

למידה והתמקמות בכניסה לתפקיד בכיר

במערך האקדמי (דקאן כאב-טיפוס)

א. פתיחה

תהליך כניסה לתפקיד של דקאן ו/או תפקיד ניהולי בכיר במערך האקדמי הינו אירוע בעל חשיבות רבה הן לפקולטה (למערת האקדמית הרלבנטית) והן לדקאן עצמו. לתהליך הכניסה לתפקיד ניהולי בכיר במערך האקדמי תהיה השפעה מכוננת על היכולת של הנכנס/ת לתפקיד, להביא לידי ביטוי ניסיון אישי, על כל יכולותיו וערכיו, ולבנות במשותף עם הצוות המוביל תמונת עתיד ולהוביל למימושה. באנלוגיה לאדריכלות, תהליך הכניסה לתפקיד מעצב את המסד עליו מוקם המבנה כולו.

לאור מרכזיותו של התהליך, ישנה חשיבות רבה להבנייתו ולתכנונו באופן מדוייק ופרטני. אך, אליה וקוץ בה. כל ניסיון להבנות תהליך מדוקדק יתקל בשונות אדירה של מאפיינים, מרכיבים ומצבים. מובן כי דקאן שנכנס לתפקיד על רקע משברי יעמוד בפני נסיבות שונות מדקאן שנכנס לתפקיד על רקע "סבב מינויים" שמהווה חלק אינטגרלי ממחזור חייה של פקולטה. באופן דומה שונה דקאן שנכנס לאחר שדקאן שהשאיר חותם מהותי מדקאן שנכנס לאחר תחלופה של מספר דקאן שכיהנו כל אחד זמן קצר ללא הצלחה.

לצד נסיבות הכניסה של דקאן חדש, כמובן שמשנתנים מתהליך לתהליך גם מאפייני פקולטה. בעוד שבחלק מהמוסדות ומתחומי הדעת פקולטה הינה יחידה אקדמית חד-דיציפלינרית באחרים פקולטה היא מסגרת גג רעיונית וארגונית מכילה למספר לא קטן של חוגים / מחלקות, מכונים, מרכזי מחקר מדיציפלינות שונות. באופן דומה יש שונות בין פקולטה שעיסוקה בעולמות ניסויים לבין פקולטות בה העיסוק הוא רובו ככולו תאורטי.

ולבסוף כמובן שיש שונות רבה גם במאפייני הצוות הבכיר ובמאפייני הדקאן הנכנס לתפקיד עצמו, ניסיונו, כישוריו, תפקודו במצבי עמימות ותפיסתו את המציאות. מאפייני מצב שבעיני דקאן אחד יתפסו כאתגר והזדמנות עשויים להתפס בעיני דקאן אחר כאיום וסיכון.

רק לשם המחשה כששואלים מנהלים בתפקידים שונים מתי מסתיים תהליך הכניסה לתפקיד, מתקבלות מגוון של תשובות: "בסוף השנה השניה נגמר החסד..", "בסוף שנה השלישית...", "אני רק בתחילת הקדנציה השנייה התחלתי באמת להרגיש שאני כבר לא חושש...", "כשקיבלתי בטחון כמנהל...", "כשהרגשתי שהצוות שלי...", "כשהרגשתי שתהליכים מתחילים להצבע בדמותי...", "כשהרגשתי" לא מופתעת יותר...", "יום אחד פתאום שמתי לב שכבר לא מדברים על הדקאן הקודם", פניות להנהיג לא להגיב", "כשהצלחתי להוביל תהליך של שינוי מהתחלה ועד





הסוף... ", " בסיום מחזור שלם של סטודנטים... התחלתי עם וסיימתי עם... ", " כשהתקבלתי על ידי הסביבה.. "

למרות זאת, נוכח קיומה של השונות האדירה ובהעדר יכולת להבנות "מרשם" כניסה זהה לכולם, ננסה במאמר הנוכחי למפות את הדילמות המרכזיות המתעוררות בתהליך הכניסה ולחלץ עקרונות מרכזיים שעשויים לסייע בניהול נכון של התהליך.

ב. תהליך כניסה לתפקיד כארוע מנהיגותי

תהליך הכניסה לתפקיד הוא תהליך מורכב וניתן לבחון אותו ממספר פרספקטיבות תיאורטיות. **מנקודת מבט פסיכודינמית** המנהלים לעתים נתפסים כמעין דמות אב בארגון, עליו משליכים אנשים את הצורך שלהם בביטחון, בתלות ובהגנה. החלפת מוקד הסמכות מהווה מושא להשלכות שונות, על הרצף שבין ציפיה למושיע, לבין כעס על האובדן וההתפרקות.

לעומתן **תאוריות מערכתיות** (Katz & Kahn, 1966) מדגישות את חוסר האיזון הכלל-מערכתי שייגרם בעקבות השינוי בתת-מערכת "הניהול". ושינוי בתת מערכת הניהול, בהיותה כה מרכזית ומקושרת כלל חלקי המערכת, עלולה לגרור אחריה שינויים וטלטלה עזה במערכת כולה, ששואפת להתאזן ולהחזיר את עצמה למצב של שיווי משקל בין כל תת המערכות. גם מנקודת המבט המערכתית הפרת האיזון מזמנת בעת ובעונה אחת סיכוי (לשיפור, צמיחה, מימוש פוטנציאל...) וסיכון (ירידה באפקטיביות, פגיעה בתאום, ..).

בהתבסס על שתי נקודות מבט אלה מציגה הפרספקטיבה המנהיגותית מסגרת אינטגרטיבית למפגש בין ההיבטים האישיים, הקבוצתיים והמערכתיים. המנהיג, דקאן פקולטה בהקשר שלנו, הוא זה שניצב בפני האתגר להוביל מערכת שהאיזון בה הופר לכדי יצירה חזון משותף תוך בנייה מחדש של מערך הציפיות, הייחוסים והזהות האישיה והקולקטיבית.

מנקודת מבט זו, תהליך הכניסה לתפקיד מבוסס על שלושה נרטיבים משלימים, מי אני הדקאן הנכנס – מה אני מביא איתי? מי אנחנו (צוות ההובלה) – מה נוצר במפגש המשותף שלנו? ולאן אנחנו הולכים במשותף – לאן אנחנו לוקחים את זה? ככל שסיפורים אלו מזינים ושזורים האחד בשני כך נוצר חיבור הדוק יותר ואנרגיה לפעולה. מאידך, כאשר מעגלים אלה אינם מתחברים, כמו

בסיפור המצורף כדוגמא, נדמה כי לא נוצרים התנאים הנדרשים להמשך עשייה ומינוף. יחד עם זאת, מתוך דוגמאות אלה ורבות אחרות, חיוביות יותר או פחות, ניתן לחלץ מספר מדדים תהליכיים ותוצאתיים המגדירים את סיומו המוצלח של תהליך הכניסה לתפקיד.

שלוש שנים עברו מאז כניסתה של דקנית ותיקה ומנוסה לפקולטה ועדיין נדמה כי "זה לא ביתה". מחד היא בהחלט מהווה מקור סמכות עבור הסגל הכפוף לה ויש לה בהחלט השפעה על ההתנהלות הכוללת ומאידך נראה כי אנשי המפתח בפקולטה עדיין עסוקים בגעגועים להישגי העבר. לא ראשי החוגים, לא מנהלי המרכזים חשים כי הפקולטה צועדת קדימה. כל ניסיון לשנות ולו במעט נוהג מרכזי בפקולטה (גם אם כבר לא בהכרח עדכני ולא תמיד מוצלח) נתקל בהתנגדות של השותפים השונים. בעוד שלדקנית הנכנסת יש כיוון ברור לאן היא רוצה להוביל לא בהכרח ברור שיש לה שותפים!





מתוך התשובות נראה כי ככל הנראה יש שילוב בין היבטים של זמן, היבטים חווייתיים – תהליכיים והיבטים מעט יותר מכווני תפוקות / תוצאות. ולמרות שמוכן מאליו כי יש אין ספור ניואנסים ומשתנים והבדלים, יש מקום לנסות ולהגדיר מספר מרכיבים שבסופם נוכל להבדיל / לסמן קו מפריד, בין סיום פרק הכניסה לתפקיד ובין פרק התפקיד המרכזי שממשיך אותו. קו המפריד בין הנחת תשתית למימוש שלה או בין נטיעה לחריש וקציר. ואם נסיף לאותו קו מבחין גם את הציפיה שאכן הכניסה לתפקיד תבנה תשתית למימוש מוצלח, נוכל בזהירות להגדיר שתהליך הכניסה לתפקיד מסתיים בהצלחה כאשר:

- **נבנה אשראי ואמון בסיסי של כל השותפים ביחס לדקאן הנכנס**
- **שגרת הפקולטה, על כל הבטיה, מתנהלת בצורה רציפה ללא תקלות**
- **לדקאן החדש יש תפיסה יחסית ברורה ביחס למציאות העתידית (מחקר, הוראה ואימפקט) אליה הוא רוצה להוביל את הפקולטה.**
- **אנשי המפתח בפקולטה (צוות מוביל, חברי סגל בעלי השפעה, הנהגת הסטודנטים, אנשי המינהל) רתומים ומחויבים לתפיסת העתיד**
- **כשתוכנית העתיד, לפחות בחלקה מתורגמת לתוכנית פעולה ברורה ומיידית.**

ג. תהליך הכניסה לתפקיד - דילמות ופרדוקסים

תוך תנועה בין הצבעה על חזון לפתרון בעיות ביומיום, בין הובלה להכלה, בין תוכן לתהליך מתמצב הדקאן החדש בסוף הכניסה לתפקיד כמנהיג. על מנת למצב את עצמו כמנהיג הוא נדרש להתמודד עם דילמות רבות, הבסיסית שבהם נעוצה במפגש שבין **התמקמות ללמידה**. בעוד שהתמקמות נחוצה כדי לבסס את האמון והאשראי של השותפים, נדרשת הלמידה כדי

לבסס את הכיוון הנכון אליו הולכים ולתרגמו לתוכנית פעולה. בעוד שפעולות של התמקמות מחייבות את הדקאן להציג את נסיונו, להבליט את כישוריו, לקבל החלטות ולפעול, מחייבת הלמידה הרבה הקשבה, תצפית ובנייה הדרגתית של המידע הנחוץ להחלטות שקולות.

בעוד שהמתח בין התמקמות ללמידה מייצר את המסגרת, ניתן לחדד שאלות נוספות אליהן צריך הדקאן להתייחס בתהליך הכניסה. שאלות אלו קשורות לאופן שבו הדקאן רוצה למצב את עצמו

אחרי זמן קצר מכניסו נדרש הדקאן לממש את אחריותו ולנהל את הפקולטה ולהבטיח שהפקולטה, בהיותה מערכת דינמית, תמשיך לתפקד באופן שוטף ותציג את התפוקות הרצויות. יחד עם זאת, הדקאן החדש, בוודאי בפקולטות מולטי דיציפלינריות, לא תמיד מסוגל לעשות זאת שכן הוא עדיין לא מכיר את כל מרכיבי הפקולטה, את סביבתה ואת הפוטנציאל הגלום בה. גם אם קורה שהוא כן מכיר, הוא לא בהכרח צבר את הכח הארגוני וההשפעה הבינאישית הנדרשת להבטיח שהעשייה תעשה מתוך מחויבות. לפיכך, על מנת להשלים את פערי הידע על הדקאן הנכנס להשקיע חלק גדול מזמנו ללמוד. הוא חייב לאסוף מידע רב אודות הפקולטה וסביבתה הקרובה והרחוקה. הוא צריך ללמוד את תהליכי העבודה בפקולטה, את שגרת ההתנהלות, את האקלים והתרבות. בו בזמן, במיוחד בתפקיד ניהולי ראשון הוא צריך גם ללמוד אודות התפקיד שלו עצמו ומה היא הדרך הייחודית שלו לבצע אותו בהתאם לסגנונו ואישיותו. ובעודו לומד... הוא עשוי ליצור חוויה של "אי ניהול", להיתפס כפסיבי או בהקצנה נעדר יכולת ולשחוק את "האמון והאשראי" הנדרש לו כדי להוביל את המערכת.



בתוך פקולטה. מה תפיסתו את ליבת תפקידו וכיצד הוא בונה לעצמו את היכולת לממש אותה בהמשך תפקידו. דרך סדר הפעולות שהדקאן בוחר, האופן שבו מחלק את זמנו, הנושאים בהם הוא בוחר לטפל הדקאן, מתחילות להינתן תשובות לשאלות כמו:

למי ולמה הוא מחוייב? דקאן שנכנס לתפקידו מרכז אליו ציפיות מנוגדות מצד גורמים רבים, שכל אחד נושא אליו את עיניו ובוחן אותו בצורה מדוקדקת בכדי לראות האם הוא פועל בצורה הרצויה מבחינתו. הדבר מחדד ומדגיש את השאלה עם מי הדקאן מזוהה בכניסה לתפקיד? את האינטרסים של מי הוא משרת? של הסגל האקדמי הבכיר, הנהלת האוניברסיטה, הסטודנטים, הסגל המינהלי, תלמידי המחקר שאלות אלו מקבלות משנה תוקף בכניסה לתפקיד, שכן אז הדקאן מעצב את הרושם הראשוני של כל אחד מגורמים אלו, רושם שילווה אותו בהמשך דרכו.

איזה תפקיד ייקח על עצמו בהובלה האקדמית של פקולטה? כיצד ישלב בין תפקידו הארגוני והאקדמי? דילמה זו של הדקאן נוגעת לאופן ולתחומים בהם הוא מתמקם אל מול הצוות ומבסס את סמכותו. כשמדובר בדקאן שמגיע מבחוץ או במקרה השכיח כחוקר בכיר שמכיר לעומק את אחד החוגים / מחלקות, הוא עשוי להיות חסר ידע ביחס לנעשה בפקולטה ולעתים חסר ניסיון מספק כאוטוריטה ניהולית ו/או אקדמית ביחס לסגל הבכיר. מחד ישאף הדקאן לא לקבל החלטות נמהרות ולהמשיך ולאפשר לסגל הבכיר, לראשי החוגים ומנהלי מרכזי המחקר לפעול על פי התפיסה המקובלת בפקולטה עד כה. מאידך ככל שיתמהמה לא יעביר את המסר כי הוא רואה את הניהול של הפקולטה על כל מרכיביה בליבת עיסוקו כדקאן. באופן דומה במידה ויתפתה לצמצם את התפקיד להיבטים האקדמיים ממוקדים (כמו מינוי אנשי סגל בכירים וגיוס חברי סגל חדשים) ישנו סיכוי כי יפסיד בכך את מיצובו בצמתי השפעה מכריעים סביב הצטיידות, תכנון פיסי עתידי, ממשק עם גורמי מפתח בסביבה ועוד היבטים רבים ונוספים.

עד כמה ירצה להכניס חידושים ועד כמה ישמר את הקיים? דקאן פקולטה שנכנס לתפקיד חדש ניצב בפני דילמה האם לשמור על הקיים ככל האפשר, או להוביל שינויים כבר בשלבים הראשונים. השמירה על הקיים מקטינה סיכונים, משמרת רמה סבירה של תפקוד ועשויה לבטא הערכה שרושש הדקאן למסורת הקיימת. מנגד הכנסת שינויים מראה נוכחות, מצביעה על יכולת החלטה ומאותת על תפיסה ערכית שהדקאן מביא איתו לרבות כיוונים ומגמות צפויות לעתיד.

עד כמה להתמקד במשימה ועד כמה באנשים? על מנת להוכיח תפקוד יעיל ותפוקות ברורות ונראות לעין מוביל אותו למיקוד ברור במשימה האקדמית (בתפוקות המחקר, בתשתיות המחקר, בכיווני המחקר וציביונו העצמאי והמשתף, בתנאי הקליטה, בייצוג הפקולטה מול האוניברסיטה). מאידך – הרצון לזכות באמון הצוות, להיות קשוב לצרכיהם האישיים, ולבסס עצמו כדקאן בר סמכא עבורם מוביל אותו להתמקד באנשים. חשוב לציין שבשל היותו של המוסד האקדמי, עוד יותר מארגונים אחרים, ארגון המתבסס כל כולו על ההון האנושי, עיסוק באנשים הוא למעשה עיסוק ישיר במשימה.

עד כמה לבזר ועד כמה ירצה לרכז את השליטה אצלו? דקאן פקולטה הנכנס עדיין לא גיבש את סמכותו הניהולית והוא מנסה למצב עצמו כדקאן. לעיתים הוא יחוש חרדה מאיבוד שליטה על הסגל

הבכיר והנעשה בפקולטה ככלל ולהגרר לריכוז סמכויות מוגזם. מנגד, בשל חוסר ידע והעדר תחושת בטחון, הוא עשוי לבזר סמכויות בצורה שתקשה עליו בתפקוד העתידי.

ד. אז מה עושים?

במחשבה ראשונית – ליניארית נראה שיש למצוא את "שביל הזהב" בין התמקמות ולמידה בתהליך הכניסה לתפקיד, כלומר: קצת ללמוד אודות הפקולטה וקצת להתמקם כסמכות.

עם זאת, עמדה אפקטיבית יותר של דקאן הנכנס לתפקיד הינה תפיסה מנהיגותית לפיה, במצבים רבים **הוא הפוך תהליכי למידה למהלכי התמקמות**. לדוגמא, בזמן שהדקאן הנכנס מכנס פורום לחשיבה ושיתוף הוא מתמצב כקשוב, מעמיק, בעל ידע ויכולת חשיבה. מעבר לכך הוא מסית את הלמידה האישית ללמידה ארגונית, השאלות הן "שלנו ולא שלי כדקאן חדש". באופן דומה, יכול הדקאן להפוך תהליכי התמקמות למהלכי למידה. פעולות כמו ביקור בחוגים, במרכזי המחקר, שיחות מיקוד עם סטודנטים ותלמידי מחקר, מעורבות בוועדות הצטיידות ובינוי, מפגש עם גורמים במרחב המקצועי ובאקו-סיסטם היותר רחב, בשלבים מוקדמים של כניסה לתפקיד, מעבירים מסר של סדר עדיפויות ותפיסת תפקיד. בו בזמן הם גם הזדמנות לשאיבת מידע, להקשבה והזמנה לשיתוף פעולה.

דקאן חדש הנכנס לתפקיד בפקולטה מחליט בשבוע השני של תפקידו לפגוש חברי סגל צעירים שזה עתה נקלטו ותלמידי מחקר. מחד הוא מרגיש שמוקדם שיבקר את התהליכים הקיימים מאידך הוא יכול להתחיל ולשאל שאלות לגבי תצורת הקליטה, האופן שבו ניתנים מענים לצרכים האישיים והמקצועיים והחלטות אקדמיות ומינהליות שהתקבלו.

הדקאן הנכנס במקרה זה גם לומד על מצב הפקולטה, תהליכי העבודה והנהלים הקיימים, אך בו זמנית הוא מפנה את הקשב לבחון את השגרה הקיימת, לבחון את נקודת מבטם: התייחסות לסימפטום או לבעיות השורש, אולי אפילו להציע ערך חדש אודות חשיבות הקליטה של חברי סגל חדשים כמו חשיבות החוויה של תלמידי מחקר כהשקעה עתידית.

בהידרשו לפעולות ספיראליות ורב מימדיות

מהסוג המתואר יכול הדקאן לצלוח

בצורה אפקטיבית את הדרך בכל אחד מארבעת מוקדי ההצלחה בכניסה שהוצגו לעיל:

גיוס אמון ואשראי של השותפים, לקיחת אחריות על הניהול השוטף של הפקולטה, גיבוש תמונת עתיד ותחילת ביצוע של מהלכי שינוי קטנים המתרגמים את תמונת העתיד לתוכנית פעולה.

בעוד שהעיסוק במוקדים אלו אינו בהכרח

על פ סדר מחייב והעיסוק במוקד אחד אינו מותנה בסיום העיסוק במוקד אחר. יחד עם זאת מתוך גישה תהליכית ניתן לראות התפתחות על פני רצף של זמן.





למיד ה				הובלת שינויים בדרך למימוש תמונת העתיד
			גיבוש תמונת עתיד רצויה לפקולטה	
		ניהול איכותי ורציף של שגרת הפעילות בפקולטה		
	גיוס אמון ואשראי			
התמקמות				

מוקד 1: גיוס אמון ואשראי - טרום כניסה לתפקיד

עם קבלת המינוי החדש, הדקאן נדרש לאסוף מידע וללמוד, על פקולטה אליו הוא עומד להיכנס (מאפייניו, אתגריו והנושאים הבווערים העומדים על סדר היום) ולהתחיל למקד, מתוך התבוננות עצמית, כיצד נסיונו, כישוריו ותפיסותיו פוגשים מאפיינים אלו. בו זמנית, הוא עסוק בהתמקמות וביצירת רושם על שותפי התפקיד העתידיים, מתוך כוונה לזכות באמון ואשראי ראשוניים שיאפשרו לו להתחיל ולפעול בתוך הפקולטה.

חשוב לציין, כי על אף הכרותו הקודמת את הפקולטה כחוקר בכיר, לעתים גם כראש חוג וממלא תפקידים שונים, ראוי שיידרש לנושא הלמידה ואיסוף המידע בשלבים מוקדמים. דקאן זה צריך ללמוד את הפקולטה אותה הוא מכיר טוב ואת האנשים אותם הוא מכיר, מתוך זווית ראייה שונה מזו לה הורגל - מנקודת מבט של דקאן ולא של חבר סגל בכיר. בו זמנית הוא גם צריך להתמקם מחדש. תהליך למידה שיטתי הכולל מפגש עם דמויות המפתח מבהיר לסובבים אותו את השינוי שחל בנקודת ההתייחסות שלו לדברים. מתוך כך וללא ריבוי במילים, להזמין אותם לשינוי בהתייחסותם אליו.





מספר שאלות להערכה עצמית

- האם הדקאן הנכנס יודע מה הם הנושאים הבווערים בהם יצטרך לטפל בתקופה הקרובה?
- האם הדקאן הנכנס מיצב את עצמו כקשוב לצרכים ולרצונות השונים בנוסף לסדר היום שהוא רואה לנכון לקדם?
- האם הדקאן הצליח להתמקם כדקאן של כלל הפקולטה על אף העובדה שהוא מזוהה ומגיע באופן קונקרטי מאחת הדיציפלינות?
- האם רכש מספיק אמון של שותפיו בפקולטה ואשראי למהלך שיטתי של כניסה? במילים אחרות האם הצליח לפתוח "חלון הזדמנויות"?
- האם חיזק את האמון שלו בעצמו וביכולתו להצעיד את הפקולטה קדימה?

מספר המלצות וטיפים

- ✓ מיקוד וחיידוד "הסיפור שלך כדקאן". ככל שיהיה ברור לדקאן עצמו, למה הוא כאן (בתפקיד, בזמן ובמקום), איך זה מתקשר לשלבים שונים בהתפתחותו כך יוכל ביתר אפקטיביות לחדד לעצמו את תפיסת התפקיד ואת ייעודו כדקאן.
- ✓ מיקוד וחיידוד מספר עקרונות שמבחינת הדקאן קריטי ליישם כבר מהיום הראשון. דרישות כמו הקפדה על לוחות זמנים, דלת פתוחה / סגורה, סיכום כתוב של ישיבות הן דוגמאות לדרישות המבוססות על נסיונו ותפיסתו ונכון שיוצבו מיד עם כניסתו (גם אם בחלקן סותרות נוהגים קיימים).
- ✓ טרום הכניסה הוא הזדמנות טובה לאיסוף מידע לא פורמלי. הדקאן עדיין לא מזוהה ולעיתים לא מוכר ויכול לאסוף מידע אליו יתקשה להגיע ברגע שיישב פורמלית על כיסא הדקאן.

מוקד 2: ניהול שגרת פקולטה - עם הכניסה הפורמלית לתפקיד

ניהול שגרת היום בפקולטה דורש גם למידה והבנה של הפקולטה אבל מהווה גם אקט התמקמותי גרידא, שכן זהו המבחן המעשי הראשון של הדקאן הנכנס לתפקידו - הוא צריך להתחיל לקבל החלטות ולהכריע הכרעות. על מנת לקבל החלטות מושכלות, הדקאן נדרש להציף שאלות, וללמוד את החוזקות והחולשות של הפקולטה, את היתרונות היחסיים ואת הדברים עליהם צריך לשים את הדגש. חלקן מחייב הכרעות מהירות ובחלקן (בדכ אסטרטגיות במהותן) מתאפשרת דחייה עד לניהול



בסמוך לכניסתה לתפקיד של דקנית בפקולטה למדעי הטבע התקיימה ישיבה של וועדת הצטיינות הקובעת את סדר העדיפויות ואת תכנית ההצטיינות לשנים הבאות.

בהיותה מצויה לעומק רק באחד מתחומי הדעת נראה שקבלת החלטה מושכלת דורשת מהדקנית סגירה של פערי ידע רבים. מאידך וגם אם יוצאים מנקודת הנחה שעבודת הוועדה עד כה כללה בצורה מאוזנת את מכלול השיקולים, הימנעות מהתערבות בשל היותה חדשה בתפקיד יכולה להתפרש באופן בעייתי ומטעה.

פתרונות ביניים המשלבים בין החלטות בנושאים המידיים והדחופים ודחיית ההחלטות האחרות למועד מאוחר יותר יכולות לתת מענה מיטבי לדילמה.

באופן דומה האפשרות להוסיף מימד שלא טופל עד כה הקשור להיבט ערכי של בחינה נוספת של ניצול ואיגום משאבים בצידו הקיים כנתון תומך החלטה יכולים להקנות זמן נוסף ללמידה מבלי לשם מחיר בהתמקמות.

שיטתי של תהליך ההחלטה. בעצם קבלת ההחלטות בחלק מן הנושאים מאפשר הדקאן את המשך ההתנהלות השוטפת והתקינה של פקולטה ובו בעת מצביע על יכולתו לקבל החלטות ומאותת על כוונות לשינוי עתידי.

לכל החלטה שיקבל הדקאן יש השפעה על "סגנון וראשי החוגים – חבריו להנהלת הפקולטה", לכן, לצד לימוד ואיסוף הצרכים נדרש הדקאן להציב בהדרגה ציפיות

ותפיסות שלו ביחס לעבודת הצוות הרצויה בעיניו. יחד עם זאת, חשוב להבין, כי בעוד שחלק מהתגובות משקף התייחסות עניינית לסוגיה, חלקן משקף תגובה דינמית (רגשית) לעצם היותו מקור סמכות (איש סגל בכיר שהיה מועמד מתחרה לתפקידי הניהול, איש אמונו של הדקאן הקודם וכיו"ב...). במקרים אלו, הנשנים חדשות לבקרים, צריך הדקאן ל"נהל את ההתנגדות" ולנוע בין הכלה ובין הצבת גבולות - לא להבליג כל הזמן, אבל גם לא להתעמת כל הזמן. טיפול בהתנגדויות הוא צעד שחשוב להתמקמות הדקאן, אולם רצוי לא לבצעו בצורה חפזה, וללמוד ולבחון את פקולטה לפני שנוקטים בכך. ניתן לראות בהתנגדות סיכון ואיום על המעמד, אבל ניתן לראות בה גם הזדמנות מצויינת למיקום ולחיזוק הדקאן החדש.

שלב זה מושלם כאשר משיבים בחיוב על השאלות:

- האם הפקולטה ממשיכה להתנהל בצורה רציפה ויעילה?
- האם הדקן הצליח לקבל מס' הכרעות בזמן אמיתי ובכך להימנע מדחייה ועיכוב של נושאים מרכזיים מערכתיים ואישיים כאחד?
- האם הדקאן הצליח להביא בטווח הקצר הישגים הנתפסים בפקולטה כסימן חיובי לבאות?
- האם הצליח הדקן להכיל את ההתנגדויות בהן נתקל או לחליפין להציב גבולות ביחס למה הוא מוכן לשאת ומה לא?



טיפים והמלצות

- ✓ **כניסה לתהליכי הליבה.** עם כניסתו חייב הדקאן להבהיר מעל לכל ספק כי אינו ממשיך את עיסוקו כחוקר בכיר **וכי הוא בא להשפיע ולהוביל את כל ליבת העשייה הפקולטתית.** כניסתו של דקאן לנושאים מורכבים בשבועות הראשונים ולו רק לשם הכרות, אלא לשם מפגש אינטימי עם תלמידי המחקר, עם חברי סגל חדשים, עם ראשי החוגים, עם ראשי מרכזים, עם הוועדות השונות חיונית לשם כך.
- ✓ **בניית שגרות ניהול:** על מנת למקם עצמו כדקאן, הוא נדרש (גם אם לא באופן מוצהר להתחיל ולנהל כמעט מרגע בו דרך במשרדו החדש. לשם כך, חשוב מאוד להתחיל לארגן לעצמו את סביבת העבודה ולבנות שגרות ניהול רוטיניות שיסייעו לו בכך.
- ✓ **העברת מסרים ודוגמה אישית.** עם כניסתו לתפקיד החדש הוא נמצא במוקד העניינים וכולם בוחנים אותו "בשבע עיניים". "דוגמה אישית", וניהול על ידי הסתובבות מאפשרים העברת מסרים חזקה ולא מילולית.
- ✓ **טיפול בהתנגדויות:** נוכחותו של דקאן חדש מהווה אירוע משמעותי בעל השפעות שונות על שותפי התפקיד. צפוי כי למן ההתחלה יתקל בתופעה המכונה "התנגדות" - התנגדויות אליו כדקאן או אל פעולות אותן הוא נוקט. לפיכך, חשוב לתכנן ולכלכל את הצעדים בהקשר זה, באופן שיסייע להתמקמות כדקאן.
- ✓ **בניית צוות ההנהלה:** קביעת ההרכב, מיצוב ומיקום ההנהלה / הצוות המוביל כשותפה לניהול פקולטה כבר מן היום הראשון עשויה לסייע לדקאן בהפחתת ההתנגדויות הצפויות בטווח הקצר ולסייע בהובלת מהלכים בטווח הבינוני והארוך.
- ✓ **הצפה ראשונית של שאלות אסטרטגיות ותהליכיות:** תוך כדי ניהול שוטף חשוב לסמן סוגיות מהותיות אותן ירצה הדקאן ללבן בתהליך אסטרטגי. הצבעה על השאלות מאפשרת את דחיית ההכרעות למועד נח יותר מחד ומסמנת כוונות לשינוי מאידך.

מוקד 3: גיבוש תמונת עתיד רצויה – מספר חודשים לאחר הכניסה

מהי תמונת העתיד הרצויה לפקולטה? מהי הצעת הערך הייחודית אותה רוצה הפקולטה להציע לבעלי העניין השונים, אנשי סגל בשלבים שונים של הקריירה, סטודנטים צעירים, תלמידי מחקר, הסביבה הרלבנטית, פקולטות אחרות באוניברסיטה, גורמים רלבנטיים בסביבה, שותפים בינלאומיים? מה נכון לשמר ונכון לשנות בהתנהלות הקיימת של פקולטה? כיצד לתעל את פקולטה למסלול של צמיחה והתפתחות? אלה הן מקצת השאלות עליהן נדרש הדקאן לענות בתהליך של גיבוש תמונת עתיד – גיבוש אמירה לאן הולכים. בעוד שתחילת המסע בהצבת שאלות ביחס לייעוד, לחזון ולערכי הליבה של פקולטה סופו בהטמעתם לארבעה מרחבי מובילות. מרחבים אשר יסייעו להבטיח הצלחה מתמשכת וברת קיימא.





1. **הובלה אקדמית :**

– **בתחום המחקר:** בה מושם דגש על התרומה האפשרית של הדקאן לקידום הליבה המחקרית, לחידוד "תוצרי המחקר הרצויים", לבחינת התפוקות המחקריות (קרנות, אימפקט, תחומי השפעה ועניין), למיקוד קפיצות המדרגה הנדרשות בשיתופי פעולה פנימיים / חיצוניים.

כדי לעודד חשיבה אינטר-דיציפלינרית מחד ולייצר ייחודיות ומובחנות מאידך הגדירה הפקולטה נושא ליבה חוצה דיציפלינות סיבו היא רוצה לייצר אימפקט (הגירה, פתרון בעיית מזון, פערים חברתיים...).

בכך יצרה אפשרות לשותפים שונים לחדד את תרומתם המובחנת, יצרה בסיס לשיתוף פעולה ושותפות בעשייה מחקרית והוראתית קיימת, יצרה מרחב לפיתוח תכניות חדשות פנימה וגם בשיתוף עם גורמי חוץ ויצרה מנוף שיווקי בזירות חדשות.

- **בתחום ההוראה:** בה מושם דגש על איכות ההוראה, גיבוש תפיסה לשילוב בין הוראה מקוונת והוראה פיזית, גיבוש הצעות הערך לתלמידים ומיקוד ביעדי שיפור בכמות ביחס סגל סטודנטים, מיצוב החשיבות של הכשרה ופיתוח יכולות ההוראה, עיסוק בסוגיות של הקניית ערכים, יכולות ומיומנויות מעבר לידע ועוד.

2. **הובלה ארגונית מערכתית:** הדגש הוא על

פיתוח ושיפור תהליכים, סדירויות, צוותי

עבודה, בניית יכולות, אימוץ טכנולוגיות שיקדמו את תפקודי הפקולטה כמערכת יעילה.

זאת לצד מיקוד בפיתוח משאבים ובמימוש תכניות לצמיחה והתפתחות כגון: בניית מרכזים חדשים, מעבדות, תשתיות הוראה, מרחבים לסגל ולסטודנטים וכיו"ב.

3. **הובלה "משאבי אנושית":** הדגש הוא על התרומה האפשרית לתפקוד המשאב האנושי

בפקולטה על כל מרכיביה

(מעורבות ומחויבות סגל קיים, שיתוף פעולה בין הסגל המינהלי והאקדמי, קליטה של אנשי סגל חדשים, מינוי אנשי שקוף וראוי של אנשי מפתח..) ולקידום ערכים ארגוניים מרכזיים (חדשנות, מצוינות, שרות).

4. **הובלה קהילתית - סביבתית:**

הדגש הוא על חיזוק קשרי הפקולטה עם הסביבה והקהילה בה פועל וחתירה ליצירת אימפקט המבוסס על תרומה

דקן חדש בביה"ס למשפטים רצה להמשיך ולהעצים את הקו האקטיביסטי של ביה"ס כעקרון שמייצר מובחנות וייחודיות מבתי ספר אחרים למשפטים.

בנוסף זה עקרון שלתפיסתנו מעמיק את הרלבנטיות של העיסוק לעשייה מוחשית, מאפשר להפוך את חוויית הלימוד עצמו ליותר משמעותית כמו גם לשלב מחקר בסיסי ויישומי.

לשם כך בתהליך גיבוש תמונת העתיד שילב יותר נציגים מהאקו-סיסטם, בוגרים רלבנטיים המשלבים עשייה מקצועית ואימפקט ולימוד מעמיק של בתי ספר מובילים בעולם המשלבים באופן שיטתי עשייה ומעורבות בתהליך ההוראה.

הדדית, שיתופי פעולה המקדמים את המערכות השונות. בהקשר זה, ובתלות לתחומים הדיציפלינריים הכלולים בפקולטה, הסביבה יכולה לכלול חיבור מובנה לתעשייה, חיבור למערכות השירותים הרלבנטיות, חיבור לתכניות פיתוח הון אנושי, לעמותות וארגונים בחברה האזרחית וכיו"ב.





שאלות להערכה עצמית:

- האם המנהל יודע ביתר ברור לאן הוא מוביל את הפקולטה?
- האם ברור יותר מה נדרש לשפר ומה לשמר?
- האם אנשי המפתח מחוברים לתמונת העתיד?
- האם ניתן לחבר את מרבית מרכיבי הפקולטה לתמונת העתיד?
- האם שחקני המפתח בפקולטה, במוסד ובמרחבים חיצוניים רלבנטיים נרתמו לסייע לו בכך?

טיפים והמלצות

- ✓ **תהליך גיבוש תמונת עתיד כמהלך משותף:** בהתבסס על לימוד המערכת הפקולטתית וסביבתה יכול הדקאן להוביל מהלך לו שותפים בהדרגה גורמים שונים בתוך הפקולטה, באוניברסיטה ובסביבה בהתבסס שפה משותפת המספרת סיפור עתידי משותף.
- ✓ **תרגום קונקרטי:** על מנת שהייעוד, החזון והערכים ישמשו כמצע לפעולה חשוב לתרגם אותם למציאות מוחשית ויומיומית.
- ✓ **סיורים וביקורים פיסיים:** באמצעות סיורים ומפגשים עם פקולטות / מוסדות אחרים יכול הדקאן להוביל לערעור והרהור על הנחות יסוד ומסורות רבת שנים. בצורה חווייתית ומגבשת יכול הדקאן לעורר בצוות רצון להתחדשות ועשייה.
- ✓ **הרחבת מעגל השותפים:** תהליך החשיבה על תמונת העתיד מייצר הזדמנות לשיתוף והרחבת מעגל העשייה לגורמים נוספים אשר שותפים פחות לניהול השוטף. באופן דומה חיבור סגל וותיק וצעיר למהלך יכול להראות המשכיות מחד ולגייס אחריות ותמיכה להמשכיות גם לטווח הרחוק. עצם השיתוף מייצר מחויבות הדדית, מצמצם התנגדויות אפשריות ומקל על יישום ההחלטות שהתקבלו.



מוקד 4: מתוכנית לפעולה – לקראת ההערכות השנתית

כחלק מהרחבת תפיסה חוצת דיציפלינות
בפקולטה למדעי הרוח והחברה העביר הדקן
החלטה מחייבת על כמות מסויימת של נקודות
זכות בכל התארים הראשונים הנלקחים מתוך
רשימה מוגדרת של קורסים הרחיבים את הבסיס.

כחלק ממדיניות המעודדת מערכת יחסים של
פתיחות, שקיפות ושיתוף פעולה הוחלט להעמיק
את המרכיב ה"סוציומטרי" בתהליך הבחירה
והקליטה של חברי סגל חדשים.

גיבוש תמונת עתיד - מפורטת, ברורה
ושלמה ככל שתהיה - אין בה די. על-מנת
להפוך אותה לתהליך מנהיגותי של ממש יש
צורך במימושה, בהוצאתה לפועל. המימוש
משמעו הפיכת תמונת העתיד לדבר מוחשי
ככל האפשר, הנחלתה והטמעתה בקרב כלל
הגורמים ושותפי התפקיד. תמונת עתיד
מוטמעת, על מרכיבה השונים, באה לידי
ביטוי בהתנהגותם ובפועלם היום-יומי של כל
מי שהדבר נוגע אליו. למעשה, זהו מבחן
האמת של התהליך בכללותו והמדד היחיד
להצלחתו.

הדקאן חייב להקפיד ולוודא שכל דבר שהוא עושה ברגעים אלו, עולה בקנה אחד עם תמונת העתיד,
עם הייעוד והחזון. אם לא יפגין מחוייבות מלאה לכך, אין סיכוי שהוא אכן ימומש ויטמע. אם אכן יוכיח
שאפשר להוביל שינויים אזי יקנה לפקולטה כמערכת יכולת מרכזית לשינוי מתמשך, צמיחה
והתפתחות.

שלב זה מושלם כאשר משיבים בחיוב על השאלות:

- האם הכיוון הכללי אליו הדקאן רוצה להוביל את הפקולטה תורגם לתכנית אופרטיבית ברורה?
- האם ברורים מספיק המדדים לאורם תוכל הנהלת הפקולטה לבחון התקדמות במימדים השונים?
- האם הצליח להתניע את הפקולטה לפעולה בכיוון אליו רוצה להוביל אותו?
- האם התכנית שגובשה משקפת בפועל שינוי מערכתי משמעותי בליבת העשייה הפקולטתית?
- האם התכנית משקפת שינוי בתחומים הקרובים לליבו של הדקן ומבטאים את חזונו?



טיפים והמלצות

- ✓ להמשיך ולהלהיב - " בכל פעם שהיה לי רעיון או מסר שרציתי להחדיר לארגון, לא חדלתי לדבר על כך. חזרתי על דברי פעם אחר פעם, בכל דיון ובכל ישיבה, במשך שנים, עד שהמילים כמעט נתקעו לי בגרון." (ג'ק וולץ').
- ✓ הרחבת מעגלי השותפים גם מחוץ לפקולטה: חיבור הנהלת האוניברסיטה, גיוס ורתימת הסביבה הרלבנטית (תעשייה קרובה, ארגונים חברתיים) מעמיק את המחויבות הפנימית ומייצר מערכת תמיכה.
- ✓ הצלחות קטנות: יכולתו של דקאן להוביל שינויים בפקולטה קשורה ביכולת לפרק שינוי גדול לרצף מתמשך של חוויות הצלחה קטנות. הצלחות אלה יוצרות בטחון ואנרגיה.
- ✓ מיקום הדקאן: מחויבותו של הדקאן לשינוי נבחנת בהתנהגותו, בכמות הזמן שהוא משקיע ובנוכחותו הפיזית באירועי מפתח הקשורים לשינוי.

ה. סיכום

כניסה לתפקיד הינה תקופה מעצבת בחיי פקולטה ובחיי הדקאן הנכנס לתפקיד. ככזו הינה בד"כ תקופה עמוסת גירויים אינטלקטואליים ורגשיים, אישיים, בינאישיים ומערכתיים.

גירויים אשר מפירים את האיזון הקיים ומייצרים חלון הזדמנויות לשינוי – לעיצוב מחודש. מכאן שהאתגר המנהיגותי העומד בפני הדקאן החדש הוא לנסות ולנצל את חלון ההזדמנויות ולתעל את האנרגיה לצמיחה ופיתוח של פקולטה. כל זאת מתוך הבנה עמוקה כי פקולטה הינה מערכת אנושית יצירתית יצרנית ורגישה בה כל שינוי קטן עשוי להוביל לשינוי (חיובי / שלילי) עבור כל השותפים הקשורים בה.

בעוד שתהליך העיצוב והבנייה של פקולטה הינו תהליך מתמשך ובלתי פוסק לאורך כל הקדנציה (וגם תהליך המשכי מעבר לדקאנים רבים), תהליך הכניסה לתפקיד הינו פרק זמן ממוקד. פרק זמן שבו מונחים הניצנים להתפתחות העתידית, אך יותר מכך נרקמות מערכות היחסים והייחוסים שיאפשרו את צמיחתם.

מקורות

בסט, ג'. צ'רצ'יל - שיעור בגדולה. הוצאת עם עובד, 2001.

וולץ, ג'. וברן, ג'. ג'ק - הדברים החשובים באמת. הוצאת מטר, 2004.

זכאי, א. ושיינפלד, ע. (1992). מנהיגות המג"ד המצטיין בצה"ל. דו"ח מחקר. ביה"ס לפיתוח מנהיגות, צה"ל.

חפץ, ר. א. ולוינסקי, מ., מנהיגות במבחן: להוביל שינוי ולהשאר בחיים, הוצאת ידיעות אחרונות, 2007.

כ"ץ, נ. הגדרת חזון והנחלתו: אבן היסוד למנהיגות איכותית. 2000.

<http://www.leadersnet.co.il/scripts/docs/doc.asp?commid=1&doc=241&sct=8&searchstr=%FA%F0%E9>

צ'מפי, ג'. עיצוב מחדש של הניהול. הוצאת מטר, 1996.

קולינס, ג'. ופוראס, ג'. לנצח נבנו. פקר הוצאה לאור, 1995.

Bass, B. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. The

Free press, New York. 1985.

Bennis, W., and Nanus, B. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York:

Harper Collins, 1985.

Bennis, W. **On Becoming a Leader**. ReadingMass.: Addison Wesley, 1989.

Cates K., **Three Key Things for New Leaders to Do: A Checklist of Essential Items for Stepping Into a Leadership Position**, North-western, Kellogg, Executive Education.

Katz, D. & Kahn, R. **Organization and the System Concept**.

Social Psychology of Organizations, 1966, pp. 14-29.





Keller S.& Meaney M, **Successfully transitioning to new leadership roles**,
2018 McKinsey & Company.

Kotter, J. **What Leaders Really Do**, *Harvard Business Review*,
May-June 1990, pp.103-111.

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. **The Leadership Challenge: How to Get
Extraordinary Things Done in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass,
2012.(Six Edition)

Lazarus, R. S. & Folkman, S. **Stress, appraisal, and coping**. New York:
Springer,1984.

Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, 2016 (Fifth
Edition).

Shamir, B. **The Charismatic Relationship: Alternative Explanations of
Predictions**. *Leadership Quarterly*, 1991, pp. 81-104.

נספח 1 – תהליך הכניסה לתפקיד



מובילים
באקדמיה
Leadership
in Academia

מיקוד	למידה	התמקמות	מדדים להצלחה
גיוס אמון ואשראי (טרומ הכניסה לתפקיד ובשלבים המוקדמים)	1. הדקאן לומד ומאבחן את הפקולטה אליו עומד להיכנס. 2. הדקאן לומד מתוך ניסיונו כחוקר בכיר וממלא תפקידים במרחב האקדמי.	1. הדקאן מנצל את האינטראקציות שמקיים עם גורמים שונים בפקולטה בכדי ליצור רושם ראשוני חיובי ולגייס אמון ואשראי.	<input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מתחיל להכיר את פקולטה אליו עומד להיכנס. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע אילו פערי ידע עליו להשלים. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע אילו פערים קיימים בין ערכים שחשובים לו לבין התרבות הארגונית השלטת. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן רוכש אמון ואשראי ראשוניים מצד פקולטה לגבי יכולתו להצליח בתפקיד. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן רוכש את האמון שלו עצמו ביכולתו להצליח בתפקיד.
– ניהול איכותי ורציף של שגרת העשייה בפקולטה (לקיחת אחריות עם הכניסה הפורמלית לתפקיד)	1. הדקאן ממשיך ללמוד ולהכיר את פקולטה בצורה מעמיקה, ומשלים פערי ידע אותם סימן לעצמו בשלב הראשון. 2. הדקאן יודע להציף שאלות אסטרטגיות.	1. הדקאן מתפעל את פקולטה בשוטף אקדמית וארגונית. 2. הדקאן מעביר מסרים וערכים בהם מאמין.	<input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מכיר את פקולטה על כל רבדיה בצורה טובה ומעמיקה. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מזוהה עם תפיסת הפעלה ברורה <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע למקד את העשייה בצרכים המידיים ובאתגרים העומדים על הפרק בטווח הקצר. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן בונה שגרות ניהול ודפוסי עבודה עם צוות המורים.
גיבוש תמונת עת לפקולטה, מספר חודשים לאחר הכניסה וארגונית,	1. הדקאן לומד את התפיסות והצרכים של שותפי התפקיד. 2. הדקאן מחפש דרכים כיצד לרתום את גורמי הכוח בארגון לגיבוש ולמימוש החזון שמתווה.	1. הדקאן מתווה חזון ואסטרטגיה לפקולטה. 2. הדקאן מוביל את הצוות בתהליך התווית החזון וקביעת האסטרטגיה.	<input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע לאן הוא מוביל את הפקולטה. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן יודע מהי "הרוח" שתנחה אותו ואת הצוות בדרך לשם. <input checked="" type="checkbox"/> הדקאן רותם ומגייס את השותפים המרכזיים (משנה מינהלי / סגנים / ראשי מכונים) אופן ראשוני לסייע לו בהובלת פקולטה לכיוון הנבחר.



תחילת הובלת שינויים הנגזרים מתמונת העתיד – שלהי שנה ראשונה		
1. הדקאן ממשיך ובוחן באופן מתמיד את הכוחות הבולמים והמקדמים את מימוש החזון.	1. הדקאן מגבש תכנית עבודה הנגזרת מן החזון.	<input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מתרגם את החזון לתכנית אופרטיבית ברורה.
2. הדקאן בוחן מה נדרש לצוות שלו על מנת שיוכל להוציא את החזון מן הכוח אל הפועל.	2. הדקאן מציג את תכנית העבודה בפני גורמי מפתח בארגון.	<input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מצליח לרתום את האוניברסיטה ושותפים נוספים במרחב הפקולטה לתוכנית.
	3. הדקאן מצליח לרתום את כלל פקולטה למימוש החזון.	<input checked="" type="checkbox"/> הדקאן מצליח להוביל שינויים קטנים ברוח תמונת העתיד