



## תהליך הדרכה חווייתית כמנוף לשינוי תרבות?

מודלים רבים לבניית תוכניות הדרכה מוצגים בספרות, בכנסים ובתוכניות לימוד. לרוב הם מציגים תהליכים ליניאריים של זיהוי היעדים העסקיים והביצועים, אפיון המצב בשטח, איתור פערים והגורמים להם, ובחירת הפתרונות המתאימים כולל התערבויות הדרכתיות. באחת מהיחידות נותנות שרות של חברת פרטנר התרחש תהליך הפוך שלהערכתנו מייצג מציאות קיימת בלא מעט ארגונים. השאלה מבחינת מנהל ההדרכה אינה האם עבדנו לפי הספר אלא האם נוצלה כל הזדמנות לקידום מטרות אסטרטגיות וביצועיות של הארגון או היחידה.

### הסיפור האמיתי

יחידה נותנת שירות בפרטנר קיבלה משאבים לפיתוח צוות במסגרת הקצאה לכלל צוותי שרות לקוחות. שלא כיחידות אחרות אשר ניצלו את הפרס לפעילות רווחה, הרי שמנהלי יחידה זו רצו להשיג באמצעותו "ערך מוסף". כוונתם הייתה לקיים פעילות OUTDOOR TRAINING אשר תשלב חוויה ולמידה.

בפגישה ראשונית בין מנהלי היחידה, מנהלי הדרכה בארגון ומפתחי ההדרכה זוהה צורך בשינוי יחסי הגומלין בין הקבוצות בתוך היחידה שאנשיה נותנים שרות אישי לפלח לקוחות ייחודי. אנשי היחידה התרגלו לפעול אל מול יעדים ומשימות אישיים, ואמצו דפוס של העדפת עבודה פרטנית על פני שיתופית שהתבטא בכוננות לא מספקת לגיבוי. על אף שביעות הרצון הגבוהה של לקוחות היחידה, ניכר היה חוסר שביעות רצון פנימי בתוך היחידה ואצל מנהליה. הצורך אפיין את כל אנשי היחידה, והכוונה הראשונית הייתה שכולם ישתתפו בפעילות יחד. מנהלי הצוותים זוהו כקבוצת מפתח בעלת תפקיד פורמלי ולא פורמלי בהעברת המסרים החדשים, ולצורך כך הם השתתפו במהלך הדרכה מקדים ונפרד להשגת הסכמה ומחויבות לתהליך. שני מחזורים נוספים של סדנה חווייתית נערכו לכלל העובדים והמנהלים. עוד במהלך מפגשי ההדרכה נוצרה תנופה ביחידה ושינויים החלו להתבצע.

התהליך שהתרחש שהיה בפירוש קצר מועד, תמך במגמות ורעיונות שעלו בו זמנית ביחידה, הוביל לשינוי בדפוסי העבודה והתבטא בתפוקות מיידיות.

**מנהלי היחידה** הבינו מהר מאוד כי חייבת להיות הלימה בין הערכים הרצויים והשינויים הנדרשים לבין מבנה היעדים אליהם כוונו העובדים ושיטת התגמולים. נערכו שינויים כתוצאה מהתהליך ומהדברים שהעלו העובדים ומנהלי הצוותים, ואלה היוו הצהרה לגבי סדר העדיפויות הרצוי. המנהלים גם אמצו את ה"רוח החדשה" ביחסי העבודה בתוך הצוות הניהולי ובדפוסי הניהול והדגשים שהועברו לעובדים.

תמיכה נוספת התבטאה באווירה בכלל היחידה ובחשיבות ההיכרות בין אנשיה מהצוותים השונים. צעדים אופרטיביים פורמליים נקבעו ומתבצעים, כמו קליטת נציגי שרות חדשים כהליך כללי יחידתי ולא רק צוותי, ומעבר מתדריכים מקצועיים צוותיים לתדריכים משותפים לכלל אנשי היחידה.

שני ראשי צוותים חדשים שנכנסו לתפקיד לאחרונה ומשתפים פעולה מהווים את העדות לקליטתם בתרבות משתנה, ולדעת מנהלים ביחידה נוצרה שפה חדשה.



### הגורמים ביחידה ובארגון שתורמו להצלחה

- יכולת למידה גבוהה של המשתתפים ונכונות לזנוח דפוסים ישנים ולאמץ חדשים. לאורך כל התהליך נבנו תובנות והוסקו מסקנות.
- הצורך היה קיים – המצב ששרר יצר אי שביעות רצון של העובדים בין הממשקים ושל המנהלים.
- עיתוי ההתערבות ההדרכתית תאם את בשלות היחידה ואת התהליכים הפנימיים שהובילו מנהליה.
- הלימה בין השינוי הרצוי והמסרים שבאו מהנהלת החברה לגבי ערכי שיתוף פעולה ותקשורת כיעדים ארגוניים.
- מנהלת היחידה היתה נחושה לפעול יחד עם נכונות להקשיב וליישם. אחריותה, מעורבותה ונכונותה בכל השלבים סייעו להטמעת השינויים בהמשך.
- מנהלי היחידה ומנהלי ההדרכה נתנו את כל המידע ואפשרו בניית שותפות ויכולת לעסוק בבעיות האמיתיות.

### מוש נכון בכלי הלמידה החווייתית

- התהליך הוגדר כמהלך למידה וכמכוון פעולה. יחד עם השימוש בכלי החווייתי שנועד להוות הזדמנות לעשייה משותפת בתנאי מעבדה, היתה התעקשות לעשות הקבלה לחיי העבודה האמיתיים ולגזור המלצות ופעולות רצויות ליישום.
- השיקוף שנוצר בסדנאות ההתנסויות תמך בצורך שהיה ידוע, ויחד עם זאת הראה כי ניתן בכוחות ובאמצעים הקיימים לשפר ולקדם. בכך נוצרה תקווה ומוטיבציה שהדביקו אפילו את המתנגדים.
- מתוך רצון להכיר את האינטימיות של היחידה והתעקשות לתפור מתכונת מתאימה, נוצר התהליך אשר נולד כ"יום גיבוש" והתפתח לתהליך ממוקד לצרכים ומנוף לשינוי.
- התהליך נבנה משלשה מהלכים שהתרחשו בחודש אחד: הראשון - פגישת בירור הצרכים, קביעת מטרות ותאום ציפיות. השני - מהלך הדרכה עם מנהלים ביחידה לגיוסם ושיתופם בעיצוב התכנים כמי שעליהם להיות סוכני השינוי העיקריים. השלישי - סדנה לכלל עובדי היחידה בקבוצות מעורבות שהתבצעה בשני מחזורים. הנושאים חזרו על עצמם בכל המפגשים, דבר שחיזק את המסר ואת הדחיפות לפעול. רווחי הזמן בין המהלכים יצרו אפשרות להפנים את המסרים ולקבל החלטות לפעולה.
- סיכומי המהלכים שכללו המלצות, חוות הדעת של גורם מקצועי חיצוני תמכו גם הם בתמונה שהתקבלה, ודרבנו ללקיחת אחריות לגבי שינויים ויישומים.
- הכלי החווייתי הוכיח עצמו. העשייה הפעילה בה נטלו חלק כל אנשי היחידה, יצרה התלהבות ומעורבות. השימוש בתרגילים שעסקו בגיבוי, שיתוף פעולה מול תחרות, ראייה מערכתית והעמקת ההיכרות בין אנשים מצוותים שונים, הכשירו את הקרקע ללקיחת אחריות לגבי השינוי הן באווירה והן בגישה של כל אחד.

התהליך החל דווקא מחשיבה של המנהלים לגבי הפתרון (פעילות גיבוש חווייתית מחוץ לכותלי הארגון). משם החל העיצוב "בכוון הפוך" – מהפתרון, לזיהוי הפערים, זיהוי הגורמים וקשירת הפיתוח לאסטרטגיה של הארגון. אפשר לאפיין את התהליך שהתרחש כ"צומח". כל צעד התחבר לשני, וכל המכלול הביא לדינמיקה מואצת של שינוי. לא ניתן להצביע על גורם אחד מכריע בהצלחתו של תהליך הפיתוח, אלא דווקא על שילוב ומארג נכון של כל הגורמים שהביאו לתפוקות של יותר שיתוף פעולה ועבודה מערכתית ביחידה. מניסיונו הרב היכולת לזהות את הגורמים המסייעים ולכלול אותם באמצעות הפעולות הנכונות כחלק מהתהליך, יכול ליצור מפעולת הדרכה לכאורה פשוטה כסדנת בניית צוות חווייתית, מנוף לתוצאות מרחיקות לכת.