



SML-למידה כמנוע לחדשנות ארגונית (פיתוח הטאלנט הארגוני)

רוב הארגונים פועלים ב- 20% מכושרם מאחר והם מאפשרים רק לכ- 20% מעובדיהם להביא לידי ביטוי את חוזקותיהם (ההון האינטלקטואלי שלהם)

(מכון גאלופ: מרקוס בקינגהם וד"ר דונלד א' קליפטון: "עכשיו גלה את חוזקותיך")

רקע

המעבר מהגל השני מעידן המהפכה התעשייתית לגל השלישי לעידן מהפכת המידע מתרחש באמצעות שינוי חברתי- תרבותי נרחב.

מדובר על מעבר מעולם עבודה שאופיין באחידות בארגון ובידע, במבנה היררכי של ארגונים ובעובדים הנדרשים למשמעת גבוהה ועבודה שיטתית ורוטינית על פי נהלים, אל עולם עבודה שמאופיין בארגונים בעלי מבנה שטוח, או מבנים רשתיים, המעריכים התנהגויות של שיתוף פעולה, עבודת צוות ויצירתיות כמפתח להצלחת העובד בארגון.

הנחות העבודה שבבסיס התפיסה בגל השני, הניחו לקיומה של תלות חיובית בין פיתוח, צמיחה ארגונית ומקסום רווחים, לבין שיפורים טכנולוגיים בקווי היצור. הנחות אלה אינן תופסות בגל השלישי, מאחר שבעולם בו הכלכלה הינה כלכלה מואצת ורעיון אחד נסמך על רעיון אחר במהירות הולכת וגוברת, מקסום הרווחים תלוי בניצול מקסימאלי של ההון האינטלקטואלי בארגון.

בספרו "הון אינטלקטואלי" מתייחס תומאס א' סטיוארט לנושא זה באומרו: "במהפכה בה אנו חיים, מידע וידע הם הנשק העיקרי וחשיבותם וכוחם עולים על אלה של המשאבים הטבעיים, של המפעלים הגדולים או של חשבונות הבנקים השמנים- זה עולם שבו ההצלחה היא מנת חלקם של הארגונים שיודעים כיצד לעשות שימוש בהון אינטלקטואלי"

המחברים קרטיס ר. קרלסון, ויליאם ו. וילמוט, מתייחסים לשינוי התקופה בספרם: "חדשנות"

"מודל העידן התעשייתי הישן היה מבוסס על הרעיון שהבוס יודע טוב מכולם, ולכן הוא אומר לכל אחד מה לעשות.... בכלכלה המואצת גישות אלה לא יפעלו, מפני שיהיה המנהיג פיקח ככל שיהיה, אדם יחיד אינו פיקח עד כדי ליצור ערך חדש ללקוחות במהירות מספקת. רק ע"י מיצוי הגאונות של כל הארגון ניתן להגיע למנת משכל ארגונית גדולה במידה מספקת כדי שהחברה תשגשג"

השיטה

SML- Self Managed Learning (פרופ' איאן קניניגהם) היא גישה אסטרטגית ייחודית ללמידה והתפתחות של הפרט בארגון. הגישה מניחה שלמידה ארגונית, ייזום וחדשנות יתרחשו כאשר הפרט יפעל באפקטיביות לניהול הקריירה ותהליך הפיתוח האישי שלו בארגון, קרי, יגדיר את התועלת שבלמידה, את מטרותיו, אופני הלימוד, הפרמטרים להערכה, ויפעל לאינטגרציה בין המטרות האישיות לבין המיקודים האסטרטגיים וצורכי הארגון. גישה זו משמשת בסיס ללמידה ויישום של יזמות עסקית בטכניון בעיר **Jyvaskula** – שבפינלנד ובתוכנית **Team Academy**.

הצלחה בתוכנית ה- **SML** היא תוצאה של יישום בפועל של ארבע עקרונות מרכזיים בתיאוריות המנהיגות:





- ❖ **בחירה אישית** - הפרט בוחר את היעדים האישיים המתגבשים לידי חוזה עבודה פסיכולוגי בין לבין עצמו ובין לבין הארגון/קהילה.
- ❖ **אחריות אישית** – הפרט פועל ליישום והוצאה לפועל של תוכנית העבודה, בוחר בתהליך העבודה, במשאבים, ובדרכי הלמידה הרלוונטיות ביותר עבורו.
- ❖ **ניהול עצמי** – ניהול עצמי הוא תנאי הכרחי לצמיחה לעמדה של ניהול משימות וניהול הפרט. ניהול ומנהיגות עצמית תלויות בתחושת חוללות עצמית מסוגלות אישית ושילוב בין יכולות ומוטיבציה.
- ❖ **תחקיר מוקיר** – למידה מתרחשת כתוצאה ממשב חיובי

SML הלכה למעשה

שלב ראשון - 2-4 שבועות: הצפת מטרות הארגון ויעדיו

שלב שני - 2-3 חודשים בהם מתקיימות 8 מפגשים קבוצתיים ו-3 פגישות אישיות

יצירת חוזה התפתחות אישי אל מול מטרות אלה תוך התייחסות לחמש שאלות:

1. במה אני מעוניין להתפתח (במסגרת המרחב הארגוני)?
2. איך?
3. מתי?
4. היכן?
5. למה חשוב לי להתפתח בתחום שנבחר?

הצלחה הינה עמידה ב-100% מהיעדים.

שלב שלישי: 6 חודשים, 6 פגישות קבוצתיות אחת לחודש ו-3 פגישות אישיות

תוצאות ארגוניות נראות כבר בתחילת שלב זה הכולל ליווי של המשתתף ביישום החוזה ויישום התהליכים אותם עובר, במקום העבודה.

תהליך הלמידה מתבצע באופן מובנה בקבוצה ובליווי מנחה. הפרט אחראי לגיבוש החוזה ויישום בשילוב בעלי תפקידים בארגון. **הקבוצה** מחויבת לסייע לפרט הן בשלבי גיבוש החוזה האישי והן בהשגת יעדיו. **הארגון** שותף בקביעת הקונטקסט וגיבוש המטרות והיעדים שבחוזה. **הציר המארגן לתהליך** הוא ייזום וחדשנות ארגונית.

רווחים ארגוניים

צמיחה ארגונית בשני מימדים עיקריים:

- ✓ המימד הראשון- אופן השגת היעדים- יעיל יותר ומותאם יותר לפרטים בארגון על כן 100% השגת המטרות והיעדים הארגוניים
- ✓ הממד השני- עושר ארגוני- הרחבת היכולות הארגוניות, פעילות של העובדים באזור החוזק מעודדת יזמות וחדשנות ממצה את ה"גאונות" של כל הארגון, ועל כן מאפשרת את הרחבת הידע.

התוצר הסופי הוא יותר מסך שני הממדים- זוהי האפשרות להטמעה של תרבות ארגונית של יזמות וחדשנות בכל רמות הארגון והרחבת תחומי המומחיות של הארגון אל מחוץ לריבוע.

רוצים ללמוד עוד על השיטה ואופן יישומה?

יעל שורצברג,

מנכ"ל המכון לחינוך דמוקרטי

0522-220916

