



זאב אריאלי



איריס שדה



ציון בנימיני



דני בלונדהיים

## High Risk - High Gain פיתוח מנהלים שכולו Outdoor בדואר ישראל

מאת: דני בלונדהיים, ציון בנימיני, איריס שדה, זאב אריאלי

**אאוטדור? נו, באמת...**

"בנינו ארמונות חול, קלענו למטרה ורעינו עיזים, לא כתבנו מילה, אבל אני אישית נתרמתי המון. השתתפתי בהרבה קורסים בחברה, אבל הקורס הזה היה הטופ שבטופ מבחינתי". במילים אלה סיכם משתתף בינואר האחרון את קורס הניהול המשולב אינדור-אאוטדור שהועבר למנהלים בדואר ישראל.

דני בלונדהיים, מנחה בכיר, המרכז למנהיגות בשמורת נאות קדומים.

ציון בנימיני, לשעבר מנהל ההדרכה ופיתוח משאבי אנוש הארצי, דואר ישראל. כיום מנכ"ל קרן ידע לאקדמאים.

איריס שדה, מנהלת מחלקת הדרכה, דואר ישראל.

זאב אריאלי, מנהל המרכז למנהיגות בשמורת נאות קדומים.

## גלגולה של התכנית בדואר ישראל

הצורך בתכנית אימון חדשנית עלה לאחר הקמתה של חברת דואר ישראל בשנת 2006. הקמת החברה שינתה את הדרישות ממנהלי יחידות השטח, יחידות הנותנות שירות. אם בעבר נדרשו יחידות אלה לתת שירות כעת נדרש מהן גם למכור ולעמוד ביעדים עסקיים. מציאות חדשה זו הביאה את מנהל ההדרכה ליזום תוכנית הדרכה שתתן כלים ויכולות למנהלים להציב יעדים ולפעול להשגתם.

תכנית האימון יועדה למנהלים בפועל אשר כבר עברו הכשרה בסיסית בניהול. מאז, התכנית הועברה בעשרה מחזורים. התכנית הותאמה לכל מרחב על פי צרכי ההנהלה המקומית בשיתוף צוות הדרכה מקצועי וחברת מאמנים אישיים. לאורך התכניות השונות, פותח על ידי ציון בנימיני מנהל ההדרכה הארצי, מודל עבודה התואם את צרכי הארגון ואת האוכלוסיה המודרכת: 8-10 מפגשי אימון קבוצתיים ו-2 פגישות אימון אישיות עם כל אחד מהמשתתפים. במהלך הקורס הלומדים נדרשו להגדיר ולהתחייב לשלושה יעדים אישיים, וכן להציגם בפני ההנהלה, כולל תכנית פעולה להשגתם. תכניות האימון התקיימו בכיתה עם תרגילי אוטודור בודדים.



לאחר מספר מחזורים שבהם התכנית מתקיימת במתווה הרגיל, כאשר פעילויות ה-ODT זוכות למשובים מאד גבוהים מהמשתתפים, הביק

ובאמת, מה פתאום אנחנו מבלבלים לכם את המוח על ODT - outdoor training? בשנות ה-90 הייתה בישראל חגיגה גדולה כאשר שיטת ה-ODT פרצה בסערה - חוויה משמעותית ושונה מסדנאות הכיתה הקלאסיות. לאחר כעשר שנים, כמו בהרבה תחומים (גישה, coaching), ראש החץ התרחב, ומה שנשאר ברוב הפעמים הוא הרבה חוויה ומעט משמעותיות. "היה כיף", "לא זוכר מתי צחקתי ככה" הן תגובות שמנהלי הדרכה התרגלו לשמוע בסיום יום ה-ODT, על כוס תה ואבטיח.

אנו מבקשים לפתוח לכם צוהר לעולם אחר. עולם שבו האוטודור אינו המסכם של תכנית פיתוח המנהלים, אלא כל התכנית כולה. עולם שבו המשתתפים באים שבוע אחרי שבוע לשמורת נאות קדומים, וחווים את השינוי על עצמם. "בלי שנרגיש, עשיתם איתנו דרך משמעותית", כפי שתיאר אחד המשתתפים. עולם שבו כל משתתף עושה מסע אל המנהיג שבתוכו, יוצא מאזור הנוחות, עובר לאזור האי-נוחות, ומגיע לעיתים גם לאזור הפחד. זה קורה בשעת צעידה על גשר חבלים, בהליכת בדד במדבר או אולי כשהוא צריך לחצות אגם על רפסודה וחושש ליפול למים.

למה עכשיו? התשובה טמונה בילדים שלנו. כמה זמן מצליח הילד שלנו בן ה-12 להתרכז בסרטון יוטיוב ממוצע? שתי דקות בערך. כשאותו ילד הופך לעובד דור Y, בכמה גדל הזמן הזה, ואיך אנחנו מצפים מאדם שמזפזף אחרי 2 דקות בטלויזיה או בפייסבוק להתרכז 90 דקות בסדנת כיתה? הסף הריגושי שלנו עולה וזאת עובדה שאנחנו לא יכולים לשנות.

מסיבה זאת, חשבנו לגשת לתכנית פיתוח המנהלים בצורה אחרת. למה לקיים תכנית ששיאה הוא ב-ODT, אם אפשר לבנות תכנית שכולה ODT. "לא תצליחו להגיע לעבודת עומק", "זה יעלה לכם טונה של כסף", "תוך שלושה מפגשים זה יהפוך ל-more of the-

same" - היו חלק מהתגובות ששמענו. אנחנו גאים לספר שהתכנית הצליחה. מאמר זה מתאר כיצד.

במוחנו הרעיון לעבות את נוכחות ה-ODT בתכנית. זרקנו את הכדור למי שהיה מנהל המרכז למנהיגות בשמורת נאות קדומים באותה תקופה, ד"ר שמחה לייבוביץ, והוא ענה: "למה שלא תעשו את כל התכנית אצלנו? יש לנו עשרות הפעלות, יש חדרים לעיבודי-עומק, יש קייטרינג לצהריים... מה עוד אתם צריכים?". זה היה רגע האמת... בהיוועצות משותפת עם מנהל ההדרכה הארצי, החלטנו לעשות פיילוט.

בינתיים, הפיילוט הפך לתכנית שכבר רצה בהצלחה חמישה מחזורים. הסיבה להצלחה, לדעתנו, היא כפולה. ראשית, בסדנאות הכיתה, המשתתפים הוורבאליים זוכים ליותר הרבה "זמן שידור" על חשבון המשתתפים הפחות ורבאליים. על בסיס התיאוריות של ריבוי סוגי אינטלגנציה, שאפנו להביא לידי ביטוי את כל המשתתפים, וכך קרה בפועל: מי שלא התחבר לדיונים, התחבר לתכנון המשימות. מי שלא התחבר לתכנון, התחבר לצד הפיזי, לבישול, לטבע או למקורות. הסיבה השנייה להצלחה נובעת מהראשונה. ברגע שכל המשתתפים באים לידי ביטוי, אין "טרמפיסטים" והחוויה הקבוצתית הופכת למאד עוצמתית. העבודה במדיום ה-ODT יצרה קבוצה עובדת, מפרגנת ומתגברת. מסתבר, שלמרות שלכאורה רק שינינו את אמצעי ההדרכה, חל שינוי משמעותי בלמידה האישי ובחויית הקבוצה. אחד החלקים המרגשים בתכנית היה כאשר בבוקר היום השני של סדנת המדבר, קמו המשתתפים שומרי המסורת והניחו תפליין. בצורה כמעט ספונטנית ניגשו חלק מהמשתתפים החילוניים ובקשו גם להשתתף. רובנו אינם חובשי כיפה, אך הטעם של החיבור הייחודי נשאר גם בעת כתיבת המאמר, כמה חודשים אחרי המסע.

### מבנה התכנית

1. איתור צרכים עם הנהלת המרחב - מי האוכלוסיה? מהו המודל הרצוי מבחינה ניהולית? מהם הפערים? חשוב לציין שממשק העבודה עם הנהלת המרחב (מנהל המרחב, סגנו ומנהל משאבי-אנוש) היה צמוד לאורך כל התכנית. מנהל המרחב אף בחר להצטרף לסדנה המדברית של יומיים לקראת סוף התכנית.

2. ראיון אישי קצר ותיאום ציפיות - נערך עם כל אחד מהמשתתפים טרם תחילת המפגשים הקבוצתיים. מטרת הראיון היתה תיאום ציפיות אישי, תחילת הגדרת היעדים האישיים והצגת אמצעי ההדרכה הראשוני הן לצורך סינון אפשרי והן לצורך גיוס ראשוני ומניעת התנגדויות. אכן, לאחר סבב זה פרש אחד המועמדים בהחלטה כי צורת הדרכה זאת אינה מתאימה לו.

3. תשעה מפגשי הדרכה בתחומים ניהוליים שונים, כולם בנאות קדומים וכולם מבוססי ODT. כל מפגש הוגדר סביב נושא ניהולי מדויק (לדוגמא, ניהול זמן במרחב הבלתי"ם), שלאורו בחרנו את ההפעלות המתאימות. היום התחיל בהגדרת הנושא, דיון לגביו, והפעלת כיתה קצרה. לאחר מכן יצאנו להתנסות בשטח, שלוותה בעיבוד עומק בשטח או בכיתה. העיבוד כלל דיון חווייתי ורגשי על התרגיל, המשגה תיאורטית, חיבור לעולמם של המשתתפים כולל "מה עושים עם זה", ובסיום - משוב למוביל המשימה. מודל העבודה היה גמיש, ועם התקדמות הקורס נערכו התאמות ושינויים תוך התחשבות בצרכי הקבוצה וקצב הלמידה.

4. מפגשי אמצע התכנית - מפגשים אישיים ומפגש קבוצתי בנוכחות מנהל המרחב, לצורך בקרה על ההתקדמות ביעדים, סיוע ועריכת תיקונים בתכנית.

5. "מסע אל המנהיג שבך" - מסע מדברי של יומיים באזור מכתש רמון, שסיכם את ימי ההדרכה בנאות קדומים. המסע המדברי היווה את שיאו של המסע האישי והקבוצתי שערכו המשתתפים בתכנית עד כה. הפעילות התאפיינה בתנאי אי-ודאות (לקחנו סלולריים, לא חילקנו סדר יום), ועל אי-הוודאות שאנחנו יצרנו, הוסיף גם בורא עולם, בסערה נדירה ולא פשוטה שליוותה אותנו במהלכו. המסע כלל פעילויות כמו הליכת בדרך, ניווט בסיוע לאמות ובישול משותף של "ארוחת נוודים", כמו גם מפגש בלתי-אמצעי עם מנהיגים מדבריים והיכרות עם החזון שלהם, כמו גם ההתמודדות אותן הן עוברים בחיי היום-יום. חלק מהפעילויות עבר לאוהל בשל מזג האוויר הקשה. כפי שהקוראים יכולים להבין, גם אנחנו המנחים, "נזרקנו" למסע של בלתי"ם, אילתורים ושינויים בתכנית, שהיה מרתק

ללמידה. כאשר המשתתפים מתמודדים עם מצבים לא פשוטים, ומוציאים מעצמם כוחות שלא היו מודעים לקיומם. כפי שסיכם אחד המשתתפים: "אזכר במסע הזה בכל פעם שתהיה לי משימה מאתגרת".

**6.** מפגש סיכום התכנית - מפגש הסיכום התבצע שבועיים לאחר החזרה ממצפה רמון, וחתם גם את המסע המדברי וגם את התכנית כולה. שמחנו לגלות כי בשבועיים שחלפו, ערכו המשתתפים עיבוד פנימי עמוק יותר לחוויה המאד אישית, הן בעולם העבודה והן בכל הקשור להתנהלותם בחייהם האישיים. בחלק השני הצטרפו מנהל ההדרכה של הדואר ומנהל המרחב. ערכנו תרגיל משותף ODT המדבר על חוויית השינוי, ולאחר מכן ביצענו סבב סיכום, וחילקנו דיסק-און-קי עם המצגות והתמונות שליוו אותנו במהלכה.



עברונו. אחד מרגעי השיא של המסע היה בחוות האלפקות כשאנו, המנחים, שקלנו לוותר על אחת הפעילויות בשל טפטוף בחוץ (וטמפרטורה של כ-5 מעלות). כשנועצנו במשתתפים, המסר שקיבלנו היה "השתגעתם? הגענו עד לפה, ועכשיו נוותר בגלל קצת גשם?".

לפני המסע, הכרנו למשתתפים את הקונספט של "חוזקות אישיות" (על פי בקינגהאם וקליפטון, 2005), כאשר במהלכו המשתתפים נדרשו להרהר אילו חוזקות שלהם באו לידי ביטוי בתכנית, ולקבל על כך משוב מחבריהם. בסיום היום, המשתתפים שיתפו בחוזקות שגילו: "למדתי שאני יודע להלהיב אנשים", "למדתי שאני יודע לא לוותר, גם כשהמצב הופך למסובך", "החזקה שלי - להיות נאהב". הגילוי וההצהרה על החוזקות האישיות, כמו גם המשוב מהמשתתפים האחרים, שכולו, ברוח החוזקות, היה על דברים חיוביים, והחוויות למשתתפים היו עוצמתיות מאד. "עשרים שנה חברים שלי מלווים אותי בעבודה היומיומית, ובסדנא הזאת הכרתי אותם אחרת", סיכמה משתתפת את היום.

המסע המדברי איפשר ללומדים חוויה משמעותית ומרוכזת של היכרות עם עצמם ולמידה מאחרים, גם מעמיתיהם בקבוצת הלמידה וגם מהמנהיגים המדבריים שאירחו אותנו. בצורה מפתיעה, תנאי מזג האוויר הקשים שכמעט וגרמו לדחיית הפעילות, היו דווקא זרז

### הדינאמיקה הקבוצתית

16 חברי הקבוצה ייצגו שלוש אוכלוסיות ניהוליות: מנהלי סניפים, מנהלי דוורים ומנהלי מטה, והתחלקו ל-4 נשים ו-12 גברים (למרות חששותינו שה- ODT יספק תנאי סף עדיפים לגברים, הדבר לא קרה בפועל). חברי הקבוצה הגיעו עם מוטיבציה רבה, סקרנות וגם חששות. הקבוצה פעלה כקבוצת משימה בשילוב עם קבוצה דינאמית. מחד - המשתתפים מצאו את עצמם מובילים פעילויות אקטיביות עם חבריהם לקבוצה, ומאידך, בגלל מדיום ה- ODT והפתיחות שבאה איתו, מביאים דוגמאות אישיות משמעותיות הן מחיי העבודה והן מחייהם האישיים.

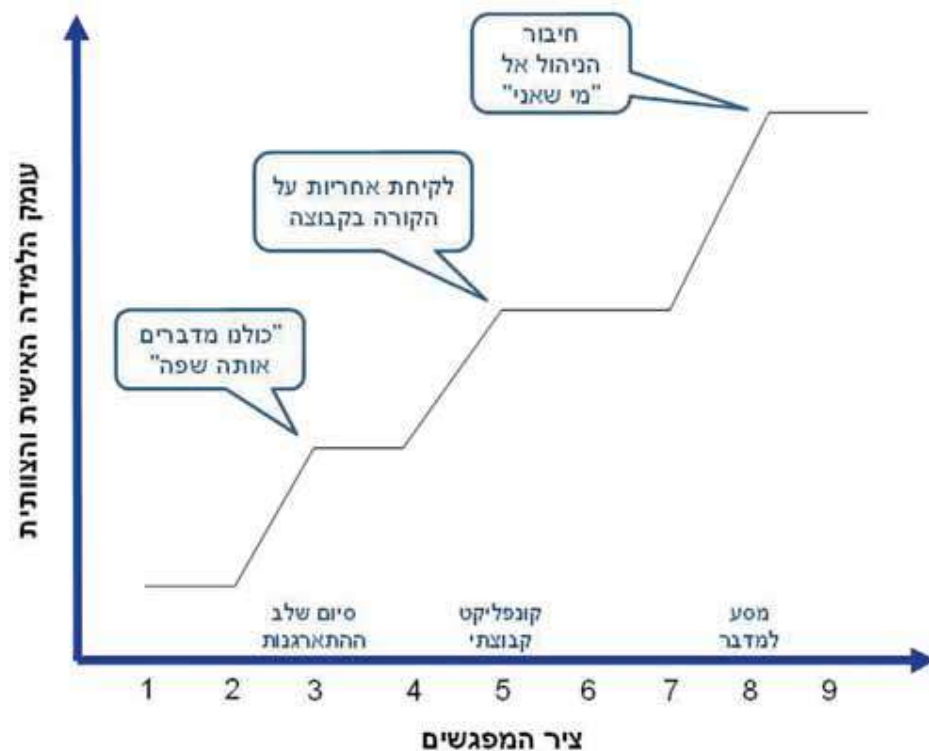
ניתן לראות שלבים אופייניים בעבודת הקבוצה. המפגש הראשון נגמר בתחושה של בלבול מצד חברים רבים בקבוצה והנאה מצד חברים אחרים, תחושות המאפיינות את שלב ה- Forming, על פי טאקמן. נדמה כי חלק מהמשתתפים נותרו הלומים מעט מעומס המשימות ומהאינטנסיביות של היום. לאחר המפגש השני, שבו חשנו כי המשתתפים



נשארו "בקבוצות הנוחות" שלהם, יזמנו במפגש השלישי היכרות עומק חוצת מגזרים בין המשתתפים, דרך חוויות משמעותיות בחיים האישיים והמקצועיים. הדבר אפשר חיבור בין-אישי עמוק יותר, לקראת האתגרים והלמידה ההדדית במהלך הקורס. לאחר פעילות זו, יכולנו להגיד בבטחה שכל המשתתפים נמצאים איתנו "על הסירה". עם התקדמות התכנית, נוצרה בקבוצה אווירה חברתית של הבאת אוכל ושיתוף ונבנה מתח לקראת מה שהיה אמור להיות שיא הקורס - המסע המדברי במצפה רמון.

ה- Storming (במיטבו...). עיבוד התרגיל היה עמוק וסבוך וכלל תחושות לא פשוטות של חלק מהמשתתפים, כמו "לאן הגענו?" ו-"מהם הקווים האדומים שלנו?". הדיאלוג המעמיק והנוקב שנוצר איפשר קביעה של גבולות (מעבר לשלב ה-Norming, ע"פ טאקמן), ושינה את פני העבודה בקבוצה.

במפגש החמישי, שעסק בניהול משא ומתן חוינו "פיצוץ" בקבוצה סביב תרגיל שאמור היה לייצר אפשרות לשיתוף פעולה בין קבוצות מסביב למשאב מוגבל. הקונפליקט החריף אילץ את המנחה להפסיק את התרגיל באמצע כדי להימנע מעימות פיזי (שלב



בדואר, או לנושאים רלוונטיים אחרים כמו ניהול מו"מ פנים ארגוני, טיפול בהתנגדויות וחשיבה יצירתית.

### ב. שילוב Indoor ו- Outdoor

שיטת העבודה הייחודית הייתה שילוב של פעילויות חוץ ופנים. הפעלות ה- indoor נתנו את נקודת ההתחלה ומכוונות של היום והפעלות ה- outdoor חיזקו ועיבו את היום. לעיתים אף שולבו הפעלות ה- indoor גם לקראת סופו של היום. בחדר ניתן היה לסקור תיאוריות ומצגות, שמדיום השטח פחות ידידותי כלפיהן. החוויה מהשטח, מחד, והעומק שמאפשר החדר, מאידך, יצרו עקומת למידה שהתפתחה בין בוקרו של יום לסופו. הדבר השתקף הן בתובנות במהלך היום, הן בשפה הניהולית החדשה שאימצו המשתתפים "בזמן אמת".

ג. יעדים אישיים - חיבור הלמידה לעשייה הניהולית אחת הביקורות הרווחות ביחס לסדנאות לפיתוח מנהלים היא הפער בין, כ"מציאות סטריילית ותל הלמידה לעשייה הניהולית בפועל.

### ד. חיבור בין ממשקי הארגון

אוכלוסיית המשתתפים כללה, כזכור, שלוש אוכלוסיות ליבה של מנהלים: מנהלי סניפי דואר, מנהלי דוורים ומנהלי פעילות במטה. שלוש האוכלוסיות מאופיינות בסוג עבודה, כפיפים ולקוחות שונים בתכלית. מנהלי הדוורים מדגישים הספק, מנהלי הסניפים - שירות ומכירה, ומנהלי המטה - תשתיות. מבחינת התכנית, הצריך הדבר תרגום של המסרים ועיבודם בשלוש "שפות" ומשמעויות שונות, ובמקביל, אחרת היה נוצר "מגדל בבל" ... מסיבה זו, הדגשנו את אלמנט ההיכרות מעמיקה של המשתתפים זה עם זה, דרך עבודה בקבוצות הטרוגניות וסקירה של כל אוכלוסיה את עולמה בפני האוכלוסיות האחרות. הדגשנו את נושא הראייה המערכתית, ויצרנו ממשקי עבודה שלא היו נוצרים תוך כדי עבודתם השוטפת של המנהלים. כבר במהלך הקורס המשתתפים הסתייעו בקשרים ובהיכרויות העומק שנוצרו ביניהם, והצלחת האינטגרציה הזו, באה לידי ביטוי בדברי המשתתפים במשוב על התכנית: "גיליתי את השותפים האמיתיים שלי, והם גילו אותי".

החל מהמפגש הקונפליקטואלי ועד לסוף הקורס חלו שינויים רבים וניכרים הן אצל יחידים בקבוצה והן בהתנהלות הקבוצתית. לא עוד תרגילים המתנהלים בצעקות ובדיבור בו זמנית של כל המשתתפים. יותר פרגון לאחר, הקשבה והיוועצות. כפי שהגדיר זאת אחד המשתתפים: "הקורס לקח אותי לכל מנעד הרגשות, החל מכעס ועד לרגישות יתר. למדתי לראות גם את החולשות של האחר, ולא להשתמש בזה כנגדו". בו זמנית, התחילו עיבודי התרגילים להתייחס יותר ויותר לחיים מחוץ למשימה הן בעבודה והן בבית. משתתפים שיתפו בדילמות ובאזורי חולשה אישיים, נועצו זה בזה, ובנו רשת חברתית. "האימון שאליו הגיעו המנהלים בחששות גדולים בתחילת הדרך, הקנה להם כלים ניהוליים ממדרגה ראשונה והצליח ליצור חיבור מדהים בין האנשים.", כתב לנו אחד המשתתפים בסיום התוכנית.

## אבני הליבה של המסע הניהולי

תהליך למידה טוב מוגדר על פי רוב, בשלוש אותיות - ABC: Affect, Behavior, Cognition. בכל מפגש מתשעת המפגשים, הקפדנו על נוכחותם של שלושת מרכיבי "המשולש הקדוש". על כן, ההתנסויות נבנו מעשייה פעילה בתרגילי ODT עוצמתיים, המקפלים בחובם חוויה. הצד הקוגניטיבי כלל תכנון לכל משימה, הפקת לקחים לאחריה, וגזירת הבנות והפנמות הרלוונטיות לעולמם הניהולי של המשתתפים.

אבני הליבה התפיסיות שהובילו אותנו לאורך התכנית:

### א. נושא מוביל הפעלה

כל יום סדנאי יועד לנושא אחר, וההפעלות נבחרו והותאמו במדויק לכך. לדוגמה, ביום שעיקרו הצבת יעדים ובקרתם, בחרנו בתרגיל קליעה למטרה, שבו המשתתפים היו צריכים לתכנן, להתחייב ליעד מספרי, ולאחר מכן לעמוד בו. התרגיל כלל גם, באופן מובנה, "פסקי זמן" לבקרת אמצע לפי אבני דרך, והערכה בינארית (0 או 1) האם עמדנו ביעד שקבענו לנו? באופן זה, "נתפרו" תרגילים במיוחד לעולם התוכן של המשתתפים, כגון לנושא של שירות מוכר, המהווה ציר עבודה עיקרי של מנהלי הסניפים



### ה. הנחיה והובלה משותפת של היועץ הארגוני ושל מנהלת התכנית

מכפיל כוח משמעותי בהצלחת המפגשים היה השילוב בין דני בלונדהיים, מנחה הקורס מטעם המרכז למנהיגות, לבין איריס שדה, מנהלת התכנית, שנכחה בכל המפגשים. השילוב המלא, הן בשלב התכנון, הן במהלך הנחיית המפגשים והן בשיחות שבין המפגשים, הביא לתוצאה יוצאת דופן באיכותה מבחינת התהליך והמסרים המקצועיים שהוא הנחיל. הצרכים הניהוליים ה- "רכים" קיבלו מענה ממנחה הקורס, והצרכים הפונקציונליים, ה- "קשים" - ממנהלת ההדרכה.

### "אי אפשר להיות טרמפיסט"

האינטנסיביות של התכנית וההתנהלות במרחב העשייה הפיזי (ולא רק מרחב המחשבה המנטלי), הביאו למצב שבו כל אחד מהמשתתפים הופך לשותף פעיל במסע הקבוצתי והאישי. משתתף לא יכול להישאר על הגדר כאשר המשימה היא להעביר את כל חברי הקבוצה על רפסודה מצד אחד לצד שני של האגם. מדיום ה-ODT הביא לידי ביטוי את החוזקות והצדדים החלשים של כל אחד מהמשתתפים. המשתתף למד לשפר או לקבל פנים אלה באישיותו, ובתהליך מקביל יפהפה, גם חברי הקבוצה האחרים למדו לקבל את הצדדים החלשים אחד של השני, ולהיות יותר סובלניים זה לזה.

יתרה מכך, השליטה של נציגת הארגון בהוויית היום יום בעולמם של המשתתפים ובניונאנסים הדקים ביותר של התרבות הארגונית, איפשרו לחדד מסרים במדויק, והדבר הביא למינוף ההבנות של המשתתפים וחיזוק היישום בשטח. כמו כן, בזמן שעבר בין המפגשים (שבוע עפ"י רוב), התנהל קשר במייל ובטלפון מצד חלק מהמשתתפים עם איריס. שמחנו לראות שהלמידה לא נגמרת בשעה 17:00 ביום הסדנא, אלא ממשיכה ומהדהדת בעשייתם היומיומית של המשתתפים.

### סיכום ומסקנות

#### "תן הרבה - קבל הרבה"

ההשקעה ניכרה בתכנית, בכל אחד משלביה. מנהלת התכנית ליוותה אישית כל אחד מהמשתתפים במפגשים וגם ביניהם. מנהל המרחב פגש את הלומדים בכל אחד מצמתי הלמידה בתכנית, ובחר גם להצטרף לסדנא המדברית של היומיים. מנהל ההדרכה הארצי של הדואר השתתף בצורה פעילה החל מקו הזינוק, מפגש האמצע, ולקו הסיום, ותרם מאחורי הקלעים בהיוועצות. המשתתפים הרגישו שהשקיעו בהם, והדבר גם גרם להם לרצות להשקיע בחזרה, וגם חיזק את המיצוב, הביטחון העצמי ותחושת המסוגלות האישית.

#### "הגוף זוכר"

בשיחות שערכנו עם המשתתפים לאחר המפגשים התברר, כי חוויות מהתכנית נחרטו בהם עמוקות. ה-ODT לוקח אנשים מתחום הנוחות לתחום האי-נוחות, ולעתים גם לאזור הפחד, והדבר חושף אותם למנעד שלם של רגשות. הרגשות הם אלו שנזכרים, ומחזירים את המשתתף לחוויה וללמידה שהתרחשה בעקבותיה.

הרגשות תורגמו לתובנות בנושאים כמו התגברות על מכשולים, פרואקטיביות והסתכלות על חצי הכוס המלאה. דוגמאות היו לנו למכיר: העימות הקבוצתי במפגש החמישי, המשתתף שהתגבר על

משמעותית שאנחנו עברנו כמנחים של קבוצת הלמידה של הדואר. כמנחה, אתה לא יכול ללוות מסע מבלי לעבור אותו בעצמך, והמסע אכן היה גם מסע שלנו. המסע שלנו התבטא בראיית המשתתפים גדלים ממפגש למפגש, בלמידה מהם לא לוותר לחולשות האישיות, בצורך לאלתר ולשנות את תכנית העבודה, והחשוב ביותר - בתחושת השותפות של חברים למסע האישי והקבוצתי, שאותו עברנו גם אנחנו.

הפחד ממים ועלה על הרפסודה כאשר המשתתפים האחרים מגינים עליו בגופם, המשתתפת שלא ויתרה לעצמה במשימת גשר החבלים והמשיכה לנסות שוב ושוב, גם לאחר שהתרגיל נגמר, וכמובן המנהלים שהתעוררו בארבע בבוקר בליל הסערה במדבר, והחליטו שאם כבר קמו, אז למה לא לרדת למכתש לראות שטפונות, לפני שהיום מתחיל?

לסיכום, רצינו לשתף את הקורא בחוויה

## חשאי אנוש NetWork

רשת המידע והתקשורת של מנהלי משאבי אנוש והדרכה  
הולכת ומתרחבת בצעדי ענק ומונה כיום  
כ- 11000 נמענים !!!

הצטרפו עוד היום לרשת המידע והתקשורת של מנהלי משאבי אנוש והדרכה בישראל.

העבירו כתובתיכם בדוא"ל: [hrinfo@hrisrael.co.il](mailto:hrinfo@hrisrael.co.il)

או באמצעות האתר שלנו: [www.hrisrael.co.il](http://www.hrisrael.co.il)

אנא ציינו גם שם מלא, תפקיד, ארגון, ומספרי טלפון.

רשת המידע והתקשורת פותחת בפניכם אפשרויות חדשות ...

כל אחד ואחת בהתאם לבחירתכם האישית ...

פרטים על אפשרויות ההרצה ברשת, סיגל: 09-7464264

עובדים ברשת WorkNet