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.