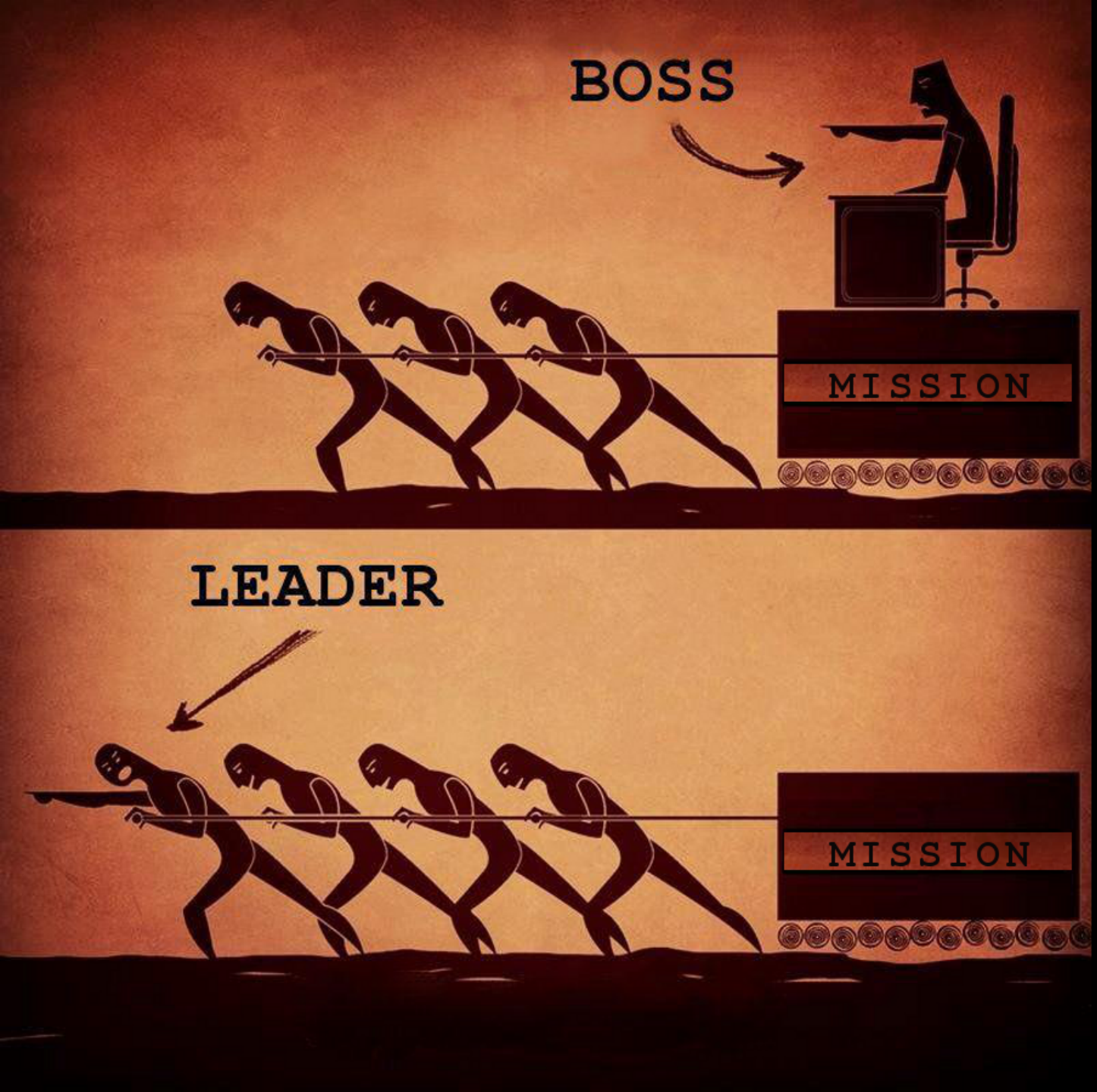
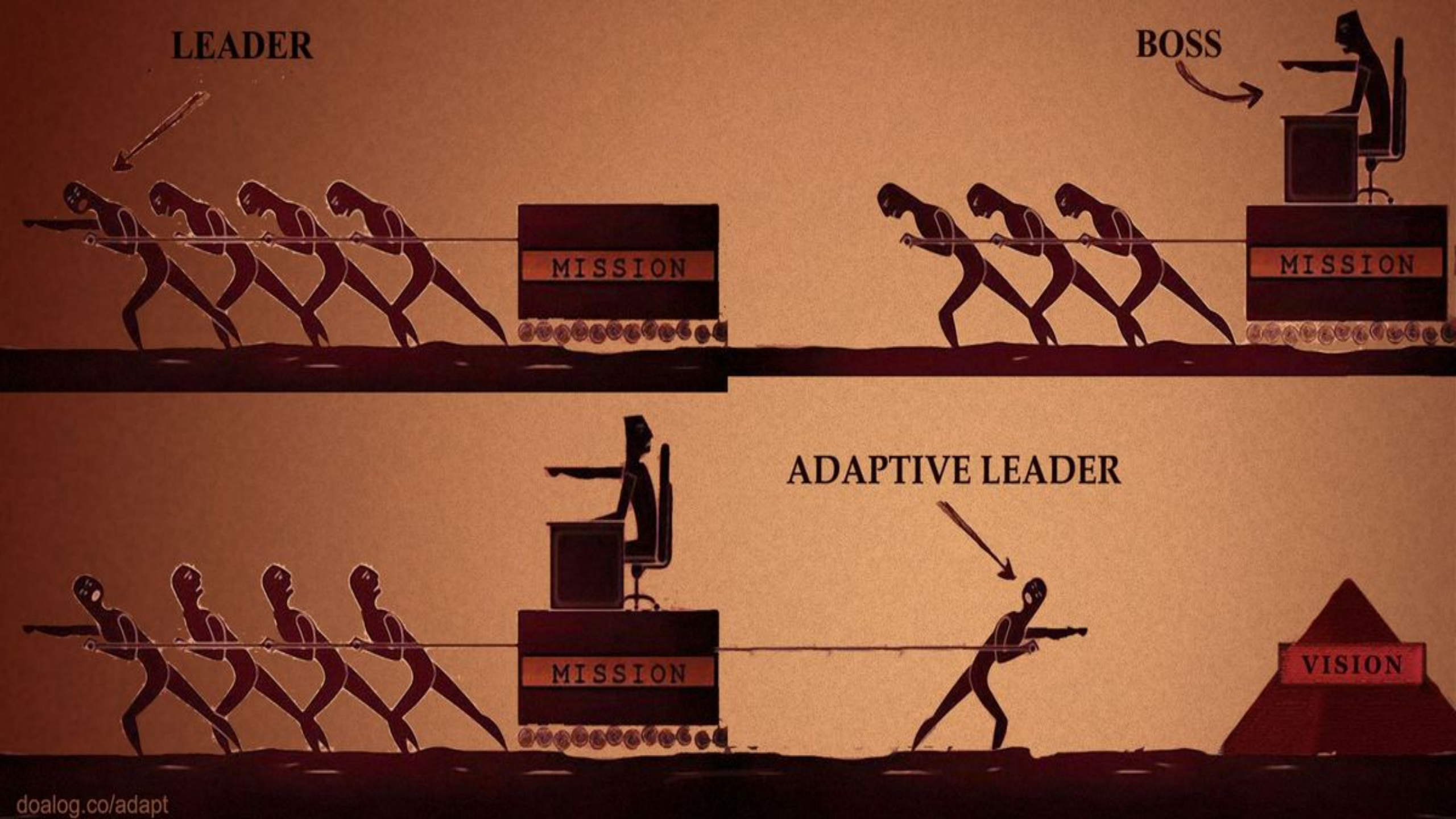
מנהיגות הסתגלותית

"אנחנו מתקשים יותר ויותר ליצור פתרונות הסתגלותיים־הוליסטיים. כתוצאה מכך - מדגיש חפץ - אנחנו משועבדים בהגיון פעולתנו ובהחלטותינו לחיפוש פתרונות טכניים לבעיות ומאבדים את היכולת להתבוננות ולהשגת פריצות דרך מהסוג ההסתגלותי."

— מחינוך למצויינות אל נכות מנהיגותית, גרשון הכהן



מה זו מנהיגות?


LEADER
MISSION
BOSS
MISSION
ADAPTIVE LEADER
MISSION
VISION
doalog.co/adapt

מנהיגות הסתגלותית – למה?

- האם אנחנו צריכים להסתגל?
- למה אנחנו לא מסתגלים?
- מה הקשר למנהיגות?

מקורות

- בית הספר למשל בהרווארד
- רקע: מערכות מסתגלות
- רלוונטיות: מערכות ציבוריות, תאגידים, השפעה ציבורית רחבה.

מהי מנהיגות הסתגלותית?

- תפיסת מנהיגות המבוססת על עקרונות החשיבה המערכתית:
  - השראה ממערכות ביולוגיות מסתגלות
  - המערכת מורכבת ממתח בין ססטוס קוו לשינוי
  - הבחנה בין סמכות (שימור הקיים) ומנהיגות (הסתגלות ושינוי)
  - כדי להבין צריך לנוע בין התבוננות ברמת המקרו והתבוננות/עשיה ברמת המיקרו

המנהיגות היא הכוחות שמניעים באופן מודע שינוי במערכת

Rethink Strategy
DOAlogue

אתגר טכני מול אתגר הסתגלותי

בין אתגר טכני ואתגר הסתגלותי			
הגדרת הבעיה	**הפתרון ויישומו**	**של מי האחריות?**	**סוג העבודה הנדרשת?**
ברורה	קיים	הממסד/סמכות	טכנית
ברורה	דורש למידה	הממסד והציבור/לקוח	טכנית והסתגלותית
דורשת מסגור	דורש למידה	המנהיגות המתהווה	הסתגלותית

גישות מנהיגות קלאסיות

- מיקוד במנהיג / מונהגים
- מנהיגות = פוזיציה
- עיסוק בכריזמה
- שיטות השפעה
- דילמות ערכיות
- מנהיג / מונהגים
- פיתוח על ידי התנסות

מנהיגות הסתגלותית

- מיקוד במנהיגות
- מנהיגות ≠ סמכות
- עיסוק בתנאים להובלת שינוי
- פוטנציאל ההשפעה
- הערכים במבחן
- מנהיגות / התנגדות / שותפים
- פיתוח על ידי עיבוד

DOAlogue Rethink Strategy

מנהיגות מול סמכות

	אין סמכות	יש סמכות
אין מנהיגות	x	סמכות פורמלית (פקידות)
יש מנהיגות	מנהיגות הסתגלותית (קלאסית)	מנהיגות עם סמכות (מצביאות)

המרפסת ורחבת הריקודים

"המנהיג נדרש להיות מסוגל לקחת צעד אחורה ולהעריך את ההתרחשות מפרספקטיבה רחבה."

"בכדי להיות אפקטיבי, מנהיג חייב להיות נוכח ולהגיב לכל התרחשות באופן מיידי"

*"אנו מכנים זאת '**לעזוב את רחבת הריקודים ולעלות למרפסת. אך אם אתה רוצה להשפיע על מה שמתרחש, תהיה חייב לחזור לרחבה.**"*

Leading with an Open Heart, Ron Heifetz

DOAlogue Rethink Strategy

ויסות הטמפרטורה

המנעות מעבודה הסתגלותית

הסטת תשומת הלב

- התמקדות בהיבטים הטכניים של האתגר וביצוע של פתרון טכני
- הגדרת הבעיה כך שתתאים לניסיון הקיים
- הורדת הטמפרטורה על ידי סיפור בדיחה או לקיחת הפסקה
- הכחשת עצם קיומה של הבעיה
- יצירת מאבק, כגון התכתשות על רקע אישי, במקום להתמקד בבעיה
- ביטול והשמטת אפשרויות פעולה שמעיבות על מורשת העבר

השלכת האחריות

- דחיקה לשוליים של מי שמבקש לקדם את הנושא ("לירות בשליח")
- למצוא שעיר לעזאזל
- למצוא אויב חיצוני
- לתקוף את הסמכות
- להטיל את העבודה ההסתגלותית על אלו שאינם יכולים לקדם אותה (יועצים, ועדות וכיוב').

Rethink Strategy
DOAlogue

איך בכל זאת מניעים עבודה?

- גיוון הפרובוקציה
- וויסות הטמפרטורה
- לתזמר את הקונפליקט
- "לערב הורים/לערב ילדים" - רתימת שותפים מחוץ למסגור הקיימת
- ניסויים קטנים

העבודה במרכז ומיפוי הסיעות

רתימת שותפים

החזרת העבודה לבעלי העניין

Rethink Strategy
DOAlogue

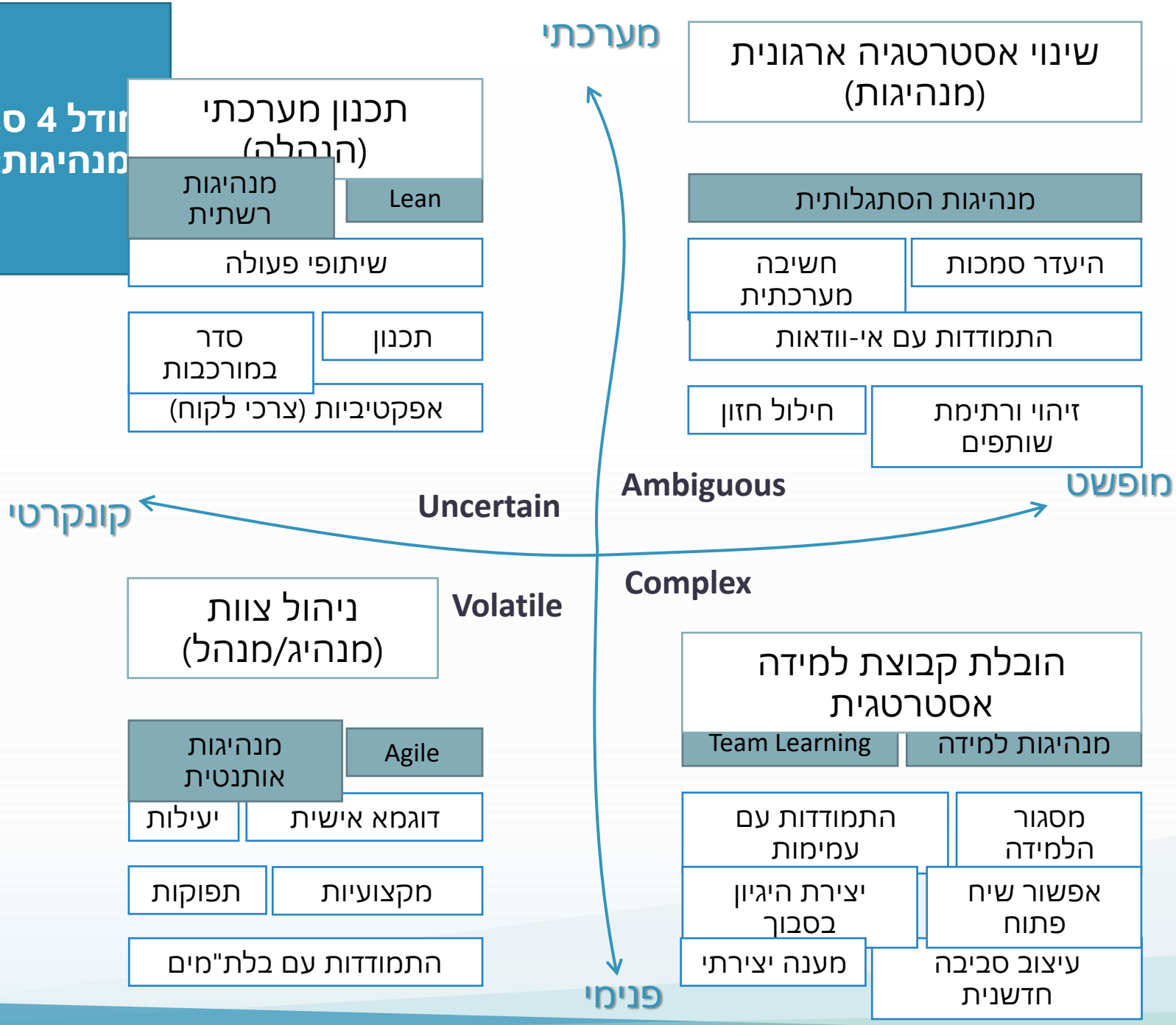
ניסויים קטנים מקדמים מהפכות גדולות

- **הנחת המוצא**: רב הנסתר על הגלוי אבל הנסתר לעתים חשוב מהגלוי.
- **הצורך**: הדרך היחידה להפוך את הנסתר לגלוי זה לגרום למערכת לעבוד
- **הבעיה**: פעולות גדולות עלולות לפגוע בנו או במטרה בשל חוסר הבנה
- **איך**: ניסוי מרפסת
- **הערך של התנסויות**: לגלות ולעצב את המציאות תוך בחינה מתמדת וללא סיכונים גדולים מדי.

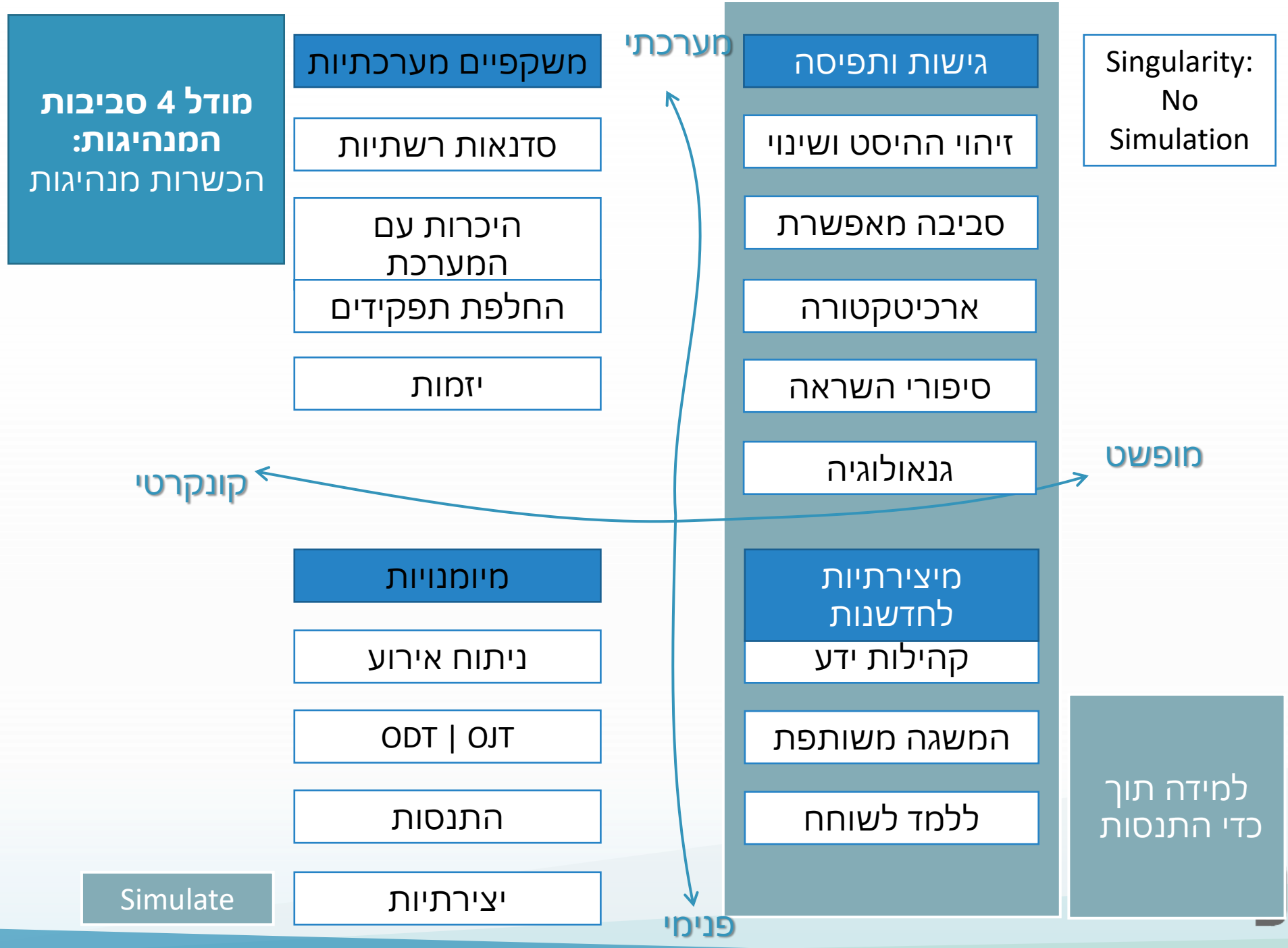
Rethink Strategy
DOAlogue

חקירה הסתגלותית: **מקרה מבחן ב'**

מודל 4 סביבות מנהיגות: פירוט



DOAlogue Rethink Strategy


מודל 4 סביבות המנהיגות:
הכשרות מנהיגות
משקפיים מערכתיות
סדנאות רשתיות
היכרות עם המערכת
החלפת תפקידים
יזמות
מערכתי
גישות ותפיסה
זיהוי ההיסט ושינוי
סביבה מאפשרת
ארכיטקטורה
סיפורי השראה
גנאולוגיה
Singularity: No Simulation
קונקרטי
מופשט
מיומנויות
ניתוח אירוע
דנס | דסס
התנסות
יצירתיות
מיצירתיות לחדשנות
קהילות ידע
המשגה משותפת
ללמד לשוחח
למידה תוך כדי התנסות
Simulate
פנימי

DoAlogue Wiki

פרדיגמה חדשה לניהול וייעוץ אסטרטגי

DoAlogue.co.il

ניהול מערכתי ושילוביות

אסטרטגיה וחזון

חדשנות ויזמות

פיתוח ידע ולמידה

מנהיגות ושינוי

הסוד הארגוני