

# האדם והארגון במחול הלמידה – חלק ד'

## תוכניות וגישות למידה

מאת: ארי שלף - קבוצת שלף יועצים בע"מ

פורסם לראשונה ספטמבר 2001

להלן מובא החלק השלישי בסידרה בת ארבעה מאמרים המתייחסים למחול הלמידה של האדם והארגון.

**החלק הראשון (ראה קישור לחלק א')**, דן בהפקת הדרכה בראי התאטרון  
**החלק השני (ראה קישור לחלק ב')** דן באסטרטגיה ותרבות להדרכה  
**החלק השלישי (ראה קישור לחלק ג')** דן בתפיסת ההדרכה ורמות למידה  
**והחלק הרביעי והאחרון המובא כאן**, דן בתוכניות וגישות למידה

### תוכניות וגישות למידה

תוכניות וגישות למידה אפקטיביות משלבות בין הפרקטיקה לתיאוריה בין המעשה לבין הרוחניות הנה שילוב מענין של חשיבה רוחנית עם גישה מעשית.

סיפר לי סמנכ"ל השרות של אחת מחברות התקשורת הגדולות כיצד הצליח להוריד את זמן ההמתנה בטלפון תוך שלושה שבועות לדקה וחצי ממצב של 3-8 דקות המתנה?

- הגישה של סמנכ"ל השרות היתה כירורגית ומידית. "כשיש לך 42 מעלות חום כל המערכות קורסות. קודם צריך להוריד את החום".
- "בטיפול בשן מוגלתית לא נגשים מיד לניתוח. קודם צריך להפסיק את המלחמה של הכדוריות האדומות והלבנות".
- "לפעמים אתה צריך לרוץ על המים כדי להגיע לגדה השניה. אם תעצור תטבע".
- המצב היה קריטי. לקוחות אבדו אמון וכעסו. הלקוח מתקשר ממתין ומנתק. אח"כ מתקשר שוב ממתין ומנתק. בפעם השלישית הוא כבר ממתין 8 דקות כי יש לו בעיה לפתור אבל הוא כבר לא אותו לקוח?

### המטרות שסמנכ"ל השרות הציב לעצמו לשיפור:

- (א) ייצוב המערכת וטיפול מיידי במטרה קריטית
- (ב) מקצועיות
- (ג) אופטימיזציה
- (ד) חוויה

זו היתה החלטת ההנהלה לטפל במצב שפגע בחברה בטווח המיידי עם השלכות לטווח הרחוק יותר.

### המטרות תואמות את היעדים האסטרטגיים של הארגון:

- הקטנת התלונות
- מניעת נטישת לקוחות
- שיפור תדמית שרותית
- הקטנת תחלופת עובדים

### ההתמודדות:

- אתה מטפל אומנם ברמה הטקטית נקודתית אך הצבת מטרות אסטרטגיות נותן לך את התפיסה המערכתית הכוללת.
- הטיפול לפי הגדרתו היה מטא-פיזי. על פי הגדרתי - הוא גילה תכונות של מנהיג שהגיע לרמה הרוחנית בשלבי החשיבה שלו

### מה עשה:

- עבד על הרגש וההעצמה

- הגדיר מטרה משותפת
  - רתם את המנהלים תוך ביטול היררכיה
  - ביצע בקרה יומית - ישיבת סטטוס
  - השתמש באמצעים טכנולוגיים מתקדמים לבקרה וחשיפה
- "לכל ארגון יש את הזמן שהוא מתחיל והזמן שהוא מסיים. באמצע הוא זקוק לצ'י שלו (בסין) לאנרגיה שהוא זקוק להניע אותו. בשלב מסוים נוצרים שוב קשרים שצריך להתיר אותם".

### טקסים ופולחנים כמחוללי למידה

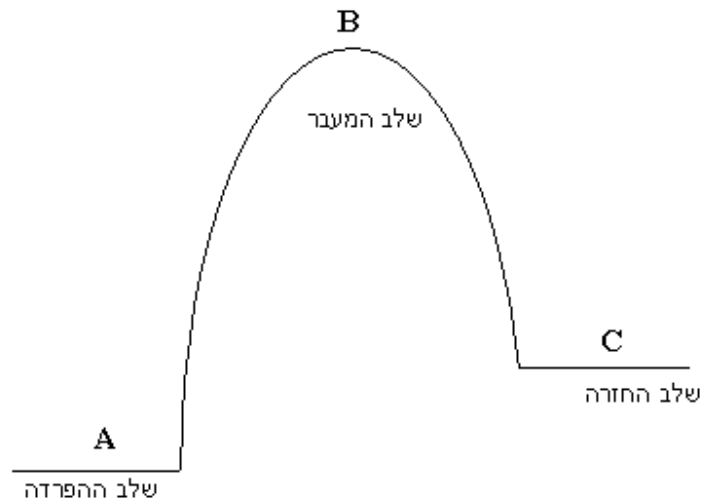
המדע שפותר לנו בעיות הרחיק את הפולחני אך יש חזרתיות לפולחנים. אם אספר שבהרצליה הקמתי אוהל שחווים בו פולחן אינדיאני מזיעים ויוצא עשן- יבואו הרבה אנשים. בקנדה משרת הטקס האינדיאני את המטרות הבאות:

- שמירת לכידות
- שמירת ההיררכיה
- תחליף למלחמה

### הגדרת הטקס:

- צורה חברתית קבועה ופורמלית. יש לו שאיפה להיות אותו דבר.
- קיים מבנה שחוזר על עצמו במדויק
- מורכב משלבים ויש לו הגיון פנימי הוא קוהרנטי
- צומת של סמלים משמעויות ואמונות (שם נפגשים יחד וזה נותן את העוצמה)

### טקס מעבר עפ"י מודל של טרנר



**שלב ההפרדה** - מעבר חד לשינוי הזהות  
**שלב מעבר** - עובר "יסורים" ומבחנים ויוצר אחווה ושייכות  
**שלב החזרה** - חוזר עם סטטוס אחר תפקיד ומעמד

### טקסים ארגוניים כמנוף לשינוי בתרבות ארגונית

- **טקס מעבר** - הפרדת מועמד חדש בארגון מזהות העבר הפנמת הזהות החדשה והחובות המשתמעים ממנה (ביפן עוברים חניכים בקורסי ניהול לבנק הכשרה הדומה לטירונות בצבא). בארגונים בארה"ב המבדקים ההעשרה והמבחנים בעיקר בעמדות ניהוליות הם בעלי אלמנט מובהק של טקסי מעבר.

- **טקסי ההכרה** - חגיגה פומבית של הישגים לחלק מחברי הארגון. הדגשה באופן דרמטי של הישגים והתנהגויות רצויים. האנשים זוכים לשבחים ולהכרה ומעבר לכך - גם בתגמולים חומריים ולעיתים בסטטוס חדש. סמכות או שליטה על מקורות פיננסים וערוצי ידע.
- **טקסי השפלה** - מטרתם להסיר את הכח והזהות של מוקדים בארגון. לעיתים מלווה בעזיבתם של עובדים את הארגון. משתמשים בהם גם ל"העניש" חברים שחרגו מהנורמות הרצויות.
- **טקסי הפחתת קונפליקטים** - מטרתם להשיג איזון ביחסים חברתיים "מופרעים" יכולים לשמש גם כהכרה בקונפליקט כדי להמנע משבירת הקולקטיבי (תחרויות ספורט ותאטרון עסקי מומלצים)
- **טקסי אינטגרציה** - מטרתם לעודד רגשות משותפים הקושרים חברי קבוצה תרבותית יחד ושומרים על מחויבות להמשכיות הקבוצה. בדרך כלל כוללים – אכילה שתיה ריקוד, מוזיקה ולעיתים יכללו אלמנטים של הפחתת קונפליקטים בתוכם (למשל תחרות כדורסל בין ההנהלה לעובדים).
- **טקסי חידוש** - מטרתם להפר מבנים חברתיים ולעזור להם לתפקד שוב בצורה אפקטיבית. ב- TEAM BUILDING נלקחים עובדים בטקס למקום אחר ממקום העבודה שם הם מתבקשים לדון בפתרונות אלטרנטיביים.

#### סיכום

1. בשנת 2001 והלאה נעסוק יותר בחקר המח ובהשתנות קוגניטיבית כתוצאה מלמידה.
2. הלמידה ברמה המורכבת שלה - שילוב של השכל הנפש והגוף.
3. ככל שרמת הלמידה תהיה יותר אינטגרטיבית כך תגבר יכולת ההצלחה של הפרט והארגון.
4. פעם היו צריכים ללמד היום אנו צריכים לפתח את יכולת הלמידה שלנו מבפנים ואלה שני מצבים שונים. כדי לקנות ידע אנחנו יכולים ללכת לאינטרנט.
5. דרושה מנהיגות, מישהו צריך להוביל את זה אדם שהגיע בהתפתחותו לרמה הרוחנית בשלבי החשיבה שלו.
6. שימוש במאטפורות ארכיטיפים ופילוסופיה הוא שלב חשוב בהתבגרותו של הארגון ומאפשר להבין טוב יותר את חיי היום יום ונותן להם משמעות. טקסי מעבר מהווים בסיס טוב וחוויתי לשינוי תרבות ארגונית.

#### ביבליוגרפיה

O'connor Joseph ,Mcdermoff Jan.(1996). **Principles of N.L.P.** Published by Thorsons, San Francisco ,California ,

- אייל, ניצה - **הגמד החושב**. הוצאת אריה ניר.
- **מודלים בתרבות ארגונית** - הופסטד, שׂין, קווין
- מודל דניסון לבחינת תרבות ארגונית
- רוזן, אמיר - מאמר תרבות ארגונית
- דה-בוננו, אדוארד - **למד את ילדך לחשוב**, הוצאת מכון ברנקו וויס
- גירף, קליפורד - **פרשנות של תרבויות**, הוצאת כתר
- רוג'רס, קארל - **החופש ללמוד**, הוצאת ספרים הפועלים
- הדס, נעמי - **התאוריה הקוגניטיבית דינמית ע"פי פורישיטין** - מאמר מתוך IJOT (כתב עת ישראלי לריפוי בעיסוק כרך 2+1(5)).
- גולומב, יעקב - **מבוא לפילוסופיות היום**, אוניברסיטה משודרת.

## מנהיגים ברשת

[www.leadersnet.co.il](http://www.leadersnet.co.il)

[leaders@leadersnet.co.il](mailto:leaders@leadersnet.co.il)

© כל הזכויות שמורות ל"מנהיגים ברשת" מאי 2002. החומר מותר לשימוש אישי בלבד. אין לעשות בחומר שימוש מסחרי/עסקי ו/או להפיצו בכל דרך שהיא (להוציא באמצעות יצירת קישור למאמר ספציפי ולעמוד הבית במקביל) מבלי לקבל רשות מפורשת בכתב מהנהלת האתר