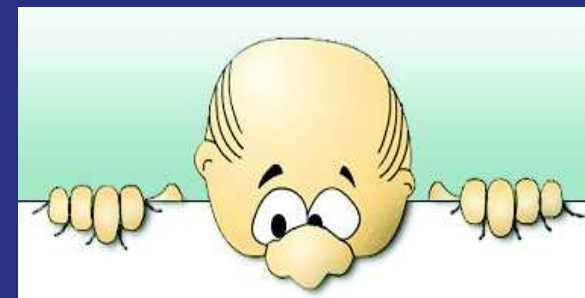


מוראות במצב חשור

מוראו החשור"פ 2004



משבר משאבים - הגדרה

תקופת מפנה קריטית הנובעת מכוחות חוץ-
ארגוניים,

הפוגעים בתפקוד הפנימי של הארגון

ועלולים לגרום להתמוטטותו!

מאפיינים של משבר - Crisis

- ✓ משבר בד"כ נוטה להחרפה: "אפקט הדומינו"
הידרדרות במערכת אחת גוררת הידרדרויות במערכות פנימיות
אחרות של הארגון.
- ✓ תחושת התמוטטות טוטאלית: "אובדן האור בקצה המנהרה"
המחסור במשאבים יוצר תחושת שיתוק ואין אונים גם בתחומים
בהם ניתן לפעול כבעבר: העתיד נגמר!
- ✓ אובדן שליטה: "אנחנו כמו סירת נייר במים סוערים"
הארגון מרגיש נשלט ע"י כוחות חיצוניים ואינו מצליח לפעול
מתוך קבלת החלטות רציונאלית עצמאית.

מאפיינים של משבר - Crisis (המשך)

✓ צמצום משאבים פריפריים ונטייה לריכוזיות:

קיצוצים דרסטיים בכ"א, בתקציב, סגירת מערכות, מכירת רכוש, הפסקת פיתוח ומחקר והארגון הופך ליותר ויותר ריכוזי .

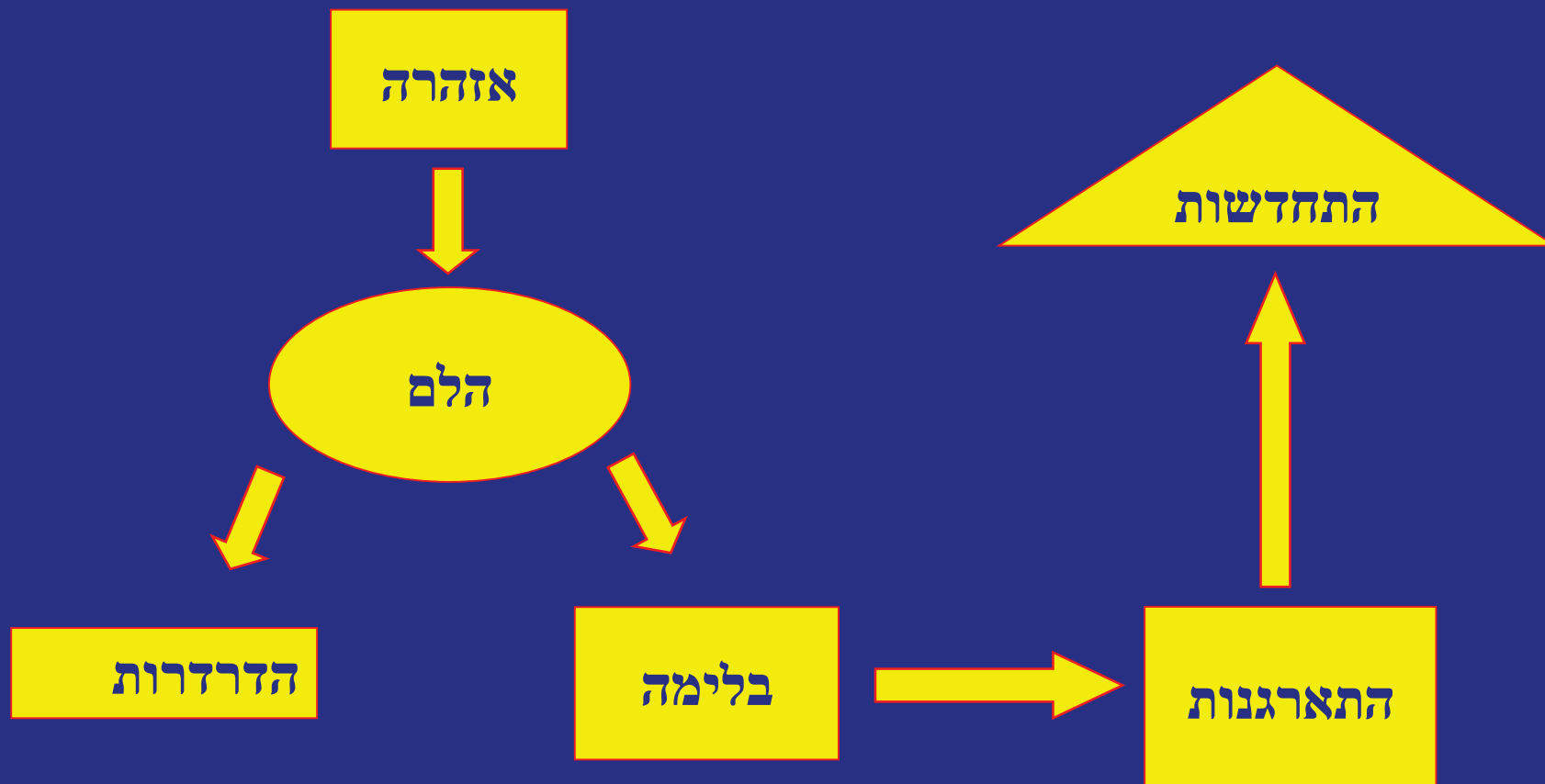
✓ המשבר פוגע בתפקוד ובתפוקות:

המשבר פוגע ביכולת המנהיגותית, בתהליכים הניהולים, בכושר הביצוע באיכות השירות, במוטיבציה ובמוראל.

✓ המשבר עלול להוביל להתמוטטות:

"חרדה שמגשימה את עצמה", תחושת אובדן שליטה וחוסר אמונה בעתיד עלולים לגרום להידרדרות ולהתפרקות הארגון.

שלבי ההתמודדות עם המשבר



שלבי התמודדות עם משברים

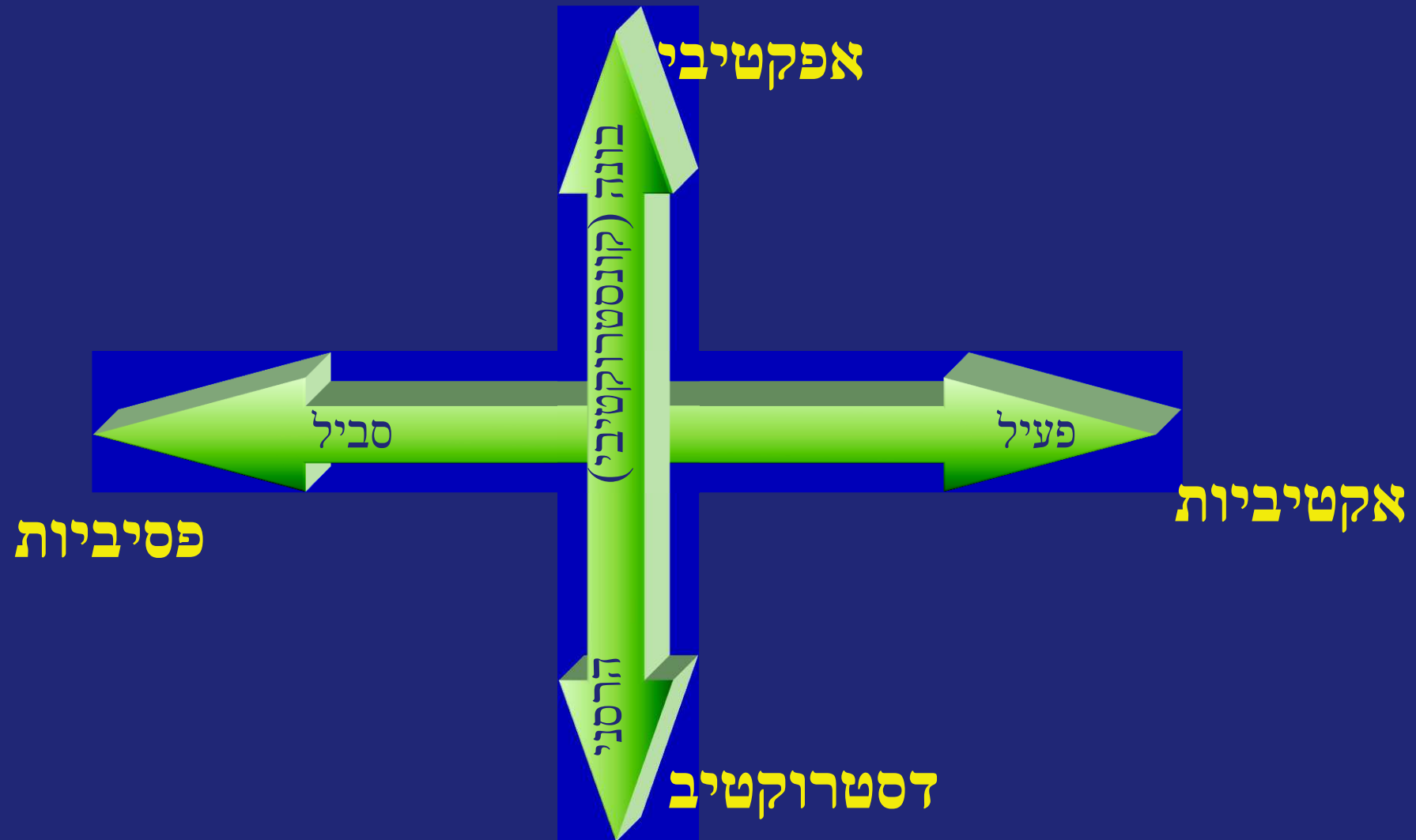
1. אזהרה/הכחשה: המציאות מאיימת אבל מתעלמים, מכחישים (פסל שלוש הקופים), מדחיקים (מנגנון כנגד חרדה), מתנהגים כאילו העניינים כרגיל. בשלב זה עדיין אפשר למנוע משבר.
2. הלם: המציאות טופחת בפנים בחוזקה. אין אפשרות להתעלם. נוצרת מודעות לסכנת ההישרדות. תגובות רגשיות חזקות ככעס, תוקפנות, חרדה והתנתקות, הרעה ביחסים בינאישיים. תפקוד המערכת נפגע, ההנהלה מבולבלת, תקופה של אנדרלמוסיה חריפה.
3. בלימה: גיוס כוחות לעצירת ההתדרדרות. מנסים למנוע מפולת, מנסים להשתלט על המצב, חיפוש מנהיגות אמיצה, חרדה לגבי העתיד, כעס, צער, אשמה על אובדן העבר, הניהול נעשה ריכוזי, היחסים נעשים מנוכרים.

שלבי התפתחות של משברים (המשך)

4. התארגנות: מתחילים להתנתק מהדרך הישנה ומחפשים כיוונים חדשים. השלמה עם העובדה שאי אפשר חזור למציאות הישנה. עשיית חשבון נפש, יחסים משתנים לכיוון של שיתוף פעולה ותמיכה הדדית.

5. מיסוד השינוי: חוזרים לתפקוד בריא, לצמיחה ולביטחון עצמי. המנהיגות והמבנה מתאימים עצמם למצב החדש. מטרות ארוכות טווח ולא רק כיבוי שריפות. התחדשות כלכלית (קוצרים עודפים המאפשרים גמישות).

דפוסי התנהגות בתגובה למשבר



התמודדות ארגונית נכונה במהלך משבר

1. שלב הבלימה: נקיטת אמצעי חירום מידיים, התגייסות מסיבית של המפקד והדרגים הבכירים לטיפול מהיר ושיטתי במשבר, הכרזה על מצב החירום בכל חלקי הארגון, הקמת צוותי התייעלות בעלי סמכויות לקביעת אמצעים מידיים לעצירת "אפקט הדומינו". ביצוע פעילויות מהירות, ברורות ונראות לעין להקטנת הוצאות לחסכון, תקשורת, שקיפות נתונים, דיווחים עדכניים ומדויקים לכל חלקי הארגון.

2. שלב ההתארגנות: דורשת מנהיגות אמיצה והתגייסות בכל הרמות. ריכוז ההנהלה לקביעת חזון הממוקד לעתיד, בערכים, בתעוזה ליצירת שינוי משמעותי, לנקוט בעמדה פרקטית ולהתמקד במשימות, לשתף את אנשי הארגון ולמקדם למילון משותף. לפתח ולשכלל את הראיה המערכתית, להתמקד בסביבה ולנצל הזדמנויות.

מנהיגות

צידוד אנשים וקבוצות והחדרת השראה
בהם, כדי שיתנו את המיטה עצמם וישיאו
את התוצאה הרצויה.

תפקיד המנהיג לנווט את הספינה כך
שתנוע כיוון הרצוי ולא תיטלטל על
הגלים לפי הכיוון האקראי של הרוח.

תכונות המנהיגות

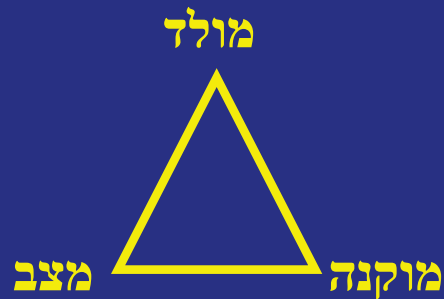


משולש המנהיגות

❖ תכונות מולדות – נולדים עימם אך לא בהכרח באים לידי ביטוי.

❖ מיומנויות מוקנות - סט נרכש של כלים והתנהגויות.

❖ מצב וסביבה – האפקטיביות המנהיגותית תלויה בהתאמה נכונה של המנהיג למצב ולסביבה.



סולם הצרכים של מסלו

- גופניים - אלה הם הצרכים הבסיסיים כמו מזון, מים, מחסה וסיפוק מיני.
- בטחון - הגנה כנגד סכנה ואיומים מהסביבה.
- חברתיים - צורך באהבה, חיבה ותחושת השתייכות.
- כבוד - שאיפה לכבוד עצמי ולדעה טובה מהסובבים.
- הגשמה עצמית - הצורך בהפקת סיפוק מעבודה.

סולם הצרכים של מסלו



תחשבת המדענים

במרחאות

"הרחמן"

הרחמן

- **החצנה (extraversion) – מייצג את הנטייה לחברותיות, אסרטיביות, אקטיביות, סקרנות וחיפוש אחר ריגושים.**
אנשים בעלי החצנה גבוהה הינם אנשים בעלי נטייה לרגשות חיוביים ולאופטימיות.

הרחמן

- התאמה רגשית (emotional adjustment) –
התאמה רגשית מתאפיינת על ידי סיפוק מהחיים,
החופש מדיכאון ומקשיים נפשיים אחרים, הפגנת
רגשות ברמה סבירה והנאה מחברה.
לעיתים קל יותר להסביר את היפוכה: נוירוטיזם –
הנטייה לדאגה, לפחד, לדיכאון ולמצבי רוח
משתנים, להתבודדות, להתבדלות, להתייחדות,
להלקאה עצמית.

הרחמן

- פתיחות לחוויות (openness to experience) הנטייה ליצירתיות, דמיון, מהירות תפיסה, הבחנה, התחשבות, הקשבה, פתיחות, גמישות.
הפתיחות לחוויות לעיתים מכונה –
"אינטלקטואליות עממית".

הרחמן

- מצפוניות (conscientiousness) –
הכוונה למצפוניות המותוות על ידי שני
גורמים: הישגיות ואחריות.

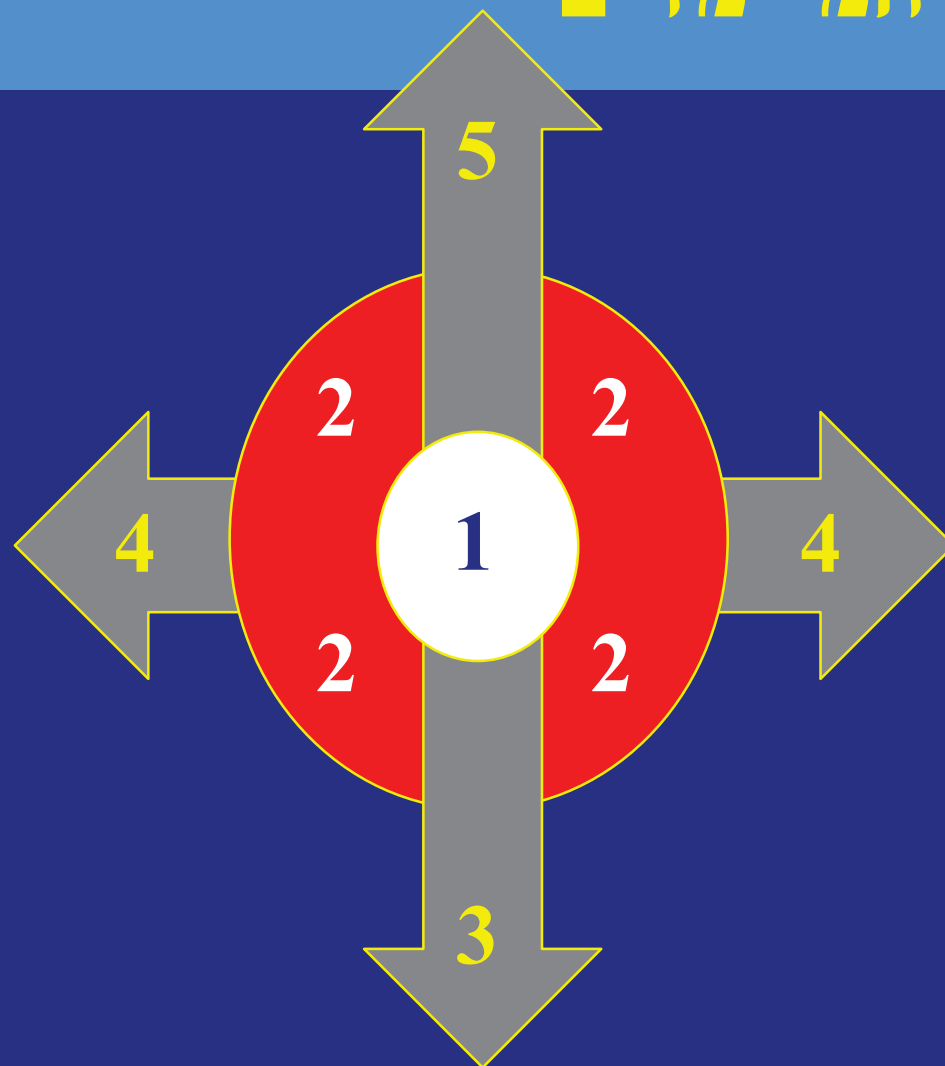
הרחמן

- **נועם (agreeableness) – זה מייצג את הנטייה לנחמדות, עדינות, מעורר אמון, חום וביטחון בסובבים, התחשבות אמפטית בזולת.**

תחשבת החייומים

בזמנך מצרכי חשב

חמשת המימדים



1. אני: להנהיג את האני
הפנימי

2. משבר: להנהיג את המשבר

3. למטה: להנהיג את ארגוןך

4. אופקית: להנהיג את
מקביליך

5. למעלה: להנהיג את מנהיגך

שלושת

שלושת

המאות

שלושת המוחות

המוח העליון

המוח העליון: מעבדת מחקר ופיתוח;

"מכון ויצמן"; מרכז היצירתיות

והחדשנות

המוח האמצעי: מאגר תבניות

השגרה; ספריית הזיכרונות;

ארגז הכלים לניהול היום-יומי

המוח האמצעי

המוח התחתון

המוח התחתון: המרתף הרגשי;

המוח הפרימיטיבי; הקדום;

ההישרדותי (וגם מקור כול הצרות

בעולם המודרני)

שמות המועים

ברכות פרסות

הנעה

הנעה היא הדבר שגורם לאנשים לפעול או להתנהג
בדרך בה הם פועלים או מתנהגים.



תחילתה של הנעה בצרכים הקיימים אצל כל אחד
מאיתנו. אם צרכים אלו לא באו על סיפוקם, אנו
קובעים יעד, במודע או שלא במודע ונוקטים פעולה
כדי להשיג יעד זה.

סוגי הגורמים המניעים

1. הצורך בהישג:

איש הצוות מונע ע"י הצורך בהישג ומחפש את הסיפוק הקשור בהשגת דבר-מה שהיווה אתגר. המנהיג חייב לתת לאיש הצוות הזדמנויות למלא את צרכי ההישגיות שלהם, ולהעמיד בפניהם משימות חדשות ומאתגרות.

2. הצורך בכוח:

איש צוות בעל צורך חזק בכוח מוצא סיפוק בהשפעה על אחרים ושליטה בהם. הוא אוהב להנהיג, לשכנע ולהשפיע על מצבים.

המנהיג יחתור למנהיגות מקומית "כל עובד מנהיג".

סוגי הגורמים המניעים

3. הצורך בהשתייכות:

איש הצוות מונע ע"י צורך ההשתייכות ושואב סיפוק מפעולות הגומלין עם הזולת. הוא אוהב להיות עם אחרים, לפתח מערכות יחסי ידידות, ולחוש סיפוק מההיבטים החברתיים של מקום העבודה.

4. הצורך באוטונומיה:

איש הצוות חש בצורך באוטונומיה, רוצה חופש ועצמאות. הנח להם להיות אחראים על עבודתם.

5. הצורך בביטחון:

איש הצוות שואב סיפוק מביטחון במקום העבודה, הכנסה קבועה, תנאי שירות, ביטוח בריאות וחיים, וסביבת עבודה נטולת סיכונים.

סוגי הגורמים המניעים

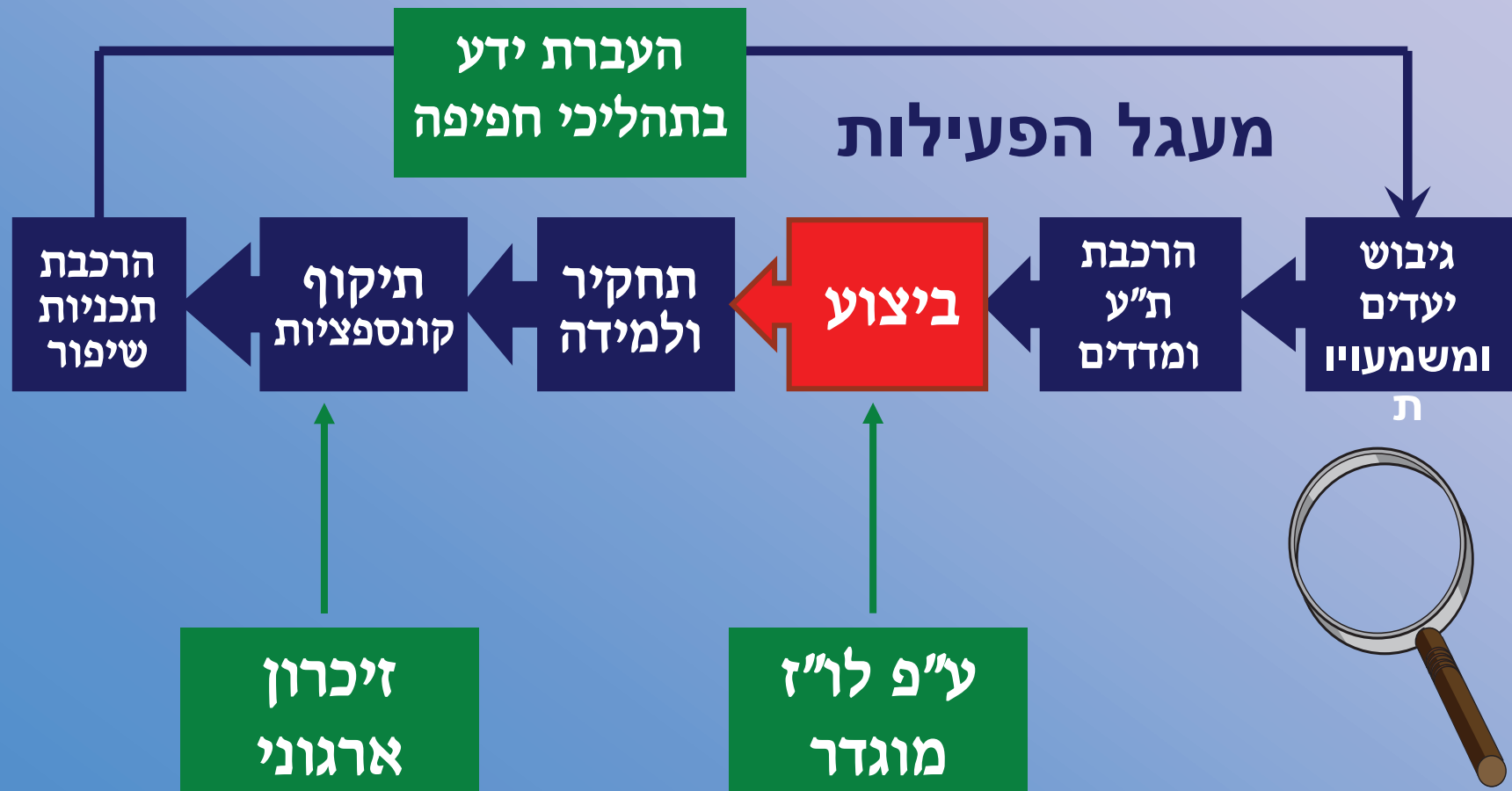
6. הצורך בהערכה:
איש הצוות אוהב שיעריכו וישבחו אותו, וכן יכירו בו ואותו.
תן להם משוב בשפע, הכרה ציבורית או סמלי הערכה על
עבודה טובה.
7. הצורך בשוויון:
איש הצוות מעוניין בשוויון ורוצה לקבל יחס הוגן.
לא בהכרח יכבד אי שוויון לטובתו.
8. הצורך במימוש עצמי:
איש הצוות שואב סיפוק מצמיחה והתפתחות עצמית.
משמעות הדבר היא התבטאות יצירתית בתפקיד או למידה
רק למען הלמידה.

שבתות המלכות

בשמיני חודש

"מלכודות" לשימור הידע

המלכודת "הקווית":



הדיון ככלי מרכזי

לניהול זמן



לך עצות

למנהל הישיבה

זה הזמן לשאול כל מה שרצית לדעת ולא העזת...



בשאלה

