שיעור 9 • שדה כוחות: מה יעזור ומה יעכב

ניתוח שדה כוחות (Kurt Lewin) לפני ההקמה: ממלאים אחרי השיחות האישיות, עם ראש הצוות

הלוח והיחידה _____ תאריך _____ מי מילא _____

כוחות תומכים

למשל: שקיפות: כולם רואים את אותו מידע · כל הממשקים מול הלוח יחד, למענה מהיר · הצלחות שרואים, גם קטנות · עובדים שרוצים שיקשיבו להם · דרישה של לקוח · מנהל שמחויב ומגיע ללוח · רצון ללמוד ולהשתפר

כוח: ○○○ ← _____

כוח: ○○○ ← _____

כוח: ○○○ ← _____

כוח: ○○○ ← _____

כוח: ○○○ ← _____

כוח: ○○○ ← _____

כוח: ○○○ ← _____

כוח: ○○○ ← _____

כוח: ○○○ ← _____

המצב הרצוי: הלוח מתעדכן, והישיבה מתקיימת כל יום

_____

_____

כוחות מעכבים

למשל: פחד משינוי, ופחד מהתייעלות · חשיפה: לעמוד מול כולם, להודות בטעות · "עבודה כפולה": עוד דף למלא · קושי לשמור על השגרה אחרי ההתלהבות · זמן ועומס · ניהול מסורתי, וסקפטיות · משתתפים פסיביים · בעיות שעלו בעבר ולא טופלו

כוח: ○○○ → _____

כוח: ○○○ → _____

כוח: ○○○ → _____

כוח: ○○○ → _____

כוח: ○○○ → _____

כוח: ○○○ → _____

כוח: ○○○ → _____

כוח: ○○○ → _____

כוח: ○○○ → _____

כוח: סמנו עיגול אחד, שניים או שלושה. בדרך כלל קל יותר להחליש כוח מעכב מאשר לחזק עוד כוח תומך. ושמרו על התומכים: כוח תומך שמזניחים יכול להפוך למעכב.

שלושת הכוחות המעכבים החזקים: מה עושים, מי ועד מתי

כוח מעכב	מה עושים	מי	עד מתי

שיעור 9 • חמש ההתנגדויות הנפוצות, ומה עונים

מה שומעים בשיחות האישיות, ומה עונים. בסוף: ההתנגדויות שאתם שומעים אצלכם

מה שומעים	מה עונים	מה עושים אצלנו, ומי
"למה לוח ידני, ולא במחשב?"	לוח ביד, ליד העבודה, שקוף לכל מי שעובר ומשתנה בדקה. מי שכותב את הנתון בעצמו מרגיש שהוא שלו, והשיחה מתקיימת מול הלוח. הלוח גם זוכר כל החטאה. עוברים למסך כשיש צורך אמיתי, כמו אנשים מפוזרים, שידור או חישוב, ורק כשהשגרה יציבה.	
"למה צריך לעקוב אחרי עמידה בזמנים?"	כדי לראות פער באותו יום שבו קרה, ולהרים דגל כשעוד אפשר לפעול. המעקב בודק את התהליך ולא את האנשים: שואלים מה גרם, ולא מי.	
"אצלנו זה לא קו ייצור"	כל עבודה שחוזרת היא תהליך: פניות, הזמנות, משימות, בדיקות. בוחרים לוח לפי מה שאפשר לתכנן: לוח שירות, לוח משימות, Look-ahead או Kanban. השאלות על הלוח נשארות אותן שאלות.	
"חבל על הזמן: ללכת ללוח, לעמוד בישיבה"	מנקודת המבט של אדם אחד זה זמן. בתמונה הרחבה, כל הממשקים עומדים יחד מול אותו לוח, ובעיה מקבלת מענה בדקות במקום בשרשרת מיילים. והישיבה קצרה: 5 עד 15 דקות, בעמידה, עם סדר יום.	
"התפוקה משתנה, אנחנו לא רובוטים"	הלוח לא דורש תפוקה קבועה. הוא מחלק את היום לחלונות קצרים, כדי לתפוס פער כשהוא קורה ולפני שמתגלגל כדור שלג. שעה עם החלפה או ניקוי מקבלת תכנון נמוך מראש, ובעיה שחוזרת היא בדיוק מה שהלוח צריך לחשוף.	

מקשיבים לפני שעונים

התנגדות שעולה בשיחה אישית אפשר לפתור. באמצע ההשקה, מול כולם, היא עוצרת את הכול. שאלו מה בדיוק מדאיג, וכתבו את המילים כמו שנאמרו.