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?