

מנהיגות בעידן הפוסט מודרני – חלק ב / ענבר שריפט, אלונה אייזנברג

מודל הפנטגרם פותח באגף המודיעין ע"י אנשי תחום פיתוח מנהיגות כמודל שצמח מהשטח. העיסוק הרב בפיתוח מפקדים דרך הכשרות חייליות, מפגשים עם מפקדים, היותנו חלק מתהליך אסטרטגי עמוק - "מעשה אמן", שיח מקצועי ופיקודי יצר אוסף מגוון של מרכיבים: תובנות ארגוניות העוסקות ב: מה מאתגר מפקדים היום? מה בולם ומקדם תהליכים בארגון? ולצדן זה חשנו כי גם העיסוק שלנו בפיתוח מנהיגות מתערער. מה היא מנהיגות בעידן הנוכחי?

לאט לאט נרקם המודל. בתחילה צברנו אוסף של מרכיבים ומושגים, בהמשך הצלחנו להמשיג שלשה רבדים - ולבסוף - הקשה מכל: בחרנו מה יותר מתאים להכניס יכנס למודל - ובאיזה רובד. המודל הינו פלטפורמה לעבודה ומאפשר תנועה בין המרכיבים, בהתאם לפרשנות הסובייקטיבית. כך יתכן שמרכיב מתוך הפרקטיקה, קרי - שיתוף פעולה, יהווה עוד שנים אחדות חלק מהרובד התפיסתי.

המודל מאפשר תנועה בין הרבדים בהתאם לפרשנות הסובייקטיבית.

להלן מודל הפנטגרם כפי שניתחנו ולמדנו מהמפגשים עם המציאות.

מודל הפנטגרם – מנהיגות בעידן הפוסט מודרני

מודל הפנטגרם 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 הינו האופן בו אדם תופס את עצמו במפגש עם המציאות.

ברובד ההתנהגותי נמצאות הפרקטיקות המסייעות להוביל ארגון במציאות משתנה.

כל אחד מן הרבדים מושפע ומשפיע על האחרים. כך, למשל, תפיסה משפיעה על ההוויה - והתנהגות משפיעה על תפיסה ולהיפך. לכן ניתן להתחיל לעבוד עם כל אחד מהרבדים ומשם לייצר שינוי.

הבחירה בכוכב המחומש - הפנטגרם, כצורה, לא היתה מקרית.

ראשית, זהו מודל מורכב יחסית המכיל כמות גדולה של פרטים ויחד 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.
 שלישית - צורת הכוכב והמחומש משתזרים זה בתוך זה ומהווים פרקטל שהינו מושג בסיס בתורת המורכבות - ומשרת אותנו גם בהתבוננות על ארגונים.

תרשים: מודל הפנטגרם - 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 (לדוגמא 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.

תפיסה של אקוסיסטם - אקוסיסטם הינה 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 קיימת 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 לפעולה 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 המאפשרת 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).

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 - והם 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.

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

ניתן לראות כי בשלושת מרכיבי התפיסה יש הבנה של האדם את עצמו כחלק ממערכת גדולה יותר. זהו היבט המאפשר קבלה של חלקיות ויותר 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 מאגד 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"הקרקע 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 לכפיים. לנוכח חוויה זו נדרשת הוויה המאפשרת התמודדות מיטבית עבור המפקד ועבור הארגון.

מתוך השיח שפגשנו בהכשרות זיהינו חמישה מרכיבים של הוויה שככל 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 הוויה 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. בכדי להיות שחקן פעיל ברשת עליו להכיר בערכו במובן הרחב: אילו יכולות ייחודיות הוא מביא אתו, איזו נקודת מבט ייחודית, איזה קשרים צבר עם השנים וכיצד הם יכולים לסייע לאחרים, לאיזה ידע יש לו נגישות, וכד'. הוויה 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 הוויה של ערך במובן העמוק של המפקד כאדם.

הערה נוספת בהקשר זה תהיה לגבי תחרות ואיום. אחד המקומות בהם הערך של מנהל לא מתערער הוא כאשר הוא נמצא בהוויה שלכולם יש ערך. הצלחה של אחר אינה פוגעת בערך שלי אלא מייצרת ערך גדול יותר לשינוי. זוהי הוויה המשפיעה ישירות על היכולת לייצר שותפויות.

אחריות אישית מורחבת - אחריות אישית מורחבת היא הוויה 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 צפייה 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 ממהו 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 וה- א פורמאליות והמשאבים המוגבלים. ומאידך פגשנו התנהגות המזהות באתגרים ובמתח הזדמנויות – הזדמנות להיות שותפים לתהליכים חוצי ארגון, הזדמנויות להשפיע, ללמוד להתרחב, 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. אלו התנהגות ומרחב המאפשרים 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 אין זה 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, אפשרות 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 ההוויה 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 תוך כדי - משמעותית. למידה מסוג זה איננה מאפשרת ידיעה מיידית של נכון או לא נכון אלא

של תנועה תוך כדי 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 אוחד 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.

שמאל מרחב(2006) מציע כי לאחר שלושה עידי 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**.

אפשרויות אי-סדר - על פי תיאוריות של מורכבות דווקא על סף הכאוס באזור הגבול העדין שבין הסדר לכאוס, שם יש התהוות של 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 (ד"ר פיני יחזקאלי – אתר אינטרנט).

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".

דווקא משום שגבול הכאוס הוא טווח ייחודי בין הסדר לכאוס, יש לתחזק אותו בצורה נאותה השומרת על התהליך במרחב בו הפוטנציאל מיטבי: לא 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:

הבט 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 שכחיה בגישה הינה החקר המוקיר (Appreciative Inquiry) גישה ללמידה על בסיס הצלחות וחזקות של הארגון.

הבט 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.

הבט 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)

הבט 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 יישומים אחדים:

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 והשונות בו גדולה. עם זאת במחקר שנעשה לאחרונה בבית ספר למנהיגות בהרווארד (2014) הוצעו 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 החוויה הינו רובד שאנו ממליצות לעסוק בו בפיתוח אנכי. מרכיבי החוויה 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.

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
- חנה עמית – ערכה. אחריו: על מנהיגות ומנהיגים. עבודת המנהיגות בעידן של שינויים. 2000. משרד הביטחון.
- חפץ, ר, לינסקי 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 ישראל. ארגונים בעולם פוסט מודרני. תל אביב. 2012. רסלינג .
- כריסטאקיס, נ, פאולר. ג. מחברים. 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". 2006 The marker
- 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
- 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

מסמכים פנימיים

מינקה.ה:אחינועם.ג:אוברבסקי.ת:לאוטמן:ת: בויר.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.ג. 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>

ww.ידע.com/about-us האתר של פיני יחזקאלי

- מרחב שמואל [/http://www.merhav.net](http://www.merhav.net)