

## מקדמי מעורבות ארגונית

### חיזוק עמוד השדרה החברתי בארגונים

#### המטרה

**בנייה וטיפוח סביבת עבודה של מעורבות ומחויבות מנהלים ועובדים להצלחת הארגון.**

#### הרציונל

מנהלים ועובדים בארגונים מעורבים במידה שונה בנעשה בארגון ומגלים רמות שונות של מחויבות ואכפתיות בהשגת המטרות הארגוניות. מחקרי ארגונים מראים שבארגונים ועסקים מצליחים ישנו קשר ישיר בין מידת ההשקעה והמאמץ לשיפור מידת המעורבות של מנהלים ועובדים ובין ההצלחה הכלכלית שלהם (גאלוף 2009).

לרוב, ארגונים משקיעים משאבים גדולים ותשומת לב רבה בפיתוח השדרה לניהול עסקי ופיתוח השדרה לניהול מקצועי (לדוגמא פיתוח מקצועי של מומחי ידע בארגון) ואנו מזהים בפועל שדרה נוספת אשר פיתוחה ישפר את תוצאות ותפוקות הארגון. לשדרה זו אנו קוראים **שדרה לניהול מעורבות ארגונית** ואנו מזהים בארגונים פוטנציאל לא ממומש שאותו ניתן לפתח באמצעות אימון מיומנויות לקהל יעד ספציפי.

#### שדרה לניהול מעורבות ארגונית

בשדרה לניהול מעורבות ארגונית נמנים אותם מנהלים ועובדים בארגון שמעבר לתפקיד הניהולי ו/או התפקיד המקצועי שלהם הם גם צמתים חברתיים משמעותיים. חלק מהמנהלים והעובדים שהם צמתים חברתיים משמעותיים יהיו גם כאלה שמקדמים את הארגון באופן בולט יותר והם יהיו מאופיינים במעורבות גבוהה שבאה לידי ביטוי במאפיינים הבאים:

**חיבור גבוה למטרות הארגון**

**יצירת שיתופי פעולה וקשרי גומלין (interdependence)**

**יצירת קשרים בינאישיים חוצי ארגון**

**שיתוף וחלוקת ידע באופן יזום**

**אמפטיה ויכולת הקשבה לזולת**

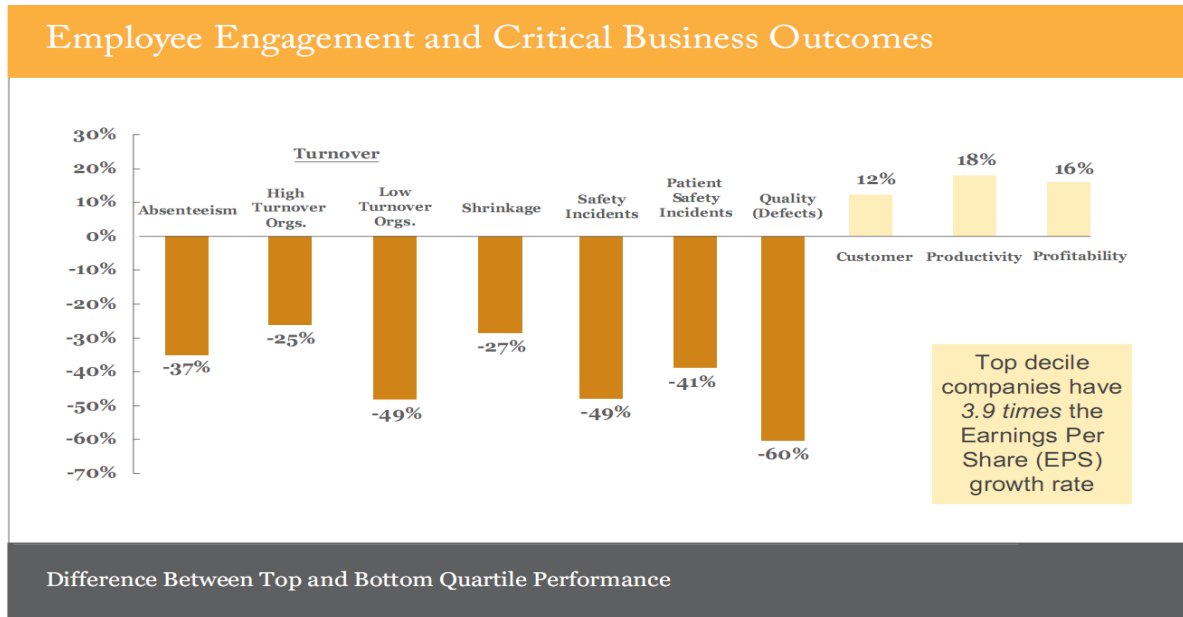
**עבודת צוות יעילה ואפקטיבית**

**הנעה ותמיכה בתהליכי שינוי ("סוכני שינוי")**

אנו מבדילים מנהלים ועובדים שכאלו ומכנים אותם בתואר **מקדמים-ארגוניים**.

תפקידה של שדרה לניהול מעורבות ארגונית לתמוך וללוות את ההחלטות והפעולות של השדרה לניהול עסקי והשדרה לניהול מקצועי ומכאן, שטיפוחה של השדרה לניהול מעורבות חברתית, כלומר, פיתוח והעצמה של מנהלים ועובדים שהם צמתיים חברתיים לכדי **מקדמים-ארגוניים**, ישפיע באופן ישיר על תפוקות ותוצאות הארגון. את ההשפעה של מידת מעורבות מנהלים ועובדים ניתן לראות בגרף הבא המתאר ירידה בחיסורים, ניצול משאבים ארגוניים חסכוני יותר, פחות תאונות בטיחות, יותר לקוחות, יותר תשואות (פריון) ויותר רווחים:

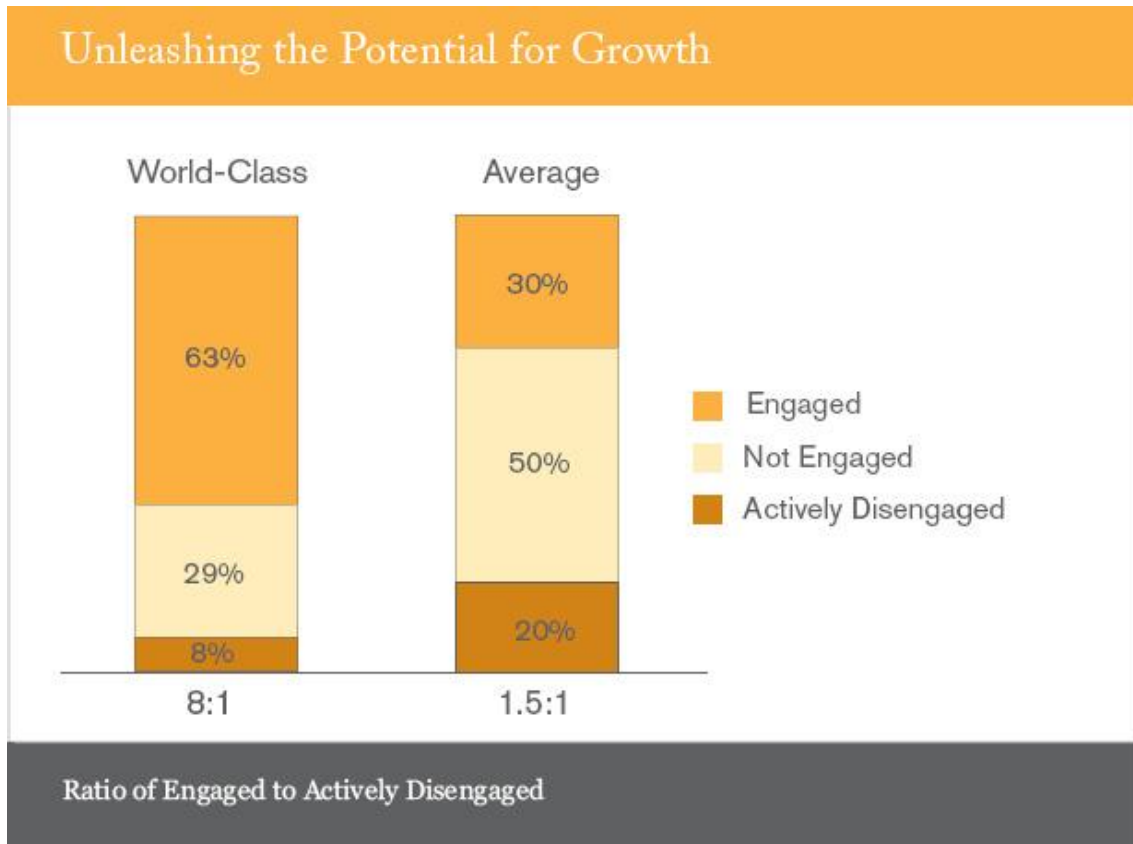
### ההשפעה של העלאת מעורבות של מנהלים ועובדים על תוצאות ארגוניים במדדים שונים (Gallup Institute)



על אף הנתונים המוצגים על ידי מכון גאלופ היום אין התייחסות פורמאלית לשדרה לניהול מעורבות ארגונית בעוד שכל ארגון מעסיק מנהלים ועובדים שהם צמתיים חברתיים בעלי רמות מעורבות שונות – מכאלה המתפקדים כמקדמים-ארגוניים ועד כאלה שמתנתקים מהעשייה הארגונית באופן אקטיבי. בתהליך פיתוח ארגוני-חברתי אנו מבקשים לפתח את מעורבות המנהלים והעובדים הרלוונטיים במיומנויות של מנהיגות אישית ובכך לתרום ליצירת מעורבות ומחויבות של המנהלים והעובדים שתבטא בשביעות רצון גבוהה יותר ולכידות ארגונית גבוהה יותר. התהליך נתמך במחקרים ותיאוריות מתחומים של פסיכולוגיה חיובית, אינטליגנציה חברתית, קבלה, מודלים של ניתוח כוחות בארגונים ומודלים לניהול שינוי. התהליך כולל את הנושאים הבאים:

תחום	נושאים
הון פסיכולוגי חיובי	תקווה, חוללות עצמית, גמישות ואופטימיות
מודעות	סגנונות למידה, ניהול ותקשורת. תפיסות עולם ארגוניות ואישיות.
שינוי	מודלים של הגדרה והתמודדות עם שינויים, אימון בשיטת NLP
אכפתיות ואהבה	מיומנויות אהבת אנוש וקבוצה, מבנה האושר בחיים.
לוחמנות	התמודדות עם כעס ומצבי משבר, אסרטיביות ופיתוח עמידות.
משוב	שיטות ועקרונות למתן משוב אפקטיבי, העלאת חוסן רגשי
תוצאה והגשמה	Stop, Start, Continue
ראיון התנהגותי	מראיין ארגוני-חברתי, מראיין התנהגותי
תכניות הגשמה	פיתוח מקדמים ארגוניים, Q12
מלווים רעיוניים	תומכי חדשנות ויזמות פנים ארגונית

נתוני מחקר של מכון גאלופ מציין כי היחס הרווח בין מנהלים ועובדים מעורבים לכאלו המנותקים באופן פעיל עומד על 1.5:1 בעוד שבארגונים מצליחים מאוד היחס מגיע עד כדי 8:1.



## העלאת רמת המעורבות

### שלב ראשון

תהליך מיפוי חברתי וזיהוי של מקדמים-ארגוניים ביחידה ספציפית בארגון. זיהוי קבוצות מקדמים-ארגוניים מתקיים על פי שאלון אשר כלל עובדי היחידה הרלוונטית יענו עליו. ממצאי השאלון מייצרים עבור הארגון מפה המציגה את הצמתים החברתיות ואת המקדמים-הארגוניים.

### שלב שני

פיתוח והעצמת מיומנויות חברתיות ומנהיגות אישית באוכלוסיית היעד. את מפגשי הסדנאות אנחנו מפתחים בהתאמה ייחודית לארגון (Tailor Made) תוך שימוש במודלים המאפשרים לנו לקיים סדנאות אפקטיביות. הנושאים במפגשים כוללים התייחסות לקטגוריות המאפיינות מערכות אנוש השואפות למצוינות:

### מודעות – Consciousness

הקניית כלים מעשיים לשיפור תוצאות הארגון באמצעות: סגנונות למידה, סגנונות ניהול ותקשורת, תפיסות עולם ארגוניות ואישיות. כל אדם מתאפיין בסגנון למידה, סגנון תקשורת ייחודי לו, סגנון מנהיגותי וניהולי. הכרה של דפוסי ההתנהלות והתקשורת שלי וההכרה בסגנונות אחרים היא אחד המפתחות המרכזיים לפיתוח מיומנויות חברתיות, ליצירת קשרים בינאישיים, קשרי גומלין ולפיתוח היכולת "לקרוא" את מפת המציאות היומיומית בצורה מהירה ואפקטיבית. כמו כן, לכל ארגון ישנם מאפיינים אשר מייצגים את תרבותו, התנהלותו וערכיו.

### שינוי – Change

פיתוח של יכולות הסתגלות והאצה לתהליכי שינוי המתרחשים בסביבה הארגונית. תהליך פיתוח ארגוני חברתי הוא תהליך של שינוי במהותו. במפגשים אלו נציג מודלים של הגדרה והתמודדות עם שינויים. כל משתתף יקבל כלים באמצעותם יוכל להתמודד להבין ולהמשיג תהליכי שינוי המתרחשים בארגון ויאמן את כושרו להיטיב את התמודדותו ואת סביבתו עם תהליכים אלו.

### אכפתיות ואהבה – Care & Love

פיתוח של מיומנויות אהבת אנוש, אהבה קבוצתית ואהבה ארגונית והכרה בכוחה של אהבה כתנאי הכרחי לשיפור תוצאות ארגוניות. המפגשים מציגים את המושגים אהבה ואכפתיות ברמה החברתית ארגונית ועוסקים בכוחה של האהבה ככוח הכרחי לבניית מערכות אנוש חזקות (מזוגיות ועד קבוצת עמיתים), האהבה כבסיס של האושר בחיים והאהבה כמקדמת פתרונות והתקדמות במשברים.

### לוחמנות – Combativeness

פיתוח מיומנויות לחימה ככורח מציאות של מערכות אנוש ארגוניות. המציאות הארגונית טומנת בחובה אתגרים רבים המחייבים את הפועל במסגרתה לאמץ לעצמו טכניקות וכלים להתמודד עם כעס, מצבי לחץ/משבר/קונפליקט/אכזבה/ניגוד אינטרסים. היכולת לעמוד על שלי להיות אסרטיבי ולפתח עמידות למצבים אלו קריטית לשמירה ופיתוח כושר הייצור של עובד ומערכת ארגונית.

### משוב /פידבק – Cybernetics

הבנת הכללים למתן וקבלת משוב אפקטיבי לעובדים, מנהלים, לקוחות וספקים של הארגון. קבלת משוב הוא שלב מרכזי בתהליך של למידה וצמיחה ומהווה כלי לקבלת תמונת מצב בנוגע לנושא מסוים. במפגשים יילמדו שיטות ועקרונות למתן משוב אפקטיבי וכן שיטות להעלאת החוסן המנטאלי בעת קבלת משוב ממישהו "בעייתי".

### תוצאה והגשמה ארגונית – Creation

Stop,Start,Continue הגדרת מה שמפסיקים לעשות, מה שמתחילים לעשות ומה שממשיכים לעשות.

## שלב שלישי

פיתוח תפקידים חדשים שיעמדו לטובת הארגון תוך שימוש במיומנויות השדרה לניהול חברתי:

**הכשרת מראיינים התנהגותיים** – מראיינים בתפקיד מאבחני מעורבות חברתית-ארגונית.

**הכשרת משמרי עובדים** – מקדמים ארגוניים כשומרי סף בנושא שימור עובדים ותחושת שייכות עובדים.

**הכשרת מלווים רעיוניים** – תפקידי תמיכה בחדשנות ויוזמות פנים ארגוניות.

שלב זה יידון תוך כדי התקדמות ההכשרה של השדרה לניהול חברתי כשהתפקידים יכולים להיות שונים מאלו המוזכרים לעיל או פיתוח שלהם ובלבד שישרתו את הצרכים של הארגון. כל תפקיד שכזה יוגדר כתפקיד ארגוני כולל הגדרת התפקיד, דרישות והדרכים למדידת ההצלחה בתפקיד.