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.