

ניהול ומנהיגות במאה ה-21

אבני ראשה, סדנת אומן
מנהלי בתי ספר, אשדוד, 6 דצמבר 2012

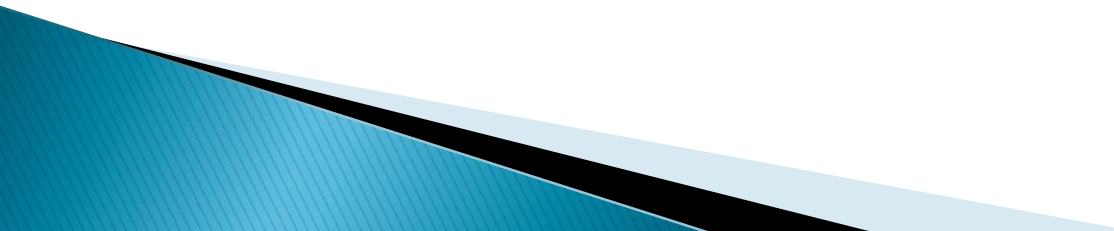
טובה אורבוכ

052-8305343

tova.averbuch@gmail.com

Chris Johnson and Amanda Blake

"Leadership is the ability to take responsibility for something that matters to you and then successfully engage others in bringing it into life. Regardless of rank or position, exemplary leaders are creators and drivers in their lives and organizations. Rather than passively accepting the status quo, they see new possibilities for future and aim to make them a reality. "



המאה ה-21

- ▶ **קווי מתאר וגבולות** אינם מספקים כדי להגדיר תופעות
- ▶ **קצב שינויים גדול מאוד:** כל אדם חי מספר מחזורי חיים ועל כן אישית יכול לראות דפוסים
- ▶ **חיבוריות** גדולה מחדדת את **הידיעה שיש קשר** ממשי בין הכל להכל: **מצב אומניפוטנטי ואימפוטנטי:** הכל אפשרי ויחד עם זאת מתפזר
- ▶ **האם יש ממשות** לארגון, לניהול?

מהפכת הזמן מרחב של המאה ה-21

▶ הכל קיים סימולטאנית כל הזמן באותו
זמן-מרחב

• התכונות תולדות האדם: כל מה שהיה
קיים בסדר טורי (ליניארי) קיים עתה בו זמני
(סימולטאני, אינטראקטיבי)

▶ אי ודאות והתהוות כטבע הדברים

מה נשתנה בניהול?

משיטות קלאסיות לשיטות בנות זמננו

ניהול שולט בטבע או של הטבע?

- ▶ גישות אינטואיטיביות
- ▶ סימולטאניות
- ▶ הוליסטיות (השלם כשלם)
- ▶ האדם כחלק מהטבע

- ▶ מודל אומנותי
- ▶ סובייקטיביות, ריבוי אמיתות
- ▶ דגש
- ▶ אסוציאטיבי, התרשמותי
- ▶ אינטראקטיבי
- ▶ מה יש?

- ▶ גישות לוגיות
- ▶ ליניאריות
- ▶ אנליטיות (פירוק)
- ▶ האדם שולט בטבע

- ▶ מודל מדעי
- ▶ אובייקטיביות, חקר האמת
- ▶ דגש כמותי ושיטתי
- ▶ סיבה ומסובב
- ▶ מה חסר?

מהי תכלית הניהול?

▶ להבטיח עתיד

- לצמצם אי ודאות

▶ לבנות חוסן

- אנשים וכישורים
- תודעה קולקטיבית (ערכים, משמעות, סיפור)
- קהילה

▶ לנהל עשייה

- ביצועים ומשימות
- משאבים פיזיים, פלטפורמות

▶ לנהל את הרוח

- מפגשים
- אנרגיה
- אבולוציה

להבטיח עתיד

תכנון - תאום - פיקוח - בקרה - מעגל משוב
?

סדר מוכתב – כאוס – סדר עצמי

Self order – Chaos – Order

▶ בהנחה של **סדר מוכתב** מלמעלה:

- תפקיד במנהיגות: יצירת כוון וסיפוק צרכי תלות
- תפקיד הניהול: לשלוט באמצעות פיקוד ובקרה

▶ בהנחה של **סדר עצמי** צומח ומתהווה:

- תפקיד המנהיגות: לניהול את "הרוח"
- תפקיד הניהול: ליצור תשתיות (אימון, אמון, קשרים וכישורים)

תנאים

לצמיחה של צורות ודפוסים חדשים

(as articulated by Stuart Kauffman at the Santa Fe Institute)

- Diversity
- Drive
- Sparse
- Nutrient
- Edge



איך נבטיח עתיד?

כיצד נבין, נכיל ונעשה סדר מתהווה?

► **ריבוי מפגש וחילופיות** של אינטליגנציות, זוויות ראיה, **מפות** כמפתח להישרדות

► **הזמנת שונות ופתיחות לפרדוקסים ודילמות** כעוגני שלם

- החכמה שבתאים (אגירה) והחכמה שבסינאפסות (letting go), קיום בו זמני של תופעות והיפוכן

לבנות חוסן ובריאות

בעריכת שרין זולנו Leading Clinic הגדרה של ה

חוסן ובריאות הינן תחושה של :

תקווה

ערך עצמי

יכולת

לבנות חוסן פירוש

- לפתח אנשים וכישורים

- לבנות תודעה קולקטיבית
(ערכים, משמעות, סיפור)

- לטוות קהילה

מהי המנהיגות שבוראת חוסן?

הווייה:

▶ מנהיג כדוגמא : כהוכחה חייה, כסמל, לתקווה, לערך עצמי ולמסוגלות

עשייה:

▶ מנהיג כמעניק משמעות : באמצעות ערכים ונרטיב

מהי המנהיגות שמפתחת אנשים וכישורים?

- ▶ **מיומנויות: בארבעה מעגלים קונצנטריים**
- ▶ **(כל אחד חייב להכיל את זה שלפניו):**

◦ **לומד** (חקר ומיפוי)

◦ **מאמן** (הוקרה, מסגור מחדש והרחבת הדעת)

◦ **שותף** (יכולת לברוא במשותף עם אחרים)

◦ **מאיץ** (מפרה ומעצים)

שאלות להתבוננות

- ▶ מה אני עושה טוב? מה מתוך הארבעה אהוב עלי ביותר?
- ▶ ציון מ1-10 המשקף עד כמה זו פעולה יומיומית בחיי
- ▶ מה אני לומד/ת? כיצד אני מקבל החלטות אלה? כיצד מתנהל? מה אני לומד מחוץ לאיזור הנוחות?
- ▶ היכן אני מאמן? את מי? מה אופייני למסגרות אימון?
- ▶ עם מי אני בורא/ת במשותף?
- ▶ מהו תפקידי כמאיץ? היכן מתבצע?
- ▶ מהן המסגרות והשיטות שמקיימות כל אחת מהפונקציות האלה בביה"ס

לנהל עשייה להפוך רעיונות למעשים

כיצד מנהלים עשייה?

▶ לנהל ביצועים ומשימות
(תכנון-תאום-מעקב-בקרה)

▶ לפתח ולנהל משאבים

▶ לפתח ולתחזק פלטפורמות

להפוך רעיונות למעשים

- ▶ מימוש תכלית שלשמה קיימת המערכת בהקשר המשתנה שלה, הקפדה בדיוק הכוונות
- ▶ דבקות ונחישות בצמצום הפער בין כוונות למעשים, הקפדה בפרטי הביצוע.
- ▶ מימוש ייעודים (רעיונות, חלומות) של אנשים

לנהל את הרוח

לנהל את הרוח פירושו:

▶ ליצר מפגשים ונתיבים חדשים

▶ לנהל אנרגיה

▶ לזמן אפשרויות לאבולוציה

Spirited OST Facilitation:

Angeles Arien

חוקי הרוח

- ❖ Show up.
- ❖ Be Fully Present.
- ❖ Tell the Truth.
- ❖ Let go of outcomes.

ניהול שלם

- ▶ אנשים שלמים (כל החלקים)
- ▶ מודעות בו זמנית לאינדביאודליות ולחיבוריות
- ▶ שונות משלימה כל המערכת בחדר
- ▶ ערכים תומכי חיים והכללה :
 - שקיפות, שיתוף, ריבוי, בחירה, שותפות, co creation, הזמנה, פליאה, למידה, הפתעה.
- ▶ סדר אוניברסאלי ואבולוציוני, בשירות, בחיפוש

- טובה אורבוך -

2 שפות משלימות של שינוי

- חזון ▶
- מטרה ▶
- יעדים ▶
- פרויקטים ותוכניות ▶
- תוצאות ▶
- שליטה ▶
- הטמעה ▶
- כוונה ▶
- דיאלוג ▶
- כיוונים ותהליכים ▶
- צוותי יישום ויוזמה ▶
- מימוש ▶
- זרימה בתוך גדות ▶
- התהוות ▶

ניקבי, כלל מערכת, מעגלי, אורגני

זכרי, הררכי, לוגי לינארי, מכני

שתי שפות לניהול שינוי

- ▶ ממעלה למטה
- ▶ מתוכנן ומסודר מראש
- ▶ לוגי לינארי, מניח שיודעים
- ▶ מטרות ידועות
- ▶ תוצאות רצויות ידועות מראש
- ▶ שליטה
- ▶ ניהול הביצועים, העשייה
- ▶ ניהול השינוי, change
- ▶ מכל כיוון לכל הכיוונים
- ▶ סדר ותכנון חלקי, התהוות
- ▶ מעגלי, מקום לאי ידיעה
- ▶ כוונות ומשאלות ידועות
- ▶ תהליכים מעוצבים
- ▶ תוצאות מתהוות
- ▶ שליטה חלקית, השפעה
- ▶ ניהול הרוח
- ▶ ניהול המעבר transition

כל המערכת

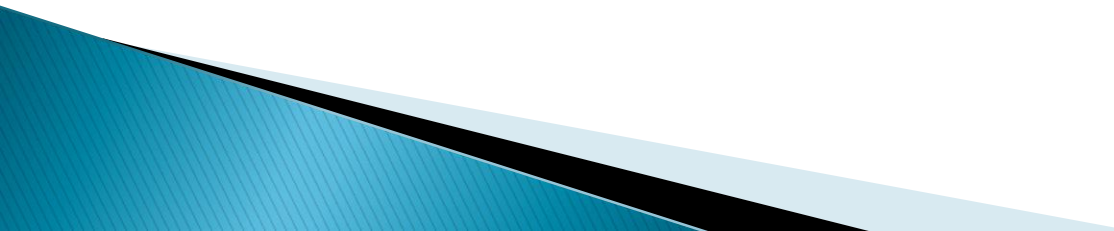
היררכי

-טובה אורבוך -

עקרונות בשימוש במעורבות כניהול שינוי

1. **יחסי שלם וחלקיו** : שיח מורכב של השלם המודע לחלקיו חלקים באוריינטציה מרחבית מלאה, סינכורניות משתפרת
2. **ייסוד כוונה משותפת, יצירת בהירות**
3. **לגיטימציה של שונות בשירות, מקום לכל קול**
4. **יצירה של סדר מתהווה**
5. **אישי**. הזמנה, בחירה, מוטיבציה ומשמעות
6. **מעצים**. ניהול ערך עצמי ודימוי עצמי בתנאי משבר על ידי יצירה
7. **ניהול תקווה** באמצעות מגע ישיר, אישי בגובה העיניים ובעם רב
8. **הקהילה האנושית כמיכל תמיכה**

מה מנהלים כשמנהלים שינוי מתוך עמדה של מעורבות כלל המערכת?

- ▶ ניהול הנתיבים
 - ▶ ניהול הצמתים והמעברים
 - ▶ ניהול הרוח והמעברים הפנימיים
 - ▶ ניהול התקווה
 - ▶ ניהול הערך העצמי, הדימוי העצמי - ניהול חוסן
- 

דוגמאות לשיטות וגישות לניהול שינוי באמצעות מעורבות

בסדר הבנייה עולה:

open space technology

▶ מרחב פתוח

appreciative inquiry

▶ חקר מוקיר

world café

▶ קפה עולמי

future search

▶ חיפוש עתיד

מעגל הבריות האינדיאני

• צפון – אייל – מנהיגות (מעשה, ערכי נתנהלות)
מה?

מערב – דוב
אמצעים (שיטה)
איך?

תכלית (ייעוד)
לשם מה?

מזרח – נשר
חזון (שאר רוח)
תמונת עתיד נשאף

דרום – עכבר – קהילה (אנשיות)
עם מי?

היחסים
איכות המעגל השלם