

למידת עמיתים - מכרה זהב של ידע בארגון

מאת: ריצ'ארד מילקי

מעגל כיסאות, פליפ צ'ארט, בלוק לרישום וכמה עטים והכל מוכן. אין מקרן ואין מצגת. הפעם לא מדובר בקורס ניהול, הדרכה מקצועית או אפילו ישיבת הנהלה. הפעם, האחריות ללמידה נופלת על המשתתפים. קוראים לזה למידת עמיתים בקבוצת עמיתים. זאת קבוצה בלי פוליטיקה, היררכיה וכולם נמצאים מבחירתם. המחויבות גבוהה והמשתתפים מאמינים שכל החכמה הרצויה והמעודכנת ביותר נמצאת בחדר.

מי משתתף? התנאי הראשון הוא סוג של שוויון... מנהלים עמיתים בתוך הארגון, מנהלים מקבילים במפעלים באזור מסוים, אנשי מקצוע מארגונים כגון פורום מנהלי כספים, מנהלי משאבי אנוש ועוד.

אפשר להגדיר קבוצת עמיתים כקבוצה של אנשי מקצוע או מנהלים עם עניין משותף המתכנסים יחד לחלוק בדיסקרטיות אתגרים, הזדמנויות וקשיים ולספק תמיכה ולמידה אחד לשני.

בשנים האחרונות נחשפתי לקבוצות כאלו בכמה הזדמנויות. השתתפתי וריכזתי קבוצת עמיתים של יועצים ארגוניים. מספר שנים השתתפתי בקבוצת עמיתים של מנהלים בכירים בקיבוצים ובהמשך הנחיתי קבוצה של מנהלי משאבי אנוש באזור הצפון.

לכל המסגרות הללו היה מכנה משותף. היו שם אנשים העוסקים בניהול או ייעוץ. למשתתפים היו תפקידים הדורשים אחריות גבוהה המלווים בבדידות מסוימת. הם רצו לצאת מהלחץ היומיומי, להתחבר לאנשים בתפקידים או בעלי מקצוע דומה להם וללמוד באופן יעיל ואפקטיבי. כשזה מצליח, התפוקה מרתקת ותמיד מפתיעה. למה מפתיעה? כי אין סילבוס או תוכנית למידה המוכתבת מראש.

המשתתפים מייצרים את הלמידה על-פי צרכיהם בעצמם ולכן על כל אחד מהם ליטול תפקידים שונים לאורך המפגשים כגון:

- ⇐ השתתפות בסבב עדכון... מה חדש בתחום המקצועי של כל אחד אשר לעתים עשוי להתפתח לנושאים משמעותיים כבר עם תחילת המפגש.
- ⇐ העברת נושא שהמשתתף מומחה או בעל ניסיון בו.
- ⇐ הכנת נושא מראש לדיון שהקבוצה החליטה להתעמק בו.
- ⇐ התייעצות עמיתים - אחד התחומים המרכזיים בתחום הלמידה בקבוצת עמיתים.

התייעצות עמיתים - שלב אחרי שלב

בכל מפגש משתתף מתנדב בוחר להביא דילמה או קושי מחיי היומיום שלו. מה מתאים? כל דבר שאין לו תשובה מיידית או פתרון בית ספר. כאן, מנחה התייעצות ממלא תפקיד של קביעת הכללים, הגבולות והזמן.

1. קודם כל מציגים את הרקע, הבעיה והשאלה.
2. בשלב שני מותר למשתתפים לשאול שאלות הבהרה בלבד, בלי יעוץ ובלי פתרונות.
3. בשלב השלישי על הקבוצה להעלות השערות לקושי - ממה נובע הקושי או הדילמה? כאן אפשר להעלות כל השערה כולל רגשות גלויים וסמויים וההשפעה של המשתתף עצמו על ניהול הדילמה.



4. בתום שלב העלאת השערות על המציג ליטול אחריות על בחירת ההשערה שמתאימה לו. שימו לב, הקבוצה אולי חושבת אחרת אך היות והיישום בהמשך יהיה בידי מציג הדילמה, כך גם בחירת ההשערה.
5. בשלב הסופי מעלים פתרונות ומציג הדילמה בוחר בפתרון שהוא מתכוון ליישם בשטח. רגעים מרגשים מתרחשים כאשר המשתתף מקבל ראיה נוספת מהקבוצה על המניעים והרגשות שלו שלא חשב עליהם קודם אשר פותחים כיוונים חדשים לחשיבה ויישום.
6. שלב נוסף מתרחש במפגש הבא כשה"נועץ" מדווח על מה התרחש ומה יושם מההתייעצות הקודמת.

יש מתכונים שונים של התייעצות עמיתים שאת חלקם אפשר למצוא בספר של דה האן (2005).

מהו אורך החיים של קבוצה ואיך שומרים עליה?

בחיפוש ברשת גיליתי דוגמאות של קבוצות שעובדות עם מנחה מקצועי לשמונה מפגשים ואז עוברת ההנחיה לאחריות הקבוצה. אני מכיר קבוצות עמיתים שמתקיימות שנים רבות עם מנחה מקצועי - הייעוד והצורך של הקבוצה חזקים מתמיד, רק המשתתפים מתחלפים. להלן הטיפים שלי לקיום לאורך זמן של קבוצת עמיתים:

- ⇐ מקום קבוע - קבוצה שצריכה כל פעם להתארגן מחדש לא צפויה להאריך ימים. לעומת זאת כשיש מקום קבוע עם תנאים מתאימים, האנשים מרגישים נוח ובטוח.
- ⇐ זמן ויום קבוע - גם זה חשוב. חשוב שהאנרגיות יושקעו בתוכן ובתהליך ולא בתאומים לוגיסטיים. עדיף גם לתכנן רצף של מפגשים מראש למשל על פני חציון או שנה.
- ⇐ מנחה מקצועי - מניסיוני לא קל להתקיים עם הנחייה פנימית לאורך זמן. הניסיון להתנהל בלי מנחה חיצוני יחסוך כסף אך בסוף היעדרות האדם שקובע גבולות, לוקח אחריות, ומתמקד בתהליך ולא בתוכן, תקצר את חיי הקבוצה. על המנחה כמובן להיות אדם שמבין שהוא מנחה ולא מספק פתרונות או תוכן אלא דואג לכך שהקבוצה תמקסם את הידע והניסיון שלה.
- ⇐ סודיות - תנאי בסיסי ללמידה הוא קיום סודיות ודיסקרטיות בקרב המשתתפים. מה שעולה במפגשים לא יוצא החוצה. אנשים שחשים בטוחים יהיו מוכנים לשתף כך שאיכות הלמידה תהיה גבוהה.
- ⇐ קביעות המשתתפים - הויכוח לא נגמר וחבר השופטים לא חזר בנושא זה. האם להיות קבוצה פתוחה? האם להיות קבוצה סגורה? האם לאפשר כניסת אנשים רק בפרקי זמן מסוימים? אם מדובר בקבוצה פנים ארגונית אז ניתן ליצור מחויבות אצל המשתתפים. בקבוצה חוצה ארגונים, הקבוצה חייבת להיות מורכבת מגרעין קבוע של משתתפים. הגרעין הזה תמיד מתייצב, קובע את הכללים והנורמות ויודע להכיל אנשים חדשים. כשמגיעים חדשים, חשוב שיצטרפו לתוכנית ולתכנים שנקבעו מראש. יש להיזהר מעיסוק בהיכרות ארוכה מעיקה כל פעם מחדש כדי שלא תהיה תחושה של חזרה לתחילת הדרך אלא של התקדמות.

איך מיישמים קבוצת עמיתים בתוך ארגון?

קבוצות עמיתים בתוך ארגונים הן יותר מאתגרות ליישום היות ובארגונים קיימים משתנים כמו פוליטיקה, אינטרסים, היררכיות ומטענים המוסיפים עניין ומורכבות. למרות זאת, אם מאתרים את החתך הנכון של אנשים (דרג או מקצוע) אפשר לייסד קבוצת עמיתים לפי הכללים שתוארו במאמר זה.



למשל, כולנו מכירים את התחושה בסוף קורס ניהול או בסוף סדנה כשרוצים שהחוויה, האינטימיות והיכולת לשתף באתגרים ניהוליים או מקצועיים יימשכו. אך לרוב, תחושה זאת לא מתורגמת לפעולה לאחר סיום המסגרת הפורמאלית. קבוצת עמיתים אשר מונחת על ידי איש מקצוע פנימי (ממח' משאבי אנוש) או חיצוני (יועץ ארגוני) יכולה להיות כלי מתאים ליצירת מקום בטוח להמשך

ההתייעצות והלמידה. דוגמאות נוספות לקבוצת עמיתים בארגונים כוללות:

- מנהלי ביניים אשר מחפשים קבוצת למידה והתייעצות לבעיות דומות ממחלקות שונות.
- מנהלי סניפים או אתרים שונים בארץ או אפילו בעולם הנפגשים בתדירות קבועה להתייעצות עם עמיתים המספקת פרספקטיבה שאין מי שייתן אותה בתוך האתר, החטיבה או הסניף.

האם ברשת?

היום בכל תחום קיימים אין ספור פורומים להתייעצות באינטרנט. הפורמט קל לשימוש ואפשר אפילו לשלב מנחה שיקבע את הכללים וימקד את הדיונים. מעבר לבעיית הקרבה והקשר שמנהלים מחפשים, קיימת בעיה אחת שקשה להתגבר עליה והיא שמירת הסודיות והדיסקרטיות. לפי המתרחש בזמן האחרון אפילו כרטיסי האשראי שלנו חשופים לפרצות כך שעל אחת כמה וכמה פורום שמנוהל ברשת. מנהלים רוצים לדעת בדיוק עם מי הם מתייעצים. בפורום אינטרנטי אתה עלול למצוא את עצמך ביחד עם הבוס שלך. האופציה שנשארת היא לפעול בפורום מסוג זה כאדם אנונימי אשר משנה כמובן את היחסים שנוצרים ובודאי את האינטימיות שהיא חלק אינטגרלי מפורום עמיתים.

קבוצות עמיתים לא תמיד מחזיקות מעמד לאורך זמן. יש קבוצות שלאחר פרק זמן מכובד של שנה או שנתיים מסתיימות. בסיום יש לדעת לחגוג את הלמידה והתהליך שהיו, לסגור ולהיפרד. הקמת קבוצת עמיתים בהחלט מהווה הרפתקה שבה כל מפגש מוצלח יכול לספק ידע ותובנות שאין למצוא בכל מקום אחר.

בהצלחה!
ריצ'ארד מילקי

References

- אריק כהן - למידה באמצעות עמיתים אתר התנועה הקיבוצית - נובמבר, 2003.
http://www.kibbutz.org.il/cgi-webaxy/sal/sal.pl?lang=he&ID=3&act=show&dbid=pages&dataid=m-enosh_archion_031117_kohen-erik
Pulling off Peer Coaching - Training Magazine January, 2010.
<http://www.trainingmag.com/article/pulling-peer-coaching>
Group Coaching <http://badergroup.com/group-coaching/>
Practice Central: Not Going It Alone - Peer Consultation Groups
<http://www.apapracticecentral.org/ce/self-care/peer-consult.aspx>
De Haan, E. (2005) Learning with Colleagues - An Action Guide for Peer Consultation.
Palgrave Macmillan, 2005.