

# TACK

## תקציר

### מניהול למנהיגות מעצבת הטמעת תרבות ומיומנויות של חניכה

#### הידע המוצג כאן נועד ללמידה אישית

- תקציר זה אינו חתום אישית, התקציר מבטא ידע מצטבר של צוות TACK.
- אנו מקווים שלתקציר זה ערך מוסף משמעותי עבורך.
- שימוש מסחרי בתכנים אלו איננו מקובל.
- שימוש אחר בתכנים אלו ניתן לעשות לאחר קבלת הסכמה מ-TACK ותוך ציון המקור.

Think ● Act ● Create ● Know

TACK LTD. 163 Uziel St. Ramat-Gan 52302 ISRAEL. Tel. 03-6781133 Fax. 03-6781155.

[www.tack.co.il](http://www.tack.co.il) E-mail: [mail@tack.co.il](mailto:mail@tack.co.il)

# TACK

## מניהול למנהיגות מעצבת הטמעת תרבות ומיומנויות של חניכה

**"מנהיגות היא אחת התופעות הנפוצות ביותר והבלתי מובנות ביותר עלי אדמות"**

מודלים רבים, עוסקים בניסיון לבחון מה הופך מנהלים מן השורה, למנהיגים כריזמטיים ובעלי חזון. ההנחה במודל להטמעת תרבות ומיומנויות חניכה באירגון, הינה שהכשרתם של מנהלי האירגון לשמש כמאמנים וחונכים, תהווה מנוף להתפתחות של מנהלים למנהיגים, זאת על ידי רכישת דפוסי חשיבה, מיומנויות ותפיסות רלוונטיות לתפקיד המאמן-חונך.

הטמעת תוכנית **T.C.S. – Total Coaching System** באירגון הינה תהליך משמעותי בהבניית תרבות אירגונית של שינוי הן בהיבט ההתייחסות למדדים חדשים של בחינת הצלחות והן בהיבט ההתייחסות לסגנון היחסים בין המנהלים לעובדים בכל האירגון.

**מאמן** = מנהל/יועץ המחזק **מיומנויות רלוונטיות** להצלחה בתפקיד.

**חונך** = מנהל/יועץ המפתח ומצמיח את **האדם** בתפקיד על - מנת לסייע לו לפתח **סגנון אישי**

עפ"י תפישותיו ותוך עימות עם תפישות נוספות/מקבילות.

# TACK

הטמעת תהליכי חניכה מתמשכים, בדפוסי הניהול ובתרבות האירגונית, משפרת את האפקטיביות והריווחיות האירגונית, כתוצאה מ :

## 1. שיפור בביצועי הכפיפים

נובע מתוך המשוב המתמשך והקונקרטי לו הם זוכים מצד מאמניהם. תהליך חניכה המתמקד באיתור תחומי העוצמה והחולשה של כל עובד, מספק מסגרת התפתחות ושיפור מתמדת בתחומי הביצוע של התפקיד.

## 2. הגברת שביעות הרצון של העובדים

כתוצאה ממיסודם של יחסים בינאישיים המושתתים על אמון ופתיחות בין ממונים וכפיפים.

## 3. פיתוח עובדים החשים מחויבות והזדהות עם האירגון ומטרותיו - עכשוויות ועתידיות

מסגרת החניכה מספקת הזדמנויות רבות להעברת מסרים וחזון מצד מנהלי האירגון, וכן לשיתופם של העובדים בכיווני ההתפתחות העתידיים והשגת מחויבותם לביצוע. מתוך מחויבות והזדהות זו, בשלים העובדים להתפתח בתפקידם ואף לנקוט ביוזמות המגדילות את מידת אחריותם האישית להצלחה.

תהליך זה של העצמת העובדים, מצריך משאבי זמן של הממונה - המאמן, אך בסופו של התהליך, מתפנים הממונים לעסוק בתכנון ובקבלת החלטות בטווח הבינוני והארוך, ולא בפתרון בעיות בטווח הקצר, כיוון שהכפיפים מפתחים יכולת להתמודד עם המוטל עליהם, יוזמים פעולות, ובכך מונעים היווצרות של בעיות.

## 4. מיסוד של תהליכי למידה אינדיווידואליים ואירגוניים המקדמים שינוי וצמיחה -

מהות תהליך החניכה הינה למידה משותפת של העובד עם מאמנו, אשר מתוכה יובנו הגורמים והנסיבות המקדמים ובולמים, את הצלחתו של העובד בעמידה ביעדיו האישיים והצוותיים. מתוך הבנה ומיפוי של גורמים אלה, מתאפשר לקיים דיאלוג, אשר עוסק בדרכים ובשיטות המומלצות, דרכן ישפר העובד את ביצועיו, יעצים את עוצמותיו וירכוש מיומנויות חדשות נדרשות. בסופו של הדיאלוג, מוצגת תוכנית עבודה ושיפור, אשר אותה מתחייב העובד לבצע, תוך הסתייעות מתמדת בחונך ובסביבת הלמידה אותה הוא מספק ומאפשר. תהליכי למידה אינדיווידואליים אלה, מצטרפים זה לזה ויוצרים פסיפס אירגוני הממוקד בלמידה ובשינוי מתמיד. ביצועם של תהליכים אלה בכל המידרג האירגוני, מספק בסיס נרחב לשיתוף במידע, ולפיכך מקדם את הבנתם של הגורמים המסייעים והבולמים את צמיחתו של האירגון, בסביבה העיסוקית בה הוא פועל.

# TACK

פיתוח מנהלים כמאמנים וחונכים, מספק לאירגון שכבת מנהלים אשר תמהיל כישוריהם, מאפשר להניע את עובדיו לביצוע משימות מתוך תחושת מחויבות. החניכה מאפשרת העצמה של האישיות, הצוותיות והאירגונית ("הנעה מתוך ערכים"), לצד שימוש אופטימלי במנגנוני בקרה ומעקב, המבטיחים ביצוע יעיל ואפקטיבי. כלומר, תהליכי החניכה, מספקים מסגרת בה מתקיימים בחפיפה, דפוסי מנהיגות מעצבת מצד אחד, ואינסטרומנטליות ניהולית, מצד שני :

## **החונך, כ"מנהיג מעצב", מספק לעובדיו :**

1. חזון של פיתוח אישי ואירגוני.
2. דחיפה למיצוי היכולת האישית, תוך התגברות על מחסומים ומכשולים פנימיים וסביבתיים.
3. מתן מסגרת המעודדת צמיחה.

## **המאמן, כמנהל הפועל בדגש אינסטרומנטלי, מספק לעובדיו :**

1. הבנייה – הצבת מטרות, הגדרת תפקידים ואחריות.
2. שליטה – באמצעות כלי בקרה, מדידה ומעקב, של התנהגויות ופעולות, מתאפשר לחונך ולעובד לתכנן, לבצע ולבקר, ביצוע של פעולות מתקנות.
3. חיזוק – מיפוי מיומנויות נדרשות להצלחה בתפקיד וחיזוק המיומנויות הספציפיות שקיים בהן פער בין הקיים לרצוי.

מיסוד של תרבות חניכה אירגונית, מספקת למנהלי האירגון ועובדיו, ערוץ תקשורת בו מתקיים דיאלוג מתמיד העוסק בלמידה, שינוי ושיפור.

הטמעת תכנית חניכה מורכב ממספר תהליכים:

1. הבנת מושגי חניכה ויתרונות החניכה לאירגון.
2. הכשרת מנהלים כחונכים.
3. שימוש בכלים הקיימים במערכת ובניית כלים נוספים לביצוע חניכה.
4. הצמדת חונכים או מאמנים חיצוניים למנהלים, על-מנת לאפשר למנהלים להימצא או בתהליך חניכה אישי או ב- Super Vision ייעוצי לתהליכי החניכה שהם מקיימים בעצמם.