

שיחת Nemawashi: הכנת הקרקע לפני VSM

אחד האתגרים המרכזיים של מובילי מצוינות הוא התנגדות לשינוי: לשגרה ניהולית חדשה, לשיפור תהליך, או לצוות שיפור שהמנהלים והעובדים הם חלק ממנו. חשבו על עצמכם מגיעים לפגישה, ומגלים רק בה מה הנושא שלה. או מגלים שמחר תצטרכו לעשות יותר ממה שאתם עושים היום, או שתצאו מהעבודה השוטפת לשלושה ימים בגלל תהליך שאף אחד לא סיפר לכם עליו. **Nemawashi** ביפנית פירושו "לחפור מסביב לשורשים". כך מכינים עץ להעסקה, וכך מכינים אנשים לשינוי. כדי להוביל תהליך בצורה טובה, מכינים את הקרקע. לפעמים זו שיחה קצרה עם כל אחד מהמשתתפים, או עם המנהלים שבמחלקה שלהם עומד להתרחש השינוי.

שלושה דגשים לשיחה אפקטיבית

1. הסבירו מה התהליך, למה הוא חשוב ומה המטרות שלו.

לדוגמה: "בשבוע הבא נקיים VSM, מיפוי שרשרת הערך, לתהליך הכנסת הזמנה. המטרה היא לזהות הזדמנויות לשיפור, כדי לקצר את זמן התגובה ללקוחות. זה אחד הפערים שעלו בסקר שביעות הרצון, והוא קריטי ללקוחות שלנו. התהליך ימשך שלושה ימים רצופים. תמפו בצוות את התהליך ואת ההזדמנויות לשיפור, תרדו לשטח ללמוד אותו לעומק, ותתכננו את המצב העתידי."

2. הסבירו למה דווקא הוא נבחר, ומה אתם מצפים ממנו.

לדוגמה: "נבחרת לצוות בגלל ההיכרות המעמיקה שלך עם התהליך והניסיון שלך. אני מצפה שתביא את הידע הזה, ובמקביל תהיה פתוח ללמוד, להסתכל על הדברים מנקודת מבט חדשה ולשבור הנחות קבועות. הנוכחות שלך לאורך כל הימים חשובה, ולכן חשוב שתדאג למחליף שיטפל בדברים הדחופים."

3. אפשרו לו להעלות שאלות, חששות ואתגרים. הקשיבו, תנו לחששות לגיטימציה, ונסו לתת מענה שמצמצם אותם.

לדוגמה: העובד חושש מהעומס שיצטבר בשלושת הימים שבהם לא יעבוד. אמרו שאתם מבינים את החשש, והציעו דרכים לצמצם את העומס: הכנה מראש, ממלא מקום, טיפול מוקדם במשימות הדחופות ודחיית האחרות. בקשו מהעובד לחשוב גם הוא על דרכים כאלה.

ועוד שאלה לפני שמתחילים: מי מקיים את השיחה?

מוביל המצוינות, או המנהל הישיר של העובד? החליטו לפני השיחה, לגבי כל משתתף בנפרד. רשמו את ההחלטה בטבלה.

תכנון השיחות

#	משתתף ותפקיד	מי מקיים את השיחה	למה נבחר, ומה מצפים ממנו	חששות שעלו, ומה עונים	תאריך
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

בדיקה לפני האירוע

- ☐ כל משתתף שמע על האירוע בשיחה אישית, לפני ההזמנה הרשמית
- ☐ כל משתתף יודע למה הוא נבחר ומה מצפים ממנו
- ☐ לכל חשש שעלה יש מענה, או מישהו שאחראי לתת אותו
- ☐ לכל משתתף יש ממלא מקום לימי האירוע
- ☐ גם המנהלים של המשתתפים יודעים על האירוע ומגבים אותו

טעויות נפוצות

- שולחים זימון ביומן, ומחשיבים אותו כ-Nemawashi.
- מסבירים את התהליך, ולא משאירים מקום לחששות.
- מבטיחים תוצאות שהצוות עוד לא מיפה.
- משוחחים רק עם העובדים, ושוכחים את המנהלים שלהם.
- להרחבה: הקורס "כלים לניהול שינוי בארגון" באקדמיה.