

מהלך יום עיון באימון קוגניטיבי

14:00 פתיחה – כ- 10 דקות

קובץ החומרים מחולק מראש למשתתפים.

הרצאה (כ- 50 דקות)

[הערות פתיחה] (כ- 5 דקות)

משימה בזוגות (8 דקות כולל ההסבר)

היזכרו בסיפור הצלחה שחוויתם בעבודה שלכם. משהו שהיתה לכם בו אחריות ישירה להצלחתו; הצלחה שלא היתה מובנת מאליה.

שתפו את מי שיושב לצדכם בסיפור. אחר כך נסו למקד מה היו הסיבות להצלחה שלכם. לאילו מהפעולות שלכם, או שיקולי הדעת שלכם, אתם מייחסים את ההצלחה. (6 דקות לסיפורים בזוגות; לתת התראת התחלפות בתפקידים אחרי 3 דקות).

במליאה: (עד 10 דקות)

לאסוף כמה סיפורים. לרשום על הלוח רק את הסיבות להצלחה. לבקש עוד סיבות להצלחה (ללא הסיפורים) – אם יש למישהו סיבות שעוד לא נרשמו.

לבצע מיון של הסיבות הרשומות - בשיתוף הקהל (כ- 5 דקות)

להוביל לחמשת משאבי התודעה.

[אם נחוץ – להבחין בין משאבים חיצוניים (זמן, כסף) – שבהם לא מעסוק, לבין משאבים פנימיים]

הסבר על חמשת משאבי התודעה + דוגמאות (כ- 25 דקות)

כדי להתרשם איך זה עובד באמת, ומה אפשר לעשות עם זה במקום העבודה – שובו אלינו אחרי ההפסקה.

הערות לגבי ההתחלקות לקבוצות ומועד החזרה מההפסקה (יוסי / אבנר)

15:00 עד 15:15 הפסקה

15:15 עד 16:45 סדנא- חלק א'

הכנה: סידור הכיסאות בחדר במעגל.

פתיחה (20 עד 30 דקות)

מטרות הפתיחה:

- היכרות עם המנחה ובין חברי הקבוצה
- יצירת עניין בהקשבה
- חשיפת ידע על הקשבה, שקיים אצל חברי הקבוצה
- יצירת אווירת למידה

1. תרגילים ליצירת הקשבה בקבוצה

- א. לספור עד 20 בלי ששני חברים בקבוצה מדברים באותו הזמן. אסור לספור לפי סדר הישיבה. אם שניים מדברים בו זמנית – מתחילים מהתחלה.
- ב. אותו הדבר בעיניים עצומות.
- ג. אותו הדבר בזמן קצר יותר.

2. בזוגות: חשבו על מצב שבו הקשיבו לכם באמת. תארו את המצב – מי היה מעורב, היכן זה קרה, מה היה נושא הדיבור. דגש: איך הרגשתם? כיצד התנהגתם / מה היתה ההשפעה עליכם / על מה שסיפרתם?

להציף ולשתף במליאה.

דגשים: עד כמה זה נדיר שמקשיבים לנו באמת; שנחוצים כמה וכמה תנאים כדי שנרגיש שבאמת מקשיבים לנו; כאשר מקשיבים לנו באמת, זה משדר שהאדם השני מתעניין בנו ובסיפור שלנו, זה יוצר אמון ומעודד אותנו להיחשף, וכו')

הדגמה של אימון, וחילוץ מאפיינים של אימון ע"י חברי הקבוצה (כ- 60 דקות)

לבקש מתנדב/ת לשיחת אימון.

לסדר שני כסאות זה מול זה לשיחה, לבקש משאר חברי הקבוצה לשפר מיקום כדי שיוכלו לראות בבירור.

הסבר על אופן השימוש בדף התצפית – עמוד 4 בקובץ החומרים.
להחליט אם אתם עוקבים אחרי המאמן או אחרי המתאמן.
לשים לב לפעולות ולאמירות. לעודד לרשום תחליות של משפטים שנראים לכם חשובים בשיחה.

בניתוח שאחרי השיחה:

התמקדות תחילה בדברים שהמתאמן אמר ועשה. דגש על עדויות לחשיבה.
התמקדות בדברים שהמאמן אמר ועשה (כדי לעודד אמון אצל המתאמן)
מה בפעולות המאמן סימן לכם שהוא באמת מקשיב?
לכוון את המשתתפים להיות ספציפיים באבחנותיהם, ולהסתמך על מה שרשמו.

לאסוף על הלוח בשני טורים. פעולות מאמן מול (השפעות על) פעולות מתאמן.

לקראת הסוף – לאפשר התייחסות של המתאמן. תחושות, מחשבות בשלבים שונים של השיחה.

להוסיף הסברים:

ארבעת הכלים של מאמן (השי"נים) – להפנות לעמוד 3 בחוברת. אפשר להפנות גם לעקרונות השחזור בעמוד 4).
סוגי הקשבה – עם דגש על "ממה נמנעתי" (דף על סוגי הקשבה – עמוד 7 בחוברת)

אופציה, לפני היציאה להפסקה:

כמה מלים על הקשר של מה שעשינו / ראינו למטרות האימון / הנחות האימון ואולי גם קשר להרצאה.

16:45 עד 17:00 הפסקה

17:00 עד 1900 סדנא - חלק ב'

תרגיל הקשבה בתנועה (עם עטים / גפרורים המוחזקים בין שתי אצבעות) כ- 5 דקות.
עיבוד קצר - למה עוד שמתם לב בקשר להקשבה? - 5 דקות.

בחלק זה נתמקד באחד מארבעת הכלים של מאמן - השאילה.
להציף שאלות שנוהגים לשאול עובדים בשיחת הערכה. לרשום על הלוח (5 דקות).

תרגיל חילוץ מאפייני שאלות (עמוד 6) - בזוגות. כ- 15 דקות.

הסבר על מאפיינים של שאלות טובות (כ- 20 דקות)
על דברים שיש להימנע מהם בשאלת שאלות, על רובד הסמוי בשאלת שאלות, ועל
השפעתן של הנחות מוקדמות בשאלות. (להיעזר בעמודים 12,13,14,15 בחוברת)

יישום מה שלמדנו: שיחה בזוגות
הסבר תפקידי המקשיב והדובר. דף עזר לשיחה - עמוד 7.

סבב ראשון - כ- 6 דקות
רפלקציה (5 דקות בזוגות, ואח"כ עוד 10 במליאה) -
לכוון מאמנים לשים לב להקשבה של עצמם, ולכשלים בהקשבה.

סבב שני (מתחלפים בתפקידים) - עוד 6 דקות.
רפלקציה בזוגות - 5 דקות
רפלקציה במליאה - 10 דקות.
לכוון מאמנים לשים לב לניסוח השאלות.

[סה"כ עד כאן: 90 דקות בחלק ב']

השלמת הסברים לגבי מטרות האימון והנחות האימון (עמודים 16 ו- 17)
חיבור מה שעשינו לחמשת מצבי התודעה (עמוד 18).
(10-5 דקות)

יישום האימון ככלי ניהולי במקום העבודה: בשלוש (לבקש להעלות לפחות 7 רעיונות
שונים, ואחר כך לשתף במליאה בשנים הטובים ביותר) ובמליאה - כ- 20 דקות.

משוב לסיכום: סבב "מה לקחתי אתי מהיום"



חוברת עבודה

מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה

אימון קוגניטיבי

יום עיון למנהלים

2 בדצמבר 2003



יומן חשיבה

--	--

ארבעת ה- "ש" ים

(כלים של מאמן קוגניטיבי)

שהייה

שחזור

שאיילה

שפת הגוף

עקרונות השחזור

- ← תשומת לב מלאה
- ← הקשבה במטרה להבין
- ← תפיסת התמצית - עיקרי הדברים
- ← שיקוף המסר הקולי-תנועתי של המתאמן
- ← שחזור מקוצר של הנאמר
- ← שחזור לפני שאילת שאלה

<p>מה היו הסיבות להחלטה שלך?</p> <p>אילו מרכיבים בעבודה החדשה נראים לך מאתגרים במיוחד?</p> <p>אילו סימנים מהשטח יכולים להעיד שהתוכנית תצליח?</p> <p>מה מטריד אותך בעבודת הצוות?</p> <p>כשאת מתלבטת בבעיה, אילו פתרונות אפשריים את מגלה?</p> <p>על אילו רעיונות למפגש החברתי אתה חושב?</p>	<p>למה עשית את זה?</p> <p>האם אתה עדיין מתקשה בתפקיד החדש?</p> <p>את חושבת שתצליחי לממש את התוכנית?</p> <p>למה אתה מתנגד לעבודה בצוות?</p> <p>מה הפתרון לבעיה שהעלית?</p> <p>האם חשבת על רעיון למפגש החברתי?</p>
<p>מאפיינים של השאלות בטור זה:</p>	<p>מאפיינים של השאלות בטור זה:</p>
<p>תנו כותרת לרשימת השאלות בטור זה</p>	<p>תנו כותרת לרשימת השאלות בטור זה</p>

דף עזר לשיחה

אלו את בני הזוג שלכם את השאלות הבאות על פי הסדר.

בצקבות כל אחת מן התשובות שתקבלו, נסחו שאלת המשק באותו נושא, על פי צקרונות השאלה.

1. איך הגעת לעבוד מקום זה?
2. מתי את/ה חש/ה בעבודתך הנאה או סיפוק?
3. כשאת/ה נזכר/ת במנהלים שהיו לך במקום העבודה, למי מהם היתה השפעה חזקה עליך? מדוע?
4. אילו מצבים בעבודתך מעוררים אצלך התלבטויות?
5. כשאת/ה חושב/ת על התפתחות במקום העבודה בעתיד, ממה את/ה הכי מוטרד/ת?
6. איזה חלום (מקצועי או אישי) היית רוצה להגשים, ולא הגשמת עדיין?

החליפו מקומות - החליפו תפקידים

כשלים בהקשבה

(סוגי הקשבה שיש להימנע מהם בזמן אימון)

הקשבה אוטוביוגרפית

הסיפור שאנו שומעים מזכיר לנו חוויה דומה שעברנו. מחשבתנו נודדת לסיפור האישי שלנו.

הקשבה סקרנית

פרט מסוים בדברים שאנו שומעים תופס את תשומת ליבנו. אנו תוהים לגביו, ורוצים לברר עוד מידע.

הקשבה שיפוטית

בינינו לבין עצמנו, אנו מבצעים שיפוטים (שליליים או חיוביים) על הדובר, על התנהגותו בסיפור, על שיקול דעתו, וכד'.

הקשבת פתרון בעיות

בינינו לבין עצמנו, אנו מעלים רעיון לפתרון הקושי של המספר, וחשים רצון לעזור לו, ולשתף אותו ברעיון שלנו.

Empatheia = feeling into

אמפתיה:

"חישת הרגשות של אנשים אחרים, יכולת לבדוק את הדברים מן הפרספקטיבה שלהם, וטיפוח הרמוניה והתכווננות ביחס למגוון רחב של אנשים."

[דניאל גולמן, אינטליגנציה רגשית להצלחה בקריירה, הוצ' מטר, 1999, ע"מ 316]

אמפטיה מייצגת את המיומנות היסודית של כל הכשירויות החברתיות החשובות לעבודה. הרשימה כוללת:

- ❖ הבנת הזולת: חישת ההרגשות ונקודות המבט של הזולת והבעת עניין פעיל במה שמטריד אותו
- ❖ אוריינטציית שירות: צפייה של צורכי הלקוחות, הכרה בהם וסיפוקם
- ❖ פיתוח הזולת: חישת צורכי הפיתוח של הזולת וחיזוק היכולות שלו
- ❖ ניצול רב גוניות: טיפוח הזדמנויות באמצעות מגוון של בני אדם
- ❖ מודעות פוליטית: קריאת הזרמים הפוליטיים והחברתיים בתוך ארגון

(ע"מ 141-142)

סימפתיה:

**הבנה/אהדה למצבו של האחר
(אינה מחייבת בהכרח לחוות את תחושותיו)**

רבדים בתקשורת : מאין נשאבת המשמעות?



35%

65%

רבדים מילוליים

רבדים לא-מילוליים

גובה הצליל

תנוחת הגוף

עוצמת הקול

תנועות ידיים

מינעד

קירבה

קצב הדיבור

מתח השרירים

המילים

הבעת הפנים

From: Burgoon, J.K., Buller, D.B., Woodall, W.G., Nonverbal Communication: the Unspoken Dialog. New York, Harper & Row, 1989.

עקרונות השאילה

השאלות פתוחות

**במקום: האם את חושבת שתצליחי?
אפשר: איך תדעי שאת מצליחה?**

השאלות מנוסחות בלשון רבים, כדי לרמז שקיימות אפשרויות שונות, ושאינן תשובה "נכונה" שאנו מצפים לשמוע.

**במקום: מה המסקנה שלך מהמקרה?
אפשר: כשאתה מנתח את המקרה, איזה מסקנות אתה מסיק?**

השאלות אינן שיפוטיות, והן משקפות הנחות מוקדמות חיוביות
**במקום: למה עשית את זה?
אפשר: מה היו השיקולים שלך בבחירת הפעולה הזו?**

שאלות שיש להימנע מהן

שאלות סגורות,

שניתן לענות עליהן ב"כן" ו"לא"

האם אתה יכול לומר לנו...?

את חושבת שתעמדי במשימה?

אתה רוצה להציע שינוי בתוכנית?

שאלות מתקיפות,

שמעורות צורך להתגונן, להצטדק ולהתנגד:

למה הצגת לה את הנושא בצורה כזאת?

מדוע לא הכנת את הדו"ח?

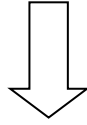
איך יכולת לעשות דבר כזה?

לא חשבת שזה יעורר בעיות?

הנחות מוקדמות

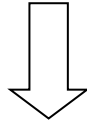
1. זהו את ההנחות המוקדמות שבכל שאלה
 2. תארו את ההשפעה האפשרית על הרגשות והחשיבה של הנשאל
 3. לאחר מכן, נסחו שאלה משופרת
- א. האם הצלחת לנסח מטרה?
- ב. למה עשית זאת?
- ג. איך בכלל אפשר לפתור בעיה כל כך קשה?
- ד. מה היית יכול לעשות כדי שהאירוע יהיה מוצלח יותר?
- ה. למה שלא תנסה לבדוק עם שמואל?
- ו. איך אני יכולה לעזור לך להשתפר?

אופן החשיבה של מנסח השאלה

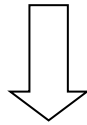


ניסוח השאלה

הניסוח מכיל בתוכו
מידע על הנחות
מוקדמות של השואל



הניסוח משפיע
על תחושות הנשאל ועל החשיבה שלו



הניסוח, בצירוף התחושות שהוא מעורר,
משפיעים:
על התשובה שתקבל
ועל הנכונות של הנשאל לשתף אותנו בתשובה

מטרות של אימון קוגניטיבי

ביסוס אמון ושמירה על קיומו

זוהי מטרה יסודית, המתייחסת לכל מפגש ומפגש, ותומכת בתהליך כולו.

המתאמן והמתאמן עובדים יחד במערכת יחסים לא שיפוטית, מתוך הכרה כי הדבר יוביל להתפתחות וצמיחה של כל אחד מהם.

האמון מתייחס לעצמי, לבן הזוג באימון, לתהליך האימון, ולסביבה.

פיתוח יכולות של למידה עצמאית וחשיבה עצמאית

המתאמן יתפתח לשלב שבו יוכל לכוון את חשיבתו בדפוסים שעיצב בעצמו, ושהם רצויים לו. המתאמן יפתח את הנטייה והיכולות לבקרה עצמית, לניתוח והערכה של חשיבתו שלו, ולהמשך צמיחה והתפתחות.

מטרת האימון הקוגניטיבי - לקדם את יכולתו של המתאמן לקדם את עצמו.

פיתוח אדם הולונומי:

אדם שיודע לפעול באופן אוטונומי, ועם זאת, מסוגל ורוצה לפעול תוך תלות הדדית פורייה עם חברים אחרים בקבוצה.

הנחות מרכזיות של אימון קוגניטיבי

- ❖ לכל בני האדם הפוטנציאל להוסיף ולצמוח קוגניטיבית ורגשית לכל אורך חייהם.
- ❖ ההחלטות וההתנהגויות של אנשי מקצוע מבוססים על תהליכי תפיסה וחשיבה פנימיים.
- ❖ למידה של דבר חדש מחייב עדכון של תפיסות ודפוסי חשיבה.
- ❖ משימות מקצועיות רבות מחייבות יותר מאשר נוהל או מתכון. על מנת לשנות ולשפר החלטות והתנהגויות של אנשי מקצוע בסביבת עבודה מורכבת, יש לפעול ברובד של התפיסות ודפוסי החשיבה שלהם.

האימון הקואניטיבי:

< מלמאן צדכאן fe תפיסות ודפוסים fe חשיבה

< תואק בהחלטות מושכלות

< מכוון flמידה מתמדת ולצמיחה אישית

חמישה מצבי תודעה

מסוגלות:

הידיעה שיש בי היכולת להשפיע באמצעות עבודתי, והנכונות לקחת אחריות על כך.

גמישות:

הידיעה שיש לי, ושביכולתי ליצור ולשקול, אפשרויות וחלופות לגבי דרכי עבודתי; הנכונות להכיר בנקודות מבט שונות ולהתייחס אליהן באופן מכבד ואמפטי.

מיומנות:

הידיעה שביכולתי לשכלל את היכולת והמקצועיות שלי, הנכונות לחתור למצוינות, והנטייה ללמידה מתמדת.

מודעות:

הידיעה מה אני חושב על עבודתי ברגע זה, הנכונות להיות מודע למעשי ולתוצאותיהן.

תלות הדדית:

הידיעה שאני נתרם מהשתתפות פעילה במסגרות עבודה מקצועיות; הנכונות ליצור ולשנות מערכות יחסים על מנת שייטיבו את עבודתנו.