דפי עבודה · קורס 8

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 8.1 · מהי מנהיגות ואיך מניעים אנשים

דף עבודה

שם: _____ תאריך: _____

תרגיל פתיחה ותרגול: על מה אני נשען

חלק א: תרגיל פתיחה

תארו מנהל שעבדתם איתו, בארגון שבאמת פעל במצוינות. איפה הוא היה בשמונה בבוקר? מה שאל מול בעיה? איך הגיב לטעות?

מה הוא עשה ביום רגיל, שאחרים לא עשו?

ומה הוא נמנע מלעשות?

כתבו לפחות שלושה דברים בכל עמודה ושמרו את הרשימה: נחזור אליה בסוף הקורס.

חלק ב: על מה אני נשען

על איזה בסיס כוח אתם נשענים בעיקר ביום יום?

☐ כפייה ☐ תגמול ועונש ☐ סמכות לגיטימית ☐ סמכות מקצועית ☐ כוח הזיקה

דוגמה אחת קונקרטית מהשבוע האחרון, שיחה או החלטה:

מקרה שבו השתמשתם בדרגה או בתגמול כדי להזיז מישהו. היו ישרים עם עצמכם, מה קיבלתם בפועל?

☐ מחויבות ☐ ציות

המקרה ואיך ידעתם:

פעולה אחת, מוגדרת, שתבצעו החודש כדי לחזק סמכות מקצועית או כוח זיקה. משהו שרואים ביומן:

חמשת בסיסי הכוח ומה הם קונים

כפייה, תגמול ודרגה קונים ציות. מומחיות וזיקה בונות מחויבות. מנהל שמשתמש בדרגה במקום בהסבר, קונה ציות היום ומשלם במחויבות מחר.

שיעור 8.2 · ניהול מול מנהיגות ומודל הטווח המלא

שם: תאריך:

מה אני משנה: עצור, התחל, המשך

חשבו על השבועיים האחרונים, על רגעים אמיתיים ולא על מה שאתם רוצים שיהיה. כתבו בלי ייפוי.

חלק א: מה אני משנה כמנהל

	מה בדיוק
עצור: מה להפסיק	
התחל: מה להתחיל	
המשך: מה להמשיך	
יותר: מה לעשות יותר	
פחות: מה לעשות פחות	

חלק ב: המרכיב החלש שלי

בחרו מבין ארבעת המרכיבים של מנהיגות מעצבת את המרכיב החלש ביותר אצלכם.

מרכיב	באנגלית	איך זה נראה ביום רגיל	הכי חלש
השפעה אידיאלית	Idealized Influence	דוגמה אישית, שהאנשים רוצים להידמות לה	☐
הנעה השראתית	Inspirational Motivation	חזון שנותן משמעות ומעלה את רף הציפיות	☐
גירוי אינטלקטואלי	Intellectual Stimulation	מאתגר הנחות ומזמין לחשוב אחרת	☐
התייחסות אישית	Individualized Consideration	רואה כל אדם ומפתח אותו לפי צרכיו	☐

פעולה אחת, קטנה וספציפית, שתעשו כבר בשבוע הקרוב:

אלה התנהגויות, לא תכונות

ארבעת המרכיבים הם התנהגויות ומה שהוא התנהגות אפשר ללמוד ולתרגל. השאלה היא איזה מרכיב אתם מתרגלים השבוע.
והפרופיל שאליו שואפים בחמשת הסגנונות: הרבה תגמול מותנה, הרבה מנהיגות מעצבת ומעט מאוד הימנעות.

שיעור 8.3 · הובלה בצניעות: משתתף, מאפשר, דורש

שם: _____ תאריך: _____

המשולש שלי

חלק א: דרגו את עצמכם

מאחת (חלש) עד חמש (חזק) בכל תפקיד. אם אתם יכולים, בקשו גם מאחד העובדים שלכם לדרג אתכם והשוו.

תפקיד	הדירוג שלי	הדירוג של עובד
להשתתף לבצע בעצמכם פעילויות, יחד עם העובדים	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
לאפשר לאפשר לעובדים לפעול בדרך שהארגון קבע	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
לדרוש לדרוש מעצמכם ומהעובדים לעמוד ביעדים, בדרך התואמת את העקרונות	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

הפער בין שני הדירוגים הוא לפעמים הממצא החשוב ביותר.

חלק ב: חזק וחלש

באיזה תפקיד אתם הכי חזקים?

_____

_____

ובאיזה הכי חלשים?

_____

_____

חלק ג: פעולה אחת לשבוע הקרוב

פעולה שמחזקת את התפקיד החלש. משהו קטן וספציפי, למשל:

☐ סיור אחד ב-Gemba ☐ מכשול אחד שאתם מסירים ☐ ציפייה אחת שאתם אומרים בקול

הפעולה:

_____

_____

ביומן, יום ושעה: _____

כשאחד התפקידים חסר

רק דורש: ציות, פחד והסתרה של בעיות · רק מאפשר: נעים, אבל בלי סטנדרט ובלי תוצאות · רק משתתף: המנהל עושה את העבודה בעצמו והצוות לא גדל. צניעות היא לא רכות: מנהיג צנוע דורש הרבה וגם מקשיב, נמצא שם ומסיר מכשולים.

שיעור 8.4 · עבודה סטנדרטית של מנהלים וסיור Gemba

שם: תאריך:

השגרה שלי

חלק א: שלוש שגרות לעבודה הסטנדרטית שלכם

לכל שגרה תדירות. היו מציאותיים: שגרה שלא תחזיקו בה, עדיף לא לכתוב.

	השגרה	תדירות
1		
2		
3		

חלק ב: סיור ראשון

	התוכנית שלכם
מתי	
מסלול	
סוג	☐ תצפית ☐ הליכה לאורך התהליך ☐ אימות ☐ שאילת שאלות
שאלה 1	
שאלה 2	
שאלה 3	

חלק ג: הכלים והשינוי שלכם

איך עבודה סטנדרטית של מנהלים וסיור Gemba יעזרו לכם להוביל את השינוי שאתם אחראים עליו?

דוגמה להמחשה מהשיעור: תוכנית סיור של מנהל מפעל

שני וחמישי, 08:30, חצי שעה · מסלול: קבלת חומרים, קו 2, אריזה, משלוחים · שני: הליכה לאורך התהליך, חמישי: אימות · שאלות: מה הסטנדרט כאן? איך יודעים שעומדים בו? מה הפריע אתמול? · אחרי: רשימת נושאים, אחראי ותאריך חזרה עם תשובה.

מה לא משתנה

השגרות כתובות, יש להן זמן שמור ביומן ומישהו בודק שהן מתקיימות. ואחרי כל סיור חוזרים עם תשובה: סיור שאחריו לא חזרתם עם תשובה, מלמד אנשים להפסיק לספר.

שם: תאריך:

תרגול מסכם: מה קיבלתי מההסמכה

זה התרגיל האחרון בהסמכה. תנו לו את הזמן שהוא צריך.

1 מה קיבלתם מההסמכה?

לא ברמת הכותרות, אלא מה השתנה אצלכם בדרך שבה אתם מסתכלים על שינוי.

2 לאיזה נושא הכי התחברתם ולמה דווקא אליו?

סמנו את הקורס:

☐ 1 · תרבות ומצוינות ☐ 2 · הפסיכולוגיה של השינוי ☐ 3 · האדם במרכז ☐ 4 · הובלת המערכת
☐ 5 · ארגז הכלים ☐ 6 · ארכיטקטורת ההובלה ☐ 7 · ניהול האסטרטגיה ☐ 8 · מנהיגות

הנושא ולמה:

3 שני דברים שאתם מיישמים ביום ראשון בבוקר

לא בעוד חודש, ביום ראשון. משהו קטן וקונקרטי, כמו צעד בקאטה.

	מה תיישמו ביום ראשון בבוקר
1	
2	

4 חזרו לרשימה שכתבתם בתחילת הקורס

על המנהל שעבדתם איתו בארגון מצוין: מה הייתם מוסיפים לה היום?

כמו צעד בקאטה

מהו הצעד הבא שלכם ומה אתם מצפים שיקרה? כתבו את הציפייה מראש ומתי תלכו לראות מה למדתם. בלי ציפייה כתובה מראש, אין ממה ללמוד.