

**Antony M. Grant:** Coaching Psychology Unit, School of Psychology, University of Sydney, Sydney, Australia

## **The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations**

### **הדור השלישי של אימון במקום העבודה: יצירת תרבות של שיח איכות.**

#### **תקציר:**

אימון במקומות עבודה נמצא בצמיחה. מטרת הארגונים המיישמים זאת לסייע לעובדים, למנהלים ולמובילים להשיג מטרות הקשורות לעבודה. מתודולוגיית האימון בארגונים התפתחה עם הזמן. 'הדור הראשון' (שנות ה-1990) התמקד בניהול ביצועים. חותמת האיכות של גישת 'הדור השני' (שנות ה-2000) נבנתה צעד אחר צעד בגישת 'המנהיג כמאמן' – במסגרתה הוצעו תכניות אימון ממוקדות ביצועים.

גישות מכניות כאלה אינן עומדות באתגרים של העידן הנוכחי בהקשר הארגוני, עת אי ודאות ושינויים תכופים הפכו לנורמה.

מטרת המאמר להציג את גישת ה'דור השלישי' לאימון, הצומחת בארגונים. זו גישה שבאופן מפורש וברור מתמקדת בד בבד בשיפור הביצועים יחד עם הגדלת ה-WELL BEING של היחיד ושל הארגון באופן תומך ובעל משמעות.

בהרצאה תוצג הדגמת תיאור מקרה של בניית תכניות 'מנהיג כמאמן' ושילובן לתוך הארגון. גישה התפתחותית זו שואפת ליצור תרבות של שיח איכותי אשר כה נדרש אל נוכח האתגרים הניצבים כיום בפני ארגונים.

[מילות המפתח במאמר: אימון במקום עבודה; פסיכולוגיית האימון; ביצועים גבוהים; מנהיג כמאמן; WELL BEING במקום העבודה; נקודות תרגול].

#### **נקודות הארה והכוונה:**

המאמר מיועד למאמנים, יועצים ארגוניים ואנשי מקצוע המעורבים ביישום של: אימון בארגונים, תכניות אימון מסוג 'המנהיג כמאמן', ויוזמות אחרות של פיתוח ארגוני.

המאמר מאפשר פרספקטיבה מועילה לגבי גישות עדכניות של אימון והדרכה של מובילים המשמשים כמאמנים ומתאר כיצד אימון בארגונים יכול ליצור תרבות של שיח איכותי הנחוץ להתמודד עם אתגרי הארגון המודרני.

#### **מטרת המאמר להקנות לאנשי המקצוע:**

- ✓ יישום הכלים יאפשר לאנשי המקצוע לבחון עצמם מול 'הדורות' השונים של כלי האימון וההנחיה בארגונים.
- ✓ ידגיש את חשיבותה המיקוד הן על הביצוע והן על ה-WELL BEING.
- ✓ יתווה דרכים לשילוב אימון בארגונים בתוך התרבות והערכים של הארגון.
- ✓ יספק דוגמא מתוך תיאור מקרה מהמציאות.

#### **מבוא:**

## מציבים סטנדרט חדש באימון

❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה

השימוש באימון בארגונים מתרחב ומתפתח מאז שנות ה-90 של המאה ה-20. בין אם בהקשר של שיפור ביצועים ניהוליים, כחלק משיפור מיומנויות עובדים, או תכניות לשיפור הדרכת תפקוד עובדים בשטח, או בניית מסלולי עתודה ניהולית – הרי מיומנויות אימוניות בארגונים הפכו לחלק מארגז הכלים של מקום העבודה.

היות ומיומנויות אימון אינן בהכרח תכונה טבעית, השקיעו ארגונים במהלך השנים משאבים רבים בפיתוח מיומנויות של 'המנהיג כמאמן' ופיתוח תכניות הדרכה במטרה לפתח את יכולות האימון הפנים ארגוניות שלהם. עם זאת, אין ערובה שהתכניות שפותחו אכן משיגות את היעדים המקווים ושהמיומנויות הנרכשות אכן מיושמות במקום העבודה. זאת ועוד – הצרכים של הארגונים השתנו מאז שנות ה-90 בעוד גישות אימון רבות ושיטות הכשרת מובילים לא הדביקו את הפער.

יתר על כן – בעוד במאה הקודמת שינויים היו לרוב חלק מזימה ארגונית, הרי שמאז שנות האלפיים החלק של השינויים הארגוניים הבלתי צפויים קפץ באופן משמעותי ביותר. משכך, השתנו הצרכים הארגוניים בהקשר של אימון ותוצריו באופן משמעותי. כיצד עלינו להבין התפתחות זו וכיצד ייראה אימון ארגוני עתידי? יש לכך משמעות רבה לעוסקים באימון בארגונים ובשינויים בתרבות ארגונית. המאמר מתייחס לסוגיות אלו, תוך סקירת ספרות רלבנטית ומשרטט את הקווים העיקריים של 'דורות' המשתנים בעולם האימון הארגוני מאז שנות 1990 ואילך ומראה כיצד כל 'דור' הגיב על צרכי השעה לתקופתו ונדחק מפני הצרכים המשתנים בכל תקופה.

במבט ל-35 השנים האחרונות נראה כיום שהיו 3 'דורות' של גישות אימוניות. הדור הנוכחי מתמקד בפיתוח מקצועי ואישי של מנהלים כמו גם בלהקנות להם מיומנויות אימוניות ובה בעת מתמקד בשינויים תרבותיים וביצועיים ארגוניים.

מרכזי מחקר אקדמיים במסודות רבים בעולם המערבי חוקרים את הנושא מהיבטים ארגוניים, ניהוליים, פסיכולוגיים והתנהגותיים.

### **מהו אימון בארגונים?**

המונח 'אימון בארגונים' מתייחס לשימוש שנעשה במתודולוגיה אימונית במקום העבודה למטרה של סיוע לעובדים, למנהלים ולמנהיגים להשיג מטרות ארגוניות במונחים של מיומנויות, ביצועים או התפתחויות תוצאתיות.

אימון בארגונים נוטה להיות מנוהל מתוך הארגון, עת מנהלים ומובילים מאמנים את כפיפיהם או עמיתיהם, הן באופן פורמלי בשיטת מפגשי 'שב ולמד' [SIT DOWN] ייעודיים ובשיחות אימון פורמליות של 'תוך כדי' [ON THE RUN].

אימון פנים ארגוני יכול להיות מנוגד לאימון חוץ-ארגוני, מקום בו מאמנים חיצוניים לארגון מספקים שירותי אימון פורמליים [מתייחס בעיקר לאימון מנהלים], המאמר שלהלן מתמקד באימון פנים ארגוני.

### **ההתפתחות הסוציו-היסטורית של אימון בארגונים:**

למרות שניתן לראות עקבות של אימון ארגוני הרחק לשנות ה-1950, עת קומץ מנהלים בעייתיים קיבלו שירותי יעוץ מקצועי מפסיכולוגים ארגוניים או תעשייתיים, היתה זו השפעת תנועת הפוטנציאל האנושי – HPM – HUMAN POTENTIAL MOVEMENT של שנות ה-1960 שאכן הניחה את התשתית לאימון פנים ארגוני, כפי שהוא מוכר לנו כיום.

## מציבים סטנדרט חדש באימון

❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה

תנועת ה-HPM צמחה מהאתוס הבין-תרבותי של שנות ה-60, והתמקדה בסיוע לאנשים למצות את מלוא הפוטנציאל שלהם ובסיוע להגשמתם העצמית. כיוון שהייתה זו תנועה חברתית שהתפשטה באופן נרחב – אין זה פלא שהיו לכך השלכות על עולם העבודה. היה לכך ביטוי בתכניות ההדרכה הקבוצתית שנועדו להעלות המודעות העצמית דרך מיקס של גישות אקלקטיות של משחקי תפקידים פסיכו-דרמטיים, הדרכה למודעות חושית ומרתונים של מפגשים קבוצתיים. מחקרים מצביעים על כך שארגונים רבים בארה"ב בשנות ה-1970 השתמשו בשיטות תנועת ה-HPM ובהם: אמריקן איירליינס, ESSO, ג'נרל אלקטריק, אונ' סטנפורד, הרווארד ועוד. גישות אלה יושמו במדינות רבות אחרות ובהן: יפן, צרפת, אוסטרליה, הולנד ועוד. למרות שפעילויות הדרכתיות אלו השפיעו על ההתפתחות הארגונית לא היתה להן השפעה על התפתחות האימון לכשעצמו. חלק מהסיבות לכך שחינוך סר נובע מהעובדה שנועדו ביסוס מדעי, היתה להן תמיכה אמפירית דלה להעיד על האפקטיביות שלהן ובמקביל עלה החשש לאימפקט שלילי פוטנציאלי על משתתפים אשר חשו נאלצים לחשוף אספקטים אישיים שלהם באווירה בה חשו מאוימים או מודאגים. יש לציין שנושאים בעיתיים אלה עדיין רלוונטיים בהתפתחות האימון הפנים-ארגוני ובהקשרים של פיתוח מנהיגות ארגונית.

### אימון מתחיל לקבל דריסת רגל בארגונים בשנות ה-1980:

בספרות הניהולית מדווח על תדירות עולה של אימון בארגונים בשנות ה-80. לפני כן היה כתוב בעיקר אימון בנושאי מכירות או אימון במקרים של תת-ביצוע. בשנות ה-80 חל שיפור במצב אם כי היו מעט דיווחים ביחס לנעשה באותה עת בנושא. זו עדות לכך שאימון פנים ארגוני לא היה עדיין מבוסס דיו. באותו זמן אימון מנהלים על ידי מומחים חיצוניים היה המקום העיקרי בו מתודולוגיות אימוניות באו לידי שימוש בארגונים. יש דיווחים מעטים בלבד על אימון פנים ארגוני, בעיקר בנושאי מכירות, או שירותים תפעוליים. כמעט ואין דיווחים על גישות הדרכת מנהלים בשיטת של 'מנהיג כמאמן' LEADER AS COACH.

### הדור ה-I של אימון פנים ארגוני: ניהול ביצועים, בשנות ה-1990:

שנות ה-90 אופיינו באידיאליזציה של שיטת JACK WELCH בניהול. ג'ק וולש היה יו"ר והמנכ"ל של GE בין 1981-2001 עת צמחה החברה ביותר מ-4000% הוא כונה בשם: 'המנהל של המאה' במגזין FORTUNE. הוא נודע בגישת הניהול התחרותי חסר הרחמים שלו ובפוקוס הנחוש שלו בביצועי עובדים. מדי שנה נהג לפטר 10% מהמנהלים שהיו בתחתית סולם הביצועים, בהתעלמות מכלל הביצועים של הארגון. בעוד שהשיטה הזו לניהול אנשים היתה מועילה לרווחיות בטווח הקצר, הרי ששיטת ניהול זו הובילה לתרבות של פחד, חרדה ומידע שקרי.

למרות שמדיניות ה-'RANK AND YANK' שאימץ וולש לא הפכה לפופולארית בארגונים, הרי שהערכת ביצועים תקופתית ומובנית שהייתה מרכזית בגישתו, הפכה מרכזית במרבית הארגונים. אין פלא, אפוא שהדור הראשון של אימון פנים ארגוני [לערך] התמקד בהוראת מנהלים איך לקיים שיחת הערכה של ביצועים, לרוב עם כפיפים 'קשים'. הספרות שעסקה באימון פנים ארגוני בתקופה זו היתה קשורה ברובה המכריע לשיפור ביצועים ירודים.

לקראת אמצע שנות ה-1990 וראשית ה-2000, ניכרו שינויים בציפיות של העובדים ותחרות על גיוס ושימור של עובדים ברוכי כשרון, מה שכונה אז: 'המלחמה על הכישרון'. יועצים רבי השפעה, כמו MCKINSEY'S טענו שכישרונות ניהוליים ואקזקוטיביים הוזנחו מדי בשני העשורים שקדמו וכך זכה נושא 'ניהול כישרונות' TALENT 'MANAGEMENT' לעדיפות בארגונים. אימון בארגונים החל להיתפס ככלי חשוב בבנייה ובניהול של מיומנויות וכישורים של עובדים.

הדור השני צמח סביב שנות ה-2000 ונקשר לצמיחה הניכרת במספרם של יועצים וחברות המציעות תכניות ייחודיות שלהן לאימון 'המנהיג כמאמן' LEADER AS A COACH'. כך היה בראשית תקופה זו. למרות שאימון בכירים פורמלי ע"י מאמני חיצוניים התפשט בארגונים והספרות שעסקה באפקטיביות של הדרכת עמיתים גדלה, הרי שיישום מתודולוגיות אימוניות מבוססות על תוצאות מוכחות היתה עדיין בחיתוליה.

## מציבים סטנדרט חדש באימון

❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה

הביסוס התיאורטי והאמפירי של האימון בשלב זה נע בין המתוחכם הפסיכולוגי שאינו כל כך פרקטי, דרך גישות ששילבו מודלים מאוד פרקטיים כגון: GROW עם אספקטים של שיטת EI ופסיכולוגיה טרנס-פרסונלית, דרך תכניות ייחודיות של אימון לחיים שקודמו בשיטות כעין דתיות משיחיות ושנשענו בעיקר על הז'אנר של ההתפתחות האישית.

ללא קשר לבסיס התיאורטי שלהן, לתמיכה האמפירית או לקנאות המשיחית, גישות אלו כלפי אימון ארגוני נטו להתמקד בלימוד מנהלים איך לקיים שיחות אימוניות בסגנון של 'בא נשב' 'SIT DOWN', אופייניות שאורכות בין 30-60 דקות, בצורות רבות.

מתודולוגיות הדור השני לאימון האלה נטו להיות יותר הומאניות, גרסה ממוקדת מטרה של שיחת ניהול ביצועים ניהולית. גישות אלה לאימון היו לרוב אדפטציות של המודלים הפורמליים של אימון שנעשה בהן שימושי בשיחות ניהוליות של אחד על אחד – מודלים שבדרך כלל זכו להצלחה בהקשרים פורמליים של אימון מנהלים, אך היו הרבה פחות רלוונטיות לשיחות העבודה של התכלס, ה- CUT AND THRUST היומיומי בארגונים.

### בעיות בגישת הדור ה-II:

חותמת האיכות של גישת הדור השני התבססה על מודלים ייחודיים ובעלי טרמינולוגיה קניינית ספציפית [לרוב – פסיאודו-מדעית]. המודלים והשפה בה השתמשו במפגשי ההדרכה היתה לרוב מותאמת יותר לגוף שסיפק את ההדרכה האימונית, מאשר חלק טבעי מהז'רגון המקובל אצל הלקוח. זה גרם ללקוחות רבים להרגיש ניכור או גולמיות מול ההדרכה. הארגון הלקוח והמשתתפים בתוכניות ההדרכה עמדו לרוב מול ציפיות שילמדו מודלים מורכבים, המשתמשים בטרמינולוגיה לא מוכרת, ויאמצו לעצמם השקפות המבוססות על קניין אינטלקטואלי של הגוף שסיפק את ההדרכה.

אם כי הדור השני של גישות האימון יכול היה להועיל לפיתוח מיומנויות אימוניות, התעוררו לרוב מספר בעיות. השפה מבוססת הז'רגון מוכפלת על ידי הלהט המשיחי שהגוף שהעביר את ההדרכה הטיף באמצעותו וכתוצאה מכך פערי הכח נטו לייצר קבוצות- IN וקבוצות OUT בארגון הלקוח. היו לבסוף מעט קבוצות IN של נאמנים ומאמינים המחויבים לשיטה, שלגביהם שיטת הלימוד הפכה ל-ה-דרך לאמן ולסייע בפיתוח אישי.

כצפוי, אלו שנותרו ב- out-groups סרבו לרוב בתוקף שילמדו אותם איך לחשוב, מה לומר, ולרוב היו להם חילוקי דעות בסיסיים עם ההשקפה שהוצגה ע"י הגוף מספק ההדרכה. אני, אישית, זוכר שבשנות ה-2000 צפיתי בחברה שסיפקה שירותי הדרכה אירגונית מקיימת הדרכה של 'LEADER AS A COACH' לקבוצה גדולה של מומחי IT [INFORMATION TECHNOLOGY], מנהלי מכירות ומנהלי פרויקטים. המדריך דחק בקבוצה זו של מנהלים קטני אמונה [שהיו נתונים תחת לחצים אדירים של זמן ותקציב] לחשוב על המתאמנים שלהם כ'יצירתיים טבעיים, רבי תושייה' ולאמן אותם תוך שימוש ב'שאלות מעצימות'. בעוד שפה כזו עשויה להיות שימושית לאימון לחיים מקצועי בז'אנר של התפתחות אישית, הרי שבהקשר זה עוררה מיד תגובות עוינות בקרב קבוצות נרחבות בקהל, כך שהיה על המרצה להקדיש זמן ניכר מההרצאה להגנה על השיטה, להסברתה ולהרחבה בהסבר על ההנחות הפילוסופיות שעומדות בבסיסה. אם כי דוגמא זו שתוארה היתה אולי נדירה, הרי שחווית היווצרות קבוצות ה-IN וה-OUT במהלך ניסיונות לרכישת כלים של פיתוח ארגוני מגופי הדרכה חיצוניים היתה נפוצה ביותר ועלולה להוביל לפגיעה בתפקוד האירגוני. לאחרונה היו דיווחים על יצירת קבוצות IN וקבוצות OUT בהתייחס לשימוש יתר או השימוש לא מוצדק של ז'רגון נירו-מדעי בתכניות פיתוח אירגוני בימים אלו.

במישור המעשי, הבניית אימון אירגוני סביב שיחות פנים-אל-פנים רשמיות ומתוכננות בגישת 'בא-נשב' שאורכות 30-60 דקות, אינן משיגות את הצרכים האמתיים של הארגון. רוב שיחות האימון האירגוני המתקיימות במקום העבודה אינן במסגרת הפורמלית. לרוב הן מתקיימות תוך כדי פעילות או בשיחות

## מציבים סטנדרט חדש באימון

❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה

מסדרון. אך הדור השני של גישת האימון נטה להיות בלתי גמיש בהיבט זה. אין זה פלא לכך, שמנהלים מתקשים לרוב לתאם מועד לקיום שיחות הפנים-אל-פנים החוזרות ונשנות, כנדרש ע"י ספקי ההדרכה, מה שמוביל לבסוף לרמת ישימות והטמעה נמוכה של השיטה הנלמדת.

הבעיות שתוארו לעיל נדונו עד כה מהזווית האישית. בגישה הסיסטמטית, אם נסתכל על ארגון כעל אורגן חי, נראה כאילו השפה הז'רגונית הקניינית והמתודולוגיות הבלתי הולמות נתפסות כווירוס זר 'התוקף' את האורגניזם. אין זה מפתיע לכך, שהשיטה כולה מועדת לדחייה. למרות שזו מטאפורה שיטתית אין היא מספקת עדשה מועילה שתסייע להבין דרכה את הכישלון הנפוץ מדי של תכניות אימון אירגוני בנות הדור השני בבואן לבסס ולתחזק שינויים אירגוניים ותרבותיים במקומות העבודה. ברור שנחוצה גישה אחרת, אם רוצים שאירגוניים יבינו את הפוטנציאל של אימון ארגוני ככלי ליצירת שינוי אירגוני חיובי.

### הדור ה-III של אימון במקומות עבודה – 2010 ואילך:

ארגונים מכירים יותר ויותר בכך שמתודולוגיות של אימון אירגוני יכולות לסייע יותר מאשר רק 'שיפור ביצועים'. ככל שארגונים והמובילים שלהם עוברים תהליכי התבגרות ומחפשים דרכים מתוחכמות יותר להתמודדות עם מורכבות ואי ודאות, הם מתחילים לראות באימון ככלי לטיפול ועידוד של שינוי אירגוני. ואכן, אימון נתפס כיום ככלי חיוני בתהליך השינוי האירגוני וביצירת תרבות של שיחות איכות. הקושי נעוץ בתכנון ובעיצוב תכניות אימון אירגוניות שאכן תהיינה אפקטיביות ביצירת השינוי האירגוני הרצוי.

ארגונים עכשוויים נוטים להתבסס על שיחת הערכת ביצועים שנתיים כנקודת פוקוס עיקרית ל"אימון ארגוני". אך ברחבי הגלובוס מתחילים להאמין שאין די בשיחת הערכה שנתיים.

טבלה מס' 1: המוקד והאפיון של גישות אימון אירגוניות בדור I, II ו-III :

מאפיינים	המיקוד העיקרי נמצא ב-	
פיקוד ובקרה	ניהול ביצועים	דור I: 1990-1999
אימון לרמות / דרגות ייעודיות	שכנוע אחרים לבצע שינוי	
מוכוון תהליכים	טיפול בעובדים 'קשים' או טעוני טיפול	
מודלים ומרשמים של 'איך לאמן'	לשנות אחרים / לחולל שינוי	דור II: 2000-2010
שינוי נתפס כליניארי ונתון לשליטה	שימור סמכותיות והיררכיה	
עמוסים בחומרי הדרכה מבוססי ז'רגון ייחודי	קיום שיחות תקופתיות של 1-1 על-1	

**מציבים סטנדרט חדש באימון**

**❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה**

מאפיינים	המיקוד העיקרי נמצא ב-	
שפה אימונית קניינית של מלמד השיטה	השגת מטרות שנקבעו מראש	
גמישות מירבית ומהירת תנועה	יצירת משיכה ולא תיקון	דור III : 2010 עד ?
אימון כשיחת איכות ולא כמניפולציה מוכוונת מטרה	מנהיגים כמודל להתנהגות מול שינויים	
מעריכה את מורכבות השינוי	יצירת תפנית של MINDSET – (הלך רוח) הן בקרב יחידים והן בארגונים	
משתלבת באופן שיטתי בשפה הארגונית, במותג, בתרבות ובערכים הארגוניים	יישום של עקרונות	
	השגת מטרות אירגוניות / יישום ערכים אירגוניים	
	שינוי הן בפרט והן במערכת	
	הבטחת התאמה של מטרות סינרגטיות	

לפיכך, ניתן להבחין בתפנית ממקום של מודל של שיחת הערכת תקופתית לפי כללים נוקשים לעבר מעגלי שיח תכופים וגמישים יותר. יחד עם זאת, גישה זו עדיין נוטה להתמקד בהבטחת ביצועים, שמשמעם להעלות אנשים מרמת ביצוע נמוכה לרמה ממוצעת, או מרמה ממוצעת או אפילו גבוהה לעבר רמה של כוכבים. אך זה אינו הממד היחיד שנחשב. ממדים אחרים שנותנים עליהם את הדעת הם ממדי ה- WELL BEING וההבנה שהתמקדות על ביצועים קצרי מועד עלולה להוביל למצוקה, להיעדר מחויבות ולדעיכה – כתוצאות בלתי רצויות המוכרות כיום כבר היטב לארגונים. המטריצה של ביצועים / WELL BEING להלן משקפת עמדה זו באופן ויזואלי.

הגדרות טכניות של 'WELL BEING', התפתחו משמעותית עם השנים עד להגדרות של בריאות מנטאלית. יש לקחת בחשבון שבהקשר המאמר הנוכחי בהתייחסות ל- WELL BEING אין דרישה מהמנהל להבנה עמוקה בנושאי בריאות הנפש, פסיכופתולוגיה, או פיתוח מיומנויות דיאגנוסטיות, ואינה מחייבת עובדים לחשיפה עצמית של מידע אישי רגיש.

## מציבים סטנדרט חדש באימון

❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה

בהקשר אירגוני זה, נחוצה גישה פרגמטית לנושא ה- WELL BEING. יש חוקרים המגדירים זאת כ- השגת שיווי משקל במובנים של שביעות רצון מהחיים, השפעה חיובית לנוכח השפעה שלילית בהתייחסות לאירועי חיים / עבודה ובאתגרים שונים, ושאיזון כזה ניתן להשגה כשקיימים די משאבים הנחוצים לפרט להתמודד עם האתגרים הניצבים מולו. השימוש במטריצה של ביצועים / WELL BEING אינו מחייב הערכה 'אובייקטיבית' של בריאות מנטאלית של עובד, אלא משמש ככלי עזר לימודי וכעדשה פרגמטית המסייעים לתהליכי האימון הארגוני.

### **דגש על ביצועים ועל WELL BEING :**

חשיבות ה- WELL BEING בעבודה והקשר של זה לתוצאות עסקיות זוכה כיום להכרה. מיקוד קצר-רואי על ביצועים בלבד, הנעדר התחשבות בצרכים התפתחותיים של WELL BEING גורר סיכון משמעותי של דחיפת אנשים ממקום של איזור מתפקד תחת מצוקה [רביע 2] למצב של סטרס [עקה], חוסר תפקוד, עד לדעיכה או 'שורף אותם' [רביע 3].

במענה לדרישות המשתנות של מקום העבודה בתקופתנו, מתמקד הדור השלישי של אימון ארגוני בפיתוח וב- WELL BEING של המנהיגים, המנהלים והעובדים, לצד טיפוח רכישת מיומנויות אימון מעודדות ביצוע. המטרה כאן הינה להקנות למנהיגים ולמנהלים את המיומנויות והכלים שיאפשרו להם לאמן עובדים [ואת עצמם] אל תוך הרביע הימני העליון במטריצה – המרחב של רמת ביצוע גבוהה לאורך זמן. השאיפה כאן היא לטפח תרבות של שיח איכותי היכן שביצוע והתפתחות משמשים כבסיס הנורמטיבי השגרתי.

יש בכך מעבר לאימון ההתנהגותי של הדור השני של האימון. זה מחייב מקצועני HR, יועצים מקצועיים ואת האחראים לתכנון ההדרכה הארגונית והטמעתה להבין לעומקן את הבעייתיות שליוותה את הדורות הראשונים של גישות האימון הארגוני.



זה משפיע על:

- היעדר גמישות.
- ז'רגון טכני מדי או פסיאודו-מדעי.
- תפיסת מודלים אימוניים ושפה אימונית כזרים או חיצוניים לארגון הלקוח.
- שימוש במיקור חוץ לבניית ה-DNA הארגוני – ובעלות גורם חיצוני על ה-IP הארגוני.
- הכתבה של מטרות ארגוניות וכפיית השתתפות.
- העברה דלה של אימון – שיעור גבוה של 'דחייה' ע"י השיטה הארגונית.

### **אימון קל תנועה: האיכות של המסגרת לקיום שיחות:**

גישות עבר לאימון ארגוני התמקדו במיומנויות הדרכתיות לשימוש בשיחת אימון בשיטת 'בא נשב' [SIT-DOWN] כנדרשת לקיום שיחת הערכה תקופתית. יש לציין שכיום, במקומות רבים, מתנערים ארגונים משיחות הערכת ביצוע שנתיות לטובת שיחות מוטות ביצוע תקופות יותר. ניכרת אף מחלוקת מסוימת לגבי הנטייה נגד קיום שיחות הערכה תקופתיות ויש המבקרים זאת כשפיכת התינוק עם המים. זמנים יגידו אם זו מגמת התפתחות פרודוקטיבית או גול עצמי של גחמה ניהולית חולפת. למרות הנטייה של זניחת שיטת הערכת הביצוע השנתית, זקוקים הארגונים להרבה יותר קלות תנועה אימונית – זו תהיה אבן הפינה של גישת האימון של הדור השלישי.

הקושי נמצא בהמשגה ובדרכי ההוראה של גישה כזו. מסגרת שיחות האיכות עשויה לשמש כמסגרת יעילה לכך. בצד השמאלי הרחוק של המודל [טבלה 2] נמצאות שיחות היומיום של שיתופי-פעולה 'הלא רשמיות' שאנשים זקוקים להן כדי לתקשר באופן יעיל ב'סיוף' ה-[cut and thrust] הארגוני היומיומי. כשנעים ימינה לעבר הקצה ה'רשמי' יותר של הרצף אנו רואים 'אימון מסדרון'. אלו אותן 3 עד 5 דקות קצרות של הזדמנויות אימונית של 'תוך כדי' הקיימות בשגרת חיי הארגון. אלו יכולות להתקיים לפני או אחרי פגישה, בדרך לביצוע מכירה, או כתגובה לשאלה שצצה בדו"ח. נקודה חשובה זו מאפשרת למנהיג או למנהל להיות מסוגל להכיר את הזדמנות האימון ברגע שהוא צץ, לשאול את השאלות הנכונות, להגיב באון שמקדם את השיח ולהגיע להסכמה על צעדים שיש ליישם.

### **טבלה 2:**

שיחות אימון בלתי פורמליות

שיחות אימון פורמליות



שיחות של שת"פ

אימון במסדרון

אימון בלתי פורמלי

אימון פורמלי

מכאן יש לנו את שיחות האימון הספונטניות, הבלתי מתוכננות ובלתי פורמליות שמשכן כ-10 עד 15 דקות. למשל, מנהל או מוביל עשויים להשתתף בפגישה הסוטה מהמסלול. בהכירו בצורך להיות יותר ממוקד מטרה, הוא עשוי לומר משהו כמו: "נותרו לנו 15 דקות – מה הם הנושאים העיקריים שעלינו להתמקד בהם?"



## מציבים סטנדרט חדש באימון

❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה

בהגדרה הברורה של מסגרת הזמן והנושאים הספציפיים לשיחה, הם יכולים לחקור את הסיטואציה, להקשיב למספר אפשרויות ולקנח במספר פעולות שיש לבצע – תוך כדי שימוש במודל אימוני שגור כגון GROW<sup>1</sup>. רק בקצה הימני של הרצף ניתן לראות את שיטת ה'בא נשב' הרשמית המתוכננת מראש ואשר משכה המקובל 30-60 דקות ואשר היתה כה אופיינית לגישות הדור הראשון והשני של מודל האימון הארגוני. ברי כי לא כל מנהל יישם את כל השיטות עם כל כפיפיו. להיפך, המודל מציע למנהלים כלי להמשיג סוגים שונים של שיחת אימון וקישור ישיר בין השיטה והמטרה ובכך לנוע בקלות ובגמישות לאורך הרצף.

### הרע חזק יותר מהטוב: הפחת דאגה כדי לאפשר לשינוי להתממש:

כדי להפוך תכניות יאמון ארגוניות לאפקטיביות, שומה על הארגונים להפחית את מידת הדאגה וחוסר הודאות המתלווים לפעילויות מסוג זה. הפסיכולוגיה מכירה זה מכבר בכך שלחוויות בלתי נעימות יש אימפקט ממושך וחזק יותר מאשר לחוויות נעימות. רגשות בלתי נעימים, חוויות מאכזבות עם מובילים, וחוויות של משוב לא נעים, נושאים איתם אימפקט עמוק יותר מאשר אלו הטובות והנעימות יותר. אפקט זה מוכר במחקר הפסיכולוגי ונמצא רלוונטי בהקשר של יחסים בטווח נרחב של פעילויות אנושיות, כולל הערכה של אנשים אחרים, מערכות פוליטיות, ויחסי מנטוריונג.

נקודת חוזק פוטנציאלית של גישת הדור השלישי של האימון הארגוני, עשויה להימצא בהפחתת הדאגה ותחושת חוסר הודאות המתלווים לסוג זה של שינוי ופיתוח ארגוני. יש בו את הפוטנציאל לעשות כן על ידי שימת הדגש על כך שההקשר האימוני יהיה תואם באופן ברור לערכים הארגוניים, לתרבות הארגונית כמו גם בהתאמה לערכים ולצרכים האישיים, לשאיפות ולנקודות השקפה. למרות שהתאמת ערכים / מטרות כזו מחייבת מיומנויות אימוניות מצידו של המנהל, הרי שבדרך זו יקבלו יזמות אימוניות את ההזדמנות להיות מוטבעות בארגון הן ברמה האישית והן ברמה הארגונית. מחקרים שנעשו לאחרונה תוך שימוש באנליזה של רשתות חברתיות זיהו 'אפקט דומינו' היכן שניתן להבחין שהאימפקט החיובי של אימון אישי מתפשט מאדם לאדם ברחבי הארגון תוך כדי יצירה של שינוי שיטתי.

### מאפייני מפתח: פשטות, התאמה אישית, ואפקטיביות

גישת האימון הארגוני המתמקדת בפיתוח וב-WELL BEING של משתתפיה כמו גם ברכישה צומחת ומתרחבת של מיומנויות אימוניות. המתודולוגיה של גישת ה-Solution Focused Cognitive-Behavioral – SFCB, אשר ניתן להיעזר בה ביישום גישה זו, הוכחה כאפקטיבית ביותר במחקרים רבים של הערכות עמיתים במובנים של לאפשר הישגים, שיפור רמת ה-WELL BEING והחוסן, עידוד חשיבה ממוקדת פתרון ומקושרת לצמיחת ה-MINDSET כמו גם בסיוע לאנשים להתמודד עם האתגרים שבשינוי ארגוני.

העקרונות המרכזיים התומכים בשיטה הם: פשטות, התאמה אישית עמוקה, ואפקטיביות. אם ברצוננו להביא לשינוי ארגוני או תרבותי אמיתי באמצעות אימון ארגוני, הרי שעל המתודולוגיה האימונית עצמה להיות פשוטה ונגישה. האתוס המגולם בגישת הדור השלישי מזמין שיח ישיר ומעשי וכן מודלים קלים ללימוד, להבנה וליישום. אין מקום לראשי תיבות מסובכים שדורשים שינוי ואין צורך לסיים תואר חדש בבילוגיה, נירולוגיה או פסיכולוגיה.

כמו כן על המודל להיות פשוט ליישום. המנהלים צריכים לאמן אנשים בטווח גדול של מצבים, החל משיחות סיעור מוחות קצרות של שתי"פ, עבור שיחות אימון 'על הדרך' במסדרון, ועד למפגש האימון של 'בא נשב' הפורמלי. סוג זה של קלות תנועה אימונית – 'COACHING AGILITY' הוא הדבר שארגונים מחפשים, אם כי עדיין רק מעט תכניות הדרכה ארגוניות השכילו ליישם זאת באופן פשוט ואפקטיבי.

<sup>1</sup> מודל אימוני שפותח בבריטניה בשנות 1980-1990 ומשמעו הצבת יעדים ופתרון בעיות

## מציבים סטנדרט חדש באימון

❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה

גישות רבות בנות הדור השני משתמשות בראשי תיבות מסובכים ובהסבר הנדסי-מדעי מוגזם [או פסיאודו - מדעי] וכושלות בהתמודדות עם הבעיות האמתיות בפניהן ניצבים כיום ארגונים. האתגר כאן הוא לאזן בין גישה מבוססת מחקר והוכחות מדעיים יחד עם יישומיות של פשטות, גמישות אמתית של החיים הארגוניים האמתיים. זה האתגר הניצב בפני הדור הבא של האימון הארגוני.

### התאמה אישית מאפשרת הטמעה:

עקרון ההתאמה נחוץ הן ברמה האישית והן בארגונית. במישור האישי – חשוב שמשתתפים בתכניות הדרכה של ה'מוביל כמאמן' ידעו שכל חומר הלימוד הולם את ערכיהם האישיים והערכתם העצמית. זאת, תוך כדי עידוד המשתתפים לבטא עקרונות אימוניים במילותיהם הם יותר מאשר בשפה מוכתבת של לימוד-תפקידי או משפטים מצוחצחים וקלי לשון.

אימון הינו, ככלות הכל, איכות מבוססת קשר של שיח המחפשת דרך אינטלקטואלית שקולה להשיג מאמץ ופעולה מכפיף. אותנטיות, מציאותיות והלימה עצמית חיוניים לשיח האימוני. מה שמאמנים אומרים והדרך בה הם אומרים זאת, הינה רבת חשיבות. להדריך מאמנים פנים ארגוניים להשתמש במשפטים סטריאוטיפיים או לבטא ז'רגון קנייני של שיטה זו או אחרת זו בוודאי דרך היוצאת נגד מהות האימון.

בפרספקטיבה מבוססת הוכחות ובהלימה לנושאים שיטתיים, מצביע המחקר על כך שהטמעה מושגת במיטבה כשאנשים בארגון יכולים להסתמך על הנושאים ברמה האישית. ברצוננו להימנע מהסיכון שבשפה והרעיונות החדשים הנהדפים כמו 'וירוסים זרים' ע"י השיטה הארגונית כיוון שנתפסו כסוגים של אינפקציה. מי מאתנו שפועל בדרך זו בארגונים נדרש לשקול מהי הדרך הטובה ביותר להציג את הנושא בדרך שיתקבל בארגון ויעשה בו שימוש מלא מבלי שידחה וייהדף.

יש יועצים המנסים לעשות כן בדברם על 'לנוע דרך' השינוי הארגוני תוך שימוש באימון ארגוני. ודאי כי האתוס המרומוז בשפה זו יישא חן בעיני מנהלים וארגונים מסוימים, אך הוא נראה מבוסס לחלוטין בהלך רוח של הדור השני. ספקים אחרים מנסים להראות את ה- IP האימוני שלהם והמתודולוגיה בה הם משתמשים כחלק מה- DNA של התרבות הארגונית של הארגון המארח כאילו על ידי 'תיג ושיום'. אם כי זה יכול להיות מועיל, הרי שפעילות זו הינה בעצם מיתוג מחדש של ה-IP הארגוני על זה של היועץ.

נחוץ צעד מעבר לכך. כדי לאפשר שינוי ארגוני אמתי והולם נדרשת העברה אמתית של ידע, כשבסוף התהליך הארגון הלקוח הוא הבעלים של ה-IP ושל המתודולוגיה האימונית עצמם. יש בכך מעבר ל'רכישה' של או 'בעלות' על IP קיים. על מתודולוגיית האימון להיות מעוצבת ממסד עד טפחות על בסיס ערכי הארגון, השפה, התרבות והנרטיב הארגוני. זה הנתיב החדש שעל אימון ארגוני לצעוד בו; התאמה אישית ואינטגרציה מלאה שיוצרים יחד תרבות של שיח איכותי.

### תיאור מקרה: אימון CAN:

הבנק האוסטרלי - CBA מעסיק מעל 52,000 עובדים. הוא הבנק החמישי בגודלו בעולם. עד שנת 2012 נהגו ברחבי הבנק מודלים אימוניים של מותגים שונים. לרוע המזל שימוש במבחר שונה של מונחים גרם לבלבול לגבי ה- גישה האימונית של הבנק ופגם באפקטיביות של מתודולוגיות אימוניות. במקום לרכוש עוד מסגרת אימונית חיצונית, החליטה ההנהלה הבכירה של הבנק ליצור גישה אימונית ייחודית של הבנק, המבוססת על העקרונות האימוניים של הדור השלישי תוך שימוש במתודולוגיות של SFCB<sup>2</sup>. המטרה הייתה לייצר גישת אימון משלבת כלל ארגונית, ייעודית לבנק שתבוא במקום שלל הגישות הנהוגות בו.

<sup>2</sup> גישת ה- Solution Focused Cognitive-Behavioral – SFCB

## מציבים סטנדרט חדש באימון

❖ מקצוענות ❖ אמינות ❖ צמיחה

המפתח היה מיתוג פנימי והתאמה אישית. הטרמינולוגיה והשיווק של הגישה השתמשו במילה CAN. המסר הממותג של הבנק ללקוחותיו היה אחיד של 'CAN DO ATTITUDE', מה שקיבל ביטוי בשם בו השתמשו גם בהדרכה הפנים ארגונית של ה-'CAN COACHING'. המושג של התייחסות של 'יכול לבצע' הוגדרה בבנק כנכונות להתמודד עם תפקיד ולבצעו כהלכה; להיות חדור אמונה ובעל תושייה אל נוכח אתגרים; ומאופייין בפעולה מכוונת, תוססת – כולם היבטים רלוונטיים לאימון. בנוסף, תוכנית האימון CAN כללה ערכי ליבה ארגוניים רבים כולל שת"פ ונשיאה באחריות – וכלם רלוונטיים ביותר לאימון. זה ממחיש את עקרון ההתאמה האישית של האימון ללקוח. המוביל האימוני של CAN עשה שימוש בשפה הנהוגה בארגון, הראה בכך את ההתאמה הייחודית של השיטה לחיי היום יום של הארגון.

אספקט ה-WELL BEING של גישת הדור השלישי הודגש מאוד בשיטת אימון זו והרעיון של ההתאמה של הפרט/ארגון ושל מטרות/ערכים הובהר בהדגשה למשתתפים ולכלל הארגון. סרטון וידאו של המנכ"ל הוקרן בכל תכנית, בסרטון מאמץ המנכ"ל את הגישה ומדבר בשבח ה-WELL BEING והפיתוח האישי והארגוני הטבועים בגישת ה-CAN. התכנית נבחנה בשיטות ניתוח סטטיסטיות לאחר יישומה ונמצאו הוכחות להצלחתה הרבה ומתאם גבוה לתחושת ה-WELL BEING של העובדים.

השיטה נמצאה מצליחה ביותר בקרב מעל 3000 אנשים שהתנסו בגרסאותיה השונות. היות וה-IP שייך לבנק הוא זה שיכול לשנות ולהתאים את התכניות לפי הצורך ושינויים כאלה אכן מבוצעים ומיושמים בבנק מעת לעת. מיישמים פורמטים מגוונים כגון אימונים יומיים בגישות של : גב-אל גב, פנים-אל-פנים, ימי עיון והדרכה, מפגשים קצרים וגם שיטות E-LEARNING. התפתחות זו משקפת את האימון עצמו: מכוון צמיחה, ממוקד מטרה, קל תנועה, משקף ומתאים עצמו. גישה זו היא גישת העתיד של האימון הארגוני.

### מסקנות:

אימון מבוסס SFCEB התפתח ותוקף מחקרית ובכך המתודולוגיות שצמחו ממנו מסייעות לשינוי אישי וארגוני משמעותיים. העקרונות הטבועים בגישה זו של אימון ארגוני מכילים פוטנציאל לסייע בשינוי ארגוני חיובי. עם זאת, כדי לעמוד באתגרים הניצבים בפני ארגונים בתקופה סוערת זו ובתנאים המרכיבים את ההווה העסקית והארגונית, על ההדרכה האימונית להיות גמישה, קלת תנועה, בעלת יכולת התאמה ומשולבת ללא הרף בארגון. אין מקום עוד לאלה המספקים הדרכה אימונית לארגונים ומוכרים סחורת מדף מכאנית של הדור השני בעלות הז'רגון הפסיאודו-מדעי. עלינו להתמקד בין בביצוע והן ב-WELL BEING של ארגונים ושל חבריהם בדרכים בנות ביצוע, בעלות משמעות אישית והלימה אישית. בדרך זו, אימון בגישת הדור השלישי יכול לפעול כמכשיר התפתחות רב עצמה, המייצר תרבות של שיח איכותי אשר כה נחוץ להתמודדות עם האתגרים בניהם ניצבים כיום ארגונים. פורסם בירחון בתאריך 27/12/2016:

Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice

מאת: פרופ' אנתוני גרנט

תרגמה: אהובה האמורל

### הערות תרגום:

1. המונח LEADER תורגם לעתים כמנהיג ולעתים כמוביל. אין עדיין מינוח מקובל ורווח אחיד.
2. למונח WELL BEING אין עדיין תרגום מוסכם ומקובל ולכן נעשה שימוש בשפת המקור.
3. התרגום נועד לכנס השנתי של לשכת המאמנים בישראל ונעשה באישור נציג המחבר בארץ.
4. המונח MINDSET קיבל לעתים תרגום ל- הלך רוח, אך עדיין נחוצה מילה הולמת יותר
5. מינוח של תקופה כגון שנות ה-60 המופיע באנגלית כ- 1960's הוצג ע"י גרש לצד השנים: 1960'