



התחום לפיתוח מנהיגות

# מנהיגות בעידן הפוסט מודרני

רס"ן ענבר שריפט, אלונה אייזנברג – התחום לפיתוח מנהיגות באמ"ן<sup>1</sup>

המאמר מציג מודל למרכיבי המנהיגות בעידן הפוסט מודרני מתוך התבוננות לאורך מספר שנים בתהליכים שהתרחשו באמ"ן בתקופה של שינויים ותהפוכות. אמ"ן מייצג ארגון צבאי, מודרני והירארכי הנדרש להתמודד במציאות פוסט מודרנית. לאורך השנים זכינו לזהות סגנונות מנהיגות שאפשרו לארגון ולמפקדים לשמור על רלוונטיות במציאות המשתנה. במאמר נציג דוגמאות להתהוות של מבנים, תהליכים, תרבות ומנהיגות שנוצרו בארגון בתקופה האמורה לנוכח שינויים פנימיים וחיצוניים. לאחר מכן נציג בהרחבה את מודל הפנטגרם – מודל אינטגרטיבי למנהיגות בעידן הפוסט מודרני – ונפרט את המרכיבים השונים הנדרשים לפיתוח ברמת התפיסה (Perceive) ההווייה (Virtue) וההתנהגות (Practice).

המודל מחדש – בהיותו מבוסס על Case study – ביכולתו לייצר תמונה בהירה ופשוטה לאיכויות מורכבות של מנהיגות, ובהיותו בסיס והשראה לתהליכי פיתוח ארגוני, פיתוח מנהלים, מיון והערכה. תקוותנו היא כי המודל יהיה רלוונטי גם מחוץ לאמ"ן.

<sup>1</sup> המאמר הוצג לראשונה בכנס איפ"א, פברואר 2015.

[inbar.schrift@gmail.com](mailto:inbar.schrift@gmail.com)

[Alona\\_e@netvision.net.il](mailto:Alona_e@netvision.net.il)

רס"ן ענבר שריפט, רת"ח פיתוח מנהיגות

אלונה אייזנברג, יועצת

054-2563200

פקס: 03-6048606

בן יהודה 205, תל אביב

[alona\\_e@netvision.net.il](mailto:alona_e@netvision.net.il)

[www.eizenberg.co.il](http://www.eizenberg.co.il)



מאמר זה מספר את הסיפור של אמ"ן, כארגון צבאי, המושתת על עקרונות העידן המודרני הנפגש עם מציאות פוסט מודרנית – מציאות כאוטית, מתהווה, לא בהכרח רציונלית. מפגש זה מייצר שינויים מבניים, תפיסתיים, רגשיים, התנהגותיים ועוד. חלק מהשינוי מנוהל ומפוקח וחלק מהשינוי נובע מהסביבה מכוחות של קבוצות בארגון ופרטים שלא בהכרח התכוונו להוות מוקדי כוח או מוקדי משיכה. לאור מציאות זו פיתוח מנהיגות בארגון אף הוא מחייב התאמות לאתגרים החדשים. **במסמך זה נציג מודל לפיתוח מנהיגות בעידן הנוכחי – "מודל הפנתגרם".** המודל נבע מההתנסות שלנו בהכשרות הפיקוד החייליות וכן ממפגשים ושיח מתמשך שלנו עם המפקדים בחיל.

### הסיפור של אמ"ן – ארגון מודרני פוגש מציאות פוסט מודרנית

אמ"ן הוא ארגון מודרני ובהתאם להגדרות של וובר, ניתן לתאר את המבנה הארגוני; לסמן היררכיה של תפקידים – דרגות על הכתפיים; לזהות חוקים ונהלים ברורים; איתור כוח האדם נעשה על בסיס יכולות וכישורים ועוד. בתרבות הארגונית ניתן לראות הערכה גבוהה למדדי IQ, ליכולות החשיבה של הפרט, להגינות מסדרים. השפה היא כלי מרכזי בארגון – בעזרת השפה מפתחים וחושבים מודיעין. אנו מניחים כי אמ"ן הוא ייצוג של ארגון מודרני וכי ארגונים בכלל הינם ייצוגים של העולם המודרני המבטאים ומשעתקים את רעיונות המודרניזם.



התחום לפיתוח מנהיגות

בכדי לתאר את המפגש של ארגון מודרני עם מציאות פוסט מודרנית נשתמש בתופעות שהתרחשו בשנים האחרונות בארגון, בשיחות עם מפקדים, בתובנות ארגוניות מההכשרות החילות ובניתוח אירוע "מעשה אמן". מעשה אמן הינו תהליך אסטרטגי רחב היקף שהתקיים באגף המודיעין צה"ל, בהובלתו ומנהיגותו של האלוף אביב כוכבי ראש אגף המודיעין דאז (כוכבי ואורטל, 2014).

אגף המודיעין הנע בין שפות שונות של מחקר, איסוף, טכנולוגיה, סייבר ומבצעות היה מאז ומעולם ארגון מודרני, מובנה, בעל מערכים ותפקידים ברורים. מאידך בשל היותו ארגון פרופסיונאלי העוסק בידע וטכנולוגיה ובאזורים נוספים של גבולות מטושטשים היה לו תמיד הפוטנציאל להתנהלות רשתית ומורכבת. לאורך שנים רבות תכונה זו נתפסה כבעייתית בארגון הצבאי ההירארכי. אנו תופסות תכונות אלו כמרכיב חשוב ביכולת של אמ"ן להתאים עצמו למציאות ולאתגרים המורכבים שמתהווים תדיר.

כדי להבין את המציאות, נתאר מספר סוגיות המעסיקות את הארגון שאינן מובנות ומאורגנות, ואין עליהן תשובה אחת – אמת אחת – אלא ריבוי של מציאויות ופרשנויות.

### שינויים בסביבה החיצונית

**טשטוש גבולות המלחמה/לחימה** – מלחמות כבר לא מתרחשות רק בין גבולות פסיים של מדינה ופנים מול פנים, אלא במקומות ובממדים שונים: בעורף – רקטות ואיומים שונים חודרים לתוך התווך של אוכלוסייה; לחימה יכולה לצאת מתוך אוכלוסייה – מתוך שטח בנוי; תקיפה בסייבר- לעתים היא גלויה ולרוב היא סמויה; ממד הזמן והמקום – טרור בינלאומי שלא מתקיים בשטח המדינה אך הוא בעל הד והשפעה על המדינה. אפקט מאוחר של תופעות פוגעניות שמהוות אפקט עקיף לאירוע שהתרחש בעבר ותוצאותיו משפיעות באופן לא ליניארי על המציאות בארץ.

**טשטוש מושג האויב** – המשגת האויב משתנה, אויב הוא לא בהכרח רק מי שנמצא מולנו, הוא רשתי ומחובר לגורמים שונים בעלי השפעה שאיננה בהכרח ישירה או גלויה. האויב נע במרחבים שונים, מרחבים פסיים ווירטואליים. לכל מרחב בפני עצמו יש את המורכבות שלו.

**תופעת הדה-לגיטימציה** – מה מותר ומה אסור איננו נשאר בגבולות של צדי המלחמה אלא בעל פוטנציאל של סוגיות בינלאומיות, הרלטיביזם בו מי מוגדר "חזק" או "חלש" או "צודק" מיטשטש. נושא התודעה הבינלאומית הופך להיות שחקן משמעותי בלחימה.

054-2563200

פקס: 03-6048606

בן יהודה 205, תל אביב

alona\_e@netvision.net.il

www.eizenberg.co.il



התחום לפיתוח מנהיגות

**מורכבות המשימה** – המשימה המודיעינית מתרחבת לאור הסביבות החיצוניות הטשטוש ביניהן והטכנולוגיה הפורצת אף היא את הגבולות הפיזיים ואת ממד הזמן. לדוגמא הטלטלה במזה"ת היא סוג של מטוטלת המשפיעה על הסביבה כולה. הסוגיה האם ניתן היה לצפות את האירועים בכיכר תחריר יכולה להיות מפורשת בצורות שונות. אחת הפרשנויות היא שההתקוממות היא מפגש של גורמים שונים ואירועים שונים ברגע מסוים שגרמו להתלהמות – התהוות והשפעות לא לינאריות שחברו יחד ברגע במקום ובזמן אחד.

### שינויים בסביבה הפנימית

אחת ההגדרות השכיחות לארגונים הינה של יצחק סמואל (1996, ארגונים) הוא מתאר את הארגון "כישות חברתית מכוונת מטרה, העוסקת בתכנון, בהפקה, בהפצה או בתחזוקה של מוצרים או בהענקת שירותים כדי לספק צרכים." בהמשך הוא מתאר סוגים שונים של מבנים ארגוניים הפונקציונאליים לייעוד הארגון.

אנו בוחרות להציג את ההשתנות באמ"ן לאור ארבעה מרכיבים: מבנה, תהליכי עבודה, תרבות ומנהיגות.

### מבנה וארגון

**בין זירה גיאוגרפית לתופעה מודיעינית** – המבנה הארגוני של אמ"ן סבב סביב זירות גיאוגרפיות, הפיכת האויב לאויב רשתי שאיננו נמצא בטריטוריה אחת אילצה את הארגון להשתנות ולהבנות / להרחיב זירות עבודה סביב סוגיות שונות כמו זירה העוסקת באויב מסוים ללא תלות באזור גיאוגרפי.

**תפקידים** – ניתן בעבר היה לחלק את עבודת המודיעין לשתי קטגוריות – איסוף ומחקר. בשנים האחרונות התפקידים היטשטשו בין השניים לאור טכנולוגיה מתפתחת או סביב למידה שהתהוותה ולאחרונה אף הוגדר תפקיד חדש העוסק באיסוף ומחקר.

**השטחת הארגון** – אמ"ן הוא ארגון פרופסיונאלי המוכל בתוך ארגון היררכי. לאורך השנים התהוו דרכי עבודה שאפשרו לטשטש את ההיררכיה כמו למשל תרבות המעודדת את "חובת ההתרעה" כל חייל באשר הוא מחויב להתריע במידה וראה או זיהה דבר משמעותי. לאחרונה פותחו כלים טכנולוגיים המאפשרים לאוכלוסיות שונות להיות חלק מהשיח המודיעיני ללא קשר לדרגתם. כלים אלו חיזקו את השטחת הארגון.

054-2563200

פקס: 03-6048606

בן יהודה 205, תל אביב

alona\_e@netvision.net.il

www.eizenberg.co.il



**פירוק והרכבה** – בשנים האחרונות אנו עדים לתופעה של פירוק והרכבה מחדש של יחידות/מדורים ומבנים נוספים. תופעה זו נובעת לאור הצורך להתאים את המבנים הארגוניים לשינויים בסביבה, בנוסף היבט זה מבטא את הקושי להבנות מבנים פסיים עם גבולות לאור תפיסות רשתיות של הבניית ידע ויצירת מודיעין הבאות לידי ביטוי בהגמשת הגבולות ושיתוף המידע.

**התהוות של יחידות עבודה א-פורמאליות** – תופעה שהפכה להיות ליבתית ומוערכת הינה התהוות של יחידות עבודה סביב סוגיה מודיעינית. יחידות עבודה המורכבות מאוכלוסייה הטרוגנית של אנשים ממקצועות שונים וממערכים שונים. לעתים הצוות מוקם סביב סוגיה מודיעינית ולפעמים מתהווה באופן ספונטני סביב קשרים אישיים, יוזמות ושיתוף. "גופי אמצע" שהחלו לצוץ במטרה לייצר אינטגרציה, מהווים ביטוי נוסף להשטחת הארגון.

**תהליכי עבודה** – תהליכי עבודה בשנים האחרונות נעו מתהליכים ממוסדים ומובנים לתהליכים המאפשרים מרחבים שאינם בהכרח ממוסדים ולינאריים. נתאר מספר דוגמאות –

- **בניית חזון ותהליך אסטרטגי** – בעבר הלא רחוק, כניסה לתפקיד של מפקד חדש לוותה בתחילתו של תהליך אסטרטגי. תהליך מובנה הכולל אבחון ארגוני, ניתוח סביבה, ערכי ליבה של הארגון, ערכים ועוד. כיום הטריגר לתהליך אינו בהכרח פנימי לארגון (כגון תחלופה של מפקד), אלא חיצוני לארגון, התהליך בחלקו מתהווה ואיננו מנהל, אירועים ופרטים המשפיעים אחד על השני. לדוגמה במהלך התהליך האסטרטגי התרחש מבצע "צוק איתן" ההבנה היא כי אינו סטרילי והוא נמצא כל העת תחת בחינה של מציאות ורלוונטיות.
- **שינוי ארגוני** – שינוי ארגוני היה "פרק" בתהליך אסטרטגי, לרוב משויך לתוצר הסופי של מבנה ארגוני המותאם לחזון ולייעוד הארגון. כיום ההתייחסות לשינוי ארגוני הוא כאל "משתנה קבוע" בארגון.
- **מתהליכים לינאריים לתהליכים רשתיים** – התפתחו מתודולוגיות שונות לעבודה שנתנו מענה לתהליכים מורכבים ולא לינאריים לדוגמה – "שולחנות עגולים" או פיתוח כלים טכנולוגיים שאפשרו השטחה של ההיררכיה (רשתיות בארגונים, 2012).
- **הכשרות פיקוד ומנהיגות** – הכשרות חייליות חוצות ארגון המפגישות בין מפקדים מכל חלקי החיל ומדיסציפלינות שונות, הפכו מהכשרות "בוטיק" המתקיימות במשורה ולאוכלוסייה מסוימת בארגון להכשרות ליבה. ההכשרות הפכו מחייבות את כלל האוכלוסייה הפוטנציאלית המועמדת לפיקוד בכיר. הכשרות אלו מקיימות עקרון



בסיס של walk the talk: הן מאפשרות למפקדים לייצר שותפויות ורשתות ולהשפיע על הארגון דרך שיח בתוך הקבוצה ועם מפקדים בכירים, וכן קבוצות פעולה ופרויקטים. ההכשרה מהווה גם "מגרש משחקים" לצד מרחב השפעה.

**שינויים תרבותיים** – השינויים בסביבות השונות פנימה והחוצה משפיעות אף על ה DNA הארגוני ועל היבטים תרבותיים בארגון. להלן מספר סוגיות -

#### 1. עימות עם מושגים ישנים והתהוות של מושגים חדשים:

- **"אחריות וסמכות"** – בעבר המונח אחריות הוביל בעקבותיו את המונח "סמכות" מתוך הנחה של היררכיה המכילה אחריות וסמכות. כיום המונח שעוסקים בו הינו "אחריות מורחבת", אחריות שהיא מעבר לגבולות של סמכות או גבולות מוגדרים.
  - **פיקוד רשתי** – פיקוד המכיל מרכיבים רכים של המפקד כמו היכולת להכיל אי וודאות, היכולת להיות במקומות של "לא יודע" היכולת להבנות צוות אפקטיבי היכולת לנוע ממקום של מקבל החלטות למקום של לומד ושותף (כינור ראשון כינור שני) (פינטו, איזנברג, דלה פרגולה, 2011). כמו כן החלו להופיע מושגים כמו "אינטליגנציה פיקודית", "ברית דמים" - קשר חזק ושותפות מלאה.
  - **אקו-סיסטם** – מונח רווח בעיקר בפיקוד הבכיר המעיד על היותנו חלק משלם רחב יותר ושכלל מרכיב במערכת חיים הללו יש ערך והשפעה על האחר.
2. **מעבר משיח של חשאיות ומידור לשיח ותפיסות של "שבירת חומות" ו- "מיזוג חצרות"**. מ-DNA של ארגון חשאי בעל מבנה ארגוני ברור ותהליכי עבודה ממושטרים לארגון המקדם שיח על שותפות ויצירה משותפת.
3. **דוקטורינת ה"גם וגם"** – הבט זה לווה את השיח האמ"ני הפרקטי שלא ניתן לוותר על זירות מדיניות או גיאוגרפיות ולכן דיברו על גם וגם. כיום ההבנה שאין מדובר כאן רק על שיח פרקטי אלא על תפיסת מציאות של מורכבות גם וגם והצורך הוא לחבר את החלקים השונים.
4. **מנהיגות** – השינויים לא פסחו על תפיסת המנהיגות אלא אף אתגרו אותה. להלן מספר ביטויים של מנהיגות אחרת בארגון.
- **מנהיגות בקו** – אתגרי המודיעין מחייבים זוויות שונות של ראייה ותפיסות ולכן תהליכים מסוימים מלווים או מפקדים על ידי מספר מפקדים בו זמנית המחויבים לייצר תוצר משותף. לדוגמא, בתהליך שכונה "אמן בצבעים" נעשה מאמץ לבנות מערכת משותפת לארגון בזירה בה נמצאים לפחות ארבעה אל"מים ושני תא"לים.



ביטוי לכך הופיע אף במסמך משותף של ראש אמ"ן היוצא האלוף אביב כוכבי ופורום הפיקוד הבכיר שלו – המסמך מכונה "ציד הממותות" מתוך ההבנה כי בעבר אלה ששיתפו פעולה השיגו את התוצאות הטובות יותר.

- **ממנהיג למנהיגות** – השיח הצבאי במנהיגות עוסק בעיקר במנהיג, בתכונותיו, מאפייניו ומיומנויות נדרשות. השיח שנוצר באמ"ן היה שיח של מנהיגות – ההבנה שקיימת השפעה משמעותית לפרטים בארגון ולדרגים השונים. ביטוי לכך הינו "בורד אל"מ"ם" שהוקם בראשות ראש אמ"ן ולאחר מכן "בורד סא"לים" בראשות קמנ"ר. לצד בורדים מובנים אלו ניכרה ההשפעה אף לפרטים שונים בארגון שהביעו את דעתם. השיח והאתגר הפיקודי הוא לאפשר ולפתח את המנהיגות ומאידך להוביל ולפתח את המנהיגים.

- **תנועה בין היררכיה לרשת ומורכבות** – אתגר משמעותי שצף בהכשרות הפיקודיות הוא יכולת התנועה של המפקד מהמשימה המוגדרת בתוך היחידה לבין המשימה המשותפת המצויה במרחבים משותפים ואיננה בתוך גזרת העבודה של היחידה. אתגר זה עלה בכלל ההכשרות.

כמפתחות מנהיגות באמ"ן, גם אנו עברנו מסע בללמוד ולחוות את המנהיגות בארגון. מסע של למידה הן תיאורטי ובעיקר למידה מהשטח. קיבלנו השראה מחקר רשתות (ברבאשי, א. קריסטאקי, נ.), מגישות של מורכבות ומתפיסות חדשניות של מנהיגות.

יחד עם זאת מודל המנהיגות שנציג צמח מן השטח מתוך התבוננות בהתנהגויות מפקדים וקשב לשיח שהתפתח, בעבודת היומיום ובהכשרות הפיקוד. לאורך כשלוש שנים הלכו והתווספו מרכיבים שונים למודל עד שלאחרונה הוא עוצב במתכונתו הנוכחית.

המודל פורט את תופעת המנהיגות בעידן הפוסט מודרני למרכיבים שונים ומייצר תשתית יישומית לפיתוח מפקדים ומנהלים ברמה הארגונית וברמה האישית. המודל משתמש בהמשגה חיובית. בעוד פעמים רבות נתקלנו בהמשגת המנהיגות הרצויה דרך החסמים והקשיים (אגו, היבריס, פחד, אי-נטילת אחריות) המודל הזה מציע איכויות שלדעתנו קיימות בכל אדם וארגון וניתן לחשוף אותן ולחזק אותן. המודל מתאים לכל דרג שהארגון תופס אותו כשחקן משפיע בשדה הארגוני. למעשה מרכיבי המודל שימשו אותנו בפיתוח מפקדים מדרך הרס"ן ועד דרג האל"מ.



## מודל הפנתגרם – מנהיגות בעידן הפוסט מודרני

מודל הפנתגרם מורכב משלושה רבדים: הרובד התפיסתי – Perceive, רובד ההוויה – Virtue, והרובד ההתנהגותי – Practice. **ברובד התפיסתי** נמצאת הפרשנות של האדם לגבי ההתרחשות במציאות – אלו ה"משקפיים", **רובד ההוויה** הוא הדרך בה אדם תופס את עצמו במפגש עם המציאות ואילו **ברובד ההתנהגותי** נמצאות הפרקטיקות המסייעות להוביל ארגון במציאות משתנה. כל אחד מן הרבדים מושפע ומשפיע על האחרים - כך למשל תפיסה משפיעה על הוויה, והתנהגות משפיעה על תפיסה ולהיפך. לכן ניתן להתחיל לעבוד עם כל אחד מהרבדים ומשם לייצר שינוי.

הבחירה בכוכב המחומש - הפנתגרם, כצורה לא היה מקרי. ראשית זהו מודל מורכב יחסית המכיל כמות גדולה של פרטים, עם זאת צורת הכוכב המחומש מייצרת פשטות ויזואלית. היכולת לייצג מערכות מורכבות בפשטות היא אחד מאתגרי המציאות. שנית - המודל בנוי כרשת והקווים בו מחברים את המרכיבים השונים זה עם זה - ממש כמו רשתות אנושיות וקשרים בארגונים. ושלישית - צורת הכוכב והמחומש משתזרים זה בתוך זה ומהווים פרקטל - מושג בסיס בתורת המורכבות המשרת אותנו גם בהתבוננות על ארגונים.

### תרשים: מודל הפנתגרם - מנהיגות בעידן הפוסט מודרני



■ תפיסה ■ הוויה ■ פרקטיקה





## האתגר התפיסתי (Perceive)

הרובד התפיסתי הוא הדרך בה המפקד מסתכל על האירועים במציאות ומפרש אותם. לרובד התפיסתי שלושה מרכיבים: הכרה באקוסיסטם, אמונה בשינוי והשתנות מתמדת, וריבוי מציאויות. זוהי תפיסה הנגזרת מתיאוריות של מורכבות וחלקים ממנה נמצאים גם בגישות פסיכולוגיות מסוימות (לדוגמה רעיונות הסובייקטיביות והשייכות אצל אדלר) ואף בבודהיזם (תפיסות של התהוות גומלין והשתנות). לתפיסת המציאות תפקיד מכריע בהשפעה על ההוויה של הפרט ועל ההתנהגות ומכאן חשיבותה.

א. **תפיסה של אקוסיסטם** – אקוסיסטם הוא מערכת ביולוגית הכוללת מרכיבים שונים המקיימים ביניהם יחסי גומלין ותלות. מערכים, כמו גם אנשים, הם חלק מ"ריקמה אנושית אחת חיה" - תיאורית המורכבות טוענת כי יש זיקות גומלין גם בין גורמים שאינם מודעים כלל האחד לקיומו של השני (אפקט הפרפר). הכול קשור בכול ואנו תלויים זה בזה בין אם נרצה בכך ובין אם לאו. גישה זו מעודדת שיתוף פעולה ועבודה בצוותא, סיוע ותרומה לאחר גם אם לא נראה ערך מיידי מפעולה זו. כמו כן היא מאפשרת קבלה קלה יותר של תלות באחר פשוט כי היא קיימת. לא מדובר רק במטרות משותפות או בראייה מערכתית, אלא בטבע של התארגנות אנושית וארגונית.

התבוננות על ארגון כאקוסיסטם מאתגרת את המבנה הארגוני ומציעה התבוננות נוספת על הארגון כרשת. יש פה התבוננות נוספת לנוע מתפיסה מבנית והירארכית של הארגון לתפיסה רב ממדית. אין עליון ותחתון, אין גדול וקטן, לכל שחקן תרומה ייחודית למערכת - לסמנכ"ל, למפתח, למזכירה, ולאיש התחזוקה. רעיון האקוסיסטם מאתגר גם את גבולות הארגון החיצוניים - הספקים, הלקוחות, משפחות העובדים ואף הסביבה הגיאוגרפית - כולם מושפעים ומשפיעים על הארגון ומנהלים ביניהם מערכת של תלות הדדית והתהוות גומלין. (להרחבה במושג אקוסיסטם במובנים ארגוניים – אתר דואלוג).

ב. **תפיסה של שינוי והשתנות מתמדת** – המרכיב השני של המשקפיים הוא שהמציאות בה פועל וחי הארגון משתנה כל הזמן. כבר במאה החמישית לפנה"ס הציעה הפילוסופיה היוונית שהדבר הקבוע היחיד בטבע הוא התנועה וההשתנות.



השינויים במציאות משפיעים על הארגון ועל היכולת שלו להיות אפקטיבי ובעל יתרון תחרותי. כדי להמשיך להיות כזה עליו להתאים את עצמו לסביבה המשתנה. זוהי גישה אבולוציונית המניחה כי אלו המזהים ומבינים את השינויים במציאות, הם בעלי יכולת לייצר ולאפשר התמודדות חדשה במציאות, התמודדות מותאמת – ועל כן הם אלו השורדים והמשגשגים. בעידן הנוכחי של גלובליזציה, רשתיות וטכנולוגיה, השינויים מהירים פי כמה ובלתי צפויים. השינוי הוא המשתנה הקבוע היחיד במשוואה וכדי להישאר רלוונטיים על המפקדים לחיות את השינוי ולהשתנות בהתאם.

אמונה בשינוי והשתנות מתמדת מחייב קבלה של **אי ודאות** שכן כל צפי לעתיד הוא רק בגדר הסתברות ותמיד עשוי להתרחש שינוי בלתי צפוי. כמו כן מרכיב זה כולל את האמונה **בהתהוות** – של אירועים, ידע ותהליכים. כל תוצאה אינה סופית והיא ממשיכה להתהוות גם אחרי שנוצרה.

ג. **ריבוי מציאויות** – אחד המאפיינים המרכזיים בעולם הפוסט מודרני הינו ריבוי מציאויות. ריבוי המציאויות מתייחס למציאויות רבות המתקיימות במקביל, פיסיות לצד וירטואליות. חלק ממציאויות אלו לא בהכרח אמתיות אלא פרשנויות שונות ומיתוגים שונים של המציאות. אירוע זה מטשטש את המציאות ומקשה על קבלת החלטות ועל פעולות המכוונות לאירוע.

ז'אן בודריאר (פילוסוף צרפתי) פיתח את המושג סימולאקרה – חיקוי והמשיך את הפרשנות לכדי אמירה כי המציאות היא תחליף לעולם שאיננו קיים – העתק ללא מקור.

בתוך ריבוי המציאויות המפקד אמור לנסות ולזהות את המקור ולא את ההעתק. (המנהיגות האוטנטית) בתוך עולם של חיקויים טובים ומותגים רבים המפקד תר אחר האוטנטיות – המהות ולא המעטפת. (השראה ישראל אידולוביץ) ההבנה כי הסביבה בנויה מאוסף רב של ממדים ופרשנויות ואין דרך אחת לפתרון ואין בהכרח אמת אחת היא הבנה שתאפשר למפקד לתור אחר הקוהרנטיות והאוטנטיות. היכרות במציאות כזו מחייבת את המפקד "להיות בדרך" ולא מיד להגיע ליעד שכן היעד מטושטש.

להיות בדרך משמעו לחוות את הסביבה לאפשר לריבוי משמעויות להופיע, לשהות בסבלנות בתוך אי הידיעה ואי הבהירות ולא להבין – לא לתרגם מיד את המציאות. לאפשר למציאות לצאת מתוך סבך התמונות.



התחום לפיתוח מנהיגות

ניתן לראות כי בשלושת מרכיבי התפיסה יש הבנה של האדם את עצמו כחלק ממערכת גדולה יותר. זהו היבט המאפשר קבלה של חלקיות וויתור על שליטה מצד המפקדים. אנו מציעות מעבר מפרשנות ביקורתית על חלקיות ושליטה לפרשנות של יתרון יחסי המאפשר עבודה כמערכת בתנועה מתמדת. הרובד התפיסתי הוא רובד קריטי והבנה שלו משפיעה על צורת החשיבה וההתנהלות של המפקדים ביומיום.

## אתגר ההוויה (Virtue) –

אתגר ההוויה הנו אוסף של מרכיבים שזיהינו כמשותפים למפקדים שנעו עם השינוי ואפשרו לארגון לצמוח ולהתפתח בשנים האחרונות. הוויה היא איכויות רגשיות שאדם מגייס כדי להתמודד עם המציאות כפי שהיא נתפסת במשקפיים של המורכבות. ראינו שמפקדים החווים את המציאות כמציאות של תלות, חלקיות, שינויים מתמידים ואין סוף אפשרויות בקבלת החלטות, חוו חוויה של ערעור במסוגלות. המפקדים חשים ש"הקרע נשמטת מתחת לרגליים", "אני מבולבל, מה בגבולות הגזרה שלי ומה לא", דרישות של גם וגם, לחץ, תחושה של "אני לא מספיק", "אני לא יכול להיות בכל מקום", ביטויים של כעס וקונפליקטים בינאישיים, מבנים שמתפרקים ונבנים מחדש כל הזמן וקושי לייצר תחושת קביעות הן לעצמי והן לכפופים. לנוכח חוויה זו נדרשת הוויה המאפשרת התמודדות מיטבית עבור המפקד ועבור הארגון.

מתוך השיח שפגשנו בהכשרות זיהינו חמישה מרכיבים של הוויה שכלל שעובדים עליהם יותר מייצרים יציבות ותחושת מסוגלות. ההנחה היא שמרכיבים אלו קיימים במפקדים אך המציאות מערערת אותם ויש לחזור ולעבוד עליהם.

המרכיבים הם: אי ידיעה, אמון, אומץ, ערך ואחריות מורחבת:

- **אי ידיעה** – אי ידיעה הנו המרכיב הראשון של ההוויה שיש לפתח כדי לתמוך במנהיגות בעידן הפוסט מודרני. אי ידיעה הנה היכולת להיות סקרן כלפי המציאות, לראות אותה כפי שהיא מצטיירת ולקבל שהיכולת שלי להבין ולצפות אותה היא חלקית. זוהי יכולת הטומנת בתוכה איכות של צניעות. לאנשים יש צורך בידיעה המייצרת תחושת ביטחון. אך הידיעה בהתחשב במרכיבי התפיסה היא לכל היותר זמנית. המציאות שהבנתי יכולה להשתנות ולעתים יש כמה מציאויות מתחרות. לכן ההמשגה וההבנה הן תמיד זמניות. הקושי גדול במיוחד בארגון כמו אמ"ן שתפקידו לדעת (מה קורה אצל האויב).



- קבלה של "אי ידיעה" והיכולת להיות באי ידיעה ולהשהות החלטה או תגובה מאפשרת לקבל את המציאות המשתנה והעמומה ולחוש פחות חרדה ולחץ. התמונה מתבהרת תוך כדי השהיית הידיעה.
- יכולת זו חשובה גם במפגש עם אנשים אחרים הנחוץ כל כך במערכת של תלות הדדית ויחסי גומלין. רשת היא מערכת מורכבת שאינה ניתנת לצפייה ולכן גם בה מידה של סקרנות ואי ידיעה מאפשרת גמישות ושותפות.
- **אמון** – על מנת להוביל תהליכים במציאות משתנה ומורכבת נדרש אמון. יש פחות ודאות לתוצאות פעולותיך והמציאות עשויה להשתנות תוך כדי תנועה. למעשה ביציאה לדרך אין ידיעה כיצד היא תסתיים. הסביבה משתנה, המפקד לא מכיר את המבנים ואת האנשים סביבו. במציאות משתנה ולא מוכרת נושא האמון מטושטש אצל המפקד- כי משהו שהיה מוכר – נעלם. ברובד הרגשי זוהי תחושה הקשורה לאבדן שליטה.
- לכן נחוצה הוויה של אמון בשני רבדים: ראשית אמון בתהליך עצמו ושנית אמון באנשים שאתך. **אמון בתהליך – Trust the Process** – משמעו אמון בהתארגנות מחדש של דברים. **אמון באנשים** – משמעו אמונה שאנשים יכולים לעמוד בשינויים, להשתנות ולהתפתח.
- אמון בינאישי** היא גם הוויה הנדרשת ביצירת שותפויות וחיבורים בלתי קונבנציונליים ועם זאת ערכיים: לרוחב הארגון, בין בעלי מקצוע שונים, ואף עם גורמים שבמצב אחר יכולים להיות מתחרים.
- **אומץ** – מפקד הלוקח אחריות במציאות משתנה תדיר אינו יכול עוד לשמור על סטטוס קוו לאורך זמן. עליו לבחון את המציאות כל הזמן ויחד עם אנשיו לשנות ולהשתנות. זה דורש אומץ רב – לאתגר תפיסות קיימות, לעמוד מול התנגדויות לוותר על אמונות קודמות ולרכוש תפיסות ואמונות חדשות – אדפטיביות למציאות – ולהוביל שינוי מתמשך.
- שני מרכיבים ליבתיים לאומץ : האומץ להיות מושפע מהסביבה והאומץ להשפיע עליה.** המנהל המודרני מחפש לייצר קביעות ויציבות, כך גם הארגון המודרני. המציאות מאתגרת אותו וכדי להיות אפקטיבי עליו לאפשר לעצמו להיות "חדיר" – להיות מושפע מהסביבה, להיות ער להתרחשויות, לאנשים. במקביל עליו לפתח הוויה של אומץ להשפיע על הסביבה ולהיות אתה ביחסי גומלין ובמערכת יחסים אקטיבית.



היכולת לתפוס את המציאות כאקוסיסטם, אמונה בשינוי והשתנות מתמדת, וריבוי מציאויות – דורשים אף הם הווייה של אומץ.

- **ערך – ערך** הוא המטבע העובר באינטראקציות ברשת. שותפויות נרקמות על בסיס של ערך לשני הצדדים. ההתייחסות לארגון כרשת מזמינה מעבר מהתבוננות על תפקידים להתבוננות על אנשים ולכן הערך הוא לא רק מתוך התפקיד אלא של האדם כמכלול. כדי להיות שחקן פעיל ברשת עליו להכיר בערכו במובן הרחב: אילו יכולות ייחודיות הוא מביא אתו, איזו נקודת מבט ייחודית, איזה קשרים אסף עם השנים וכיצד הם יכולים לסייע לאחרים, לאיזה ידע יש לו נגישות, וכד'. הווייה של ערך והיכרות עם הערך הייחודי שלך מאפשרת למפקד להיות שחקן פעיל ברשת הארגונית ולתרום לה.

שינוי והשתנות מתמידים מערערים את הערך של התפקיד. דוגמא לכך היא אדם שמאבד את תפקידו בשל שינוי ארגוני – דבר הגורם לו לחוש ירידה בערכו. לכן חשוב לבסס הווייה של ערך במובן העמוק של המפקד כאדם. הערה נוספת בהקשר זה תהיה על תחרות ואיום. אחד המקומות בהם הערך של מנהל לא מתערער הוא כאשר הוא נמצא בהווייה שלכולם יש ערך. הצלחה של אחר אינה פוגעת בערך שלי אלא מייצרת ערך גדול יותר לשינוי. זוהי הווייה המשפיעה ישירות על היכולת לייצר שותפויות.

- **אחריות אישית מורחבת – אחריות אישית מורחבת** היא הווייה של אחריות מעבר לגבולות התפקיד הפורמאלי. לעתים לא ניתן לסמן את גבול המשימה שכן היא חוצה ארגונים, תפקידים וזמן ולכן שאלת האחריות ממשיכה מעבר לגבולות התפקיד הפורמאלי.

השיח שאנו פוגשים בהכשרות מתאר את המתח בין האחריות בתוך גבולות התפקיד לבין טשטוש הגבולות של התפקיד הפורמאלי ושאלת האחריות המורחבת. באמ"ן קיימת ציפייה מהמפקדים להיות חלק מתהליכים ארגוניים העוסקים בסוגיות רחבות (חלקן הוזכרו למעלה). הבט זה מאתגר את היומיום – מה בין התפקיד הפורמאלי המשימות עליהן נמדד המפקד, ובין התפקיד הארגוני והאחריות להיות חלק ממה שהו רחב יותר.

הנטייה הראשונית היא למימוש האחריות המוגדרת בתפקיד. בהכשרות זיהינו שני קצוות של התנהגויות – האחת תחושות של תסכול וחוסר אונים – תחושות אלו עולות לאור ריבוי המשימות, ריבוי התפקידים, הציפיות הפורמאליות והא-פורמאליות והמשאבים המוגבלים. ומאידך פגשנו התנהגות המזהות באתגרים ובמתח



הזדמנויות – הזדמנות להיות שותפים לתהליכים חוצי ארגון, הזדמנויות להשפיע, ללמוד להתרחב. עלו מושגים כמו "הרחבת היכולות שלי" שיח של "קפיצה למים עמוקים", "לשחות עם הזרם ונגד הזרם" " להיות בדרך" – התנהגות שאפשרה לפרט תחושה פרואקטיביות ושותפות. זו הוויה של פרואקטיביות ושל ראיית העצמי כחלק ממערכת גדולה יותר.

הוויה של אחריות אישית מורחבת נותנת מענה מסוים לשאלה המעסיקה ארגונים "של מי האחריות?". החשש הוא שבאין הגדרות ברורות של סמכות ואחריות לא תילקח אחריות. בפועל בכל זירה עולים שחקנים ייחודיים הלוקחים אחריות על התהליך ומשקיעים מזמנם וממרחם. זוהי התנהגות ומרחב המאפשר לשחקנים רבים להשפיע ולהיות במרכז הבמה – "מנהיגים לרגע".

ראיה פוסט מודרנית מדגישה את יכולתו של הפרט להשפיע. האמונה בריבוי שחקנים וריבוי זירות ברשת מזמינה כל שחקן לראות את הערך הייחודי והתרומה שלו ולצדה גם את האחריות שלו לקחת תפקיד. ההנחה כי "מישהו שם למעלה יודע מה נכון" אינה תקפה עוד. זוהי חוויה שעשויה לעורר חרדה אך היא גם פותחת אפשרויות. במציאות כל אחד יכול להשפיע. עם זאת זה לא מובן מאליו ורבים בוחרים להישאר בגבולות התפקיד הפורמאלי.

## האתגר ההתנהגותי – פרקטי (Practice) –

האתגר ההתנהגותי מאגד התנהגויות המקדמות אפקטיביות בסביבה הפוסט מודרנית. ההתנהגויות נגזרות ומושפעות ממרכיבי התפיסה וההוויה. בחרנו חמש התנהגויות המהוות כלים רלוונטיים ומשמעותיים לפיתוח מפקדים.

הכלים הינם Reflection in action , שיתוף ושותפות, אפשרויות אי סדר, חוסן אישי וארגוני, ויצירתיות:

- **Reflection in action** – על פי חפץ ולינסקי (2007) המציאות המשתנה תדיר מזמנת שני סוגים של אתגרים – טכניים והסתגלותיים. בעוד את האתגרים הטכניים ניתן לפתור בכלים הקיימים בארגון וע"י מומחים שכן מדובר בבעיה מוכרת, עם אתגרים הסתגלותיים יש להתמודד בעזרת כלים אחרים זוהי בעיה חדשה שאין לה פתרון קיים.



ראשית יש לזהות את סוג האתגר הניצב בפנינו לשם כך יש צורך במיומנות של תנועה בין "הזירה" ליציע". ההתבוננות מהיציע על "איך עושים פה דברים" על המגבלות שלו כמפקד ועל החזקות שלו, להיות ביקורתי לתוכן, לתהליך ולעצמו. את זה הוא מוזמן לעשות יחד עם מפקדים שותפים. לבין הלהיות חלק מהזירה ולהבין ולהרגיש את ההווה של הארגון.

התנועה של לנוע מהזירה ליציע והפוך היא פרקטיקה משמעותית של **למידה בזמן תנועה** ונדרשים לה מנגנונים ואקלים מתאים. במצב של השתנות מתמדת התנועה והלמידה תו"כ משמעותית, למידה מסוג זה איננה מאפשרת ידיעה מידית של נכון או לא נכון אלא של תנועה תו"כ התהוות. הפעולה עצמה מעצבת ומשנה את המציאות ותורמת לה. המושג Reflection in action הנו מושג מתחום הארגון הלומד וטבעו אותו Argyris & Schon (1978). אנו משאילים את המושג ומחברים זאת לפרקטיקה משמעותית בעידן של שינוי והשתנות.

- **שיתוף ושותפות** – כמו במשל "הפיל והעיוורים" כל אחד מהמפקדים בארגון אוחז בתמונה חלקית. על מנת לפתור בעיות סבוכות על המפקדים ליצור שותפויות לרוחב הארגון והמערכים. רק כך ניתן להתמודד עם האתגרים שהמציאות העכשווית מציבה בפני החיל.

שמואל מרחב (2006) מציע כי לאחר שלושה עידיני כלכלה (החקלאי התעשייתי והמידע) אנו עומדים בפני עידן רביעי – עידן האינטראקציות. השליטה במידע אינה מהווה עוד יתרון תחרותי אלא השילוב בין מיידעים שונים לכדי תובנה, כלי חדש, או שילוב יכולות. **היכולת ליזום ולנהל שותפויות חוצות מערכים וארגונים הן שמביאות ליתרון וערך מוסף**. היכולת להוביל ולקיים אינטראקציות היא משאב – מי שמחזיק בו הוא בעל יתרון תחרותי עבור עצמו ועבור הארגון שלו.

חפץ מציע כי התמודדות עם אתגר הסתגלותי היא רק בשיתוף אנשי הארגון שכן ההתמודדות מצריכה גם למידה משותפת וגם שינוי מבנים תהליכים ונורמות. מתוך כך אחד האתגרים הייחודיים לעת הזו הוא האתגר של **שיתוף ויצירת שותפויות**. העידן החדש משנה את חוקי המשחק ומציב אתגר חדש בפני מפקדים סביב סוגיות של שליטה לעומת שיתוף פעולה. אם בעבר שליטה (על ידע יכולת ומשאבים) הייתה מביאה יתרון תחרותי הרי שבעידן החדש דווקא שיתוף פעולה הוא זה שמביא ערך. זהו שינוי לא מבוטל כאשר מדברים על תרבות ארגונית של בידול ושל עצמאות הפעולה כמו זו הקיימת באמ"ן (כוכבי ואורטל, 2014, פינטו, אייזנברג ודלה פרגולה (2011).



בהמשך ללמידה מעולם הרשתות - על המפקדים ללמוד ליצר ולשמר קשרים חלשים וקשרים עם שחקנים ברשת שמהווים עבורם ערך מוסף דווקא בזכות השונות שלהם. רעיון השותפות טומן בחובו איכויות של **אמון**, של **הנחת האגו בצד והכרות בערך של האחר**, **אמפתיה לאחר**, הבנת הערך של **שת"פ על פני תחרות**, של **מתן קרדיט**, ויכולת תנועה בין להיות **כינור ראשון לכינור שני**.

- **אפשר אי-סדר** – על פי תיאוריות של מורכבות דווקא על סף הכאוס באזור הגבול העדין שבין הסדר לכאוס מתהווים רעיונות חדשים. זהו אזור בלתי ניתן לצפייה וחיזוי, ויחד עם זאת הפוטנציאל להזדמנויות בו גדול. קיומה של מערכת במצב כזה יכול להיות עקב נסיבות חיצוניות או מהכוונה מודעת של מנהיגיה (האתר של ד"ר פיני יחזקאלי).

במציאות משתנה ומורכבת, בכדי להגיע לפתרונות אדפטיביים - הסתגלותיים תפקיד המפקד הוא לייצר מצבים של אי סדר ולאפשר התהוות של תכנים ופתרונות חדשים שאינם נראים לעין מתוך הסדר הקיים. חפץ ולוריא (2001) מתארים זאת על ידי הצורך "לעלות את הטמפרטורה בארגון" לאפשר ללחצים להופיע, לאפשר חוסר ארגון וחוסר נוחות, סיטואציה המאפשרת חתירה תחת החלקים המודרניים של הארגון – הנהלים, הנורמות, שיטות העבודה, התפקידים וגבולות הגזרה – ומאפשרת אי סדר. אי סדר מאפשר פירוק של תפיסות, מבנים ואף הנחות יסוד לכדי אפשרות בהמשך להרכבה מחדש שלהם כמתאימים יותר למציאות החדשה. כוכבי ואורטל (2014) מתארים את דיוני "מעשה אמן" "כדיונים שחרגו מכללי הטקס, דיונים ערים וסוערים מבלי שנשמר בהם סדר דוברים מסודר... המתבונן מהצד יכל לומר שמדובר בקבוצה וכחנית שאינה מתקדמת.. בפעל התקדמו הדיונים ויצרו יש מאין".

משום שגבול הכאוס הוא טווח ייחודי בין הסדר לכאוס יש לדאוג לאחזקה נאותה השומרת על התהליך במרחב בו הפוטנציאל מיטבי ולא גולש לאזור הסדר מצד אחד או האנרכיה מצד שני. זו מסגרת שאינה הופכת את התהליך ליציב אלא רק מאפשרת לנו מידה מספקת של בטחון כדי להישאר על גבול הכאוס שבו הוא מניב את התוצאה הטובה ביותר. משום כך אפשר של תהליכי אי סדר מחייב גם למידה של תהליכי אחזקה.





• **חוסן אישי וארגוני** – ניטשה: "מי שיש לו 'מה' שלמענו יחיה יוכל לשאת כמעט כל 'איך'".

במהלך ההכשרות אנו עדות לסיפורים ותיאורים של חוויות קוגניטיביות התנהגותיות רגשיות ופיזיולוגיות העוברות על המפקדים. היומיום מתואר ע"י עומס של משימות ואתגרים מקצועיים, התחושה שצריך להיות בכל מקום בו זמנית לצד ההבנה שזה בלתי אפשרי. רצון עז לאחוז ולשלוט בכלל הנושאים והתהליכים ומאידך האכזבה שזה בלתי אפשרי. עומס המוביל לסדר יום של "מרתון" מדיון לדיון, מאירוע לאירוע. לרוב ארוחת הצהריים היא "על הדרך" היבט המשפיע על תזונה ועל היבטים פיזיולוגיים כמו אולקוס שרבים התלוננו או השתמשו במונח כמטאפורה למתחים, לחצים פיזיים ועוד. היבט נוסף הינו ההיבט הרגשי, התחושות השליליות מועצמות ובשלבם מסוימים אף חווים העצמה של תחושות אלו והגברת הקונפליקטים, מתחים אלו משפיעים וחוצים את גבולות הארגון לבית, למשפחה לתחביבים ואפילו לדילמות אישיות על הבחירות שאנו עושים.

בחרנו במיומנות נוספת הרלוונטית בעידן הנוכחי והיא פיתוח החוסן האישי והרגשי של הפרטים והארגון. ארבעה רבדים לפיתוח החוסן:

- **היבט קוגניטיבי** – פיתוח גישה של פסיכולוגיה חיובית, גישה זו עוסקת בניסיון למצוא ולטפח "חזקות" – תכונות חיוביות וכישרון אנושי ולהפוך חיים הנחשבים "נורמליים" למספקים יותר, כמו כן מתודולוגיה שכיחה בגישה הינה החקר המוקיר (Appreciative Inquiry) גישה ללמידה על בסיס הצלחות וחזקות של הארגון.
- **היבט רגשי** – פיתוח "גמישות רגשית" – איזון בין היכולת להרגיש לבין היכולת לא להיות מוצף. העלאה למודעות הן של הפרט בארגון והן של המפקד לזהות מתי או מצויים בשלב של הצפה קוגניטיבית או רגשית (ד"ר דני חמיאל מתוך ההרצאות). כלי שניתן לעסוק בו הינו HOLDING (חפץ ולינסקי) - הורדת הטמפרטורה בארגון וחיזוק הפרטים – חיזוק תחושת הביטחון של הפרטים ושל המסגרת.
- **היבט התנהגותי: פיתוח צוות** – אחד המדדים המשמעותיים בשמירה על חוסן הינו הקבוצה, הצוות השותפות עם האחר, צוות מאפשר לשחרר את הפרט מבדידותו ומפחדיו מכישלון שישאיר אותו לבד. (ד"ר דני חמיאל מתוך ההרצאות)



התחום לפיתוח מנהיגות

○ **היבט פיזיולוגי** - לימוד מתודות להפגת מתחים שניתן לתרגל אותם במהלך היום.

ניתן להתבונן על כל הכלים בממד ההתנהגותי ככלים המחזקים את החוסן האישי והארגוני.

- **יצירתיות** – בעולם המורכב בו נמצא הארגון – עולם של שינויים תכופים, של כמויות מידע אדירות ומשתנות, התחרות מוכרעת על ידי החידוש וההמצאה. לשם כך נדרשות מהמפקדים יכולות של חשיבה יצירתית.
- אין אדם יצירתי ואדם שאינו יצירתי – יצירתיות הנה תכונה אנושית הטבועה בנו מילדות (דרייקוס, ר.) ומסייעת לנו להתמודד עם מצבים מורכבים. יחד עם זאת כמו כל תכונה אנושית ניתן לעודד אותה או להקהות אותה. חשיבה יצירתית ניתן לעודד ולטפח על ידי אקלים של אמון, חופש מביקורתיות ותחושת ערך לפרט. בנוסף לאקלים מעודד יצירתיות, קיימים כלים לחשיבה יצירתית שניתן ללמוד ולפתח.

## יישומים וסיכום

פיתוח מנהיגות בעידן הפוסט מודרני לא מבטל את התפיסות השונות המדברות על גישות של תכונות, סגנונות, מנהיגות מצבית ועוד אלא מאפשר התבוננות רב מימדית של תפיסה של המציאות, הוויה – עמדה פנימית כלפי המציאות ופרקטיקות רלוונטיות לעידן הנוכחי. המודל מוכוון לפיתוח מנהיגות בארגון מתוך הנחה שמנהיגות נמצאת בכל מקום ובכל דרג. עם זאת הוא מוכוון ללמידה ופיתוח לניהול ביניים ובכיר.

המודל המוצע מאפשר מספר יישומים: הראשון: המודל מייצר תמונה בהירה ופשוטה לאיכויות מורכבות של מנהיגות בעידן הנוכחי ומאפשר לייצר אבחון ארגוני ע"פ שלשת הרבדים המוצעים, התפיסה, ההוויה והשימוש בפרקטיקות המוצעות.

השני: המודל מהווה כלי לפיתוח מנהיגות בארגון - פיתוח מנהיגות הינו תחום רחב ובעל שונות גדולה. עם זאת במחקר שנעשה לאחרונה בבית ספר למנהיגות בהרווארד (2014) הוצע שני סוגים של פיתוח מנהיגות. פיתוח רוחבי – פיתוח הנעשה בהכשרות או בקבוצות ומטרתו מתן ידע וכלים קבוצתיים, לצד פיתוח אנכי – פיתוח אישי המחייב "להיות בדרך" ולעבור את החוויה והלמידה באופן עצמאי. אנו מניחות שבפיתוח פיקוד בכיר מרכיבי הפיתוח האנכי משמעותיים יותר ומאפשרים התאמה אישית למפקד. רובד ההוויה הינו רובד שאנו



התחום לפיתוח מנהיגות

ממליצות לעסוק בו בפיתוח אנכי. מרכיבי ההוויה הינם מרכיבים העוסקים בליבת האדם ומערערים ערכים ותפיסות, פיתוח אנכי יאפשר התמודדות מעצימה ומותאמת.

מאמר זה הוא מסע של למידה, הצגנו אותו בכנס איפ"א 2015 כרעיון ושיח עם המשתתפים וזכינו לשיח מרתק ומלמד, על הדומה, על התקופה, על השפה המתהווה ועל המנהיגות שמעסיקה אותנו יום יום.

**054-2563200**

פקס: 03-6048606

בן יהודה 205, תל אביב

[alona\\_e@netvision.net.il](mailto:alona_e@netvision.net.il)

[www.eizenberg.co.il](http://www.eizenberg.co.il)



התחום לפיתוח מנהיגות

## ביבליוגרפיה

- אידלוביץ י. "חינוך פוסט-מודרני ממקורות התבונה הצינית" כתב עת אחווה, 5, 1999
- ברבאשי, א. "קישורים-המדע החדש של רשתות". 2009. תל אביב. ספרי חמד
- דרייקוס, ר. יסודות הפסיכולוגיה האדלריאנית. 2000. הוצאת מכון אדלר
- עמית, ח. (עורכת) אחריו: על מנהיגות ומנהיגים. עבודת המנהיגות בעידן של שינויים. 2000. משרד הביטחון.
- חפץ, ר. ולינסקי מ. מנהיגות במבחן. 2007. ידיעות אחרונות.
- יוספין, מ. שמידע, מ. לקראת פרדיגמה חינוכית חדשה המערכת החינוך הישראלית בעידן הפוסט מודרני, מט"ח.
- כוכבי, א. אורטל, ע. "שינוי והשתנות מעשה אמן". בין הכתבים 2014. דדו.,
- כ"ץ, י. ארגונים בעולם פוסט מודרני. תל אביב. 2012. רסלינג.
- כריסטאקיס, נ. ופאולר, ג. מחוברים. תל אביב. 2011. מטר.
- לביא, צ'. הייתכן חינוך בעידן הפוסטמודרניזם? 2000 תל אביב: ספרית הפועלים.
- לביא, צ'. במערבולת האידיאולוגיות: יסודות החינוך במאה העשרים. 2002. ירושלים: מאגנס, האוניברסיטה העברית.
- מרחב.ש. "כלכלת האינטראקציות". The Marker 2006
- סמואל י. ארגונים 2006. זמורה ביתן.
- Argyris, C ; Schön Organizational learning: a theory of action perspective D A. 1978 Addison-Wesley Pub
- Bauman, Z. Intimations of postmodernity. 1992 London: Routledge & Kegan Paul



התחום לפיתוח מנהיגות

Bauman, Z. Life in fragments – Essays in postmodern morality 1995. Oxford & Cambridge .Blackwell .B

R A Heifetz, M Linsky. Leadership Without Easy Answers 2002- Harvard Business School Press, Boston

### מסמכים פנימיים

מינקה, ה. אחינועם, ג. אוברבסקי, ת. לאוטמן, ת. ובויער, א. רשתיות בארגונים. תחום פא"ר 2012, 8200.

פינטו, ל. איזנברג, א. דה לה פרגולה, ש. מנהיגות רשתית באמ"ן. 2011. מסמך פנימי.

שריפט, ע. פסה, נ. תובנות ארגוניות מהכשרות הפיקוד באמ"ן 2014. מסמך פנימי.

שריפט, ע. זהרון, א. איזנברג, א. (2014) סיכום כנס מנהיגות בעידן הפוסט מודרני מפקדים באמ"ן. "ציד הממותות" (2014).

### **הרצאות ומפגשי שיח בהכשרות**

מפקדים

ד"ר דני חמיאל – חוסן אישי וארגוני

ד"ר גילת קפלן – מפקדת מכון הקבע באמ"ן – חוסן

הארי גוטסדינר – מערכות מורכבות ומנהיגות

הגב' סמדר תדמור – "להוביל שינוי מהאמצע" חברת מתיס

### אתרי אינטרנט

ויקיפדיה – הגדרות שונות

<http://doalogue.co.il/> דואלוג - יותם הכהן ויובל הולצמן

<http://www.reut-institute.org/Default.aspx> - מכון ראות

[www.ידע.com/](http://www.ידע.com/) - האתר של פיני יחזקאלי

<http://www.merhav.net> - מרחב שמואל