

האדם והארגון במחול הלמידה – חלק ג' תפיסת ההדרכה ורמות למידה

מאת: ארי שלף - קבוצת שלף יועצים בע"מ

פורסם לראשונה אוגוסט 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 המובא כאן, דן בתפיסת ההדרכה ורמות למידה
והחלק הרביעי והאחרון (ראה קישור לחלק ד') דן בתכניות וגישות למידה

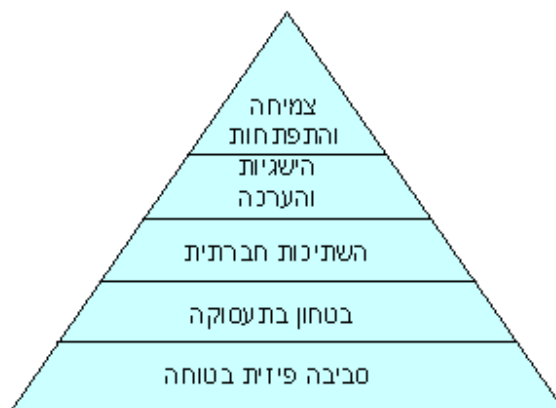
תפיסת ההדרכה - נקודת מוצא

בצע הערכת מצב - מה רמת החסמים הקיימים בקרב העובדים? מה תפיסתם וגישתם לנושא הלמידה? שלב בתוכנית ההדרכה פעילות להורדת חסמים לשינוי חשיבה ותפיסה בצד שיפור המיומנויות הנדרשות.

- הגישה המסורתית בארגונים מדגישה יותר את הוראת הדרך תוך מיקוד ביועץ ובמדריך ופחות מדגישה את הגורמים המשפיעים על יישום הלמידה - דהיינו נסיון לשנות עמדות ותפיסות של חניכים במנותק מגורמי הרקע שלהם.
- תפיסת העובד התנהגותו ומידת פתיחותו לשינוי יושפעו ממידת החשיבות שהוא מייחס לצורך זה או אחר ומרמת הקונפליקט הנובעת מאי-סיפוקו.
- ניתן להשתמש בתאוריות ידועות כמו מאסלו או תאוריות מתקדמות יותר כמו P.L. לבחינת צרכי הקבוצה.

היררכית הצרכים של הפרט והקבוצה

זיהוי היררכית הצרכים של הפרט או הקבוצה ביחידה הוא צורך בסיסי בבניית תוכניות הדרכה בארגון



(מאסלו)

כל צורך אמור להיות מסופק בטרם פועל הצורך ברמה הגבוהה של הסולם.
שילוב עקרונות NLP בהטמעת תוכניות הדרכה לקידום ייעדי הארגון

מה זה למעשה ה-NLP?
זו למעשה הפסיכולוגיה של המצוינות. היא מאפשרת לשלב שלושה מימדי למידה בכל תוכנית הדרכה:

- **NEURO** התייחסות לשכל/נפש - כיצד לארגן את המחשבה שלנו
- **LINGUISTIC** השפה/הלשון - כיצד משתמשים בשפה וכיצד היא משפיעה עלינו.
- **PROGRAMMING** כיצד ליצור רצף של התנהגויות חוזרות. לכל התנהגות יש מטרה אנו מתנהגים בדרך מסוימת בגלל כוונה כלשהי.



NLP מחברת בין המחשבה, הדיבור והפעולה.
שכל + נפש + גוף יוצר מפגש של אמונות, ומשפיע על מחשבות והתנהגות

תפיסת ההדרכה - נקודת מוצא

בצד הגישה מסורתית באה גישת ה-NLP השמה את החניך/העובד במרכז תהליך ההוראה ולא את המדריך. שיטת ה-NLP מאפשרת הקניית מיומנויות תוך הבאת העובד למצוינות בהשגת היעד הארגוני. גישת ה-NLP מתבססת על הניסיון המצטבר של החניך תוך שילוב השקפת העולם האישית שלו.

על פי גישת NLP על מנת שעובד יצליח להטמיע את תחומי ההדרכה צריכים להתקיים ארבעת המאפיינים הבאים:

1. **זיקה** - ההתייחסות למערכת היחסים שלך עם עצמך או עם הסביבה זיקה פיסית, זיקה נפשית וזיקה לאחרים. (מערכת הערכים והאמונות שלך).
2. **מטרה ותוצאה** - בלי לדעת מה אתה רוצה (מטרה) לא תדע מהי הצלחה (תוצאה). שאל - מה אני רוצה? רצון <--- הגשמה <--- הצלחה <--- עתיד. אל תשאל - מה הבעיה שלי? בעיה <--- פותרת סיטואציה <--- הווה.
3. **הפעלת חושים** - תראה תשמע ותרגיש מה בפועל קורה לך. רק אז תדע אם אתה בדרך להשגת המטרות שלך.
4. **התנהגות גמישה** - אפשרויות רבות לפעולה. לשנות כל הזמן את מה שאנו עושים.

רמות למידה

חשוב לזכור שהאדם פועל בכל רגע ורגע במלוא מורכבותו כמערכת שלמה הכוללת את תפקודי החשיבה, הזכרון, הריגוש, התפיסה, הלמידה וההנעה.

שילוב שלוש רמות למידה:

- הרמה הרגשית
- הרמה הקוגניטיבית
- הרמה ההתנהגותית

תפיסה מערכתית עסקית המשלבת:

- הגדרת מטרות ויעדים
- קריטריונים לבקרה ומדידה
- תהליך הפקת לקחים
- פרסים ו"עונשים"

הראיה האינטגרטיבית הינה היכולת לראות את השלם מעבר ובהבחנה מחלקיו. תנאי בסיסי והכרחי לראיה ותפיסה אינטגרטיבית הינם ההבנה והידע של היועץ בטכנולוגיות העבודה ותהליכי הייצור המרכזיים של הארגון.

הגדרת הארגון כלקוח

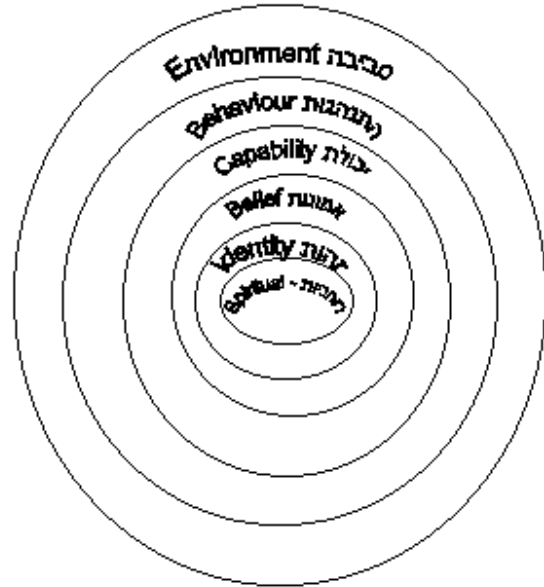
ההבחנה של היועץ בין הארגון כלקוח לבין פרט או קבוצה כלקוח איננה סמנטית. ראיית הארגון כלקוח מאפשרת ליועץ להביא לידי ביטוי מירבי את רעיון הפיתוח הארגוני המערכתי ולפתח יכולת לשלב את שלושת הרמות של הפיתוח הארגוני המערכתי - תחזוקה, שיפור (שינוי ממעלה ראשונה) שינוי - (שינוי ממעלה שניה). ההשפעה אינה בהכרח היררכית. במערכת קיימות נקודות שהשפעה עליהן תיצור אפקט של "וירוס בתוך המחשב", דהיינו השפעה על כלל המערכת. על היועץ לאתר בארגון את אותם מנהלים בדרגים הבכירים ובדרגי הביניים להם יכולת לאמץ רעיון מערכתי להיות מחויבים למימושו ויישומו.

צרכי הדרכה בראייה אינטגרטיבית - שיטת NLP

- על פי עקרונות ה-NLP יכולת הלמידה היא למעשה היכולת "להיות" בשלבים השונים של החשיבה. השלבים הללו תורמים לחניך/עובד לבניית הזיקה והשינוי העצמי.
- **הסביבה** - (where & when) משהו משותף לסביבה "במקום הנכון בזמן הנכון".
 - **התנהגות** - (WHAT) לא רק פעולה גם מחשבה. אנו לא פועלים באופן אקראי - אנו מכוונים למטרה. התנהגות שאינה רצויה קשה לשנותה לפעמים היא קשורה לשלבים אחרים במחשבה.
 - **כישרון / יכולת** (HOW) שלב המיומנות. מיומנויות בסיסיות (הליכה, דיבור) ומיומנויות נרכשות (מתמטיקה, פסנתר...) מזל "קורה אחת לאלף" – התייחסות לשלב ההתנהגות ולא ליכולת.
 - **אמונות** (WHY) מה נכון לנו? מה חשוב לנו? אמונות וערכים מכוונים את החיים שלנו. להאמין בעצמך.
 - **זהות** (WHO) תצהיר מה הזהות שלך. הערכים והאמונות מגדירים אותך מי אתה ומה משימתך. זהות ניתנת לבנייה פיתוח ושינוי.
 - **רוחניות** - החיבור שלך לאחרים ואחרים אליך.

שילובי החשיבה - LOGICAL LEVELS

(עפ"י גישת NLP)



מנהיגים ברשת

www.leadersnet.co.il

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