

## הגורמים היוצרים הדרכה אפקטיבית

צעדים להצלחת הדרכה ותהליכי פיתוח ארגוני

פעולות הדרכה נדרשות לתת את התרומה המקסימאלית לארגון ולתת החזר להשקעה. המציאות בה אנו נמצאים נותנת לדרישות אלה יתר תוקף. חברות וארגונים רוצים להנחיל ערכים והתנהגויות לעובדיהם לאחר שזיהו גורמי מפתח להצלחה כיכולת לתקשר, להעביר ידע, וכמובן לעבוד בצורה מתוזמנת לקראת יעד משותף.

תובל המרכז לאפקטיביות ארגונית שם לעצמו כיעד לשפר את היכולות האלה. ומדגיש לא רק את החשיבות של החלטת הארגון לצאת לדרך, אלא גם לתכנן ולנקוט בצעדים הנדרשים כדי להבטיח את הצלחת ההדרכה וההתערבות.

### התאמה בין מטרות האסטרטגיות של הארגון ומטרות הסדנה

כשיוצאים לדרך, קודם כל כדאי לבדוק את המפה הארגונית וצורכי הארגון. אם המטרות של תהליך ההדרכה מתבטאות גם במטרות האסטרטגיות, יהיה הרבה יותר קל לערב את המשתתפים ולשתפם. דוגמא לכך היתה כשמנהלי חברה טכנולוגית שעברה תהליך של גיבוש מטרות עסקיות לשנת חדשה וראו כי חשוב מאוד לעשות אינטגרציה בין יחידות הפיתוח, ההנדסה והמוצר, ולצורך זה קיימו בתובל תהליך שעסק בממשקים בין פונקציות אלה.

### הלימה בין ערכי הארגון והערכים המתורגלים

ערכי הליבה של תובל הם פתיחות, אמון, שאיפה להישגים, התלהבות וקפדנות (בכל הנוגע לשמירה על כללים והחלטות שהתקבלו). ארגון המעודד יוזמה, וקיים בו רצון לפתח את הכוח הטמון ביחסים בין האנשים, יאפשר המשכיות והטמעה של הנושאים העולים בסדנאות. דוגמא היתה כאשר מנהל חדש, בארגון נותן שירות, רצה להנחיל ערכים ארגוניים חדשים ובחר לתרגל פתיחות ומתן וקבלה של ביקורת. דוגמא שונה היתה כאשר מנהלים אזוריים של חברה פיננסית נפגשו בתובל ל"פיתוח מנהלים", ואז גם התחילו לגלות את הכוח שיש להם כפורום בארגון לקידום עבודה משותפת בעתיד. מנהל העל של אותו אזור נבהל ובלם כל ניסיון להגשים פוטנציאל זה, אולי מכיוון שראה בכך איום על הכוח שלו. התוצאה היתה שתהליך הלמידה הצליח, אך כיוון שהתגלו סתירה והתנגשות בין הערכים והמסרים, המשתתפים יצאו מתוסכלים.

### איסוף מידע ואיתור צרכים

ככל שאנשי תובל ויוזמי התהליך יודעים יותר על הארגון והאנשים הנוטלים חלק בפעולות ההדרכה, כך הסיכוי להתמקד ולהשיג את המטרות גבוהים יותר. את המידע ניתן לאסוף על ידי פגישות עם אנשי מפתח בארגון (מנכ"ל, מנהל/ת משאבי אנוש וכד') וגם על ידי ראיונות עם עובדים ומנהלים נוספים ואף חלוקת שאלון עמדות. פעולות אלה לכשעצמן כבר מתניעות את התהליך קדימה.



### **איתור המובילים**

יש חשיבות רבה שגם מנהלי הארגון או היחידה יהיו אלה שמובילים את תהליך הלמידה. לפי הפורום המשתתף בתהליך, מנהל/ת מחלקה, מנכ"ל צריכים להיות מעורבים בשלבי ההכנה והביצוע של התהליך. מעורבות זו, בנוסף לעבודת אנשי משאבי אנוש, הדרכה ופיתוח מנהלים, תבטיח את אחריותם לגבי הנושאים שיטופלו, והטמעתם לאורך זמן.

### **קביעת מטרות משותפות**

מטרות ההדרכה צריכות להיות מוגדרות, מדידות ובנות השגה. עליהן להיות משותפות ומוסכמות למובילי התהליך בארגון ולאנשי תובל. לפעמים המטרות הן ברורות מלכתחילה ולפעמים נדרשים איסוף מידע וחקירה מאומצת כדי לאתר את הצרכים האמיתיים של הארגון.

### **מי בפנים**

לרוב השאלה מיותרת, אך לפעמים לחצים שונים מביאים להרחבת מספר הנוכחים מעבר לפורום הרלבנטי. דבר זה עלול לגרוע מהישגי ההדרכה. למשל, צוות בתוך ארגון שיש לטפח בו אחריות, לא צריך ביקור של המנכ"ל או בעל תפקיד זה או אחר כדי לבדוק "שהכל בסדר" ולהפגין נוכחות. בתהליך למידה אין מקום לפוליטיקה והכל צריך לשרת את המטרה שנקבעה.

### **הכנת המשתתפים**

מניסיוננו, ככל שהמשתתפים יודעים ומעורבים יותר בהכנה, כך עולה האפקטיביות ההדרכה, בכך שהם עצמם לוקחים אחריות גם על התוצאות. אין מקום ל"טיול הפתעה". ניתן להגביר את המוכנות על ידי תיאור מפורט של המטרות, שיתוף המשתתפים בקביעתן, פגישות הכנה משותפות, חלוקת משימות לביצוע לפני תחילת התהליך ועוד.

### **הסקת מסקנות ראשוניות בסדנה או סמוך לסדנה**

חשוב מאוד לצאת מכל פעילות עם דרכי פעולה אישיים, צוותיים וארגוניים המבטאים את הנלמד. לשם כך חשוב שיוקצב מספיק זמן ע"י המזמין לטובת סיכום. אנו מציעים קביעת פגישה במועד סמוך לכל פעילות לסיכום ובחינה של הדברים שעלו בה.

### **מעקב**

האופוריה שבדרך כלל נוצרת לאחר פעילויות הדרכה מתפוגגת מהר. לכן חשוב תוך מספר שבועות לקיים סדנת מעקב עם המשתתפים הכוללת המשך פעילויות למידה, בקרה על ההחלטות שהתקבלו, ופתרון בעיות בדרך לשיפור האפקטיביות הארגונית. עובדים ומנהלים היום רוצים לראות באמת שמשתמשים בלמידה בארגון והדרך היחידה להבטיח זאת היא על ידי מפגשי הטמעה ומעקב.

