דפי עבודה · קורס 4

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 4.1 · התנגדות ארגונית ושלבי קוטר 1 ו-2

דף עבודה

שם:

תאריך:

דחיפות אמיתית וקואליציה מובילה

חלק א: תחושת הדחיפות אצלכם

נסחו בכמה משפטים את תחושת הדחיפות בארגון שלכם. השאלה השלישית היא החשובה מכולן.

שאלה	התשובה שלכם
מהו ה-Business Case להטמעת מצוינות אצלכם?	
למה חשוב שזה יקרה דווקא עכשיו? ולא בשנה הבאה	
על אילו עובדות ונתונים זה נשען? לפחות מספר אחד, מדד אחד או השוואה אחת	

התשובה בנויה בעיקר מתחושות? זה לא כישלון, זה ממצא. יש לכם עבודת אבחון לעשות לפני שתדברו על דחיפות מול ההנהלה או מול העובדים.

חלק ב: הקואליציה שלכם

כתבו את השמות של מי שצריך להיות בקואליציה המובילה להטמעת השינוי. ליד כל שם כתבו משפט אחד.

שם ותפקיד	למה דווקא הוא או היא?

עכשיו הסתכלו על הרשימה כולה. מי חסר בה?

- ☐ מנהיג טבעי מהשטח, שהולכים אחריו גם בלי תואר
- ☐ מומחה שמכיר את העבודה לעומק
- ☐ מי שיכול לעצור את השינוי אם יישאר בחוץ

רשימה שכולה חברי הנהלה היא סימן אזהרה.

שיעור 4.2 · שלבי קוטר 3 עד 5

שם: תאריך:

כוכב הצפון שלכם ומחסום אחד להסיר

חלק א: החזון שלכם

כוכב הצפון שבבסיס השינוי אצלכם, כזה שעובד במשמרת ומנהל בכיר יכולים להתחבר אליו באותה מידה:

אסטרטגיה	הטקטיקות שיגשימו אותה

איך החזון מתוקשר היום, בפועל ולא על הנייר?

מבחן חמש הדקות: נסו את החזון על עובד אחד השבוע. סמנו מה קיבלתם:

- ☐ הבנה: האדם יכול להסביר לכם את החזון בחזרה, במילים שלו
- ☐ עניין: האדם שואל מה זה אומר לגביו, לגבי הצוות שלו ולגבי העבודה שלו מחר

התברר שהחזון עוד לא כתוב בכלל? זה לא כישלון של התרגיל. זה הממצא הראשון שלכם.

חלק ב: מחסום אחד להסיר

איזה מבין ארבעת המחסומים עוצר את האנשים שלכם יותר מכל השאר?

☐ מבנים ☐ מיומנויות ☐ מערכות ☐ ממונים

שאלה	התשובה שלכם
מה אפשר להסיר כבר החודש? צעד אחד שאפשר לבצע, לא תוכנית רב שנתית. למשל חתימה מיותרת בתהליך אישור, או מדד שמתגמל את ההתנהגות הישנה	
מי צריך להיות שותף לצעד הזה?	
מי עלול להתנגד לו ולמה?	

גיליתם שהמחסום הוא אתם עצמכם? אל תמחקו. זה אולי הממצא החשוב ביותר בתרגיל.

שיעור 4.3 · שלבי קוטר 6 עד 8

שם: תאריך:

הישגים קצרים ומה יחזיק בלעדיכם

חלק א: ההישגים הקצרים שלכם

שניים או שלושה הישגים שאפשר להשיג בחודשיים הקרובים, בשינוי שאתם מובילים או שותפים לו. העבירו כל הישג דרך שלושת המבחנים וסמנו את מי שהוא עובר.

ההישג	גלוי	חד־משמעי	קשור לשינוי	מה יעשה להטמעה: את מי יזיז, איזו התנגדות יחליש	איך ולמי תתקשרו אותו
	☐	☐	☐		
	☐	☐	☐		
	☐	☐	☐		

הישג שאף אחד לא שמע עליו לא עושה את העבודה.

חלק ב: מה יחזיק בלעדיכם

דמיינו שמוביל השינוי בארגון שלכם עוזב מחר. אולי זה אתם. עברו על מה שנבנה עד היום.

מה ימשיך לעבוד

מה ייעלם תוך חצי שנה

אילו שגרות כבר עומדות בפני עצמן, בלי שמישהו צריך לדחוף, להזכיר או לבדוק?

איזה מנגנון מיסוד עדיין חסר לכם?

☐ שגרה ☐ מדד שמישהו עוקב אחריו ☐ גיוס שמשקף את ההתנהגויות הרצויות ☐ קריטריון לקידום

מה בדיוק חסר:

שיעור 4.4 · שינוי איטרטיבי: ניסויים ורשתות

שם: _____ תאריך: _____

ניסוי השינוי הראשון שלכם

השינוי שאתם מובילים היום: _____

חלק אחד בשינוי שאתם באמת לא בטוחים איך יעבוד. לא את כל התוכנית, רק חלק אחד:

_____

_____

שאלה	התשובה שלכם
הכנה	
ההשערה אם נעשה כך וכך, נראה כך וכך	
מה ייחשב הצלחה? מגדירים מראש, לא אחרי שרואים את התוצאות	
איך תמדדו את זה?	
הטמעה	
הצעד הקטן ביותר שילמד אתכם משהו שינוי מינימלי בר קיימא. למשל משמרת אחת, קו אחד, שבועיים	
בחינה	
תאריך ההחלטה היום שבו תחליטו אם להרחיב, לשנות או לעצור	
ההחלטה למלא בתאריך ההחלטה	☐ להרחיב ☐ לשנות ☐ לעצור
מה למדתם? גם ניסוי שנכשל מזין את המחזור הבא	

ניסוי צריך השערה, מדד ומועד החלטה. בלעדיהם זה ניחוש, לא ניסוי.

קשה לנסח השערה?
זה לא כישלון. זה סימן שאתם עדיין בשלב התובנות. כדאי לחזור לשטח ולהקשיב.

שיעור 4.5 · הפרט והארגון: השפעות הדדיות

שם: תאריך:

המפה של השינוי שלכם ושלושה דברים למחר בבוקר

חלק א: המפה של השינוי שלכם

שינוי אחד שאתם מובילים כרגע:

לכל שלב ב-ADKAR כתבו איזה מנגנון קיים אצלכם היום, בפועל ולא על הנייר. סמנו בבירור את השלבים שאין להם מנגנון בכלל.

שלב ADKAR	שלבי קוטר שתומכים בו	המנגנון שקיים אצלכם היום	אין מנגנון
מודעות	דחיפות, קואליציה, חזון, הפצת החזון		☐
רצון	האצלת סמכויות, הישגים קצרים, גיבוש והרחבה		☐
ידע	האצלת סמכויות		☐
יכולת	האצלת סמכויות, קואליציה מובילה		☐
שימור	הישגים קצרים, גיבוש והרחבה, מיסוד בתרבות		☐

איפה נתקעים רוב האנשים? איזה שלב של קוטר חסר בדיוק שם?

מה שתכתבו כאן הוא התוכנית שלכם לחודש הקרוב.

חלק ב: שלושה דברים למחר בבוקר

פעולות שאפשר לשים ביומן, לא תוכניות ולא כוונות. למשל שיחת ADKAR עם ראש צוות אחד, או סיור Gemba קצר באזור שבו השינוי נתקע.

הפעולה	איזה שלב של ADKAR או של קוטר היא מקדמת	את מי צריך לעדכן	מתי תבדקו אם היא עבדה