

עיר עתיקה עם Wi-Fi

פיתוח מנהיגות בכירה

מיקי רוזנשטיין, קלמי פרסבורגר, אורית חן
מפגש - פיתוח אישי, צוותי וארגוני

במהלך שני העשורים האחרונים אנו עוסקים, במגוון דרכים ומתודולוגיות, בהכשרה ובפיתוח של דרגי הניהול הבכירים בארגונים.

בעבודתנו, ניתן לאפיין עקרונות ותפישות ליבה שהינם עמידים ויציבים לאורך שינויי רוח הזמן. לצדם, ניתן לאפיין תפישות וכיווני עבודה חדשים, המהווים ומייצרים השתנות שאותה אנו תופשים כהתפתחות. במאמר זה, ברצוננו לשתף בהבנותינו אודות הקבוע והמשתנה, זאת במטרה להעשיר את השיח בעולם פיתוח המנהיגות הבכירה.

אנו עושים זאת בעזרת מתודולוגיות כגון ניתוח אירועים (Case Study) רלוונטיים, שנויים במחלוקת, מחיי היום יום של הארגון, סימולציות ארגוניות (Organizational Events) המאפשרות חקירה של יחסים בין תת קבוצות, עם משימות שונות של הארגון ויחסים בין בעלי תפקידים הנגזרים מאופי הסימולציה, ומפגשי למידה עם מנהלים מהארגון.

2. האדם עושה את התפקיד והתפקיד עושה את האדם
התפקיד, האדם וההקשר הארגוני מקיימים ביניהם יחסי גומלין ייחודיים המשפיעים על תפישת התפקיד ואופן מימוש התפקיד. ככל שעולים בדרג, כך ישנה השפעה רבה יותר של יחסי גומלין אלו על תפקוד המנהל הבכיר. יחסים אלו הינם מקור עשיר ללמידה אודות האדם בארגון. למודעות לזיקות הללו יש חשיבות רבה בהתפתחות המנהל הבכיר. המתודולוגיה בה אנו משתמשים להתבוננות על יחסי גומלין אלו הינה סדנת ניתוח תפקיד (ROLE ANALYSIS). סדנה זו, שפותחה במכון טוויסטוק בלונדון (Lawrence, 1979), ועברה התאמה לאוכלוסייה של מנהלים וארגונים עסקיים, מאפשרת למשתתפים לחקור וללמוד את האופנים בהם

פרק ראשון – עקרונות ותפישות הליבה

תפישות העבודה ועקרונות הליבה המלווים אותנו בתהליכי פיתוח המנהיגות הבכירה ובתהליכי הפיתוח הארגוני נשארים קבועים, אך ממשיכים להתהוות ולהתעדכן בדיאלוג עם ההשתנות של הסביבה הארגונית וההקשר הרחב:

1. Reflection In & On Action (Schön, 1983)

התכנים והתהליכים שמתרחשים בהכשרה הינם מיקרוקוסמוס של התהליכים והתכנים בארגון. תוכניות הבכירים עוסקות בחיים האמתיים של הארגון בשני אופנים:

- Reflection on Action – הבאת המציאות הארגונית לכיתת הלימוד, חקירתה והפקת משמעויות ממנה.
- Reflection in Action – התבוננות משותפת באופן (באיך) שנעשה תהליך הלמידה ובפסיכודרמה שהתחוללה ב"כאן ועכשיו" לנוכח התכנים, שממנה לומדים על מאפייני הארגון.

שני אופני למידה אלו מהווים כר נרחב להעמקת ההבנות אודות התרבות הארגונית, אופני ההשפעה והמנהיגות בארגון ותופעות ניהוליות נוספות.

למידה העשויים להיות מקור לערך מוסף עבור הארגון כולו. התוכנית מהווה **ארגון זמני** שפועל ומתחזק כארגון, עם מסגרות ותפקידים המאפשרים למידה והתפתחות. הארגון הזמני ממשיך לפעפע ביחידות האורגניות תוך כדי ואחרי התוכנית. משתתפי התוכנית ממשיכים לרוב להוות קהילה מובחנת שהארגון משכיל לעשות בה שימוש לצרכיו, מטיל עליה משימות ומשתמש בה כסוכנת שינוי, וזאת לצד שימוש ברעיונות וביוזמות הנוצרים באופן ספונטני במהלך התוכנית.

5. מנוע חיפוש

בעולם מורכב, הלמידה על האופן בו הדברים קשורים זה לזה חשובה לעיתים מהלמידה אודות הדברים עצמם. הכשרת הבכירים עוברת מעיסוק באיך לעשות לאיך לחקור ולחפש. המאמץ העיקרי במסגרות הלמידה השונות אין תכליתו לייצר תשובה אחת נכונה. החתירה בתוכנית איננה לאמת אחת אלא ללמידה כיצד **לחתור ולחקור**. המשתתפים אינם נחשפים למודל מצויינות אחד בכל נושא אלא למודלים רבים ומגוונים. התוכנית במהותה פועלת על פי הציווי **"את פתח לו"**, שמאפשר למנהלים להתבונן ולזקק את למידותיהם ואת סגנונם האישי.

6. "WE WORK"

הכשרת הבכירים הינה פלטפורמה מתפתחת ומתהווה להתכנסויות שונות ולמפגשים **אד הוקיים** וקבועים שלא מתקיימים ביום יום הארגוני. המפגשים הינם בין משתתפי התוכנית לבין עצמם, בין קבוצות ודרגים שונים בארגון, וכן עם מנכ"לים מחברות שונות ומנהלים בכירים מהארגון ועם תכנים וידע אקדמיים רלוונטיים. אלו **מרחבים** למפגש שונה ורענן של המנהל עם עצמו, וחממות להולדת רעיונות, התחברויות ולמידות חדשות. תהליכים אלו מאפשרים יצירת קשרים וחיבורים חדשים ועמוקים בין משתתפי התוכנית,

ההיסטוריה האישית והתנסויות העבר, ולו המוקדמות ביותר, משפיעות ומעצבות את האופן בו כל אחד מהמנהלים מגיב לשדה המגנטי שמחוללים התפקיד והארגון. ניתוח התפקיד מאפשר הבנה וזיהוי של תהליכי **"ליהוק"** לא מודעים אשר מתרחשים בארגון ו"מעניקים" למנהלים תפקידים לא פורמליים (חברתיים ופסיכולוגיים), תוך שימוש לא מודע בנטיות האישיות של המנהלים.

3. מצריכת ידע לייצור ידע

אחת ההבנות המשמעותיות שהיוותה פריצת דרך בהכשרה למנהלים בכירים היא ההבנה שמנהלים מנוסים לומדים אחרת (אלטמן, רוזנשטיין ופרסבורגר, 2004). מנהלים בעלי ניסיון זקוקים פחות לידיע חיצוני מסמכות יודעת ואינם מתאימים ללמידה פאסיבית-תלותית. מנהלים בכירים מתפתחים דרך שיתוף בידיע ובניסיון שלהם כמו גם דרך השפעה על אופני הלמידה.

לפיכך, בתוכניות ההכשרה, הופכת הקבוצה למקור שמייצר ידע ולא רק לצורכת ידע. מיפוי משותף של האתגרים והמורכבויות עימם מתמודד הארגון בעיתוי הספציפי ובחירת תחומי הלמידה וההשפעה הנגזרים מהם, למעשה, בונים את הסילבוס של התוכנית ואת ערוצי הפעולה המרכזיים.

מסגרות הלמידה בתוכנית מזמינות איסוף של נקודות מבט מגוונות של המנהלים המשתתפים בתוכנית לשם יצירת השערות, הבנות וכיווני פעולה המתבססים על נסיונם. הידיע נוצר **כקולאז' של מנוסים ולא כנשאב ממקור יודע כל**.

4. ROI (Return On Investment)

תכנית ההכשרה מהווה גורם המעודד ומחולל תהליכים בארגון, בהיותה מרחב המאפשר בחינה וביקורת של הנחות יסוד, דוגמות ופרדיגמות הרווחות בו. במובן זה, מהווה תכנית ההכשרה מעין חממה בה אפשר לקיים תהליכי

בינם לבין ההנהלה של הארגון ועם חלקים שונים ברחבי הארגון.

פרק שני – הצלחה ואי נחת

בתום למעלה מעשור של ייעוץ וליווי של תוכניות בכירים בארגונים רבים ומגוונים, בהן פעלנו על-פי העקרונות שפורטו בחלק הראשון ושנוסחו במאמרים שונים (אלטמן, רוזנשטיין ופרסבורגה, 2004; 2010), התחלנו לחוש מוטרדים ממספר גורמים:

- אופן הלימוד בתוכניות היה מושתת על ימים מלאים לפי נושאים שונים ושימוש במתודולוגיות קבועות לימים אלו. המעבר לא היה מספיק רציף ומעט מקוטע והיה קושי ליצור רצף אינטגרטיבי ברמת הפרט הלומד וברמת הקבוצה.

- ה-Eco-System-ה בארגונים ובסביבה התחרותית עיסקית הפך להיות אינטנסיבי יותר, דינמי ותנודתי (VUCA- (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). ראשי התיבות הללו, שנכתבו לראשונה ב-1985 ע"י בניס וננוס (Leaders: Strategies for taking charge) בספרם המפורסם על מנהיגות, מתארים את העולם המשתנה המשפיע על מנהיגות. מושג זה קיבל דגש רב בעולם המנהיגותי-עיסקי משנת 2002 ואילך. האינטנסיביות הרבה בסביבת העבודה מקשה על המנהל לחוות ולהרגיש תחושת שליטה והשפעה, הופכת למעין כוח עליון, מגבירה את תחושת התלות בגורמים חיצוניים למנהל ומגבירה את מיקוד השליטה החיצוני. כל אלו מחלישים את הסמכות הפנימית של המנהל הבכיר ומקשים על מימוש מנהיגותו. כדי לתת לשינויים אלו מענה, גבר הצורך **בגיוון ודינמיות** של מבנה תוכנית הלמידה, על מנת שתהיה דומה ומותאמת יותר למציאות הארגונית. במקביל, גדל הצורך במסגרות

המאפשרות הכלה והנכחה של הסובייקט על מנת לחזק את מיקוד השליטה הפנימי.

- היועצים והמנחים שהיוו גם מקור לידע (נותני תוכן) המשיכו עדיין להיות נקודות משען מרכזיות מדי ובכך הזמינו מידה של תלות והתבססות על יכולות ההובלה שלהם. שמנו לב כי על אף שלאורך הזמן הכרנו את המגבלה הטמונה ביחסי "מורה-תלמיד", המשכנו למצוא עצמנו מתקשים להיפרד מעמדה זו במידה מספקת. במובן זה, חסרה לנו מידה מסויימת של סמכות פנימית ולגיטימציה למימוש מלא יותר של תפישת עולמינו.
- הכרנו בחולשה של עבודה במליאה ושל הקבוצה הגדולה להיות מיכל מרכזי וכלי מספק לעיבוד הלמידות. זיהינו שהמנהל כפרט הולך לאיבוד. המליאה הייתה זירה לא מספיק אינטימית ומאפשרת. היא הפכה לבמה לסימני קריאה ולא לשאלות, ופחות מרחב להשערות ולחקירה משותפת. הבנו שיש צורך במרחבי עיבוד נוספים לחוויות הלמידה, לתובנות וליכולת ליישם אותן.
- הבנו שצורת העבודה בתוכניות יצרה מסר מובלע, על סף הגלוי, של הזמנת המנהלים בתוכניות להשפיע, ובעיקר כלפי מעלה. "חטאנו בחטא" הרצונות והציפיות המוקדמות שלנו מהתוכניות ומהמשתתפים, ובשפתו של ביון – לא הצלחנו להיות ללא זיכרונות וללא השתקקות (Bion, 1961). פעלנו, באקטיביות יתר, מתוקף חוזה לא מדובר ולא כתוב עם הארגון על פיו ההשקעה תשתלם. במילים פשוטות, "דחפנו" במידה מסוימת את המנהלים להשפיע, ובכך לא הגברנו את הסמכות הפנימית שלהם.

מצויידיים באי נחת זו יצאנו לסדנת טוויסטוק¹, מודל לסטר (Authority Role Organization – Studying space,) בסדנה (pace, purpose in hyper-turbulent time, 2013) חווינו מחדש את חשיבותה וכוחה של המסגרת המחזיקה והמכילה ואת החשיבות של המעברים בין מסגרות הלמידה השונות. למדנו איך הכנס מאפשר שתי תנועות בו זמנית – **טלטלה** של הנחות יסוד ותפישות עצמיות מחד, ו**עיכול** של החוויות לכדי התארגנות ויישום מאידך. חשבנו, שבמינונים משתנים, זה מה שהארגונים שעימם אנו עובדים זקוקים לו (חלקם ליותר טלטול וחלקם ליותר עיכול, אבל כולם לשילוב מותאם ביניהם).

פרק שלישי – שינוי והמשכיות

התפתחות תפישות העבודה בפיתוח מנהלים בכירים
לצד אי הנחת וההבנות שהצטברו ישנם שני גורמים מהותיים נוספים שהשפיעו על התפתחות תפישות העבודה שלנו בהכשרת מנהלים בכירים:

- השתנות דרמטית בסביבת העבודה הארגונית: הידע נגיש, זמין ואף מציף את הארגונים, שינויים תכופים, אופן ההתקשרות של העובדים לארגונים מגוון ופחות יציב, פיתויי השוק גדלים, פרדיגמות עיסוקיות וארגוניות משתנות בקצב גבוה יותר, עבודה גלובאלית ורב תרבותית, מרכזיותה של הטכנולוגיה שמאפשרת למידה, חקירה והשתכללות של הארגונים מתוך אנליזה של נתונים (BIG DATA) ותהליכי פרסונליזציה הם רק חלק מהשינויים שעוברים הארגונים כיום.

- הגורם השני הוא מודל לסטר של מכון טוויסטוק המסורתית¹ כמקור להשראה. מודל לסטר/טוויסטוק המסורתי שורד שנים רבות ותרבויות שונות מכיוון שהוא מאפשר עיסוק באחת הסוגיות המטרידות את האדם בעידן המודרני - המתח בין נפרדות/אינבידואליות לבין שייכות (Miller, 1989). מודל לסטר מאפשר עיסוק במתח זה בתוך מרחב מכיל, כשלצד כאב וקושי, מתאפשרת גם תחושת התפתחות ותקווה. בנוסף, זהו מודל שמאפשר ללמידות עמוקות ואישיות להיות ברות-יישום לתפקיד מחוץ למבנה ההכשרה. העבודה עם המודל של לסטר מאפשרת עיסוק בשאלות מורכבות וחשובות של התפתחות בתוך מרחב ביניים מכיל ומאפשר, שאינו מנותק מהמציאות ובו זמנית אינו נשלט על ידה (Winnicott, 1971). במודל טוויסטוק/לסטר הנשען על גישת יחסי הקבוצות (Group Relations), מטרת מסגרות העבודה היא לאפשר הזדמנויות ללמוד על נטילת סמכות בהקשר של יחסים בין אישיים, בין קבוצתיים וארגוניים. העניין התאורטי והפרקטי היה ונשאר זיקה (Relatedness) – תהליך ההשפעה ההדדית בין יחיד וקבוצה, בין קבוצה לקבוצה ובין קבוצה וארגון, ומעבר לכך הזיקה של ארגון וקהילה והשפעתה על הסביבה (Miller, 1989). הגישה המסורתית יושמה בארגון זמני שהוקם לצורך למידה ובו אנשים מארגונים ודיסציפלינות שונות. הניסיונות להתאים את המודל הזה לארגונים בעולם העסקי והחברתי מחוץ לארגון הזמני (מסגרת הכנס) לא צלחו בחלק גדול מהמקרים, בעיקר בשל העובדה שהמסגרות והתפקידים שנוצרו לטובת הלמידה, מסגרות המאפיינות ארגון זמני בתהליך מעבדתי (Miller, 1989), לא לקחו בחשבון

1 על פי מודל הכנס של טוויסטוק. כנסים אינטנסיביים אלו, המתקיימים מאז שנות החמישים של המאה הקודמת, פותחו על ידי אריק מילר וא.ק. רייס בהשראת עבודתם של וילפרד ביון וקורט לויין. מדובר בכנס האורך שבוע עד שבועיים. הכנס מתפקד כ'ארגון למידה זמני' המורכב ככורת של קבוצות שונות בהרכבו, במטלותיהן ובמטרותיהן לצורך חקירת התהליכים הדינמיים, המודעים והבלתי מודעים המתרחשים בין ובתוך הקבוצות השונות. (Triest, J. 2017)

עם מנהלים בכירים, יכולים להיות מומשגים דרך תהליך הכתיבה של מאמר זה. מצאנו עצמנו כותבים אותו במלון "ערבסק" בעכו, שבו נלקח שלד ומבנה עתיק וחודש באופן שיתאים לצרכים ולהתפתחות של התקופה שלנו כיום, זאת מבלי למחוק את מאפייני העבר ואיכויותיו הקלאסיות. המלון נבנה מתוך תפישה של התאמה לכותבים שמחפשים אינקובטור מעורר השראה בסוף 2016 – **Wi-Fi בעיר העתיקה**. השינויים וההמשכיות שנוצרו כתוצאה מהתמודדות עם שני הגורמים, לצד אי הנחת והההבנות, מאפשרים לתוכניות ולמנהלים הלומדים לעשות אנליזה של הארגון והתמודדויות שלו ופרסונליזציה של הפתרונות וההבנות לרמות האישיות והארגונית. בפיתוח מודל העבודה עשינו מהלך דומה בהשראת מודל לסטר של מכון טוויסטוק המסורתי (Miller, 1989).

פרק רביעי – מהלכה למעשה

שינויים בתפישות העבודה שתוארו בפרק הקודם יצרו מספר שינויים במבנה ובפרקטיקות של תוכניות ההכשרה:

- על מנת לאפשר מעבר של התוכנית מהתמקדות בתכנים להתמקדות ב"אני ובאנחנו החוקרים, הלומדים ומיישמים" את התכנים, פיתחנו מודל מטריציוני של הכשרה ולמידה ברוח המושג REFLECTION ON LEARNING - על פיו קבוצה לומדת את עצמה לומדת (Tubert-Oklander & De Tubert, 2003). המודל בנוי מתחומי תוכן בהם מתמקד יום הלמידה כגון – אסטרטגיה, חשיבה עיסקית, עבודה בארגון גלובלי, השפעה חוצת אתרים ותרבויות וכו'. **במקביל** לזאת, משולבות במהלך יום הלמידה מסגרות רוחביות של עיבוד, עיכול ויישום שנמשכות לאורך כל התוכנית, שבהן המנהלים מבצעים תהליכי הסתכלות על עצמם

את המסגרות הפורמאליות וההירארכיות של הארגון העיסקי או החברתי שבתוכו נעשה התהליך. לצורך התאמת מודל המעבדה הקלאסי (מודל לסטר/טוויסטוק) לארגונים עימם אנו עובדים, יצרנו תוכנית שמהווה מרחב ביניים שאיננו מעבדה ואיננו במציאות הארגונית אך בו זמנית הוא גם מעבדה וגם במציאות הארגונית (Winnicott, 1971). התוכנית מתבססת על התפקידים הפורמאליים בארגון ועובדת עימם - מנהלים, משאבי אנוש, הנהלה. בנוסף, התוכנית נגזרת מהמשימה המרכזית של הארגון ומקיימת עימה דיאלוג. המשימה המרכזית של תוכנית ההכשרה הינה תוצר ישיר של אתגרי הארגון בעיתוי הנוכחי והשפעותיו על הדרג הלומד.

מתוך הבנות אלו ברורה לנו חשיבותם של מרחבים המאפשרים חקירה. חקירה רב רובדית של הארגון, הסביבה הארגונית ושל המנהל בעל התפקיד בארגון, חקירה עצמית, SELF-REFLECTION כארגון, כדרך וכמנהלים. להתבונן בתמונה המתהווה (סלפי) ולפתח הבנות, תובנות ויישום לארגון. עברנו למפגש של מנהלים **חוקרים ולומדים (Exploring)** את עצמם, את הארגון ואת הידע.

ניתן לומר שבהתפתחות תפישות העבודה בהקשר של מנהלים בכירים, השאלה המרכזית השתנתה. בעבר הרחוק השאלה הייתה מה נכון – "מודל מצוינות", בהמשך השאלה התפתחה להיות "מה לדעתי נכון ומה אני עושה עם זה" (מוטיב ההשפעה), וכיום השאלה המרכזית היא "איך אני, כבעל תפקיד, ואיך אנחנו, כיחידה ארגונית, נראים ומה ניתן לעשות עם זה" (מה בעינינו נכון, מודל מצוינות פנימי). איננו טוענים שהשאלות הקודמות אינן קיימות, אלא שהמיקוד השתנה.

השינוי, החידוש וההתפתחות שעשינו בתפישות העבודה

קבוצות דיון

- המטרה: שיתוף במחשבות שמתעוררות לנוכח החומר וההרצאות המוצגים.
- קבוצות דיון בהרכב של קבוצה קטנה לא קבועה, לשם עיבוד ולמידה לאחר הרצאות, מפגשים עם מנהלים ואירועים בתוכנית. המסגרת מאפשרת עיבוד קוגניטיבי אישי וקבוצתי של חומרים וידע העולים במפגשים.

היכרות בין היחידות

- המטרה: מתן הזדמנות להצגת היחידה אותה מנהל המשתתף והכרה לעומק של הארגון.
- לאורך התוכנית מתקיימת מליאה בה מציגים מנהלים מאותה יחידה ארגונית את היחידה ממנה הם באים. בכך ניתנת הזדמנות לנוכחות יותר מלאה של הסובייקטים השונים וכן הזדמנות למשתתפים להכיר את הארגון לרוחבו ובאופן יותר עמוק.

SAG – Study & Application Group

- המטרה: עיבוד אישי של חווית הלמידה בתכנית וחשיבה על יישום בתפקיד.
- במהלך כל מפגש של התכנית פוגשים משתתפי התכנית תכנים, הרצאות, חוויות, ידע והתנסויות שונות. קבוצות ה-SAG, הן קבוצות קטנות המתקיימות לקראת סיום כל משך, בעלות הרכב משתתפים קבוע. בקבוצות אלה מתאפשר למנהלים להפיק בעזרת היועץ וחבריהם לקבוצה משמעויות מהתכנים ומההתנסויות, וזאת על-מנת לסייע ביישום הלמידה בתפקידם.

RA – Role Analysis

- המטרה: למידה על היבטים אישיים וארגוניים, מודעים ובלתי מודעים המשפיעים על תפיסת התפקיד ועל אופן מילוי התפקיד.

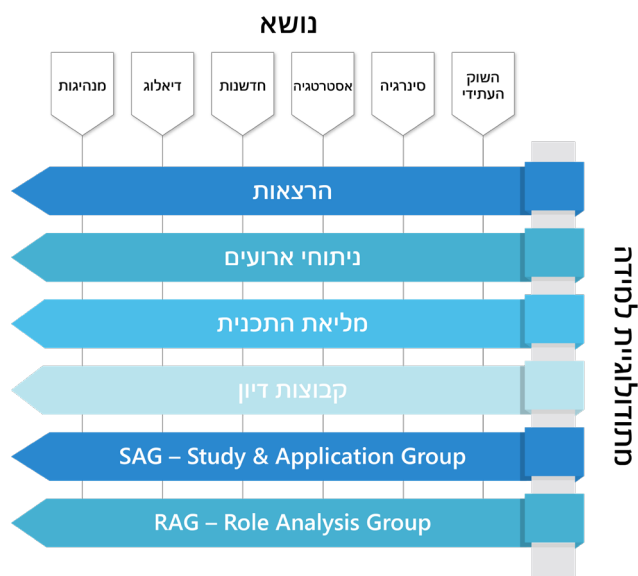
כלומדים. מסגרות אלו מאפשרות למנהל לחוות את עצמו דרך זיקות מרובות (Relatedness) ולהיפגש באופן אינטימי עם קבוצות שונות ועם מנחים שונים. הגדלנו את כמות מסגרות העיבוד ויצרנו מבנים רוחביים מטריציוניים לאורך התוכנית המאפשרים עיסוק בתוכן, באדם, בתפקיד ובארגון. ריבוי נקודות המבט והמסגרות, ומפגש עם העצמי בזיקותיו השונות, מהווה פוטנציאל והזדמנות לשינוי.

- יצרנו קבוצות אינטימיות לעיבוד המסע האישי של המנהלים, קבוצות אשר איפשרו הבנות עמוקות על היבטים שונים של העצמי, דרכי ביטויים בתפקיד והשפעתם עליו.
- שינינו את תפישת תפקיד עבודת הייעוץ וההנחיה – מנותני ידע ליועצים שמשימתם המרכזית הפכה לאפשר למידה מעמיקה במסגרות השונות של החקירה.

מסגרות עבודה ומתודולוגיות:

ניתוח אירוע

- המטרה: למידה מתוך ניסיון והתנסות.
- ניתוחי אירועים מאפשרים למנהלים להביא ולחלוק את הידע המצטבר שלהם ואת ניסיונם, בכך מתאפשרת למידה הדדית משותפת. האירועים נלקחים מתוך חיי הארגון והם אירועים "חיים" בעצם זמן התרחשותם. זיהוי הבעיות המרכזיות על-ידי כל אחד מהמשתתפים מספק היבטים שונים וגישות שונות לאירועים, מאפשר בכך דיון רב-פנים, ולכך חשיבות רבה כמו לתוכן האירוע עצמו. בדיון כזה נחשפות עמדות וגישות שונות של סקטורים ארגוניים ושל תחומי ידע מקצועיים לבעיות משותפות, ובכך מתאפשרת ראייה שלמה ומקיפה של המערכת כשלם.



מילות סיכום וסיום

למעשה יצרנו מרחבי למידה שמאפשרים למנהלים להנכיח ולבטא את עצמם, וגם למאפייני הארגון לפרוש ולגלות עצמם, וזאת על ידי הקפדה על הציווי של "ללא זיכרונות וללא השתוקקות" (Bion, 1961), ציווי שנותן לייחודי והחד פעמי מקום. ב"תנאי תאורה" אלה, יכולים המנהל והקבוצה להתבונן על תמונת ה"סלפי" האישית, הקבוצתית והארגונית, עם מינימום עיוותים.

במימד האישי - זיהינו אצל המנהלים רצון וצורך לגדול, לשנות ולהשתנות, להתפתח בארגון ולהיות חלק מההנהלה המובילה של הארגון. המנהלים יצאו עם סובלנות והכלה, יכולת יותר גדולה לחיפוש, לתהליך, לשינוי, לשונות ולגיוון. נוצרה תרבות של שיח אחר.

במימד הארגוני - בתוכניות בהן יישמנו תפישות מעודכנות אלו, מצאנו שלצד תחושת ההתפתחות האישית של המנהלים, המבנה והתמהיל יצרו תחושת שייכות חזקה לקבוצת המנהלים הבכירים ולארגון. דבר זה הוביל לביטוי רצון **ספונטני** שנבע מהמשתתפים **לתרום לארגון ולהשפיע.**

מילת סיום:

עם השנים במקצוע אנו עדים וחווים עליה והתגברות של

האופנים בהם אדם נוטל תפקיד במסגרת ארגונית קשורים לשלושה מרכיבים: ההיבט הפורמאלי של התפקיד (הגדרת תפקיד), ההיבט הלא פורמאלי (האופן בו התפקיד נתפס בארגון, הציפיות והייחוסים כלפי התפקיד) ותפיסת התפקיד של הפרט (האופן בו הפרט מפרש באופן אישי וסובייקטיבי את תפקידו).

שלושה מרכיבים אלה מקיימים ביניהם קשרי גומלין ייחודיים הנגזרים מאופי הארגון, ממאפייני הדרג ומאופיו של האדם.

על מנת לסייע במימוש תפקיד בצורה מיטבית חשוב ללמוד על האופנים בהם הארגון, הדרג והאדם משפיעים זה על זה ועל האופן בו האדם נוטל את התפקיד בארגון. התהליך נעשה בקבוצות קטנות בעלות הרכב קבוע ושונה מהרכבן של קבוצות קטנות אחרות המתקיימות בתוכנית, כגון קבוצות הדיין וה-SAG.

מליאת התבוננות

• המטרה: התבוננות משותפת של הקבוצה על סך ההתרחשויות במשך הבא אל סיומו.

התבוננות במליאה מאפשרת למשתתפים להתבונן במבט על ממעוף הציפור על ההתרחשויות הגלויות והסמויות שהקבוצה עוברת, הן מבחינת התוכן והן מבחינת בתהליך, ואף ללמוד על הקשר בין התהליך הקבוצתי, שמתרחש כאן ועכשיו, לבין התפקיד, האדם והארגון.

זוהי המליאה הסוגרת משך בהתכנסות של מליאת המנהלים המתבוננת על עצמה.

להלן דוגמא למבנה מטריציוני של התוכנית במודל העבודה החדש (התכנים להמחשה). במודל ניתן לראות ציר אנכי המפרט את תכני הלמידה וציר רוחבי המפרט את מסגרות העיבוד השונות:

האינטנסביות, התובענות, צרכי הסיפוק וההצלחה המיידיים,
צרכי המימוש, תחושת האפשרות והפחד להחמיץ. ה-
Eco-System הוא ים סועה אנחנו מאמינים ש:

"בארץ הלוהטת הזאת

מילים צריכות להיות צל"

כפי שמיטיב לבטא זאת יהודה עמיחי, התפישות שהוצגו
במאמר מנסות להציע צל. צל שבתוכו מתאפשרים מפגש
והתפתחות.

References

Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups: And other papers*. London: Tavistock.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper Business.

Lawrence, W. G. (1979). *Exploring individual and organizational boundaries: A Tavistock open systems approach*. London: Karnac Books.

Miller, E. J. (1989). *The "Leicester" Model: Experiential Study of Group and Organizational Processes*. London: Tavistock Institute of Human Relations.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Triest, J. (2017). Thoughts About a New Subject of Psychoanalysis: The iGroup. In M. Erlich-Ginor (Ed.), *Not-knowing, knowing, not-knowing, festschrift celebrating the life and work of Shmuel Erlich* (pp. 129-150). New York, NY: International Psychoanalytic Books.

Tubert-Oklander, J., & Tubert, R. H. (2004). *Operative groups the Latin-American approach to group analysis*. London: Jessica Kingsley.

Winnicott, D. W. (1971). *Playing and reality*. London: Tavistock.

אלטמן, א., רוזנשטיין, מ., ופרסבורגר, ק. (2004). פיתוח הנהלות בכירות בארגונים – יישום של גישת המערכות המורכבות. *חשאבי אנוש*, (200), 54-64.

אלטמן, א., רוזנשטיין, מ., ופרסבורגר, ק. (2010). עולם חדש של למידה לקראת תיאוריה של הכשרת מנהלים בכירים. *חשאבי אנוש*, (274), 50-59.