למה הדינוזאורים נעלמו מן העולם? או מה היה אומר דרווין על הקורונה?

הצעה למבנה לסדנת הערכת יכולות הסתגלות ארגוניות

כתבו ג'ני כהן וגלית יחיא – שתיל הקרן החדשה לישראל

להלן מבנה מוצע לסדנת הערכת יכולות הסתגלות לארגון

מוזמנים לקרוא פוסט בנושא:
למה חשוב שנעריך את יכולות ההסתגלות הארגונית שלנו?

קהל יעד: צוות ניהולי בכיר, צוות מחלקתי או צוות של פרוייקט.

מטרות הסדנא:

- לפתח את המיומנות של הלמידה והערכה מתמדת של הפעילות הארגונית לא רק בהקשר של משבר
- לאפשר לארגון/לצוות להתבונן על תקופת משבר ולנתח את יכולות התמודדות שלו עם השינוי/משבר באופן שיטתי וקונקרטי
- לזהות נקודות עוצמה/חוזק שסייעו לארגון/לצוות להתאים את עצמו למציאות המשתנה ומהן נקודות התורפה שכדאי לטפל בהן על מנת להתאים טוב יותר למציאות
- לרכז ולארגן את המידע עבור מאמצי פיתוח המשאבים של הארגון ועבור הדיווח לקרנות
- לגבש את צוות ולבנות תחושת לכידות ומסוגלות

משך הסדנא: 3-4 שעות פנים אל פנים / שעתיים בזום

מבנה הסדנא: (מותאם למפגש פנים אל פנים)

שלב	מה עושים?
פתיחה (10 דקות)	הגדרת מטרות הסדנא וכד' פתיחה של מנהל הארגון או מזמן הפגישה תנאים מוקדמים הכול נשאר בחדר שמירה על כללי דיון מכבדים שיח למטרות למידה והשתפרות ולא חיפוש אשמים כל נקודות המבט הן חשובות – כולם משתתפים
תרגיל חימום /שבירת קרח (30 דקות)	**התמודדות עם משבר** – לבקש מהמשתתפים להיזכר בדמות שהם מכירים שהתמודדה עם ארוע ששיבש /טלטל את חייה . זה יכול להיות ארוע חיובי /אירוע שלילי (לידת תאומים מצד אחד /מחלה קשה מנגד). כיצד הדמות הזו התמודדה עם המשבר? מה היה בארגז הכלים שלה שעזר/חסם את ההתמודדות שלה עם השינוי? לאסוף מהמשתתפים את הסיפורים ולחלץ את הכלים והאסטרטגיות שנקטו בהם/או שנמנעו . ניתן לארגן את המידע בהתאם לתחומים של יכולות ההסתגלות **מחשבים מסלול מחדש** - שימוש בתמרורי דרכים והנחיות נסיעה של וויז

	מחלקים לקבוצה תמרורי דרכים והנחיות קוליות של וויז ולוח שנה עם שלושה תאריכים 1.1.2020 1.4.2020 (חודש הראשון אחרי פרוץ המשבר) והתאריך הנוכחי. כל משתתף צריך לבחור שני תמרורים. אחד המשקף ביותר את החוויה בתחילת השנה, והשני עם פרוץ משבר הקורונה. איסוף מהמשתתפים של התובנות ודיון על הפער בין התכנון לביצוע הפער בין המצבים. הסתכלות על פערים בולטים/תוצאות מפתיעות
מבוא - הערכת יכולות הסתגלות ארגוניות מה זה ולמה זה טוב **(עד 30 דקות)**	הרצאה קצרה על יכולות הסתגלות בהתאם לזמן שיש דגשים להרצאה • הקושי והאתגרים הקיימים בביצוע הערכה בכלל ובעולם של שינוי חברתי בפרט (לא תמיד יש לנו ידע קודם/תאוריה לאיך השינוי צריך להתבצע, תהליכי שינוי לוקחים זמן, אין שליטה על התהליך ותוצאותיו, מערב לרוב הרבה בעלי עניין) • הספרות האקדמית והפרקטיקה מלמדים שגם בהעדר מדדים טובים להתקדמות ובמקומות שקשה לזהות את התקדמות - למי שיש יכולות הסתגלות ויכולת להעריך אותם יצליח להוכיח כשירות ורלבנטיות לאורך זמן וגם לקדם את השינוי הרצוי • אז אם יכולות הסתגלות הוא מסגור תקף מה זה כולל? • הצגת המודל ו- 6 תחומי הליבה של יכולות הסתגלות וההגדרה שלהם
בניית כלי הערכה ארגוני מוסכם (45 דקות)	בניית הסכמות של המשמעויות/הביטויים של כל אחד מהתחומים לארגון ולצוות. **שאלה לצוות**: במשבר הנוכחי האם הם יכולים לתת דוגמאות בהם השתמשו ביכולות הארגוניות על מנת להסתגל למצב החדש האם היו או מקומות בהם הם חשבו שיכלו להשתמש ביכולות מסוימות ולא היו להם התנאים/משאבים מתאימים בניה של 4-5 משמעויות ארגוניות מוסכמות לכל תחום עבור הארגון שאלה נוספת: האם היו עוד מקומות בהם הצליחו להסתגל היטב אישית/ארגונית/ברמת השדה. בדר"כ הכול עלה האם היו נושאים נוספים כדי להראות לאן זה שייך במודל ולפעמים יש מקומות בהם יש מקום להציע תחום שביעי והיו מקומות בהם התחום הפיננסי היה יותר קשה
הערכת המצב הארגוני ודיון **(45 דקות)**	הצגת כלי הערכה ואיך משתמשים (ירוק כהה =מעולה, צהוב = בינוני , אדום = טעון שיפור) **שאלה לצוות**: לדרג/להעריך את יכולות ההסתגלות של הארגון בכל אחד מן התחומים בשלב ראשון כל אחד לעצמו אפשר גם חלק לקבוצות קטנות ולבקש מכל קבוצה לדרג את הביצועיים הארגונים בשלב שני בונים הסכמות כקבוצה דיון על מה עבד ומה פחות? איפה נמצאים הפערים הגדולים להשתדל להימנע משיח שיפוטי או ביקורתי אלא לקיים דיון אופרטיבי של מה צריך להשתפר ומה צריך לעשות כדי לשמר הישגים ואולי אפילו להרחיב אותם

	איסוף של תובנות (רגעי אהה) מהדיון במגרש החניה לסמן דברים שדורשים המשך ליבון במסגרות אחרות לדוג' נושא של מנהיגות ארגונית – אולי סגנונות ניהול בהתמודדות עם משבר
משמעויות להמשך (30 דקות)	הצגה של כל התובנות/רגעי אהה שעלו מתוך השיחות הקודמות **שאלה לצוות**: זיהוי של משימה אחת לשימור ומשימה אחת לשיפור לתקופה הקרובה או בחירה של משימה לטווח המיידי ומשימה לטווח הבינוני- ארוך ניתן להזמין את המשתתפים לבחור הן ברמה האישית והן ברמה הקבוצתית/ ברמה הקבוצתית כדאי להגיע להסכמות על 2-3 משימות שרוצים להטמיע בתוכנית העבודה הארגונית על מנת לשפר את יכולות ההסתגלות של הארגון להתמודד עם משברים /חוסר ודאות עתידי שאלה נוספת לצוות: מה התפקיד שלנו כמנחים של התהליך:
סיכום **(20 דקות)**	סיכום המפגש ותובנות מרכזיות אפשר להשתמש באחד התרגילים הבאים **תרגיל ארגז הכלים** – מחלקים למשתתפים קלפים של כלים מעולמות שונים ומבקשים: במציאות החדשה שנוצרה – איזה כלי אני יכול לתרום לצוות ולאיזה כלי הצוות עדיין זקוק? **תרגיל תמרורים** – חוזרים לתמרורים ומבקשים מהמשתתפים לתת 2 תמרורים 1. לעצמם עבור התקופה הנוכחית 2. לקראת השנה הבאה **תרגיל ההשפעה** – בראיה לאחור ואחרי הניתוח הקבוצתי מה הם חושבים שהיתה ההשפעה של הארגון שלהם על העולם שבחוץ במילה אחת או באמצעות תמונות

דגשים להנחיה

- לכוון ככל האפשר את הדיון להתבוננות קונקרטית של דברים שניתן לעשות להמשך
- לסמן 'מוקשים ארגוניים' (דפוסי ניהול/קבלת החלטות/סוגיות ארגוניות אחרות שחושפות מחלוקת או פערים) לטיפול בהמשך
- לעזור לארגון לחגוג הצלחות ואת הכוס המלאה של הפעילות
- לעודד את הארגון להציב אתגרים סבירים לא גבוהים ורבים מידי
- לעודד את המשתתפים לאמץ גם משהו שברמה האישית היו רוצים לעשות
- במקרה של התנגדויות לנושא של הערכה היכולת לחבר את הערכה לנושא של פיתוח משאבים הצורך של התורמים לקבל דיווח הוא רגל בדלת לקדם את הנושא של הערכה

- לפעמים הקבוצה מעלה תחום נוסף שהוא משמעותי עבורה ולעיתים ניתן למזג בין תחום של התנהלות פיננסית לשווי ערך תחת התחום הכולל : משאבים חומריים : כסף והתנהלות פיננסית / ומשאבים אחרים