

בונים מנהיגות וניהול בתובל

מאת: ריצ'ארד מילקי וניל מרסר

מנהלים בארגונים כיום נדרשים למלא פונקציות רבות בעת ובעונה אחת. מובילים ומשתפים, בעלי החזון וקשורים ליום יום, מפקחים ומבקרים, שולטים בנעשה ומאצילים סמכויות, עסוקים בעתיד אך עם יד על הדופק, מביאי תוצאות ומנצחים על תהליכים מושלמים; מנהלים את הידע של האנשים ואת מה שהם עושים. מנהלים צריכים לעמוד בדרישות רבות והסביבה בה הם פועלים הופכת להיות יותר ויותר סוערת. כיצד מפתחים עתודה ניהולית בארגון? כיצד מפתחים מנהלים שכבר זמן רב מנהלים ומובילים? במה צריכים להתרכז? במתן כלים, בפתרון בעיות, בתיאוריות או בתרגול? עד כמה מנהלים אנשים כיום, ועד כמה ממשקים? איך מנהלים באמצעות השפעה ולא בהכרח מתוך סמכות? כל מי שעוסק במלאכת ההכשרה הניהולית מתמודד עם שאלות אלה ואחרות בכל עת. בתובל פיתחנו מסגרת למידה עבור מנהלים שרוצים ללמוד ולהתמודד עם הדילמות שנזכרות כאן, ולפתח סגנון אישי שמתאים להם ולסביבה שבה הם עובדים.

קידום תחומים ונושאים באמצעות למידה התנסותית בתובל

ראיה מערכתית – יותר מנהלים נדרשים גם להתמקד בתחום שעליו הם אמונים וגם לקחת אחריות מערכתית. לדוגמה, מנהלים רבים אחראים על מחלקה או אגף, הם גם חלק מהנהלה בכירה, ובנוסף הם שותפים לתהליך בניית האסטרטגיה של הארגון. בתובל קיימת הזדמנות לתרגל את היכולות של כל תחום ניהולי, ובמקביל ליצור אינטגרציה בין התפקידים השונים ולפתח פתרונות שיסירו את הסתירות הקיימות.

סגנונות ניהול – לכל מנהל סגנון משלו. חשוב שמנהלים יכירו את הסגנונות השונים ויוכלו לנצל סגנונות אלה לפי הדרוש, גם אם זה לא הסגנון המוביל והמאפיין. התרגילים מזמנים מצבים למנהל שרוצה לתרגל ולפתח שימוש בסגנונות שונים לטובת משימות, סביבה או אנשים שהוא נדרש להוביל.

קבלה ומתן משוב – רבים יגידו שתכונה ניהולית קריטית היא היכולת להקשיב. מעבר לתרגול בסיסי של הקשבה יש כאן כלי לימודי חשוב – רוב הזמן מנהלים יודעים בעיקר כיצד הם נתפסים על ידי עצמם, ולא דווקא כיצד הם נתפסים על ידי אחרים. אנו מציעים הזדמנות לפעול עם קבוצה של עמיתים, ובכך לקבל מידע שלא קל להשיג בתוכניות ניהול פורמאליות ובחיים היומיומיים בארגון.

תרגול כלים – הבסיס של לא מעט קורסים לניהול הוא היכרות עם מודלים לניהול זמן, תכנון, בקרה, ניהול פרויקטים, פתרון קונפליקטים, משא ומתן ועוד. בתובל אין אנו מעבירים מודלים אלא יוצרים מציאות בה מתקיים תרגול של הנלמד, בזמן אמת ותחת לחץ. תרגול כלים אלה הם חלק אינטגרלי מכל תרגיל.

קביעת חזון ויעדים יעדים - הדחף הכל כך טבעי לעשות ולפעול מאפיין את מרבית המנהלים. בתובל ניתנת הזדמנות למנהל להוביל בסגנון תוצאתי ולעסוק בעיקר בסימון היעד ולתת לאנשים לטפל בתהליכים.



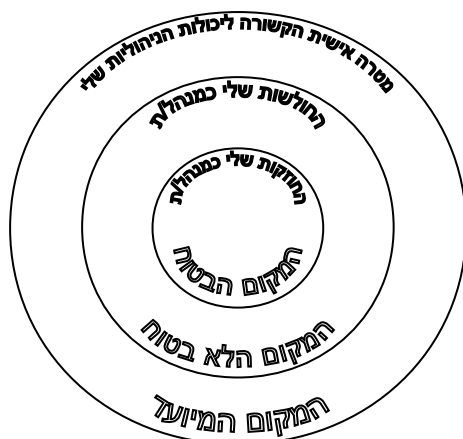
פעולה מתוך השפעה ולא מתוך סמכות - כל משתתף בסדנת ניהול מהווה גם חלק מקבוצה רחבה. בידי כל אחד ההזדמנות להשפיע על התהליכים ועל התוצאות גם כשאנו נמצא בתפקיד הפורמאלי של המנהל. אנחנו מעודדים את המשתתפים להכיר בכוח שלהם במצב זה – לא כדי להחליף את המנהל הפורמאלי, אלא כדי להוביל מהלכים התורמים למטרה המשותפת.

אינטגרציה – המודל הניהולי המוביל היום הוא המודל התוצאתי השיווקי האינטגרטיבי (כץ, 2002). כל המודלים הניהוליים שהתפתחו במאה השנים האחרונות נדרשים להתקיים במשולב אצל המנהל של ימינו, בשילוב עם השגת תוצאות. כל מנהל צריך לפתח את סט הכלים והמניעים שישרתו אותו נוכח האתגרים הניהוליים. בתובל קיימת הזדמנות לתרגל את האינטגרציה הזאת שכוללת קביעת סדרי עדיפויות ועבודה מקבילית.

כלים ותהליכים

מודל קביעת היעדים

בניסיון הרב שצברנו, הלמידה המשמעותית ביותר מתרחשת כאשר הלומד לוקח אחריות. בתובל אנחנו בונים מסגרת או ארכיטקטורה ללמידה – כל השאר נשאר בידי המנהל. לכן שלב מכריע בתהליך הוא קביעת מטרה אישית על ידי כל אחד במהלך הסדנא. מטרות אלה בדרך כלל מוצהרות כדי להגביר את המכוונות של המנהל להשגתן וכדי להיחשף למשוב מהעמיתים בקבוצה לגבי התקדמותו. מודל שעוזר למנהלים לפתח יעדים נראה כך:



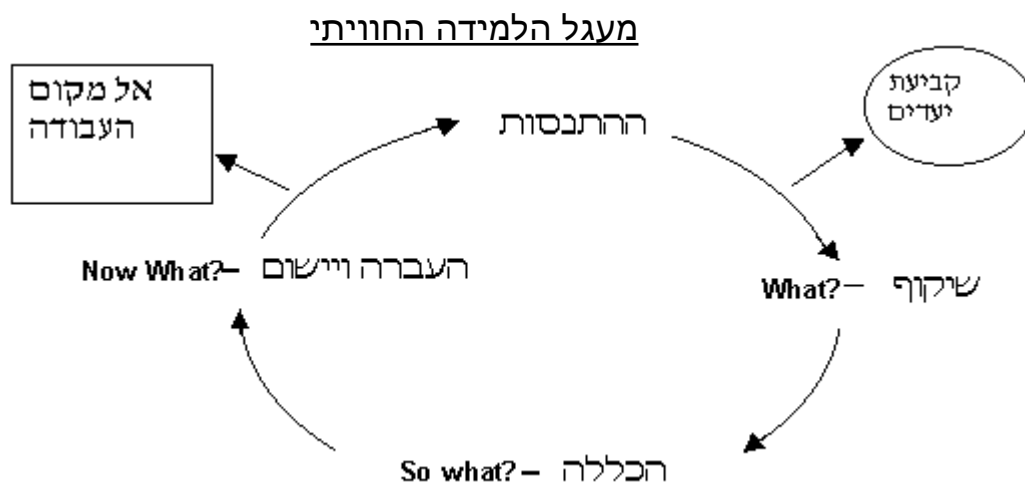
אתגרים שאפתניים

תובל מתמחה בתהליכים שמביאים את המשתתפים למתיחת הגבולות הרגילים שלהם. ההשלכה חזקה מאוד בתרגילים הגבוהים, שבהם המנהלים נדרשים להתמודד עם יעדים פיזיים שאפתניים ולבחון באופן אישי: מה עזר לי לקחת סיכון? כיצד נעזרתי בסביבה האנושית? אילו כוחות פנימיים הייתי צריך לגייס? איזו מטרה לקחתי על עצמי...מטרה קלה או מטרה שאפתנית? איך אני כמנהל מתמודד עם אתגרים חדשים, מפחידים ולא נוחים?



מעגל הלימוד החווייתי

כולם יודעים שצריך ללמוד מהניסיון, אך איך עושים זאת בדרך שהמנהלים לא יחזרו על אותן טעויות? למידה בתובל מתבססת על המודל הבא:



תאור השלבים של מעגל הלימוד החווייתי בתובל:

- החוויה – כל מה שמתרחש מהרגע שהמנחה מתחיל להסביר את התרגיל.
- מה – שלב שבו שואלים מה קרה? מנתחים מה התרחש בתרגיל ברמה האישית והצוותית והניהולית. עדיף לעבור שלב זה לפני שמנסים להסיק מסקנות, לחקור וכד'. לעיתים אין הסכמה על גרסת האירועים שזה עתה התרחשו לעיני כולם!
- אז מה – כאן אנחנו מחפשים סדרתיות ודפוסים בהתנהגות של המנהלים חיבורים לתיאוריות ורעיונות ניהוליים. נושא הרגשות גם הוא נחקר בשלב זה.
- עכשיו מה – שלב היישום מתייחס לשני נושאים עיקריים: הקשר בין הנעשה בתרגיל לנעשה בעבודת המנהלים. מה כל מנהל הולך לשפר ולעשות אחרת בתרגיל הבא; איזה יכולת ניהולית אנחנו צריכים לטפח בהמשך?

את תהליך הלמידה ניתן להתחיל בכל שלב במודל במחזוריות המוצגת.

חוזה קבוצתי (Full Value Contract)

חוזה קבוצתי שנערך במסגרת כל סדנה מבוסס מסגרות התנהגותיות, מכיר ומכבד את היכולות, הידע והחוזקות של כל פרט, ומעריך ותומך בצוות ככלל. המשתתפים נדרשים להשקיע מאמץ מודע, ולהעריך את עצמם (מיקרו) הקבוצה (מקרו) ואת התהליך הלימודי (מטה). ביומיום של ארגונים נושא החוזה מוכר. ציפיות התנהגותיות, קודים ונורמות מאפיינים את מקום העבודה. למשל האם פגישות מתחילות ומסתיימות בזמן, האם זה בסדר להביע דעה שונה מהאחרים, כיצד ניתן משוב חיובי או שלילי. לעיתים מושם דווקא דגש על מה שלא נעשה ומה שחסר. לעומת זאת Full Value Contract מדגיש את החיובי ולא את השלילי. (Smallowe, Butler & Murray 1999)



במסגרת התהליך בתובל, נבנה חוזה ספציפי לכל קבוצת למידה. החוזה מטפל בהתנהגות והתנהלות אישית, צוותית וגם בתהליך הלמידה כולו. בדרך כלל החוזה כולל:

להיות כאן ברמה המנטאלית, הפיזית והרגשית.

להיות בטוח/בטיחותי אחריות של כולם ליצור מקום בטוח ברמה הפיזית וברמה הרגשית.

להיות כן להגיד את האמת שלך, עם יושרה, ולהימנע משיפוטיות והטלת אשמה. לזכור שזו האמת שלך, ולא בהכרח האמת המוחלטת.
להיות פתוחים לתוצאות לגלות פתיחות למה שיתפתח בתהליך.

לקבוע יעדים אישיים וצוותיים, אמנם לחוזה יש נטייה קבוצתית מאוד, אך ניהול במהותו כרוך בעבודה עם אנשים.
בתובל המשתתפים נדרשים לקבוע יעדים אישיים שאפתניים ולהיחשף להערות של עמיתיהם ויש לקבוע כללים למצב מיוחד זה. לפעמים נדרשת חזרה לחוזה מספר פעמים כדי למקסם את תהליך הלמידה, ולפעמים הוא נשמר כ"פוליסת ביטוח" שאליה פונים לפי הצורך.

תרגילים מערכתיים

כדי לדמות את העולם העמום והכאוטי של היום פיתחנו תרגילים מערכתיים הכוללים ריבוי מחלקות ומשימות. בתרגילים אלה כל אחד צריך לבחון את יכולתו לפעול בכל הרמות (אישית, מחלקתית וארגונית) ולהוביל להשגת המטרה המשותפת.

מתנדבים לנהל

ברוב התרגילים מנהל אחד או שניים מתנדבים להוביל את התרגיל ולאחר מכן מתקיים תהליך של מתן וקבלה של משוב. ניתן להתאים משימות לאנשים ולמטרות שקבעו לעצמם.

המעבדה הניהולית והיישום אחר כך

בתובל קיימים תנאים של מעבדה – רוב הגורמים החיצוניים נשלטים על ידי המנחה, והמשתתפים מהווים בעיקר את הגורם הלא צפוי בניהול. בידוד זה מדגיש את הצד האנושי של הניהול ומאפשר הזדמנות רצינית להתבונן ולהסיק מסקנות אישיות. אין ספק שרצוי כי סדנת ניהול מסוג זה תשתלב בתוך כל קורס רחב יותר ובעיקר בתוך תוכנית של Action Learning במקום העבודה כדי שניתן יהיה להמשיך לתרגל בפרויקט אמת.

