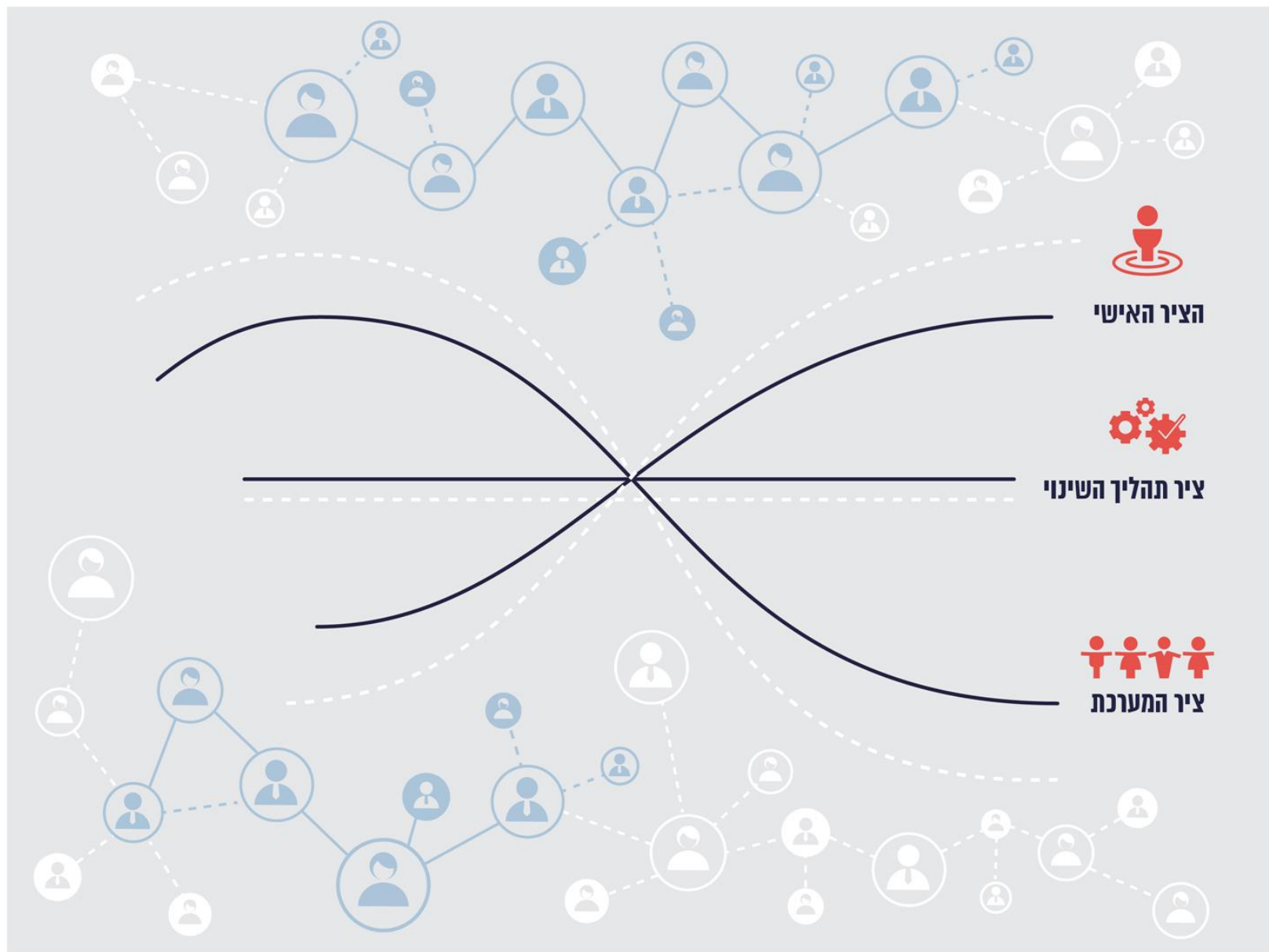


תפיסת ההפעלה





המע"ז
THE MEIZ

Lock in // הטמעה 

תכנון // מודל לוגי 

עיצוב // תיאוריית שינוי 

- 1 אישי
- 2 ארגוני
- 3 תקציבי

- 1 תשומות / משאבים
- 2 פעולות
- 3 תפוקות
- 4 תוצאות

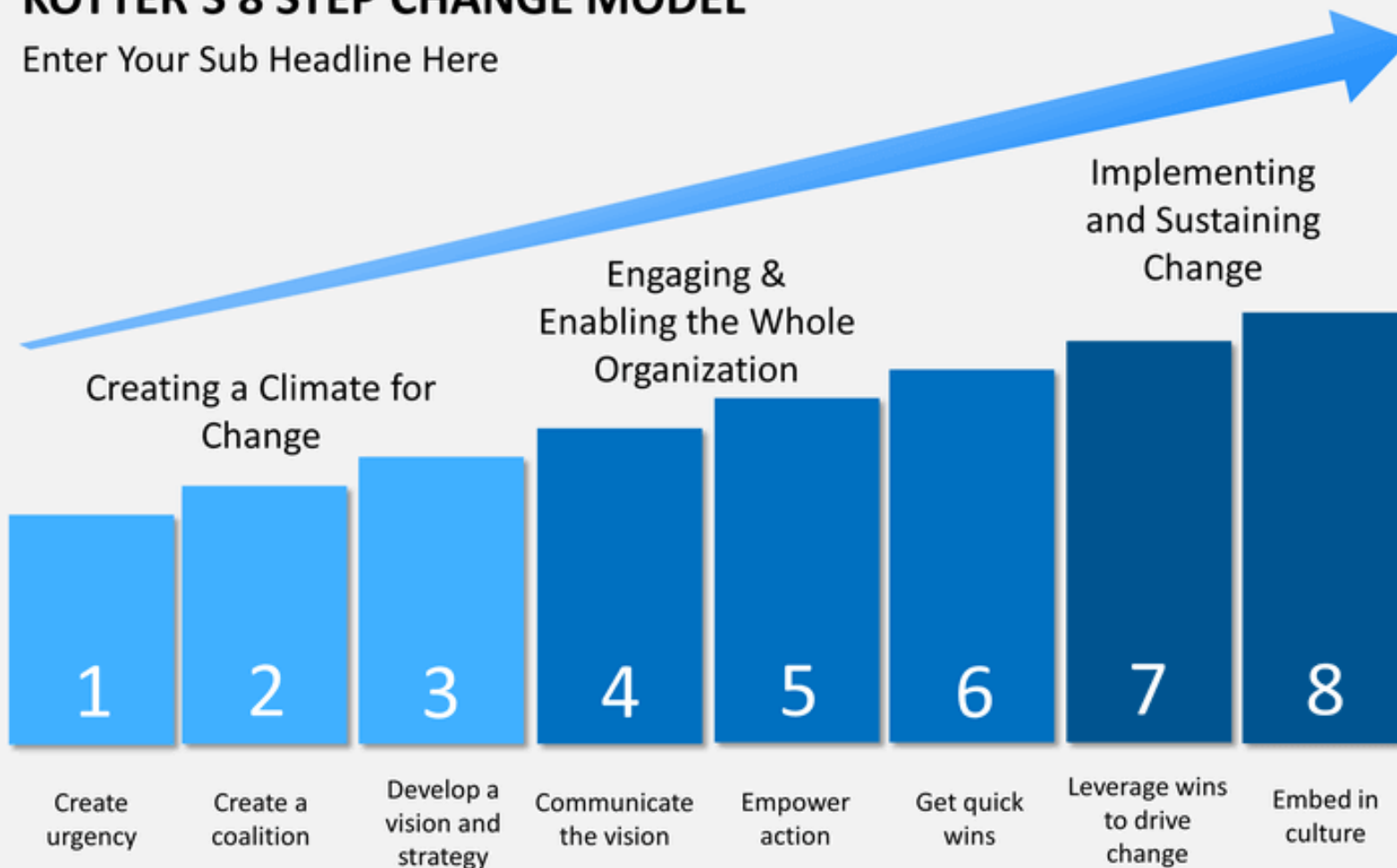
- 5 מיפוי קהלי יעד שחקנים ובעלי עניין
- 6 חלופות פעולה
- 7 אימפקט
- 8 ARRIVAL POINT

- 1 מה הבעיה מבוסס נתונים
- 2 חזון
- 3 הנחות יסוד
- 4 משימה/ייעוד

ציר מהלך השינוי

KOTTER'S 8 STEP CHANGE MODEL

Enter Your Sub Headline Here



ציר המערכת



מנהיגות הסתגלותית

מנהיגות כפעולה



כל אחד יכול לפעול,
לא רק בעל הסמכות



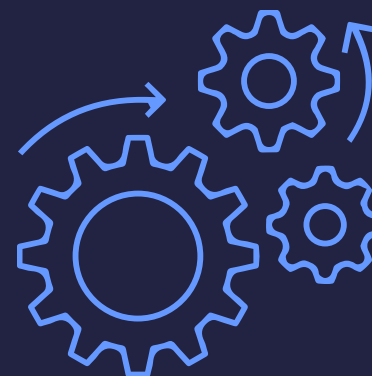
בכל רגע נתון אני יכול
לפעול במנהיגות

סוגי האתגרים



אתגר הסתגלותי

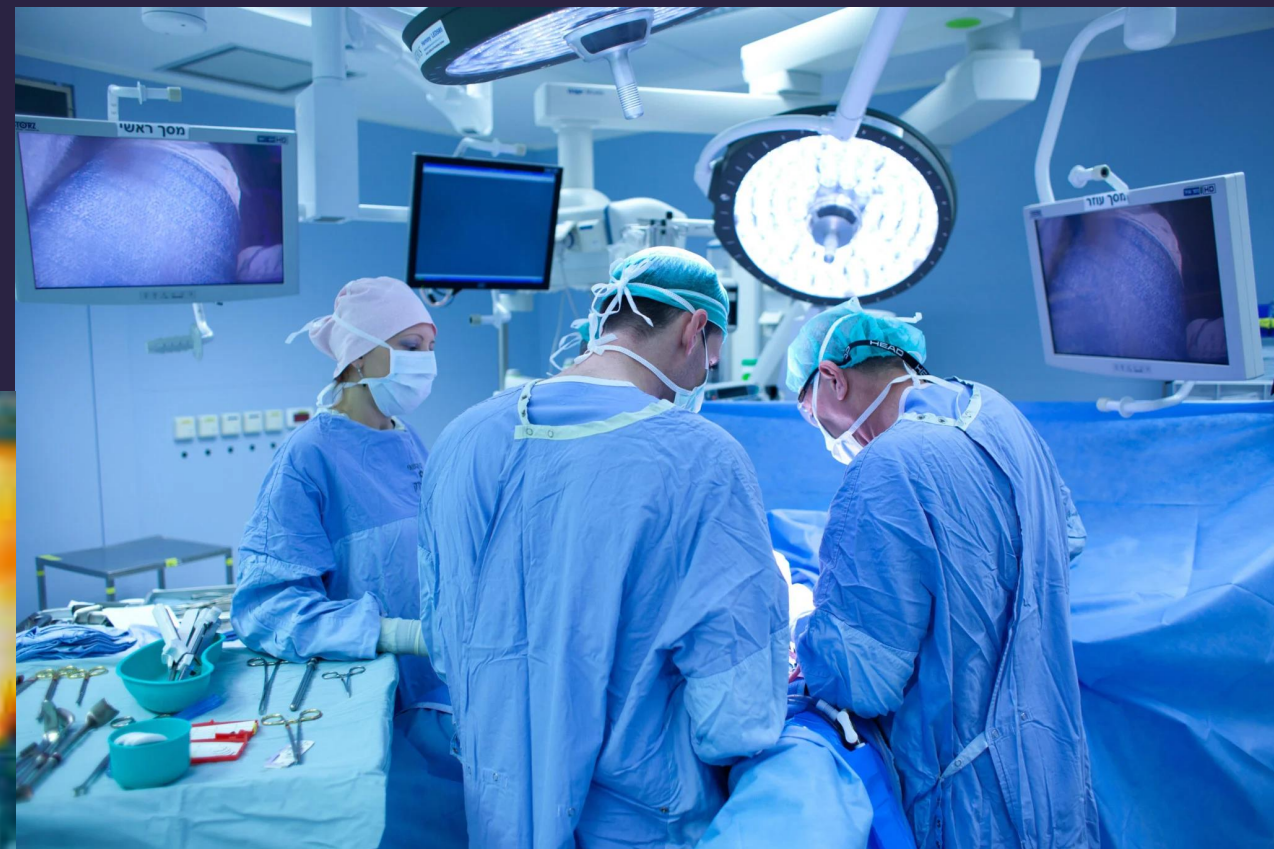
- < הפתרון לא בהכרח ברור ואין גורם מוסמך
- < מצריך שינוי של ערכים ונורמות



אתגר טכני

- < הגדרת הבעיה ברורה
- < יש ידע קיים לפתרון
- < יש גורם מוסמך

בניית מעבורת חלל



ניתוח לב

✓ הגדרת הבעיה ברורה
✓ יש ידע קיים לפתרון
✓ יש גורם מוסמך



הגדרת המנהיגות הסתגלותית

**“ להניע אנשים להכיר במציאות (הקשה) ולעשות עבודה
שדורשת שינוי בסדרי עדיפויות, באמונות או בדפוסי התנהלות
על מנת להשיג התקדמות/ שגשוג במערכת ”**

(Ronald Heifetz and Marty Linsky)



What would leadership look like?

אבחון האתגר ההסתגלותי

- פער מתמשך בין השאיפות למציאות
- ערכים מתנגשים - קונפליקט
- מענה במסגרת הכלים הקיימים אינו מספק



מיפוי המערכת

מיפוי המערכת וניתוח בעלי העניין –

- לבעלי העניין יהיו הפסדים כואבים

- עלינו להכיר את הסיפורים של כל בעלי העניין

- ממה אנחנו מבקשים מהם להיפרד?

תרשים אתגר הסתגלותי

<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>	<p>האתגר הסתגלותי</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>
<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>	<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>	<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>
<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>	<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>	<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>
<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>סיווג: מתנגד / תומך / דומם / אחר</p> <p>רווחים מהשינוי:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>הפסדים מהשינוי (כאב הוויתור):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>	<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>	<p>בעל עניין</p> <p>_____</p>



מושגים שחשוב להכיר

Self & Role

היכולת להבחין בין ה"אני" האישי לבין התפקיד אותו מוביל השינוי ממלא

לנוע בין רחבת הריקודים והמרפסת

להכניס את הפיל לחדר -
לתת מקום לקונפליקטים וחוסר
הסכמות



לעלות אל המרפסת

לקיחת מרחק מהנעשה בשטח ('רחבת הריקודים') במטרה לבחון את המצב הנוכחי ולגבש תובנות

שקשה לייצר תוך כדי התהליך השוטף.

- זיהוי דפוסים המנעותיים- הנחות יסוד
- זיהוי תהליכים דינאמיים מקדמים ומטרפדים
- היכולת להבחין בין "אני" מול "תפקיד"
- יכולת לזהות מורכבות וראייה מערכתית
- יכולת לבחון הנחות יסוד ולהציע אלטרנטיבות לפעולה



תנועה בין רחבת הריקודים למרפסת – מעבר בין פוזיציות

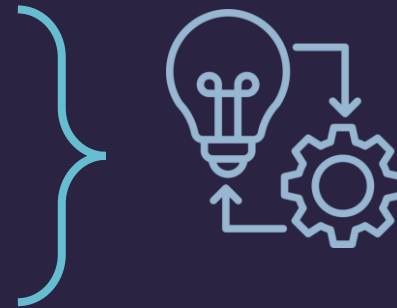
הימנעות מעבודה



- האשמת סמכות
- מציאת שעיר לעזאזל
- התכחשות לבעיה
- הסקת מסקנות חפוזה
- התעסקות בפרטים טכניים במקום במהות

להחזיר את העבודה מוביל השינוי "מאכזב" ולא מספק פתרונות

- הפתרון נמצא היכן שהבעיה
- מי שמניע את העבודה מחזיק את הבעיה, אך לא



את הפתרון