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?