

## מעבר ל-ROI

אימון מנהלים הוא כלי להנעת היכולות של מנהיגים. מטרת האימון העסקי היא לענות על צרכיו של המנהל, לעזור לו להתמודד עם תחושת "הבדידות בפסגה" ולהוביל אותו לביצועים אפקטיביים יותר, על ידי שינוי התנהגותי ועל ידי שיפור המיומנויות ויכולות הניהול שלו. מחקרים הראו כי בעקבות אימון עסקי, מנהלים דיווחו על עלייה בפרודוקטיביות, עלייה באיכות ובחוזק הארגוני ועל ירידה בתלונות הלקוחות. עובדות אלו מוכיחות כי האימון אינו הוצאה, אלא תהליך שמניב החזר על ההשקעה (ROI) לאורך זמן, ולמעשה, מעלה את רווחי הארגון.

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבנות גישה חדשה, מעבר ל-ROI (Return Of Investment), שתדגיש את האפקטים שיש לאימון עסקי על ההישגים והביצועים של החברה.

מחקרים בינלאומיים אחרים, מנסים למדוד את החזר על ההשקעה (ROI) בדרך "מסורתית". לדוגמה, הם מעריכים ומכמתים את העלייה ברווחים כתוצאה מהאימון. השימוש בנתונים מספריים בלבד עלול להיות מוגבל ומוטה. לכן, מחקר זה נבנה על בסיס מקרים אמיתיים של אימון מנהלים, שנועדו לבנות את הגישה החדשה: "מעבר ל-ROI".

המחקר נערך על ידי ICF צרפת (שלוחה של ארגון המאמנים הבינלאומי).

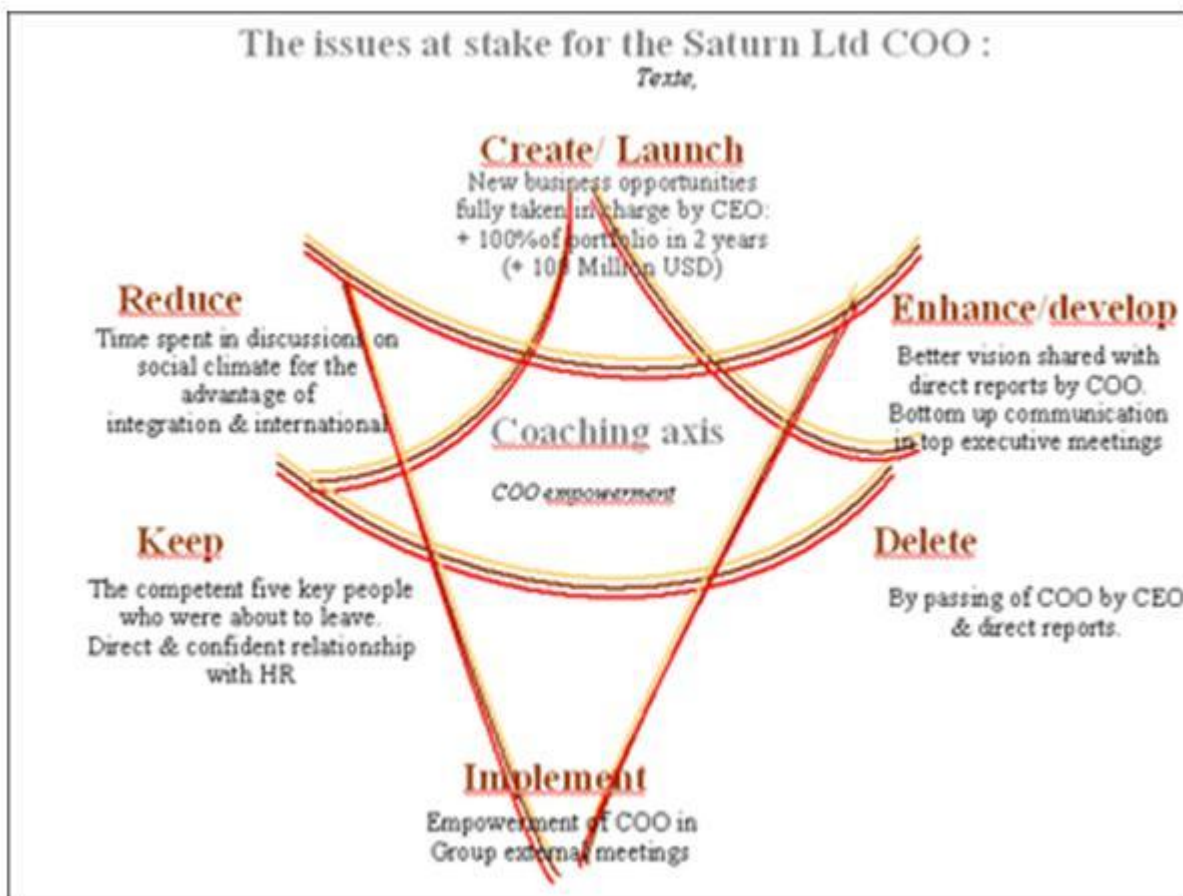
המחקר החל בסקירת 20 מקרי אימון מנהלים אמיתיים. האפקטים שנמדדו כללו שינויים בביצועים העסקיים, שנמצאו ב-20 תיאורי מקרה (Case Studies). תהליך ההערכה תיאר שינויים חשובים, שנעשו על ידי מנהלים, שנאלצו להתמודד עם סיכונים של שינוי גדול או של הישרדות. על המנהלים הבכירים היה להוביל פיתוחים חדשים לגמרי, ועל המאמנים הוטל לעזור להם בדרכים ליישום ובבניית התנהגויות והכישורים אשר יובילו להצלחתם.

קריאה השוואתית של תיאורי המקרה אפשרה לזהות דפוסים חוזרים. הדפוסים הללו כללו אלמנטים של התפתחות (יצירה, פיתוח) ואלמנטים של יציבות (השהייה, צמצום), שניהם חשובים להצלחה של שינוי משמעותי. על פי תיאוריית ה-Dynamic Living Systems, מערכות מחפשות כל הזמן את האיזון - ככל שהשינוי יותר עמוק ומיידי, כך יהיו יותר מנגנונים לשליטה ולהגבלה. מגבלות אלו מאפשרות את הישרדותן של מערכות חיות.

מעל לכול, הקריאה ההשוואתית אפשרה לסווג 6 צירים מרכזיים של שינוי אותם עושה המנהל:

1. **ליצור/ליזום/לשלח**: יצירת משהו חדש ושונה ממה שהיה בעבר, למשל: פיתוח יכולת חדשה, תרבות חדשה, צוות חדש, אסטרטגיה חדשה, עסק חדש וכדומה.
2. **לשמר**: דבר שהמנהל לא ישנה, מכיוון שהוא אחד מערכי הליבה של העסק, או שהוא אחד מגורמי הצלחה שלו. חלק זה הוא מעין פרדוקס: כדי לחדש ארגון, מנהלים צריכים להעריך את הבסיסים שלהם - מה לא לשנות, מה להשאיר. יש לזכור כי יציבות היא חלק מתהליך השינוי.

3. לפתח/לחזק/להרחיב: הפן הזה כבר קיים ברוב המקרים, אך יש להרחיבו.
4. להפחית/לצמצם: הפן הזה כבר קיים, אך יש לצמצמו.
5. לעצור: הפן הזה כבר קיים, ויש צורך להעלימו לחלוטין.
6. ליישם: שילוב של כל הפעולות הנ"ל לצורך חיזוק היציבות והוספת ערך.



ששת הצירים הוצגו יחד במודל **כוכב**. זהו כלי פשוט שעוזר ללקוחות לתקשר טוב יותר עם בעלי העניין שלהם. קיימות שלוש אפשרויות לעבודה עם מודל הכוכב:

1. בתחילת תהליך האימון, מודל הכוכב מכתיב את המטרות ואת תוצאות תהליך האימון. שימוש בכוכב מאפשר למנהל לצפות את השינוי שהוא רוצה ליצור, ולחבר את כל המימדים לפני ביצוע השינוי בפועל. על המנהל לענות על מספר שאלות:
  - מה אני מוכן להמציא מחדש ומה יש לשמר בארגון שלי?
  - איך אני מתכוון לנהל את השינוי תוך שמירה על יציבות?
  - מה אני יכול לעשות כדי להגדיל את ההישגים והביצועים?

2. תוך כדי תהליך ההערכה, מודל הכוכב דוחף את ההנהלה להיות יותר ממוקדת במה שצריך לעשות ברגע נתון, כדי ליצור התפתחות.
3. במהלך פגישת ההערכה בסוף תהליך האימון, שימוש במודל הכוכב מאפשר ללקוח להתמקד בהישגים ובביצועים החשובים שהתרחשו במהלך התהליך.

#### חשיבות מודל הכוכב

- הכוכב הוא סמל לרמה גבוהה יותר של חשיבה יצירתית ומחויבות מחודשת לפעול בזמנים של קושי ובתקופות מעבר. הרמה הגבוהה של הלמידה הקולקטיבית, המושגת בקרב הלקוחות והמאמנים, תעזור לפתח את כישוריהם לחקור שדות מחקר חדשים.
  - כאשר משתמשים בכוכב מתחילתו ועד סופו של האימון, אפשר לזהות הישגים וביצועים שהתרחשו.
- הכוכב מנתב את האנרגיה של הלקוח להישגים ולשיפור ביצועים. הלקוח הופך להיות סקרן יותר, חש שהוא חוקר דרכים חדשות ומחבר בין האימון לסיכונים העסקיים. תהליך זה יוצר שילוב בין מטרותיו האישיות למטרות הארגון.

[לחץ כאן כדי לקרוא את התוכן המלא של ההרצאה באנגלית.](#)