דפי עבודה · קורס 5

כל דפי העבודה של הקורס, לפי סדר השיעורים

דף עבודה לכל שיעור, לפי סדר השיעורים. מומלץ למלא בזמן העצירה בסרטון (ביד או בקובץ) ולשמור.

שיעור 5.1 · מיפוי שדה כוחות

דף עבודה

שם:

תאריך:

שדה הכוחות שלכם

השינוי הרצוי בהטמעת המצוינות אצלכם, במשפט אחד:

רק ממפים, בלי לפתור. אל תשכחו את האמונות, התחושות וניסיון העבר, לא רק מערכות ותקציבים. תנו לכל כוח ציון חוזק מאחת (חלש) עד חמש (חזק).

כוחות מעכבים	ציון	כוחות תומכים	ציון

לפתיחת הדיון: מודל בת הים

מה נרוויח מהשינוי? (לחזק) · מה יעלה לנו השינוי? (להחליש) · מה מסוכן אם נישאר במקום? (לחזק) · מה נוח ומפתה במצב הקיים? (להחליש)

ארבע פעולות ולכל אחת כתובת

שתי פעולות שמחלישות כוחות מעכבים ושתיים שמחזקות כוחות תומכים. בדרך כלל מתחילים בהחלשת המעכבים.

כיוון	הפעולה	על איזה כוח היא עובדת
החלשה		
החלשה		
חיזוק		
חיזוק		

בדיקה אחרונה: לכל פעולה יש כתובת, כוח מסוים שהיא מזיזה. פעולה בלי כתובת לא שייכת לתוכנית.

שיעור 5.2 · אסטרטגיית תקשור

שם: תאריך:

תוכנית התקשור שלכם

קחו את אותו שינוי שמיפיתם בשיעור הקודם, עם שדה הכוחות שלו.

חלק א: מעגלי ההשפעה

מעגל	מי נמצא בו אצלכם
הסביבה האינטימית המקום ושיטת העבודה שעומדים להשתנות	
הסביבה הישירה הצוות שעובד שם כל יום	
הסביבה העקיפה הממשקים שמקבלים מהאזור או מספקים לו	
כלל הארגון ומעבר לו הנהלה בכירה ושאר העובדים. לפעמים גם ספקים ולקוחות	

חלק ב: שתי קבוצות מרכזיות

שאלה	קבוצה ראשונה	קבוצה שנייה
הקבוצה		
מה המסר?		
מי האדם הנכון להעביר אותו? את הסיבות העסקיות מההנהלה הבכירה, את המשמעות האישית מהמנהל הישיר		
באיזה ערוץ?		
באיזה מועד?		

חלק ג: איך תדעו שהמסר הגיע והובן?

אין לכם תשובה טובה לשאלה הזו? התחילו דווקא ממנה, כי היא תשנה את כל השאר. מדד פשוט לדוגמה: כמה מהעובדים מסוגלים להסביר במשפט אחד למה עושים את השינוי.

שיעור 5.3 · נימוואשי

שם: תאריך:

שתי שיחות נימוואשי

בחרו שני גורמים משמעותיים בתהליך ההטמעה שאתם מובילים. לא בהכרח המתנגדים הבולטים, אלא אלה שבלעדיהם השינוי לא יחזיק.

שאלה	גורם ראשון	גורם שני
מי? שם או תפקיד		
איפה הוא נמצא היום ב-ADKAR? מודעות, רצון, ידע, יכולת או שימור		
על מה אתם מבססים את ההערכה?		
איך תפתחו את השיחה?		
איזו שאלה תשאלו?		
מה אתם באמת מוכנים לשנות בהצעה? בעקבות מה שתשמעו		

אם התשובה לשאלה האחרונה היא כלום, זה עוד לא נימוואשי.

תכננו את השיחה לפי ADKAR

מי שעדיין במודעות צריך להבין למה בכלל צריך שינוי. מי שכבר ביכולת צריך תמיכה ותרגול. אותה שיחה לשניהם תחטיא את שניהם.

שיעור 5.4 · הכרה והוקרה

שם: תאריך:

מנגנון ההכרה שלכם

התנהגות אחת, ספציפית, שהשינוי שלכם צריך שתחזור שוב ושוב:

לא ערך כללי כמו שיתוף פעולה, אלא משהו שאפשר לראות: עובד שמעדכן את הלוח, ראש צוות שמציף חריגה. התחילו בהתנהגות אחת, לא בעשר.

שאלה	מה נרצה לדעת	התשובה שלכם
מה?	על אילו התנהגויות ותוצאות נכיר ונוקיר	
למה?	למה מגיעה הכרה: מהם הקריטריונים	
איך?	באילו דרכים: מילה טובה, תעודה, הצגה בפורום	
מי?	מי מכיר ומי מקבל: יחיד או צוות	
איפה?	באיזו במה ומול מי	
מתי?	באיזו תדירות וכמה מהר אחרי ההתנהגות	

שימור המנגנון

מה יבטיח שהמנגנון ימשיך לפעול גם בעוד חצי שנה ולא רק בחודש הראשון?

מי אחראי:

איפה זה מעוגן:

הכרה טובה

ספציפית, קרובה למעשה ועקבית. הכרה שמגיעה שלושה חודשים אחרי המעשה כבר לא מחזקת את ההתנהגות.

שיעור 5.5 · מדדים לניהול שינוי

שם: _____ תאריך: _____

המדדים שלכם

חלק א: מה אתם מודדים היום

תסתכלו על המדדים לניהול שינוי שאתם מודדים היום. שאלו על כל אחד שתי שאלות.

המדד	משקף את מידת ההטמעה, או רק את כמות הפעילות?	מניע מישהו לפעולה, או רק מדווח?
	☐ הטמעה ☐ פעילות	☐ מניע ☐ מדווח
	☐ הטמעה ☐ פעילות	☐ מניע ☐ מדווח
	☐ הטמעה ☐ פעילות	☐ מניע ☐ מדווח
	☐ הטמעה ☐ פעילות	☐ מניע ☐ מדווח

חלק ב: מדד אחד שתוסיפו

אין לכם היום אף מדד כזה? זה בסדר. בחרו אחד משלושת המדדים הבסיסיים והגדירו לו סטנדרט, יעד, תדירות ואחראי.

המדד שבחרתם:

☐ מעורבות עובדים ☐ הכרה והוקרה ☐ קיום שגרות ☐ אחר: _____

רכיב	ההגדרה שלכם
סטנדרט מה נחשב אצלכם מעורבות, הכרה או קיום שגרה רצויים	
יעד למשל יעד קרוב ויעד רחוק	
תדירות מדידה חוזרת: מגמה, לא נקודה	
אחראי מי מתחזק את המדד וחונך מנהלים	

שלושה עקרונות למדד שינוי

המדד הוא מראה, שאלות ADKAR מסבירות אותו · הוא בוחן את הצוות המוביל, לא את העובדים · הוא אובייקטיבי ככל האפשר, לא פתוח לפרשנויות