיד של עובדים, בפתיחת פרויקט ולחיבור מובילי דעה
- **איך:** הכנה (מה אני רוצה ללמוד ומה האדם צריך לשמוע), אחד על אחד, זמן נוח, רשמי או מסדרון לפי האדם, עוברים על כל השורשים ומשאירים דף אחד
- **בטויוטה (Jeffrey Liker, The Toyota Way, 2004):** מחליטים לאט ובהסכמה. מיישמים מהר. דף ההצעה עובר משיחה לשיחה ומשתפר בכל סבב

נימוואשי אמיתי מול קוסמטי

אמיתי	קוסמטי
ההצעה באמת פתוחה לשינוי	ההחלטה כבר התקבלה, באים למכור
פונים לאדם בגלל מה שהוא יודע	מחמאות ריקות כדי לקנות שקט
המשוב משנה משהו. חוזרים לאדם ומספרים לו	משוב שלא משנה דבר בהצעה

נימוואשי קוסמטי אחד יכול לשרוף אמון של שנים.

טיפים לביצוע

- מתחילים במנהל הישיר וחונכים אותו לעשות נימוואשי לעובדים שלו
- הרשמים מהשיחות מאפשרים לחשב מסלול מחדש בזמן
- התנגדות חזקה של מוביל דעה היא מידע. לפעמים מוותרים
- מתכננים את השיחה לפי מצב ה-ADKAR של האדם

הכרה והוקרה שיעור 5.4

- **הכרה היא Reinforcement:** ה-R של ADKAR. היא קובעת אם התנהגות חדשה תחזור מחר או תיעלם אחרי השבוע הראשון
- **מה המחקר אומר (Deci, Koestner & Ryan, 1999):** תגמול חומרי צפוי עלול לשחוק את המוטיבציה הפנימית, משוב מילולי חיובי נוטה לחזק אותה. פרס הוא תוספת, לא הבסיס
- **מנגנון, לא מחווה:** תהליך קבוע, קריטריונים ברורים ומנגנון עידוד. בלי מנגנון, ההכרה תלויה במצב הרוח של המנהל
- **מחברת את הקורסים:** חיזוק מיידי בונה הרגל, הכרה במי שמציף בעיה מלמדת שאדום זה טוב, הישגים שזוכים להכרה בונים מומנטום
- **טיפים:** לבחון את היחס בין מתנות למילה טובה, צוות הכרה מהעובדים, עקביות בלי להתחיל ולהפסיק, הכרה גם בהתנהגות ולא רק בתוצאה

בניית המנגנון: 5W1H

שאלה	מה נרצה לדעת
מה?	על אילו התנהגויות ותוצאות נכיר
למה?	מהם הקריטריונים
איך?	מילה טובה, תעודה, הצגה בפורום
מי?	מי מכיר ומי מקבל: יחיד או צוות
איפה?	באיזו במה ומול מי
מתי?	באיזו תדירות וכמה מהר אחרי המעשה

במנגנון הכרה, המהירות שווה יותר מהגודל.

הכרה טובה היא ספציפית, קרובה למעשה ועקבית. הכרה קוסמטית היא כללית ושנתית. היא נועדה להוציא מהאדם עוד מאמץ.

מדדים לניהול שינוי והקשר בין הכלים שיעור 5.5

- **ציטוט שכדאי לתקן (Deming, The New Economics, 1993):** דמינג כתב שזו טעות להניח שאם אי אפשר למדוד משהו אי אפשר לנהל אותו. מדד הוא מראה, לא תחליף לשיחה
- **מדדי שינוי הם מדדים תרבותיים:** יושבים לצד התפעוליים ומקבלים אותו יחס: הגדרה, יעד, תדירות ובעלים. לומדים מהם ב-PDCA
- **שלושה עקרונות:** המדד הוא מראה ושאלות ADKAR מסבירות אותו. הוא בוחן את הצוות המוביל ולא את העובדים. הוא אובייקטיבי ככל האפשר
- **טיפים:** מדדים קלים לתחזוק, שניים או שלושה מדדים תרבותיים, אחראי מדדים והתמדה עד שהמגמה מתייצבת

שלושה מדדים בסיסיים שכולם מודדים התנהגות בפועל

מדד	מה בודקים
מעורבות עובדים	סולם של שש רמות, מלא מעורב ועד שותף בקביעת האסטרטגיה. מגמה, יעד קרוב ויעד רחוק. בודקים כמה מהעובדים מעורבים
הכרה והוקרה	האם המנהלים מכירים ומוקירים בתדירות שהוגדרה
קיום שגרות	האם שגרות המנהלים מתקיימות: תכנון מול ביצוע, מצטבר ומגמה

הקשר בין הכלים

כלי	איך הוא תומך באחרים
שדה כוחות	כל מרכיב ב-ADKAR יכול להיות כוח תומך או מעכב
נימוואשי	מחליש כוחות מעכבים. מתוכנן לפי שלב ADKAR של האדם
תקשור	מחזק מודעות ומוטיבציה ומחליש חששות
הכרה והוקרה	מחזקת שימור והופכת התנהגות להרגל
שגרות ומדדים	שומרים על הכל לאורך זמן ומראים מה דורש תיקון

מדד שמשמש לשפוט עובדים יפסיק מהר מאוד לספר את האמת. כל כלי לבד הוא אלתור, ביחד הם שיטה.

סיכום הקורס · ארכיטקטורת ההובלה

הרעיונות המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

ספונסר, צוות הובלה וצוות הטמעה שיעור 6.1

ספונסר	צוות הובלת השינוי	מוביל מצוינות	צוות ניהול ההטמעה	צוותי יישום
האדם שהשינוי שייך לו	מחזיק את הכיוון	החוליה שמחברת בין הרמות	דואג שהדברים יקרו בפועל	קייזן, כלים ושגרות, כוכב צפון, ניהול שינוי

- **למה מבנה:** הטמעת מצוינות היא שינוי תרבותי ותפעולי רחב שנמשך חודשים ושנים. האחריות להובלה חייבת להיות אצל מי שעומד בראש הארגון
- **מה מובילים:** בעיקר שינוי התנהגותי. הכלים והשגרות הם אמצעי. השאלה לכל חודש: מה אנשים עושים היום אחרת
- **הספונסר:** בדרך כלל הבכיר ביותר, האחראי הבלעדי לשינוי ולתוצאות. מגדיר כיוון, נותן מנדט ומגלם את השינוי בדוגמה אישית, בחניכה ובמסרים. הוא לא מנהל את הפרויקט
- **מה המחקר מראה (Prosci, Best Practices):** ספונסר פעיל וגלוי הוא הגורם שתורם יותר מכל אחר להצלחה. Champion מתכנן לו את הנוכחות: איפה הוא מופיע ומה הוא שואל שם

שני הצוותים

	צוות הובלת השינוי	צוות ניהול ההטמעה
מטרה	להוביל לשינוי ליעדי המצוינות דרך התנהגויות	להטמיע כלים ושגרות ולבנות יכולת הובלה פנימית
מוביל	הספונסר	מוביל המצוינות
משתתפים	בכירי הארגון, משאבי אנוש, מוביל המצוינות	מובילי פעילויות וצוותי יישום, משאבי אנוש, מנהלים
קצב	לפחות פעם בחודש, גם בשגרות של צוותי ההטמעה	פעם בשבוע: סנכרון ו-PDCA
שינוי	חיזוק והחלשת כוחות, דילמות ופערי ADKAR, מדדים תרבותיים	מענה לבעיות ADKAR, ביצוע תוכנית התקשור
ביצועים	תוכנית אב, מדדים תפעוליים, אבני דרך	תכנון מול ביצוע, מדדים במחלקות, הצפת פערים

מה בין הובלה להטמעה

הובלת השינוי	ניהול ההטמעה
נותנת כיוון, דרך ויעד	דואג שהדברים יבוצעו
דוגמה אישית	שגרות מתקיימות, צוותים נפגשים
מסירה מכשולים ופותרת בעיות מורכבות	האחריות ללכת בדרך שנקבעה

דוגמה: במדד תפוקה חדש, ההובלה קובעת יעד ומוודאת למידה מהנתונים. ההטמעה משלבת את המדד בשגרות ומציפה פערים.

מי עושה מה: RACI, דוגמה להמחשה

פעילות	ספונסר	הובלה	מוביל	הטמעה	קו
הגדרת יעדי מצוינות	A	R	C	I	I
תוכנית אב להטמעה	I	A	R	C	C
אירוע קייזן במחלקה	I	I	C	A	R

מקרא: R מבצע, A אחראי סופי (רק אחד), C מתייעצים, I מעדכנים. הערך בשיחה שבונה את הטבלה: שם מגלים שני אחראים או אף אחד.

בלי הובלה אין כיוון. בלי הטמעה אין תנועה.

הכובעים של מוביל המצוינות שיעור 6.2

שלושה כובעים

כובע	מה עושים	המיקוד	הכלי המרכזי
מוביל	מוביל פעילות או צוות, אחראי מלא לביצועים ולדבקות בשיטה	תוצאת הפעילות ועבודת הצוות	מתודולוגיה, תוכנית עבודה, PDCA
מנחה	לצד מי שמוביל: משתתף, שואל, מכוון ומעביר ידע	האנשים שמובילים ואיך הם פועלים	הדגמה, שאלות מכוונות, העברת כלים
חונך	עובד עם המנהל על יכולת אישית	ההתנהגות, הדרך והשפה של המנהל	שאלות, משוב, רפלקציה, PDCA אישי

ככל שמתקדמים מהמוביל אל החונך, עושים פחות ומאפשרים יותר. זו השפעה שמתרחבת.

תחומי האחריות

- הצעד הבא: מה, מי מוביל ואת מי מפתחים
- מוקד ידע לעקרונות ולכלים, שמתחדש כל הזמן
- גשר ישיר בין צוות ההטמעה לצוות ההובלה
- בניית יכולות: חניכת מנהלים בכל הרמות
- שגרות: עבודה סטנדרטית של מנהלים ו-PDCA בכל הרמות
- למידה: לקחים שעוברים לצוות הבא

- **מוביל בלי סמכות:** נשען על ידע מקצועי ועל אמון, לא על היררכיה. שואל ולא פותר, אומר מה המטרה ולא איך. ההצלחה שלו היא הצלחתם של אחרים
- **מנחה, לא בעלים:** השיפור נשאר אצל מנהלי הקו
- **המלכודת:** מוביל מצוינות שעושה את השיפורים בעצמו בונה ארגון שתלוי בו. המדד: מה ימשיך לקרות כשהוא יעבור לתפקיד הבא
- **בחירת כובע:** אפשר להגיב לסיטואציה או ליזום אותה. מוביל מנוסה יוזם יותר משהוא מגיב, אחרת הארגון יבחר בשבילו את כובע המוביל
- **העקרונות מתחת לכובעים:** הובלה וחניכה בצניעות (Lead with Humility) מתוך מודל שינגו, מיקוד בתהליך וחשיבה מערכתית
- **משרד קידום שיפור (KPO):** צוות מרכזי קטן שאחראי על שיטה, כלים, הדרכה וחניכה. הסכנה: KPO שהופך למחלקת פרויקטים. מודדים כמה שיפורים הובילו מנהלי הקו
- **מיומנויות:** הובלה ורתימה, למידה עצמאית, הנעה מטריציונית, הדרכה וחניכה, עבודת צוות, סדר ותיעוד. את הכלים לומדים בשבועות, את ההובלה בלי סמכות כל הקריירה

שאלה לכל רבעון: מה יחזיק בלעדיכם? התשובה צריכה להשתפר מרבעון לרבעון.

מסע מצוינות מבפנים: Kimberly-Clark שיעור 6.3

מסע מצוינות של ארגון אחר הוא לא מתכון. הוא מראה
לומדים ממנו אילו שאלות לשאול, לא אילו תשובות להעתיק

- **למה ללמוד ממסע של אחרים:** רואים את המודלים בפעולה לאורך שנים, שומעים על המהמורות ואיך תיקנו ומכיילים ציפיות לגבי משך המסע
- **מה עובר בין ארגונים:** עקרונות, שאלות ודפוסי טעות. מה שלא עובר: פתרונות, לוחות זמנים ומבנים שנבנו להקשר אחר
- **המבחן:** לכל רעיון שלוקחים, שואלים איזו בעיה שלנו הוא פותר. מי שמעתיק כלי מקבל כלי, מי שמבין את ההיגיון מקבל דרך לחשוב

מפת קריאה: חמש עדשות לכל מסע מצוינות

עדשה	מה מחפשים	בהסמכה
נקודת המוצא	מה הניע את השינוי ואיך נוצרה דחיפות	קורס 4
הובלה ומבנה	ספונסר, צוות הובלה ותפקיד מוביל המצוינות	קורס 6
תרבות	אילו הנחות יסוד השתנו ואיך רואים את זה ברצפה	קורס 1
אנשים	איך התמודדו עם התנגדות ואיך שינוי הפך להרגל	קורסים 2 ו-3
אסטרטגיה	איך היעדים ירדו לרצפה ואיך מדדו התקדמות	קורס 7

מפגש מובילי מצוינות

מוביל מצוינות שעובד לבד נשחק מהר. קבוצה קבועה של עמיתים מארגונים שונים נותנת פרספקטיבה, רעיונות וגב.

סיור Gemba	אתגר אחד	למידה הדדית	התחייבות קטנה
אצל המארח, ברצפה	בעיה פתוחה של המארח	דבר אחד שעבד ואחד שלא	צעד אחד עד המפגש הבא

איך מקימים מפגש כזה

שאלה	המלצה
מי משתתף	מובילי מצוינות ומנהלים שמובילים שיפור, מכמה ארגונים
באיזו תדירות	קבועה וצפויה, למשל פעם ברבעון
איפה	בכל פעם אצל ארגון אחר, בשטח
כללי משחק	שמירה על סודיות ושיתוף גם במה שלא הצליח

למידה אמיתית מתחילה בשאלה שלכם, לא בפתרון של מישהו אחר. המפגש שווה בדיוק כמו הפתיחות של המשתתפים בו.

סיכום הקורס · מחדר הישיבות לרצפת הייצור

שבעת השלבים והרעיונות המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

שבעת השלבים של Hoshin Kanri

תכנון · שיעורים 7.2 עד 7.4			פריסה · שיעור 7.5		ביצוע ולמידה · שיעור 7.6	
1 · חזון פיתוח החזון הצהרת חזון	**2 · מטרות על** ל-3 עד 5 שנים מטרות אסטרטגיות	**3 · מטרות שנתיות** מה עושים השנה טקטיקות ויעדים	**4 · שרשור** לכל רמה ומחלקה PDM לכל רמה	**5 · הטמעה** יישור קו ומשוב תהליך Catchball	**6 · שגרות** חודשי ורבעוני סקירות ותיקון	**7 · בחינה שנתית** סוגרת את המעגל תוכנית לשנה הבאה

באפור: התוצר של כל שלב. המעגל חוזר: הבחינה השנתית פותחת את המחזור הבא. הטעות הנפוצה: לעשות היטב את שלבים 1 עד 3 בכנס הנהלה ולדלג על השגרות.

מאסטרטגיה ליישום: ארבעת המרכיבים שיעור 7.1

ברוב המקרים אסטרטגיה לא נכשלת בגלל התוכן שלה. היא נכשלת בביצוע.
פער הביצוע: הפער בין מה שהוצהר לבין מה שקורה ברצפה

בהירות	מיקוד	משמעת ניהולית	מחוברות ארגונית
חזון ברור ומוסכמות סביב מה שמניע את הארגון	לבחור מעט ולהגיד לא להרבה	לבצע את מה שהוגדר ולבדוק באופן קבוע	סנכרון בין יחידות ותמיכה הדדית

- **שולחן עם ארבע רגליים:** כשרגל אחת קצרה, שום דבר לא עומד יציב. לפני שמציעים פתרון, בודקים איזו רגל חלשה
- **VUCA ו-BANI (Jamais Cascio, 2020):** זה לא תירוץ לוותר על תכנון. מתכננים במחזורים קצרים, עם שגרות בדיקה ו-PDCA: תוכנית חיה
- **ארבע שאלות לסגירת הפער:** מדידה, משאבים, הבנה ושגרה. יש לכם תשובה כתובה, שכל מנהל היה נותן באותו נוסח?
- **מיקוד, המרכיב הקשה מכולם:** נמדד במה שמוכנים לוותר עליו (Steve Jobs, 1997). בהירות עונה על לאן, מיקוד על מה לא עושים בדרך
- **חוק ליטל:** יותר עבודה פתוחה, יותר זמן לכל פריט. כמו הגבלת WIP בקו ייצור, ה-Champion לא יציע עוד יוזמה, הוא יציע לסגור כמה מהפתוחות

Hoshin Kanri והגדרת חזון שיעור 7.2

- **מה זה:** תהליך שבונה תוכנית אסטרטגית ממוקדת ומחבר אליה את היום יום. לא שיטה לכתיבת אסטרטגיה, שיטה לניהול הביצוע שלה
- **השם:** Hoshin, מחט המצפן: כיוון אחד. Kanri, ההיגיון שזורם בארגון בשני הכיוונים: הכיוון יורד והידע מהשטח עולה
- **חזון:** חלום שאפשר לממש. קצר, ברור ומרגש. המבחן: עובד חדש שומע אותו פעם אחת ויודע לחזור עליו במילים שלו
- **חזון חד מול קוסמטי:** אף מטופל לא ממתין למחלקה בלי לדעת למה ולכמה זמן, מול מחלקה מובילה, איכותית ומצוינת

Hoshin Kanri מול OKR

	Hoshin Kanri	OKR
אופק	שלוש עד חמש שנים	לרוב רבעונים
היעד	התחייבות	שאפתני במכוון
פער	PDCA ופתרון בעיות	לא חלק מובנה

ב-OKR השגה חלקית נחשבת סבירה. בפועל: OKR ברמת הצוות, בתוך Hoshin ברמת הארגון.

חזון מול ייעוד

	חזון	ייעוד (Mission)
השאלה	לאן אנחנו שואפים	למה אנחנו קיימים
מה הוא	תמונה של העתיד	מה שאנחנו עושים כל בוקר
משמש	לגייס מחויבות	לגזור מטרות ויעדים
הבדיקה	האם מישהו ירצה להצטרף?	אפשר לגזור יעד מדיד?

ניתוח המצב ומטרות פורצות דרך שיעור 7.3

- **מטרות על:** כיוון משמעותי לשלוש עד חמש שנים, שנגזר מהחזון, מהמבט החוצה ומהמבט פנימה. מי שמדלג על הניתוח מקבל את רשימת השנה שעברה
- **SWOT:** חוזקה היא מה שהלקוח היה מסכים לו ואפשר להראות בנתונים, אחרת זו תחושה. הוא הופך לכלי רק כשמצליבים משבצות
- **קול הלקוח, Kano (1984):** בסיסי, ביצועים ומלהיב. מה שמלהיב היום יהיה מובן מאליו מחר. צורך בסיסי שלא ממולא דחוף מכל מלהיב
- **מגמות וניתוח פנימי:** מה המגמה עושה לצרכי הלקוחות ולתהליכים שלנו? והשאלה הכי לא נוחה: מה לא עבד בתוכנית הקודמת ולמה
- **איך ההנהלה מתכנסת:** מליאה, שלישיות שמציעות ארבע עד חמש, מליאה שמגנה ומקשיבה ושלוש עד חמש אסטרטגיות. כך הקול החזק לא קובע לבד

מטריצת TOWS (Heinz Weihrich, 1982)

	חוזקות	חולשות
הזדמנויות	לנצל בעזרת החוזקות	לשפר חולשה כדי לנצל
איומים	חוזקות כדי להתגונן	לצמצם את החשיפה

כל משבצת היא שאלה: איזו אסטרטגיה נובעת מהצירוף הזה?

אסטרטגיה מול טקטיקה

	אסטרטגיה	טקטיקה
אופק	שלוש עד חמש שנים	השנה הקרובה
השאלה	מה צריך להשתנות מהותית	מה עושים עכשיו
בעלות	ההנהלה הבכירה	הרמה שמתחת

המבחן לכל מטרה: האם היא מחייבת אותנו לעבוד אחרת, או רק קשה יותר?

מטרות שנתיות, טקטיקות וטבלת PDM שיעור 7.4

- **PDM, Policy Deployment Matrix:** מטריצה וגם שיטה ניהולית (X-matrix). על דף אחד: החזון במרכז, אסטרטגיות, טקטיקות, מדדים ויעדים עם ערך בסיס, פעילויות ואחראים ועוצמת הקשר. ראינו אחת כזו בקורס הרביעי, במקרה של כפירים
- **הזרימה תמיד קדימה:** אסטרטגיה, טקטיקה, מדד ויעד, פעילות ואחראי. הטעות: להתחיל מהפעילויות הקיימות ולחפש להן הצדקה
- **טקטיקה טובה:** משרתת מטרת על, שתיים עד שלוש לכל אסטרטגיה, כתובה כפעולה עם תוצר מדיד (להטמיע בקרה עצמית בשלוש תחנות)
- **תעדוף לפי רווח צפוי ומורכבות יישום:** קל ורווחי בעדיפות, קשה ורווחי בתכנון קפדני, קשה ודל רווח מפסיקים. הקטגוריה החשובה ביותר: להפסיק

עוצמת הקשר

סימון	עוצמה	המשמעות
עיגול מלא	חזק	תומכת חזק במימוש האסטרטגיה
חצי עיגול	בינוני	תורמת, אבל לא מספיקה לבדה
עיגול ריק	חלש	תרומה עקיפה בלבד

מסמנים בדיון. עמודה בלי קשר חזק היא משאלה, שורה בלי קשר היא עבודה שאפשר לעצור.

PDM קוסמטי מול PDM אמיתי

	קוסמטי	אמיתי
שימוש	פעם בשנה ותלוי על הקיר	הבסיס לשגרות החודשיות
טקטיקות	עשרות וכולן בעדיפות	שתיים עד שלוש לאסטרטגיה
קשרים	כולם חזקים, מתוך נימוס	נבחנו בוויכוח אמיתי
אחריות	שתיקה, או שלושה שמות	אדם אחד ותאריך

המטריצה היא כלי לשיחה ולא טופס.
תפקיד ה-Champion: לשאול בכל ישיבה איפה הנושא הזה יושב במטריצה

שרשור למחלקות ותהליך Catchball שיעור 7.5

מה שהיה טקטיקה ברמה אחת, נהיה אסטרטגיה ברמה שמתחת.
תרגום לאמצעים, לא חלוקה של יעד באחוזים. כל רמה בונה PDM משלה ובמחלקות מוסיפים פעילויות: מי עושה מה ומתי

- **Catchball, תהליך המסירות:** מעגלי משוב פתוחים, Top Down וגם Bottom Up: זורקים, תופסים בנתונים ומחזירים עם תוכנית והצעות
- **הכתבה מול Catchball:** בהכתבה היעד יורד כמספר ושואלים מי אחראי. ב-Catchball הוא יורד עם הכיוון ושואלים אם זה אפשרי ואיך
- **סבבים:** כל הגדרה חוזרת לרמה שמעליה לאישור ולסנכרון לפני שממשיכים למטה. Champion מכניס אותם ללוח הזמנים של התכנון השנתי מראש
- **טעויות:** שרשור באחוזים, משוב על החלטה סגורה, מטריצה מועתקת, בלי סנכרון אופקי ושרשור עמוק מדי בשנה הראשונה

חמש שאלות למי שתופס

קיבולת	יכולת	הנחות	התנגשויות	אמצעים
אנשים וזמן לצד השוטף	הידע והכלים הנדרשים	נתוני הבסיס של היעד	עבודה של יחידה אחרת	דרך טובה יותר לאותו יעד

כן, בתנאים, זו תשובה טובה. היא לא התנגדות ולא חוסר מחויבות.

שיחה שלא שינתה דבר היא טקס ולא Catchball.
המבחן: האם משהו השתנה בעקבות המשוב מלמטה. התנאי: הנהלה שמוכנה באמת לשנות וביטחון פסיכולוגי

מדדים, יעדים ושגרות מעקב שיעור 7.6

- **מדד שווה משהו רק אם הוא מזיז מישהו:** מתי לאחרונה הוא גרם למישהו לעשות משהו אחרת? אם אין תשובה, זה דיווח. ארבעה מכשולים: משמעות ניהולית, עקביות, איזון ומיקוד
- **חוק Goodhart (Marilyn Strathern, 1997):** כשמספר הופך למטרה, הוא מפסיק לספר את האמת. מאזנים מדדים ומדברים על הסיבות
- **זוג מדדים לכל טקטיקה:** מדד תוצאה מספר מה כבר קרה ומגיע באיחור. מדד מוביל מראה לאן זה הולך ואפשר לתקן לפיו כל שבוע
- **SMART (George Doran, 1981) וכרטיס מדד:** מונה ומכנה, מקור, מי אוסף ומתי, איפה מציגים. על החישוב מתווכחים לפני שהשנה מתחילה
- **שלב 6, PDPR (Policy Deployment Process Review):** ערך בסיס, יעד סופי ופריסה חודשית לפי הקצב שבו הטקטיקות נכנסות לפעולה, לא קו ישר בסרגל

כלל ההסלמה בשגרה החודשית

ירוק	אדום ראשון	אדום שני ברצף	אדום שלישי ברצף
ממשיכים ובודקים שהטקטיקה היא שהביאה את התוצאה	המנהל האחראי מסביר בקצרה, לפי פתרון בעיות ומציין פעולה מתקנת	דיון מעמיק יותר בסיבות שורש ובפעולות מתקנות	פתיחת A3 מלא, בהובלת המנהל האחראי

כלל ולא שיקול דעת: הוא מוציא את הפוליטיקה מהחדר. ירוק בלי הבנה הוא אדום שמחכה לחודש הבא.

שלב 7: הבחינה השנתית (Hansei)

מה הושג	אילו טקטיקות	התהליך עצמו	מה השתנה בסביבה	מה ממשיך
מה לא ולמה	תרמו באמת ואילו לא	התכנון, השרשור והשגרות	חוזרים לניתוח המצב	מה נעצר ומה נכנס לשנה הבאה

בלי לעצור משהו, אין מקום אמיתי לחדש. הבחינה השנתית היא נקודת הפתיחה של המחזור הבא.

התוכנית מפסיקה להיות מסמך והופכת לדרך עבודה.
מה השיטה נותנת לארגון: בהירות, מיקוד, מעורבות, שיתוף פעולה, בקרה ואחריות ופשטות. ארבעת המרכיבים מהשיעור הראשון ועוד שניים

סיכום הקורס · מנהיגות יוצרת מציאות

המודלים והרעיונות המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

מהי מנהיגות ואיך מניעים אנשים שיעור 8.1

מנהיג הוא גם מי שמוביל וגם מי שקובע מנהג.
נהג והנהיג: לפני שהיה מנהיג, משה נהג את הצאן. תרבות ארגונית בנויה ממנהגים והמנהיגות היא מה שקובע אותם

- **מנהיגות היא השפעה, לא תפקיד:** תהליך של השפעה, היכולת להניע ולגייס אנשים למטרה משותפת. היא קיימת בקשר שבין מנהיגים למונהגים. מנהל יכול להיות בלי מנהיגות ועובד בלי תפקיד ניהולי יכול להוביל
- **המשמעות למוביל המצוינות:** כמעט אין לו כוח כפייה וזה יתרון. מחויבות נבנית מסמכות מקצועית ומכוח הזיקה, לא מדרגה. מי שמשתמש בדרגה במקום בהסבר קונה ציות היום ומשלם במחויבות מחר
- **איך מנהיג מניע אנשים:** יוצר חזון ומגדיר את מצב היעד (Target Condition), מוביל מתוך שותפות בגובה העיניים, לא אומר מה לעשות ולא בהכרח יודע את התשובות ומשרת את אנשיו
- **מאפייני מובילי שינוי:** רואים קדימה, עומדים בלחץ ומזיזים אחרים. ועוד אחד, שקשה במיוחד: היכולת להיפרד מהעבר במהירות, גם מהצלחות העבר

חמישה בסיסים של כוח (French & Raven, 1959)

בסיס הכוח	מקור ההשפעה	התגובה הנפוצה
כפייה	דרישה לציות ואיום	ציות, או התנגדות
תגמול ועונש	המקל והגזר	ציות, כל עוד יש תגמול
סמכות לגיטימית	סמכות חוקית, בהסכמה	ציות
סמכות מקצועית	ידע ומומחיות	מחויבות
כוח הזיקה	הזדהות, הערכה ורצון להידמות	מחויבות

התגובות לפי Gary Yukl. כפייה, תגמול ודרגה קונים ציות, מומחיות וזיקה בונות מחויבות.

מנהיג גיבור מול מנהיג מאפשר

	המנהיג הגיבור	בארגון מצוין
תשובות	יודע את התשובות	שואל את השאלות
בעיות	פותר אותן בעצמו	מפתח את מי שפותר
בלעדיו	האנשים מחכים לו	המערכת עובדת גם בלעדיו

מנהיגות נמדדת במה שקורה כשהמנהיג לא בחדר. ובמנהל חדש: סמכות מקצועית וכוח זיקה נבנים במעשים, לפני הנאומים.

ניהול מול מנהיגות ומודל הטווח המלא שיעור 8.2

- **מנהל בוס מול מנהל מנהיג:** בוס מניע בכוח סמכות ותגמולים ומחלק הוראות, מנהיג מניע במשמעות והשראה ושואל שאלות. ההשוואה חדה בכוונה ובמציאות כל מנהל נע בין שני הצדדים
- **ניהול מול מנהיגות (John Kotter, 1990):** ניהול מייצר צפייה מראש וסדר, מנהיגות מייצרת שינוי. שני תפקידים שונים ושניהם הכרחיים. מנוהל ולא מונהג: יעיל בכיוון הלא נכון. מונהג ולא מנוהל: בכיוון הנכון ונופל בדרך
- **מודל הטווח המלא, Full Range Leadership (Bass & Avolio):** כל מנהיג מבטא בהתנהגותו כמה סגנונות. השאלה אינה איזה סגנון יש לכם, אלא באיזו תדירות אתם משתמשים בכל אחד
- **תגמול מותנה (Transactional):** יחסי תמורה ותיאום ציפיות, עשית תקבל. יוצר בהירות והוגנות, אבל הביצוע לא חורג מרמת הנכונות הבסיסית
- **מנהיגות מעצבת (Transformational):** משנה ציפיות ושאיפות, מבליטה את החזון ומביאה לביצועים מעבר לציפיות. היא מוסיפה על התגמול המותנה ולא מחליפה אותו

חמשת הסגנונות על הרצף

סגנון	מה המנהיג עושה	אפקטיביות
הימנעות ממנהיגות	נמנע מהחלטות ולא נמצא כשצריך	הנמוכה ביותר
ניהול בחריגים, סביל	מתערב רק כשהבעיה כבר פרצה	נמוכה
ניהול בחריגים, פעיל	מחפש סטיות ותקלות ומתקן	בינונית
תגמול מותנה	תיאום ציפיות: עשית, תקבל	טובה
מנהיגות מעצבת	חזון, השראה, אתגור ופיתוח אישי	הגבוהה ביותר

בסיס טוב: הרבה תגמול מותנה ומנהיגות מעצבת ומעט הימנעות.

ארבעת המרכיבים של מנהיגות מעצבת

מרכיב	איך זה נראה ביום רגיל
השפעה אידיאלית	דוגמה אישית, שהאנשים רוצים להידמות לה
הנעה השראתית	חזון שנותן משמעות ומעלה את רף הציפיות
גירוי אינטלקטואלי	מאתגר הנחות ומזמין לחשוב אחרת
התייחסות אישית	רואה כל אדם ומפתח אותו לפי צרכיו

אלה התנהגויות, לא תכונות: אפשר ללמוד ולתרגל אותן.

בארגון מסורתי מנהיגות היא יתרון. בארגון מצוין היא תנאי הכרחי.
מה שהמנהיג המעצב מאפשר: שיפור מתמיד, העצמה וכבוד לאדם, מטרות עקביות וחשיבה מערכתית, חניכה והובלה בצניעות. רבים מאלה הם עקרונות מנחים במודל Shingo

הובלה בצניעות: משתתף, מאפשר, דורש שיעור 8.3

בוא איתי, נלמד יחד.
לא לך תעשה ולא אני אעשה במקומך

- **צניעות היא לא חוסר ביטחון:** היא הביטחון לומר אני לא יודע. ענווה שמאפשרת למידה ושיפור
- **מנהיגות משרתת (Robert K. Greenleaf, 1970):** קודם כל לשרת ורק אחר כך להנהיג. מה אני יכול לעשות כדי שהאחר יתקדם ויצליח?
- **ביטחון פסיכולוגי:** לפי Amy Edmondson, הכרה של המנהיג במגבלות שלו היא צעד לבניית ביטחון פסיכולוגי
- **חניכה:** אני עושה ואתה רואה, אתה עושה ואני רואה, אתה עושה לבד. הטעות: לדלג מהשלב הראשון לשלישי

שלושת התפקידים של המנהל

להשתתף	לאפשר	לדרוש
לך וראה ב-Gemba, ללמוד מהעובדים, דוגמה אישית, שותף פעיל ולא צופה	לחנך, להקשיב, לתמוך, להסיר מכשולים, לעודד עבודת צוות	לאתגר, להכווין, להציב ציפייה בקול, להקפיד, להכיר ולהוקיר

שלושתם יחד, כל אחד לבד הוא עיוות. רק דורש: ציות ופחד. רק מאפשר: נעים, בלי תוצאות. רק משתתף: הצוות לא גדל.

מה שהמנהל עובר לידו בלי לשאול, הוא הסטנדרט החדש.
צניעות היא לא רכות: מנהיג צנוע דורש הרבה ומקשיב עוד יותר

עבודה סטנדרטית של מנהלים וסיור Gemba שיעור 8.4

- **Leader Standard Work (David Mann):** ניהול ביצועים, שיפור תהליכים ואימון וחניכה לפתרון בעיות, מעוגנים בשגרות כתובות. השגרות כתובות ונבדקות. כך התנהגויות הופכות להרגלים
- **Gemba Walk:** ירידה שיטתית ומתוכננת למקום שבו העבודה קורית. שגרה יומיומית, לא אירוע חד פעמי
- **איך עושים סיור:** לכו אל המקום, צפו בתהליך, שוחחו עם האנשים וחזרו עם תשובה על מה שעלה. הסיור הוא הבמה של התפקידים: להשתתף, לאפשר, לדרוש
- **כשהעבודה דיגיטלית או מבוזרת:** Gemba הוא המקום שבו נוצר הערך. סיור מרחוק הוא פשרה, לא תחליף

ארבעה סוגים של סיור

סוג	מה עושים
תצפית	עומדים במקום אחד ורואים כמה מחזורי עבודה
הליכה לאורך התהליך	עוקבים אחרי המוצר, המסמך או המטופל
אימות	בודקים שהסטנדרט מתקיים ושהוא עובד
שאילת שאלות	שואלים את מי שעושה את העבודה ומקשיבים

לפני כל סיור, מחליטים איזה סוג הוא.

מה עושים ומה לא

מה עושים	מה לא עושים
שואלים שאלות פתוחות	פותרים במקום העובד
מתמקדים בתהליך, לא באדם	מחפשים אשמים
באים בקביעות, גם כשהכל בסדר	באים רק כשיש בעיה
חוזרים עם תשובה למה שעלה	רושמים ליקויים ונעלמים

סיור שאחריו לא חזרתם עם תשובה, מלמד אנשים להפסיק לספר.

לך וראה. שאל למה. הראה כבוד.
מיוחס לנשיא Toyota לשעבר, Fujio Cho

Coaching Kata וסיכום ההסמכה שיעור 8.5

- **Coaching Kata (Mike Rother, Toyota Kata, 2009):** פיתוח היכולת להתמודד עם יעדים מאתגרים, בתבנית חשיבה שחוזרת על עצמה. מעגלי אימון יומיים קצרים, במצבים אמיתיים
- **Improvement Kata, הדפוס שהחונך מלמד:** הכיוון או האתגר, המצב הנוכחי, מצב היעד הבא והתנסות לעברו
- **החונך אחראי ליכולת של הנחנך, לא לתוצאה:** מתקן את דרך החשיבה ולא את התשובה ומעריך את הניסוי ולא את האדם. הטעות הנפוצה: לשאול את השאלות ולענות עליהן בעצמך

חמש השאלות, כמו שהן, בכל פעם, בלי לדלג

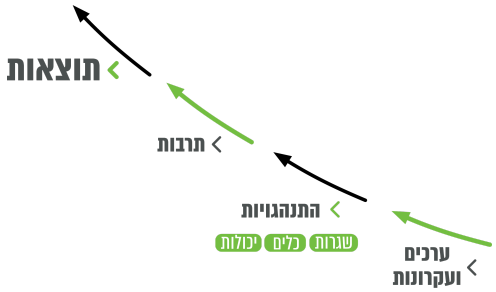
1	2	3	4	5
מהו מצב היעד?	מהו המצב בפועל, עכשיו?	אילו מכשולים מונעים ממך להגיע למצב היעד? עם איזה מכשול אחד אתה מתמודד עכשיו?	מהו הצעד הבא שלך ומה אתה מצפה שיקרה?	מתי נוכל ללכת ולראות מה למדנו מהצעד הזה?

לפני שאלה 4, שיקוף על הצעד הקודם: מה היה הצעד, מה ציפית שיקרה, מה באמת קרה, מה למדת. בלי ציפייה כתובה מראש, אין ממה ללמוד.

מה מחבר את הכל

מצוינות היא לא פרויקט. היא האופן שבו הארגון עובד, כל יום.
תרבות משתנה כשההתנהגויות משתנות וההתנהגויות משתנות כשהמנהלים משתנים

הדרך שעברנו: תרבות ומצוינות, הפסיכולוגיה של השינוי, האדם במרכז, הובלת המערכת, ארגז הכלים, ארכיטקטורת ההובלה, ניהול האסטרטגיה ומנהיגות. שמונה קורסים ושאלה אחת: איך גורמים לשינוי להחזיק, גם אחרי שהפרויקט נגמר.



ערכים ועקרונות מובילים להתנהגויות, דרך שגרות, כלים ויכולות. ההתנהגויות בונות תרבות והתרבות מביאה תוצאות