



מדוע השינוי שרציתי להוביל לא קרה ? מבוא למנהיגות הסתגלותית

מנהלים בשנה ב'

אדר תשפ"ב, מרץ 2022

רונלד (רון) א' חפץ, מייסד "המרכז למנהיגות ציבורית" בבית הספר לממשל ע"ש ג'ון פ' קנדי באוניברסיטת הרווארד, זכה לשם עולמי בזכות עבודתו החלוצית בתחומי ההוראה והפעלת מנהיגות. מחקרו בהרווארד מתמקד בשאלה איך לבנות יכולת הסתגלותית בחברות ובארגונים.



מרטי לינסקי הוא חבר סגל בבית הספר לממשל ע"ש ג'ון פ' קנדי בהרווארד מאז 1982, פרט לשנים 1992-1995, אז שימש ראש המטה ויועץ למושל מסצ'וסטס. לינסקי, בוגר בית הספר למשפטים בהרווארד, התחיל את דרכו כפוליטיקאי ואחר כך עבד כעיתונאי. הוא שימש עוזר למנהיג המיעוט בבית הנבחרים של מסצ'וסטס.



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
وزارة المعارف

כל יום מספק לכל אחד מאתנו הזדמנויות להפגין מנהיגות. להציג את השאלות המהותיות, לפנות לערכים החשובים באמת ולהעלות על פני השטח מחלוקות לא פתורות. בכל יום יש לכל אחד מאתנו הזדמנות להשפיע על חיי הסובבים אותנו.

אולם להנהיג פירושו גם להסתכן. כשמובילים בני אדם לשינוי מהותי קוראים תיגר על דברים היקרים ללבם – ההרגלים, כלי העבודה, הנאמנויות ודרכי החשיבה שלהם – ובתמורה מציעים להם חוסר ודאות.

לכן בכל יום עליכם להחליט אם לתרום את תרומתכם לחברה או להשאיר אותה לעצמכם כדי לא להרגיז אף אחד וכדי להעביר עוד יום בשלום.

מתוך הספר מנהיגות במבחן

מנהיגות

- ❖ מנהיגות כפעילות ולא כמערך של תכונות
- ❖ סמכות עלולה לעיתים להגביל את המנהיגות במקום
לאפשר אותה
- ❖ מנהיגות כהנהגת אנשים להתקדמות אל מול פניה של
מציאות קשה
- ❖ מציאת דרכים להצליח בסביבה חדשה ומאתגרת
- ❖ לעשות שינויים שמחייבים הפסדים כואבים באופן
שאפשר יהיה לעכל אותם



❖ אנשים אינם מתנגדים לשינוי כשלעצמו

❖ אנשים מתנגדים לאובדן הכרוך בו

❖ בני אדם רואים סכנה במי שמטיל ספק בערכים,

באמונות או בהרגלים המלווים אותם כל ימי חייהם

מנהיגות היתה עשויה להיות התחייבות נטולת סיכון אילו היו הארגונים והקהילות מתמודדים רק עם בעיות שפתרון ידוע מראש. בעיות רבות אינן נפתרות באמצעות מומחים או באמצעות תהליכים טכניים הן אינן ניתנות לפתרון על ידי מישהו שמספק תשובות מלמעלה

אתגר טכני ואתגר הסתגלותי

מי אחראי	איך מתמודדים	
גורם מוסמך ומנוסה	משתמשים בידע קיים	בעיה טכנית
האנשים שיש להם בעיה	לומדים דרכים חדשות	בעיה הסתגלותית

הסיבה הנפוצה לכישלונה של כל מנהיגות, שאנשים, בעיקר אלו הנמצאים בעמדות של סמכות, נוטים להתייחס לאתגרי הסתגלות כאילו היו בעיות טכניות



❖ דחיקת השינוי לשוליים

❖ יסיחו את דעתכם

❖ יתקפו אתכם

❖ "עלו ליציע" וחיזרו ל"רחבת הריקודים"

❖ בדקו אם האתגר טכני או הסתגלותי

❖ היכנסו לנעליהם של אחרים

❖ הקשיבו למנגינה שמאחורי המילים



ההתנגדות וההתמודדות



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
وزارة المعارف

תכלית הפעולה המנהיגותית היא לסייע, למערכת לפתח יכולת להסתגל לשינויים בסביבה

❖ נצחו על הקונפליקט - העלו והורידו את הטמפרטורה

באמצעות שאלת שאלות ואתגור הנורמות הארגוניות

❖ החזירו את העבודה לאנשים. במקום בו נמצאת הבעיה שם

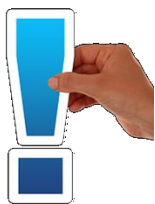
ימצא הפתרון

❖ הקשיבו לקולות המתנגדים ושימרו על קשר עם מתנגדיכם

❖ חפשו שותפים



**תובנה
ביחס למציאות**



**שאלות
ביחס למציאות**



תובנות ושאלות

**תובנה
ביחס למנהיגות שלי**



**שאלה
ביחס למנהיגות שלי**



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

תודה! ובהצלחה

אריאב יוסט, מנהל תחום מו"פ,
אבני ראשה



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
وزارة المعارف
Ministry of Education