

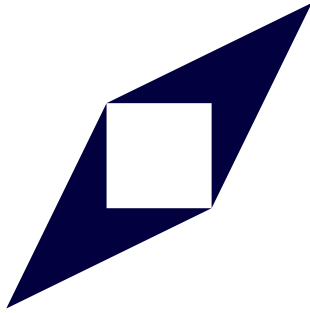
**למה צריך
הנהלות?**
הכנס ה-5 למנהיגות
והובלה באקדמיה

שותפויות
אדמונד דה
רוטשילד



מובילים
באקדמיה
Leadership
in Academia





ברוכים הבאים, ברוכות הבאות לכנס החמישי למנהיגות והובלה בהשכלה הגבוהה

כמדי שנה, בדצמבר, מקיימת תכנית מובילים באקדמיה את הכנס השנתי לפיתוח מנהיגות והובלה בהשכלה הגבוהה. אל הכנס מוזמנות ומוזמנים בכירות ובכירים מהמערך אקדמי והמנהלי כאחד. התכנית שהוקמה ב־2018 כמיזם משותף של המל"ג/ות"ת וקרן רוטשילד החל מ־2024 ממומנת במלואה על ידי המל"ג/ות"ת. בכנס הנוכחי תחת הכותרת של **"למה צריך הנהלה? על הנהלות במיטבן"** במוסדות ההשכלה הגבוהה" בחרנו להאיר את הזרקור על תפקידן ותפקודן של הנהלות שונות במוסדות להשכלה הגבוהה. בחירה זו מקורה בהנחה המקובלת כי במוסדות להשכלה גבוהה, כמו בארגונים ממשלתיים, להנהלות המתפקדות במיטבן יש תפקיד מכריע ביצירת אינטגרציה בין מרכיבי הארגון השונים ורתימתם באופן יעיל ואפקטיבי למימוש המטרות קצרות וארוכות הטווח. לכך נוסף בשנים האחרונות מרכיב מהותי של ניהול בתקופות חרום ומשבר, מציאות המציבה לא מעט אתגרים ולעתים גם הזדמנויות להתנהלות שוטפת וצמיחה עתידית.

ככנס הנוכחי נרצה לבחון מהו בפועל תפקידן של הנהלות השונות במוסד האקדמי? במה הן עסוקות? מהם אותם מאפיינים ומרכיבים המגדירים ומאפשרים את תפקודן המיטבי? מהי מערכת היחסים הנדרשת בין הנהלות השונות וכיצד אלה מושפעים מהמציאות החיצונית ומהאתגרים הגנריים כמו גם הייחודיים איתם מתמודד המוסד ומתוך כך ההנהלה? על בסיס התובנות השונות ננסה לחלץ עקרונות רלבנטיים לפיתוח ושיפור עבודת ההנהלה, תוך חיבור לתפקיד המנהיגותי שיש לחברי וחברות ההנהלה וכמובן לבעלת התפקיד המוגדרת. כמובילה שלה.

בפתח הכנס, לאחר דברי הברכה של השותפים, נעסוק בהגדרת עקרונות מפתח בעבודת הנהלות — הן באופן כללי והן בדגש על מוסדות השכלה גבוהה. נדון ברעיונות ודרכים ליישום עקרונות אלה, תוך התחשבות באתגרים הייחודיים ובמאפיינים המיוחדים של המערכת האקדמית. לאחר מכן נתחלק לדיונים בשולחנות עגולים (בחלל המליאה ובחדרים סמוכים). בכל שולחן יוצג וידון מקרה העוסק בזוויות שונות של עבודת הנהלה ובו יוצגו תפקידיה המובחנים, האתגרים שעמדו / עומדים בפניה, התפקיד שלקחו המובילה / וחברי / חברות ההנהלה והמהלכים שנקטו כדי לנסות ולהבטיח את תפקודה המיטבי. על בסיס הצגות המקרה יתיקיים דיון פתוח בכל אחד מהמושבים.

עם סיום הקבוצות נתאסף שוב במליאה לשיתוף קצר ביחס לעקרונות שנלמדו ונסיים בחלוקת תעודות למחזור השישי של מובילים באקדמיה, המחזור שזה עתה סיים את התכנית השנתית ומצטרף לפעילות הרשת.



למה צריך הנהלות? הנהלות במיטבן

הקדמה

מקובל להניח כי אחד התנאים הקריטיים להתנהלותו המוצלחת של ארגון בסביבה תחרותית ומורכבת של היום קשורה באיכות תפקודה של ההנהלה הבכירה. איכות הקשורה בדרך כלל בתפקודה של ההנהלה כשלם הגדול סכום חלקיו – במלים אחרות תפקודו כצוות עולה על החיבור בין היכולות האינדיבידואליות של חברותיו וחבריו.

יחד עם זאת בלא מעט פעמים ניתן לשמוע מחברות וחברי הארגון הערכה רבה כלפי חברי וחברות ההנהלה כבודדים, לצד חוסר הערכה לתפקוד שלהם. כצוות הנהלה.

כך גם במוסד האקדמי, קיימת על פי רוב ההנחה שהנהלת המוסד הבכירה (הנמ"ר בצורותיו השונות) קריטית לתפקוד המיטבי אך כמו בארגונים אחרים מימושה של ההנחה מאתגר הרבה יותר. זאת נוכח האתגרים החיצוניים העומדים בפני המוסד מחד ונוכח המאפיינים של המערכת האקדמית כארגון פרופסיונלי מאידך.

גם לאחר ההכרעה בועדת מלץ ביחס למבנה ההנהלה הבכירה (נמ"ר) ברור כי היכולת להבטיח כי אכן האינטגרציה תונחל לאורך כל מרכיבי הארגון הינה משימה מורכבת וארוכת טווח המחייבת שינויים מבניים ותרבותיים מורכבים. בעמודים הבאים ננסה לדייק את המרכיבים של עבודת צוות ככלל (חלק 1) ושל עבודת ההנהלה כצוות בפרט (חלק 2) וכיצד אלה יכולים לקבל מענה במוסד האקדמי (חלק 3). כל זאת מתוך ההנחה כי אל מול ההנהלה הבכירה של המוסד (הנמ"ר בכל צורות הביטוי שלו) עובדות הנהלות נוספות.



חלק 1 – עבודת צוות

(מתוך: קלמי פרסבורגר, בני ששון, נתנאל כ"ץ – מכון מנהיגות)

מהו צוות

- מתוך ההגדרות הרבות העוסקות בצוותים ניתן לחלק לחמישה מרכיבים מהותיים המבחינים בין צוות לכל קבוצה אחרת:
- לצוות יש **סיבה** — מטרה לעבודה משותפת.
 - מתחייבת **תלות הדדית** בין חברי הצוות. הם זקוקים האחד לניסיון ולכישורים של האחר, ליכולת ולמחויבות ההדדית להגיע למטרות המשותפות.
 - ישנה **מחויבות לרעיון**, שעבודת צוות מובילה לתוצאות גבוהות אפקטיביות יותר מאשר עבודה כיחידים.
 - קיימים **מנגנונים** ותהליכים מובנים, המבטיחים תיאום ואפקטיביות.
 - לצוות דרושה **הכרה חיצונית** שהם קבוצת תפקוד מובחנת בתוך המערכת הארגונית הכוללת.

קיימות הגדרות רבות למושגים "צוות" ו"עבודת צוות"

להלן חלק מהגדרות אלו:

[*]

קבוצת אנשים איננה צוות. צוות הינו קבוצה של אנשים בעלת מידה גבוהה של תלות הדדית, המכוונת להשגת מטרה או להשלמת משימה. חברי הצוות **מסכימים על מטרה** ועל כך שהדרך היחידה להשגתה הינה **לעבוד ביחד** (Parker, 1990). הגדרה זו מחדדת את הרעיון שלא מספיקה קיומה של מטרה בהיבט הפורמאלי. נדרשת הסכמה ברורה לגביה ובאשר ליחד הנדרש על מנת להשיג אותה.

[*]

צוות הינו אוסף של אנשים המוכרחים להיעזר בשיתוף פעולה קבוצתי, אם ברצונו של כל חבר להגיע להצלחה אופטימלית ולהשגת המטרה. (Dyer, 1987). הגדרה זו מתייחסת לקונפליקט המרכזי שקיים בעבודת צוות בין צרכי הפרט לצרכי הקבוצה וטוענת, לכאורה באופן פרדוקסלי, שהתועלת של הפרט תגדל כתוצאה מההצלחה הצוותית.

[*]

צוות הינו קבוצה של אנשים, החייבים לעבוד יחד ובתלות הדדית, על-מנת להשיג את היעדים האישיים והארגוניים שלהם (Raily & Jones, 1989). הגדרה זו, מבחירה את העובדה שהפרט תלוי ונזקק, לצורך ביצוע משימותיו, בחברי הצוות האחרים. בצוות ישנם שניים או יותר אנשים. קיים יעד ביצוע מוגדר או מטרה מוסכמת להשגה. נדרש תיאום בין כלל הפעילויות של חברי הצוות לצורך השגת המטרה הצוותית (Larson & Fasto, 1987).

[*]

הגדרה זו מצביעה על הצורך להבנות מנגנונים, שיבטיחו תיאום מרבי בין חברי הצוות. זאת, לאור מידת התלות הנדרשת בביצוע המשימות. ללא מנגנונים אלו תהפוך התלות למצב של תקיעות או עומס יתר על חלק מחברי הצוות. ההגדרה, מצביעה על הצורך בתיאום בין בעלי תפקידים שונים בצוות ועל כך שקיימת **הבנייה** של העבודה המשותפת: הגדרות וחלוקת תפקידים, מנגנוני תיאום ועדכון וכיו"ב.

[*]

עבודת צוות היא מיקוד כוחותיה של הקבוצה, כך שהאפקט הכולל שלה יהיה מעבר לסך כל התוצאות של כל יחיד בנפרד. (Roth, 1985). הגדרת המושג "עבודת צוות" מחדדת את העובדה שצוות הינו ישות ייחודית וחדשה, השונה מסך כל מרכיביה.

מטרות ומשימות הצוות

הסיבות לקיומם של צוותים בארגונים הן, בראש ובראשונה, סיבות פונקציונאליות של ארגון העבודה או לצורך טיפול במשימות מורכבות. מימוש האסטרטגיה והחזון הארגוני והעמידה ביעדים מחייב, על פי רוב, עבודת צוות.

המרכיב הראשון בהפיכת קבוצת אנשים כלשהי לצוות הינה ההכרה שישנה

מטרה משותפת. היעדר מטרה משותפת יכול לנבוע משתי סיבות עיקריות:

לא קיימת מטרה. במצב זה, קבוצת האנשים אינה מהווה צוות אלא אוסף של

יחידים, שאין משמעות ביצועית ותפקודית לעצם פעולתם המשותפת. הם נמצאים יחד בגלל נסיבות מסוימות או בשל צרכים חברתיים.

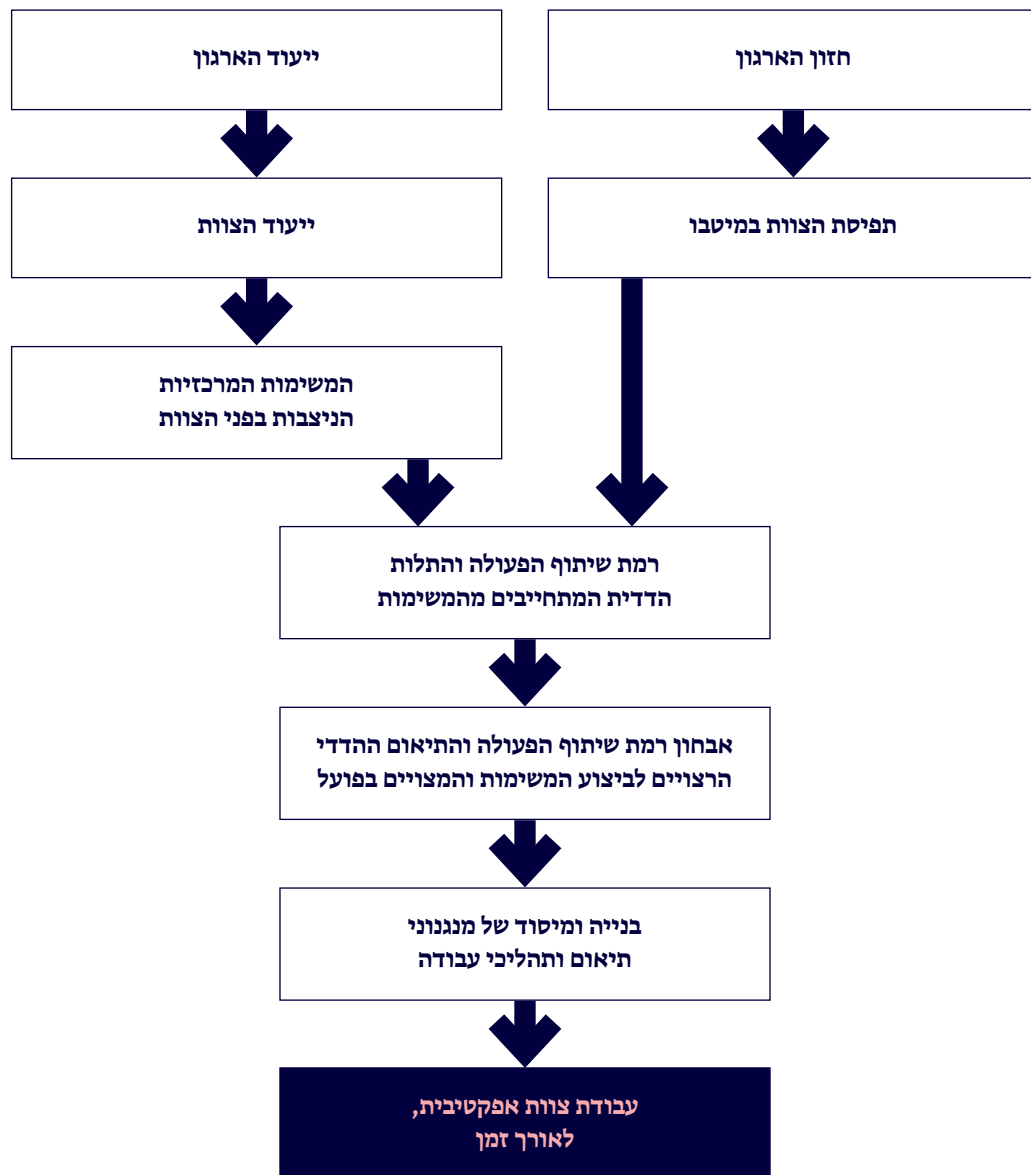
סיבה מורכבת יותר, הדורשת התייחסות מצד מנהל הצוות: ליחידים אין **הבנה**

ותחושה של מטרה משותפת. התחושה היא "איש לנפשו". תופעה זו יכולה לנבוע

ממיקוד יתר באינטרסים אישיים או בשל אי הבנת הצורך לפעול במשותף, על-מנת

שכל פרט בנפרד ירוויח יותר ויבטא את כישוריו הייחודיים.

מודל עבודת צוות אפקטיבית



סוגים של עבודת צוות

משימות שונות מחייבות רמות שונות של שיתוף פעולה ותלות הדדית. לאור זה, יידרש אופי שונה של תיאום בין חברי הצוות. התאמת מידת התלות בין החברים והבניית התיאום **בהתאם למשימה הנדרשת** הינה פעולה הכרחית למנהל הצוות, על-מנת ליצור צוות אפקטיבי.

צוותים בהם התלות ההדדית אינה תואמת את אופי המשימה ייצרו סירבול (במקרה של תלות גבוהה מדי) או נתקו ו"נפילה בין הכסאות" (במקרים של תלות נמוכה מדי). ניתן להבחין, עקרונית, בין צוותים, על-פי ממד התלות ההדדית ביניהם. על רצף זה ישנם צוותים שנעים מתלות הדדית גבוהה לנמוכה:

- **דוגמאות לצוותים בעלי תלות הדדית נמוכה:** נבחרת טניס, משרד עורכי-דין, מחלקה באוניברסיטה וכדומה. מאפייני עבודת הצוות בדוגמאות אלו, מעצם מהות המשימה, אינם דורשים תלות הדדית אינטנסיבית בתדירות גבוהה לצורך ביצוע המשימות. הצוות יכול לקיים תהליכי תכנון ולמידה משותפים ולעיתים אף יידרש לקבל החלטות צוותיות אך בסופו של דבר, הביצוע תלוי בפרט עצמו.
- **דוגמאות לצוותים בעלי תלות הדדית בינונית:** נבחרת ריצת שליחים, צוות פרויקט בהיי-טק, הנהלה של ארגון. בדוגמאות אלו, עבודת הפרט או היחידה מהווים תשומה לעבודה של פרט או יחידה אחרת. למשל, מרבית ההנהלות של חברות או ארגונים דורשות עבודת צוות ממוצעת. מנהלי השיווק, הכספים, כח האדם והייצור יכולים לפעול עצמאית, כל אחד בתחומו. אולם, במצבי מפתח הם חייבים לחבור יחד כדי לבנות אסטרטגיה משותפת, לעצב מטרות משותפות ולהגדיר מספר תנאים הכרחיים כגון סוג, איכות וכמות המוצרים שיש לייצר.
- **דוגמאות לצוותים בעלי תלות הדדית גבוהה:** קבוצת כדורסל, צוות חללית, צוות חדר ניתוח. בדוגמאות אלה, נדרשת עבודת צוות **לאורך** ביצוע המשימה. חברי הצוות מצויים בקשר עם כל אחד מיתר חברי הצוות. לכל חבר צוות יש משימות מוגדרות, שביצוען קריטי להצלחת המשימה הכוללת. כל חבר בצוות תלוי בשאר החברים.

הבניית מנגנוני תיאום

לאחר שאופיינו רמת שיתוף הפעולה והתלות ההדדית המתחייבים מביצוע מיטבי של המשימות המרכזיות של הצוות – נדרש המנהל לשאלות הבאות:

— כיצד להבטיח שהביצוע המשותף יהיה יותר מסך כל התרומות הייחודיות של חברי הצוות?

— כיצד למנוע מצב בו חבר צוות אחד מקלקל את הביצוע של חבר צוות אחר?

— כיצד למנוע מצב בו חלק מחברי הצוות חש "פראייר" בשל השקעה גדולה יחסית לאחרים או מצב שחלק מחברי הצוות חש אשמה בשל מאמץ יתר של אחרים?

כל אלה הינן שאלות מהותיות, שמטרידות מנהלים רבים. חוסר מענה או מענה לא נכון עלול להוביל להיווצרות תהליכים הרסניים בצוות. על-מנת למנוע זאת, יש להתאים את מנגנוני התיאום ותהליכי העבודה למשימה ולרמות שיתוף הפעולה והתלות ההדדית שנדרשים.

רמת התלות ההדדית מנגנוני תיאום נדרשים

נמוכה	הצבת יעדים:
	לכל חבר בצוות ולכל יחידת עבודה מוגדרים יעדי ביצוע ודרכי פעולה, שעמידה בהם היא המפתח להצלחה הכוללת.
	דוגמא: נבחרת טניס

בינונית	תכנון מראש:
	מתבצעת חלוקה שיטתית של התפקידים, האחריות והסמכות בצוות ומוגדר – לפני ביצוע המשימה – תהליך עבודה המחייב את כל החברים בצוות.
	דוגמא: פרויקט היי-טק

גבוהה	הסתגלות הדדית:
	מתבצע תהליך של הכרות וקבלה של הכישורים והמימנויות הייחודיים של כל אחד מחברי הצוות, ע"י צבירת נסיון בעבודה ובאימון משותפים.
	דוגמא: קבוצת כדורסל

יש לשים לב שכל רמה של תיאום כוללת בתוכה את הרמה הקודמת. כלומר, תיאום על פי תכנון מראש מחייב, בהכרח, גם שכל פרט ידע מהם יעדיו האישיים וכיצד עליו לפעול להשגתם. על-מנת להשיג תיאום לפי הסתגלות הדדית יש צורך בקיומו של תכנון מראש.

חיפוש אחר תיאום מתוך הסתגלות הדדית במשימות שאין בהן צורך ברמת תיאום מעין זו, מבטא פעמים רבות צורך ביחסים בין-אישיים וחברתיים. צורך, שחשוב לכבדו, אולם הוא לא קשור למשימות הרלוונטיות. מצד שני, הצבת יעדים אישיים כתחליף למנגנונים אחרים, עלולה להוביל למצב של "איש לנפשו" ולתסכול, הנובע מחוסר יכולת ליצור משהו טוב יותר.

חריקות בעבודת צוות

מנהל יכול לפעול נכונה בהתאם לכל הסעיפים הקודמים: מגדיר מטרה משותפת וקובע מנגנוני תיאום המתאימים לרמת התלות ההדדית הנדרשת. עם זאת, עדיין משהו חורק בעבודת הצוות. חריקות אלה באות לידי ביטוי במגוון דרכים אפשריות. להלן מספר דוגמאות:

- **יחסים בין-אישיים עכורים.**
- **"קיטורים" ותלונות**
- **ירידה בתפוקות**
- **תלונות מצד לקוחות**
- **תלות גבוהה במנהל**
- **התנגדויות למנהל ולהחלטותיו**
- **חוסר יוזמה ו/או מעורבות**

פעמים רבות, חריקות אלה הן תולדה של התמודדות לא רציונלית של הפרטים בצוות עם חרדות הנובעות מאופי המשימה ומעצם ההשתייכות לצוות. אחת הסיבות השכיחות לחריקות השונות היא ההתנגשות בין 2 תהליכים בין-אישיים מרכזיים, הקיימים בצוותים: מצד אחד הצורך בשיתוף פעולה ומצד שני, תחרותיות. מחד גיסא, קיימת הבנה לגבי חשיבות הצורך לפעול יחד ולצורך כך אף לזוטר על אינטרסים אישיים. מאידך גיסא, פועלים צרכים אנוכיים מובהקים, כגון התבלטות, הכרה בתרומה היחודית, שתלטנות וכיו"ב.

לאור זאת, **האתגר המנהיגותי** של מוביל הצוות הוא להפוך את הסתירה, לכאורה, בין צרכי הפרט למטרות הצוות לפתרון של שילוב אופטימלי, שבו הפרט והצוות נתרמים הדדית משיתוף הפעולה. רק בדרך זו, ניתן יהיה לגבש צוות אפקטיבי (ראה טבלה להלן).

כיצד לתגמל את שותפות חברי צוות

אחת הדרכים להתמודד עם דינמיקות הרסניות של תחרות, כפי שתוארו בפרק הקודם, הינה האופן בו מתוגמלים חברי הצוות. שיטות תגמול נכונות עשויות למנוע מצב, בו חלק מחברי הצוות חשים מנוצלים ולא זוכים להכרה והד לתרומתם לצוות.

קיימים 2 מודלים מרכזיים לתגמול חברי צוות:

תזמורת הג'ז:

בדומה לתזמורת ג'ז, שבה מצד אחד, הביצוע המשותף הוא שיוצר את החוויה המרכזית ומצד שני, כל נגן מקבל את "רגע הסולו" שלו – רגע שבו שאר חברי הלהקה משמשים עבורו רקע, כשהוא בקדמת הבמה. מודל תזמורת הג'ז מתאים לפעילות צוותית, שבה הפרטים עוסקים בפעולות דומות ואף זהות. למשל: צוות מכירות, מלצרי הגשה בבית מלון, פועלים בקו ייצור מסוים. במקרים אלה, קיימת סכנה שהפרט ירגיש לא יותר מאשר בורג אקראי במערכת. מתן "רגע סולו" מאפשר הכרה ביחודיותו, לדוגמא: הצגת נושא בשיבת הנהלה או בכנס חברה, חניכה של עובד חדש, הענקת תעודת הצטיינות בטקס מפעלי וכו'.

N.B.A:

לצורך ביצוע משימה נדרשות מיומנויות שונות, בדומה לקבוצת כדורסל שעל-מנת לנצח במשחק צריכה לקלוע, לחטוף כדורים מהיריב, לקחת כדורים חוזרים (Rebound) בהגנה ובהתקפה ולמסור לקלעים. ברור שתגמול בלעדי של הקלעים (כפי שהיה נהוג בעבר) יוצר תחושת קיפוח אצל יתר חברי הקבוצה ומעביר מסר שישנן פעולות חשובות יותר לביצוע המשימה הכוללת (מה שאינו נכון). ליגת ה-N.B.A מהווה דוגמא לתגמול על-פי מגוון של פרמטרים, המהווים חלק מהתהליך הכולל של ביצוע המשימה. בפועל, קיימת הבחנה הן בספורט והן בארגונים אחרים בין ה-Scoring-Team (חלוצים, קלעים, אנשי מכירות, דרג מסתער) לבין ה-Passing-Team (קשרים, פונקציות מטה ומנהל, דרגים תומכי לחימה). עם זאת, חשוב לזכור שמדובר בהבחנה פונקציונלית ואסור שתהיה הבחנה ערכית: מי יותר ומי פחות חשוב. על-כן נהוג בליגת ה-N.B.A (ולא רק) להעניק גביעים למוסר המצטיין, לחוטף המצטיין וכיו"ב וכמובן "למלך הסלים". כל חבר צוות נבחן על-פי תרומותיו הייחודיות לצוות וזוכה בגיבן להד מתגמל. מגיש הצעות הייעול, איש השיווק, איש התמיכה ואחרים בארגון, נמדדים כל אחד "בליגה", המתאימה למיומנויות והכישורים הרלוונטיים, הנדרשים ממנו לביצוע המשימה הכוללת.

מודל זה מתאים לפעילות צוותית, שבה קיימות הגדרות תפקיד מובחנות – לאורך כל שלבי המשימה הכוללת. בהקשר זה, יש להצביע על הערך המוסף של כל חבר צוות למוצר, לשרות או לביצוע הסופי. התגמול ינתן לא רק למי שמצוי באור הזרקורים – לא רק מנהל הפרויקט אלא גם המהנדסים – ולא רק מי שמצוי באינטראקציה ישירה עם הלקוח – איש המכירות אלא גם אנשי הייצור.

ישיבות צוות ככלי מנהיגותי

ישיבות ודייונים הם תופעה יום-יומית מוכרת וידועה. ככל שהמציאות הארגונית מורכבת יותר הופכת הפגישה בין אנשים בארגון, לכל תכלית שהיא, חיונית ביותר. אלא שאין עצם קיומן של הישיבות ערובה להצלחתן. נהפוך הוא, ישיבות נחשבות במרבית המקרים לקללה ארגונית. ניהול ישיבות בלתי אפקטיבי, מלבד בזבוז הזמן הכרוך בו, מוביל לשחיקה במעמד הצוות ומנהלו.

ישיבה, מעצם היותה מסגרת עבודה מוגדרת, מאפשרת חיזוק הממדים

המרכזיים, ההופכים קבוצת אנשים לצוות:

- הבניית התיאום בין חברי הצוות
- אפיון ומימוש התלות ההדדית
- הפיכת הקבוצה לגוף מובחן בתוך הארגון

גורמים אלה הופכים את הישיבה לכלי מנהיגותי, אשר בשימוש מושכל יכול להוות אמצעי בידי המנהל לעיצוב תרבות, הטמעת חזון, גיוס מחויבות, הנעה לקראת יעדים, קבלת החלטות, פתרון בעיות ופיתוח עובדים.

על-מנת שהישיבה תהיה אפקטיבית ותממש את הפוטנציאל הטמון בעצם מסגרת זאת — חשוב שיכללו בה 2 ממדים מרכזיים:

1 — ממד הביצוע: הישיבה כמנגנון לתכנון קצר וארוך טווח, קבלת החלטות, עדכונים, תיאומים ובקרה ניהולית. ממד זה מכוון להשגת תפוקות, המאפשרות "תחזוקה" של הפעילות הארגונית השוטפת.

2 — ממד הפיתוח: הישיבה כמנגנון להתמקצעות אישית של העובדים ולשיפור תהליכי עבודה. זאת, בזכות הלמידה המשותפת והפקת הלקחים ובזכות מכוונות לגיבוש תוכניות לפיתוח המשאב האנושי בארגון, המוצרים, הטכנולוגיה וכ"ו.

ניהול אפקטיבי של ישיבות כולל:

- הגדרת מועד, זמן ותדירות קבועים.
- יצירת אקלים נח, המעודד את המשתתפים להביע את דעתם בחופשיות, ליטול אחריות וכן מאפשר להם למידה.
- הגדרת הנושאים שיידונו בישיבה (רצוי להפיץ אותם מבעוד מועד, על-מנת לאפשר הכנה מוקדמת).
- נושאי הישיבה צריכים להתייחס לשני הממדים גם יחד: הביצועי והפיתוחי. חייבת להיות תחימה של הזמן שיוקדש לכל ממד.
- יש להימנע מהפרעות טלפוניות ו/או אחרות ולשם כך יש ליצור מרחב נח ומוגדר לקיום הישיבות.

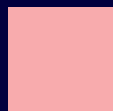
- יש להפיץ סכום של ההחלטות המרכזיות שהתקבלו בישיבה (כולל פרוט לו"ז ואחראי לביצוע), על־מנת לאפשר בקרה ניהולית מסודרת.
- חשוב לעודד את המשתתפים להציע נושאים לדיון ו/או להציג נושא (פרויקט, ניתוח ארוע וכ"ו). הזמנה זו אל חברי הצוות מאפשרת יישום, הלכה למעשה, של מודל הג'ז: כל אחד מקבל את רגע הסולו שלו.

גיוס הכרה חיצונית במובנות הצוות

הצוות הינו ישות מובחנת מעבר לאוסף הפרטים השייכים אליו. מובחנות זאת נוצרת מעצם התהליכים הקשורים לבניית ולעבודת הצוות, כפי שתוארו בפרקים הקודמים: המטרה המשותפת, אופן ביצוע המשימות ותהליכי העבודה והתיאום. בנוסף לתהליכים אלה, זקוק הצוות להכרה חיצונית פורמאלית בייחודו. זאת בדומה לצורך של בכל פרט בהכרה בזהותו המובחנת.

הכרה חיצונית מספקת זהות, גאוות יחידה, תחושת שייכות ומשמעות לעשייה הצוותית. הכרה חיצונית משמעה שהארגון, היחידה הממונה ויחידות המעטפת מזהות את הצוות כגוף מובחן ובעל ערך מוסף ייחודי למאמץ הארגוני הכולל. ההכרה מתחילה בהגדרת הייעוד הצוותי, לאור הייעוד הארגוני ובאה לידי ביטוי במספר צורות:

- **סממנים חיצוניים:** שם, סמל, תלבושת/מדים
- **משימות:** תואמות כישורים, הכשרה וייעוד של הצוות
- **כח אדם:** השכלה נדרשת, תקנים מספיקים
- **אמצעים ייעודיים:** תוכנות מותאמות, אמל"ח (אמצעי לחימה) ייחודי
- **מרחב פיזי:** משרדים, חדר ישיבות
- **פעילות גיבוש:** זמן ותקציבים
- **תגמול וענישה:** שילוב מושכל בין תגמול לפרט ותגמול צוותי



**חלק 2 –
הנהלה כצוות**

למה זה חשוב?

בהתבסס על הנאמר, ברור שככל שארגונים מתפקדים בתוך סביבה חיצונית משתנה כך הצורך בהתנהלות הפנימית, במתן מענה רלבנטי ובהובלת שינויים לבניית יכולות ההתמודדות העתידיות גדל. צורך זה מחייב הנהלה משמעותית המצליחה להחזיק תמונת עתיד ברורה מאידך ויכולת לרתום את כל משאבי הארגון מנגד.

כדי לעמוד במשימתה צריכה ההנהלה לתפקד כצוות הפועל מתוך מטרה משותפת אשר להשגתה נדרשות היכולות והמיומנויות המובחנות של כל חבריה, ואלה נדרשים גם לפעול מתוך אמון, מחויבות הדדית ועל בסיס תהליכים מובנים, שקופים ומסונכרנים.

לפעולה כצוות יש חשיבות מאד גדולה הן ברמה המוחשית והקונקרטי של בתרומתו להובלת התהליכים אך לא פחות במשמעות הסימבולית שיש ליכולתה של ההנהלה, על כל חבריה, לשים את האינטרס הכלל ארגוני מעבר לאינטרס היחידתי ולשמש דוגמא לאופן שבו הערכים המוצהרים של הארגון אכן משמשים מצפן ועקרון פעולה תורם ומייצר ערך.

לדוגמא, בארגון עסקי המצוי בתהליך של שינוי עמוק בסביבה מאד תחרותית, הערכים של פעולה ממוקדת מתוך דחיפות, יכולת ביצוע, שותפות ומכוונות לצמיחה אישית וארגונית הוגדרו בבסיס התרבות הארגונית הרצויה. לאור זאת ובשל היותו של הארגון היררכי, ליכולתה של ההנהלה לממש בפועל ערכים אלו ולשמש דוגמא להיותם עקרון פעולה אפקטיבי ומיטיב היתה תרומה חשובה:

- **מיקוד ודחיפות:** החזקת תחושת הדחיפות ובהירות בהגדרת סדרי עדיפויות ברמת הארגון.
- **ביצוע והוצאה לפועל:** יכולת ביצוע מהירה המתבססת על מנגנוני תאום הדוקים ושוטפים, על פעילות ממוקדת לשחרור חסמים ומתן סמכויות לקבלת החלטות גם בסוגיות מערכתיות (חוצות יחידה).
- **שותפות (One Organization):** אחריות להובלת תהליכים ברמת כלל הארגון ולתרגום אופרטיבי של תפיסת השותפות לכל תחומי העשייה.
- **תודעת צמיחה:** מחויבות לתהליך שיטתי ומתמשך של למידה ושיפור ברמה האישית והצוותית.

צוות ניהול – ניהול הצוות

אל מול המציאות הרצויה הזו, לעתים די שכוחות ישנו פער עם המצב המצוי. קיים פער בין הצורך בתפקוד מיטבי של הנהלה כצוות סינרגטי של מנהיגות מוסיפת ערך ובין תפקודה של ההנהלה הלכה למעשה.

פער זה מצביע בעיקר על העובדה שעבודת הצוות של ההנהלה מחייבת ניהול כשלעצמה. ניהול, כפי שהורחב לעיל מחייב תשובה ל-4 מרכיבים של עבודת צוות ו-4 שאלות הנגזרות מהם:

- **הגדרת מטרות הצוות** – מהו הערך המוסף שצוות ההנהלה צריך לייצר ומהי האג'נדה המשותפת שלנו?
- **הגדרת התפקידים** – מהם התפקידים של כל אחד מחברי הצוות ומהי ועבודת הממשקים הנדרשת?
- **מערכת יחסים** – איך מייצרים אמון והערכה הדדית בין חברי הצוות? תהליכים ותפיסת הפעלה – מהן דרכי ההתנהלות המשותפות?

בעוד שברור שהמענה לשאלות אלה משתנה מארגון לארגון ומהנהלה להנהלה, חשוב לזכור כי גם ביחס להנהלה ספציפית המענה לשאלות אלו עשוי להשתנות מתקופה לתקופה ומאתגר לאתגר. מצבי משבר, הזדמנויות יוצאות דופן או שינויים תכופים מעלים את רמת האינטגרציה הנדרשת ומחייבים התאמה מחדש של המרכיבים השונים.

אך גם כשאלו מוגדרים היטב, עדיין יכול להיות פער לא קטן בין המציאות הרצויה וזו המצויה בפועל. פער זה נובע מהעובדה הפשוטה שצוות הינו מערכת אנושית דינמית, הפועלת בדרך כלל בתנאי לחץ, כמו גם ברמה כזו או אחרת של אי וודאות וכתוצאה מכך חשופה לאתגרים רבים. בין היתר לשאלות הקשורות ביעילות שבו מנוהלים משאבי הזמן וההון האנושי הרב שמושקע בפעילות הניהולית, ביכולת של הקבוצה להפוך את השונות בין חבריה למנוף ולא למכשלה, ביכולת לשמר מובחנות וחשיבה עצמאית ולא לוותר עליה כדי להפחית חיכוכים וביכולת להמנע מהנוחות שבברחיה מאחריות אישית תחת המעטה של אחריות קוקלקטיבית.

מרכיבי הנהלה במיטבה

לצד הבנייה נכונה של מרכיבי הצוות (מטרות, תפקידים, יחסים ותהליכים) מצביעה סיגל שביט על מספר מרכיבי מפתח ביכולת של הנהלה להיות במיטבה ולהפוך צוות מנצח.

— **בניית צוות הטרוגני:** צוות עם תפיסות שונות ועם ניסיון מקצועי מגוון ימנע מצב של קבלת החלטות אשר מוטות לכיוון אחד שעלול להיות שגוי. ייתכן שיהיו קונפליקטים בין חברי הצוות, אך זהו מתח מובנה ובריא שיעזור בקידום הארגון, וניתן לנהל אותו.

— **חברי הנהלה בעלי יכולות בין-אישיות מפותחות:** באופן טבעי, מרבית חברי ההנהלה מצוינים בתחומם ומורגלים בהובלה. יחד עם זאת חברי הנהלה הם מצופים להיות כפופים למוביל. ולקחת חלק בתהליך קבוצתי לחוץ ודרשני. מתוך כך לעתים הידע המקצועי הופך פחות מרכזי וחשוב על פני היכולות הבין אישיות.

— **שחקני נשמה:** בניית הנהלה טובה מתחילה בבחירת האנשים. גיוס שחקני נשמה לתפקידי הנהלה הוא הצעד הראשון בדרך. אלה הם אנשים שאכפת להם מהארגון, מהעובדים ומהלקוחות, והם יעבדו קשה ומכל הלב כדי להבטיח את השגת היעדים הארגוניים. עובדים מזהים את הדרייב של חברי הנהלה, ובכך הם יוצרים תחושת הזדהות עם הארגון ועם מטרותיו ומעלים את המוטיבציה של העובדים.

— **"הכובע הכפול":** לחברי ההנהלה תפקיד כפול: אחריות על תחום ארגוני וחברות בצוות ההנהלה. המנכ"ל צריך לזהות את האופי של חברי ההנהלה ולבחור כאלה שהם "ראש גדול", שאכפת להם מכלל הארגון ולא רק מתחום אחריותם המקצועי.

— **סינרגיה ותפיסה של ניצחון קבוצתי:** צוות מנצח שפועל יחדיו כמכונה משומנת הוא פנטזיה של מנכ"לים רבים. חשוב שחבר הצוות יהיה הישגי אבל בלי אגו, שיהיה מסוגל לפעול בשיתוף פעולה. שידע לקדם דברים אבל לא על חשבון אחרים.

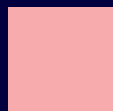
פיתוח ובניית הנהלה במיטבה

הפיכת הנהלה לצוות הפועל באופן מיטבי כמו גם שימור התפקוד מחייב מאמץ מתמשך של בניה, פיתוח, שיפור ושימור. בין היתר נדרש לבנות מנגנונים מובנים של פסקי זמן המאפשרים התבוננות רפלקטיבית על העשייה, מיקוד הפערים בין הרצוי והמצוי והחלטה משותפת על דרכים לסגירת פערים אלו.

כבסיס מובנה להתבוננות ניתן לאסוף באופן שיטתי את האופן שבו מתייחסים חברות וחברי הנהלה לתפקודם כצוות וכמובן שמידע זה ניתן לאסוף גם ממקורות שונים.

באותם פסקי זמן מובנים (לעתים מכונים גם ריטריט) ניתן להעמיק את המנגנונים המייצרים תשתית לעבודת הצוות – כלי ניהול כמו תקציב, תכניות עבודה, בסיסי נתונים ובקרה אך לא פחות גם לייצר תשתית חווייתית המאפשר עבודה על מערכת היחסים הבין אישית וחלימה משותפת.

שינוי	שכיח	טווח	ממוצע	ציון (1-10)	כלי להערכת תפקוד ההנהלה
					מערכת יחסים בהנהלה היא דוגמא למערכת יחסים רצויה במוסד
					ההנהלה מביאה לידי ביטוי את הפוטנציאל האנושי ומתפקדת במיטבה
					תפקוד ההנהלה כצוות מלוכד ומכוון מטרה קריטי להצלחת המוסד
					השיח במפגשים פתוח, אוטנטי ושקוף
					מערכת היחסים בהנהלה מתאפיינת באמון
					מתקיימת התייעצות שוטפת / לא פורמלית בין חברי ההנהלה
					להנהלה יש מטרה משותפת ברורה שכולם מכוונים אליה
					לחברי / חברות ההנהלה ברור לאן המוסד מכוון בשנים הקרובות
					חברי / חברות הנהלה משלבים נכון בין כובע יחידתי וכובע של המוסד
					דיוני הנהלה מתמקדים בסוגיות עקרוניות
					השיח בהנהלה מאפשר להציף בעיות ולשוחח בלי חשש
					חלוקת תפקידים ותחומי אחריות בהירה ומובחנת
					לחברי / חברות הנהלה ברור כיצד לפעול במצבים של אי בהירות ותחומי חפיפה



חלק 3 –
הנהלות במוסד האקדמי

הקדמה

בדומה לארגונים רבים בטביבה העסקית והציבורית, המוסד האקדמי חשוף אף הוא ביתר שאת לסביבה משתנה המציבה אתגרים ארגוניים רבים תוך כדי שינוי ובניית יכולות עתידיות.

מתוך כך קיימת חשיבות מירבית לתפקיד ולתפקוד מיטבי של הנהלה במוסדות ההשכלה הגבוהה. לצד המרכיבים שצוינו לעיל ההופכים את תפקודו המיטבי של צוות הניהול לאתגר במערכת האקדמית קיימת מורכבות ייחודית ההופכת אתגר זה עוד ליותר מורכב.

מאפייני הארגון הפרופסיונלי

- המערך הפרופסיונלי הוא בליבת העיסוק המוסדית והמערך המינהלי נתפס כמסייע לו בביצוע המשימות.
 - מערך הפרופסיונלי והמערך המינהלי מנוהלים כשתי מערכות מובחנות ושונות.
 - אופן ההפעלה של המערך הפרופסיונלי מבוסס על יותר עצמאות, חופש פעולה וניהול שמבוסס על קוד אתי, כישורים ויכולות.
 - אופן ההפעלה של המערך המינהלי יותר ביורוקרטי וריכוזי במהותו ומאופיין בניהול מקצועי שמבוסס על משימות, תהליכים משימות ותוצאות.
 - העצמאות וחופש הפעולה מחד והשונות בין המערכים מקשים על ההנהלה הבכירה באינטגרציה והובלת שינויים.
- בהקשר של עבודת ההנהלה, מאפיינים אלה מייצרים מציאות בה אינטגרציה לרוחב הארגון מאד מאתגרת נוכח ההבדל בין המגזרים כמו גם השונות האדירה בין היחידות. גם לאורך הארגון האינטגרציה לא פחות מאתגרת נוכח העצמאות והחופש שיש לכל אחת מהיחידות אך לא פחות לכל אחת מיחידות המשנה הקטנות ביותר ואף לאנשי ונשות המקצוע כבודדים.

הכרעה מבנית

מתוך המורכבות והקושי שבהתנהלות של שני מערכים מקבילים אך לא מחוברים, המליצה ועדת מלץ על ביטול המבנה הדו ראשי והפיכתו למבנה חד ראשי בהובלת הנשיא.ה אליו כפופים הרקטור והמנכ"ל. בכך נוצרה תשתית ראשונית לפורום ניהולי המתבונן על כל מרכיבי הארגון מתוך ניסיון לייצר סדר יום משותף. לפורום זה על פי רוב, בפרקטיקה שהתפתחה במוסדות השונים, נוספים גם סגני נשיא (כמו סגני ית הנשיא.ה לפיתוח משאבים, או סגני ית נשיא.ה למחקר ופיתוח) וגם סמנכ"לים (בדרך כלל מתחום הכספים או משאבי אנוש).

בעוד שברמת הנהלת הארגון נוצרה התקדמות, היכולת להטמיע את החשיבה האינטגרטיבית נתקלה בבעיה שכך מתחת למנכ"ל כפופים הסמנכ"לים והמערכת המינהלית כולה ומתחת לרקטור כפופים הדייקנים והמערכת של היחידות האקדמיות.

גם כאן בחלק מהמוסדות הלכה והתפתחה פרקטיקה של יצירת פורומים ניהוליים אינטגרטיביים המשלבים בין הסמנכ"לים והדייקנים / דיקניות כך שמטרות המוסד, אתגריו וערכיו יכולים להיות מטופלים בתוך מסגרת מושגית משותפת, סדרי עדיפויות מוסכמים וערכים מנחים. גם במוסדות אלה על מנת שהאינטגרציה תחולחל לכל המוסד נדרש לשרשר את תפיסת ההפעלה גם ליחידות השונות.

הכרעה תרבותית

בעוד שההכרעה המבנית על הרכב הפורומים ברמה הבכירה (נמ"ר), בדרג הביניים (הנהלה מורחבת) ובחתך של היחידות השונות היא קריטית ומייצרת תנאים לחשיבה ופעולה מתוך תפיסה של מוסד אחד, היא אינה מספיקה בעליל.

הכרעה מבנית זו מחייבת הכרעה תרבותית הקשורה באימוץ תפיסה של

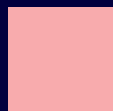
שותפות — **לרוחב הארגון** — באופן שהופך את כולם שותפים למטרות הליבה של המוסד (מחקר, הוראה, אימפקט) **ולאורך** — באופן שהמשלב בין העצמאות המובנית של כל פרט ויחידה במערך האקדמי מחד עם ראייה חוצת מוסד.

מכאן, שבעוד שלהנהלה יש אחריות רבה להתנהלות הכלל מוסדית, יכולתה

לאכוף אותה באופן סמכותי מאד מוגבלת. מאידך, יכולתה לגרום לה לקרות מתוך הצגת תמונת עתיד מבטיחה רתימה ומחויבות גדולה בהרבה.

סיכום

במוסד האקדמי קיימים צוותי ניהול ופורומים ניהוליים רבים. בעוד שכל אחד מהם מחוייב בתהליכים שפורטו בהרחבה של בניית צוות אפקטיבית על כל מרכיביה ובמאמץ מתמשך לשיפור – כל אחד מהם גם מחוייב להתחבר להכרעה המבנית והתרבותית המייצרת תנאים ניהוליים, תהליכיים, מקצועיים וערכיים לשותפות לרוחב ולאורך המוסד.



**מושבים מקבילים –
מתבוננים על תפקידי
ותפקודי ההנהלה**

משבר כהזדמנות

- ◀ פרופ' אליעזר שלך, נשיא מכללת תל חי
 - ◀ מר אלי כהן, מנכ"ל מכללת תל חי
-

- ◀ פרופ' ניר קידר, נשיא המכללה האקדמית ספיר
 - ◀ פרופ' עמרי הרצוג, רקטור המכללה האקדמית ספיר
 - ◀ גב' אורנה גיגי, מנכ"ל המכללה האקדמית ספיר
 - ◀ ד"ר אורי לב, דיקן לעניינים אקדמיים, המכללה האקדמית ספיר
-

הנהלה בשותפות

- ◀ פרופ' גילי דרורי, דיקנית הפקולטה לפדעי החברה, האוניברסיטה העברית
 - ◀ גב' מיטל שטיין, דיקנית משנה, הפקולטה לפדעי החברה, האוניברסיטה העברית
-

- ◀ פרופ' סמדר דוניצה-שמידט, נשיאת מכללת סמינר הקיבוצים
 - ◀ חגית אלוני, סנכ"לית משאבי אנוש, מכללת סמינר הקיבוצים
-

כלים בשירות ההנהלה

- ◀ פרופ' אמנון אלבק, רקטור אוניברסיטת בר אילן
 - ◀ מר זהר ינון, מנכ"ל ומשנה בכיר לנשיא, אוניברסיטת בר אילן
 - ◀ פרופ' אופירה איינשטיין, דיקנית בית הספר לפדעי הבריאות וסגנית הרקטור, אוניברסיטת אריאל
-

הובלת שינוי והרחבת פוטנציאל הצמיחה

◀ פרופ' דניאלה דוויק, דיקנית הפקולטה לפדעי הרוח, אוניברסיטת בר אילן

◀ ד"ר אתי גרובגלד, מנכ"לית מכללת אחוה

◀ גב' עדי מורן, ראש אגף אסטרטגיה ופיתוח עסקי, מכללת אחוה

מהבראה לצמיחה

◀ מר ישי פרנקל, סגן הנשיא ומנכ"ל האוניברסיטה העברית

◀ פרופ' מרק שטייף, רקטור, אוניברסיטת תל אביב

מושבים מקבילים –
מתבוננים על תפקידי
ותפקודי ההנהלה

1	משבר כהזדמנות
2	הנהלה בשותפות
3	כלים בשירות ההנהלה
4	הובלת שינוי והרחבת פוטנציאל הצמיחה
5	מהבראה לצמיחה

כרופ' אליעזר שלו

נשיא, תל חי, אוניברסיטה בהקמה

מר אלי כהן

מנכ"ל, תל חי, אוניברסיטה בהקמה

השנים האחרונות היו רצופות משברים: שנתיים של התמודדות עם מגפת הקורונה, עם משבר אזרחי ומלחמת חרבות ברזל. שנתיים אלו הציבו אתגרים רבים, כאשר המשבר בשנותיו הראשונות מאפיין את החיים בכלל אך אינו אירוע יחודי לתל חי, ואילו בשנה האחרונה, המלחמה הוסיפה **נופך יחודי לתל חי – הפינוי והחיים באזור מלחמה**. כדי לצלוח את התקופה על שלל אתגריה ומורכבותה, נטען כי אנשים, **מערכת מסודרת עם אנשים טובים**, זה המפתח.

מנהיגות קשובה ופתוחה. מתקופת הקורונה למדנו שנדרשים לפתרונות מהירים, ליטול סיכונים. להגמיש נהלים. כדי שאפשר יהיה, **צריך לשמוע את כולם**, להרחיב את שולחן ההנהלה ולהיפגש תכוף יותר. לצאת מהקופסא, להיות פתוח לפתרונות יצירתיים ולקחת סיכון. זאת הייתה **הזדמנות פז לחדש בעולם ההוראה ולעודד בו יצירתיות** – יחידה לחדשנות והתחדשות של מרצים רבים. המלחמה שהפגיע אותנו, יצרה מצב שחייב גיבוש תמונת מצב, סגל, חוקרים, עובדים וסטודנטים.

קבלת החלטות מהירה על אופן הלימודים והפעילות. מתן פתרונות כלליים ואישיים לפרטים ולקבוצות השונות, ושינויים בהתאם להתפתחויות. לייצר מנגנוני שיח עם כל הקבוצות, ולהגביר את האמון בין הקבוצות השונות, בתוך המשימה המאד מורכבת של לקיים שיגרה.

הבנו שזו הזדמנות לקדם מחדש את המהלך של האוניברסיטה שנתקע עם הקמת הממשלה הנוכחית של האוניברסיטה. היה נכון בלי מלחמה, נכון עוד יותר לאחר המלחמה. ככלי הכי משמעותי להחזרת החיים לצפון ולחזרתו למסלול של צמיחה.

פרופ' ניר קידר

נשיא, המכללה האקדמית ספיר

פרופ' עמרי הרצוג

רקטור, המכללה האקדמית ספיר

גב' אורנה גיגי

מנכ"לית, המכללה האקדמית ספיר

ד"ר אורי לב

דיקן לעניינים אקדמיים, המכללה האקדמית ספיר

טבח ה-7 באוקטובר היה מטבע הדברים משבר שלא היה כמותו באף מוסד אקדמי אחר.

מכללת ספיר, המוסד האקדמי היחיד בעוטף, נפגעה באותו יום קשות – ארבעים ושבעה בנות ובני קהילת ספיר נרצחו באותו יום, או נהרגו בקרבות. רבים עם בני משפחה נוספים. כ-1500 סטודנטים וחברי סגל פונו לכל חלקי הארץ. האתגרים היו עצומים – איחוי השברים של הקהילה הפגועה והמפוזרת, תפעול בסיסי של המכללה (שהפכה לשטח צבאי סגור), והתארגנות לפתיחת שנת לימודים בזמן מלחמה וטראומה קשה. הנהלת המכללה נדרשה לפעול מהר במציאות של חוסר ודאות, טראומה ושינויים מתמידים.

ההצלחה לפעול בתנאים קשים כאלה היתה תלויה במספר גורמים:

- 1 – תקשורת שוטפת וחברית בין חברי ההנהלה ועל תקשורת אמפטיית בינם ובין גורמים במכללה ובאזור, ושיתוף פעולה בין האקדמי, האישי-טיפולי והמינהלי-כלכלי;
- 2 – הקמת צוותי חירום של הנהלת המכללה, ההנהלה הרחבה (מנהלי אנפים וראשי מחלקות אקדמיות), הוועד המנהל וחבר הנאמנים ואגודת הסטודנטיות והסטודנטים.
- 3 – הפרדה בין הניהול השוטף של המכללה בזמן חירום לבין עיסוק בהחלמה, בשיקום ובפיתוח המכללה והאזור. למשל, מינוי דיקן לעניינים אקדמיים שיסייע למשנה לנשיא שעבר לעסוק יותר ויותר בפיתוח האקדמי של האזור, והקמת צוות פיתוח שפעל בצד ההנהלה הרגילה.

מושבים מקבילים –
מתבוננים על תפקידי
ותפקודי ההנהלה

1 משבר כהזדמנות

2 הנהלה בשותפות

3 כלים בשירות ההנהלה

4 הובלת שינוי והרחבת פוטנציאל הצמיחה

5 מהבראה לצמיחה

כרופ' גילי דרורי

דיקנית הפקולטה למדעי החברה, האוניברסיטה העברית

גב' מיטל שטיין

דיקנית משנה, הפקולטה למדעי החברה, האוניברסיטה העברית

האתגר:

מצוינות דרך שותפות

הדילמה לדיון:

שותפות כמוסד, מעל ומעבר לסימפטיה; הגדרה משותפת של מצוינות אקדמית

הצבת החזון:

המטרה המשותפת לסגל אקדמי וסגל מינהלי: אקדמיה מצוינת

כאשר שגרת העבודה האקדמית משותפת על למידה הדדית, הכרות, כבוד, נדיבות, הוגנות ומחויבות למטרה משותפת - כל זאת לטובת חיזוק המצוינות האקדמית במחקר, בהוראה ובהשפעה על קהילה, חברה ומדינה.
בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטה העברית בירושלים.

מחווון לתוכנית עבודה – פרקטיקות:

- 1 – **תרבות וחיזוק:** מודל לחיקוי, "דלת פתוחה".
- 2 – **מקצועיות:** סדנת עמיתים לתפקיד רמ"ח, כולל סדנת עבודה חד"פ – רכזות, גיוס לריענון בישיבות מחלקה.
- 3 – **מיסוד:** ישיבת תכנון הוראה, ישיבת צוותי מובילות, מועצת פקולטה, הדהוד מסרים.

- נקודת הפתיחה של התהליך: מתח בין הסגל המנהלי והאקדמי, צף על פני הששטח במסגרת תהליך עומק בנושא גיוון והכלה בפקולטה.
- היום: האמירה היא: "שותפות אקדמית (הובלה ועשייה), כחלק מהמצוינות של הפקולטה".
- השאיפה היא להגיע לאמירה משותפת: "כולנו (מדענים, אנשי.ות מנהל) שייכים לאקדמיה"
- שלבי התהליך: ◀ שותפות וחברות היום ◀ משבר... כהזדמנות התחלה ◀ "באמצע": זיהוי המשבר ◀ ניתוח המשבר ◀ הצבת חזון ובניית תכנית פעולה: מכאן התפתחה, התעצבה, התעמקה בהדרגה התפיסה המשותפת שלנו של שותפות בהובלה אקדמית ◀ מיסוד פרקטיקות, בניית נורמה.

פרופ' סמדר דוניצה-שמידט

נשיאת מכללת סמינר הקיבוצים

חגית אלוני

סמנכ"לית משאבי אנוש, מכללת סמינר הקיבוצים

במכללת סמינר הקיבוצים פועל מזה כמעט 20 שנה מודל ייחודי של הנהלה משותפת, המחלקת את האחריות הניהולית בין אנשי אקדמיה ואנשי מנהל באופן שוויוני. מחצית מחברי ההנהלה הם אנשי אקדמיה – נשיאה, רקטור, דיקני פקולטות וראשי מרכזים אקדמיים – והמחצית השנייה כוללת אנשי מנהל בכירים – מנכ"ל, סמנכ"לים וראשי אגפים מנהליים.

במפגש נציג את מבנה ההנהלה, הסדירויות שבהן היא פועלת, והנושאים המרכזיים שבהם היא עוסקת. נציג גם את הערכים והעקרונות העומדים בבסיס תפיסת ההנהלה המשותפת, ונשתף בהזדמנויות ובאתגרים שהמודל מציב. נראה כיצד השילוב בין שני "העולמות" מאפשר קבלת החלטות מתוך ראייה רחבה ומאוזנת המשלבת אסטרטגיה ארוכת טווח עם תשומת לב לפרטים הקטנים, והכל מתוך שותפות אמיתית בין התחומים השונים המבטיחים את הצלחתה של המכללה. מודל זה מתקיים גם בפקולטות ובוועדות השונות, והפך להיות לחלק בלתי נפרד מהתרבות הארגונית של המכללה ומהאופן שבו היא מתנהלת. הוא מהווה דוגמה לגישה שונה וחדשנית לניהול במוסדות אקדמיים, ומזמין דיון רחב יותר על דרכים לניהול מיטבי במציאות משתנה.

מושבים מקבילים —
מתבוננים על תפקידי
ותפקודי ההנהלה

1 משבר כהזדמנות

2 הנהלה בשותפות

3 כלים בשירות ההנהלה

4 הובלת שינוי והרחבת פוטנציאל הצמיחה

5 מהבראה לצמיחה

כרופ' אמנון אלבק

רקטור אוניברסיטת בר אילן

מר זהר ינון

מנכ"ל ומשנה בכיר לנשיא, אוניברסיטת בר אילן

אוניברסיטאות מחקר ציבוריות בישראל פועלות במתח מובנה בין מימוש משימותיהן הציבוריות (קידום המחקר וההוראה) לבין היותן מלכ"ר ש"מרוגלץ" מ"כף רגל ועד ראש" פנימית וחיצונית ולכאורה יש חופש אקדמי וניהולי ע"פ חוק המועצה להשכלה גבוהה. המבנה הארגוני והממשל התאגידי של האוניברסיטאות יוצרים אתגרים ייחודיים ביכולת לקבוע מדיניות, להטמיע אותה ולנהל את האוניברסיטה באופן יעיל, תוך השגת היעדים שהוגדרו. בפאנל, אסקור את האתגרים המרכזיים ואת הכלים הניהוליים האפשריים להתמודדות עימם.

האתגרים המרכזיים:

- **מורכבות מבנית וסמכויות חופפות:** האוניברסיטאות מאופיינות בממשל דואלי, בו ייתכנו מצבים שבהם ההנהלה והגופים האקדמיים פועלים באופן מנוגד. מבנה זה יוצר קשיים בקביעת סדרי עדיפויות וביכולת ליישם מדיניות על מנת להשיג את היעדים.
- **עולם תחרותי וגלובלי:** תחרות בינלאומית על חוקרים, סטודנטים, עובדים מומחים ומשאבים, לצד רגולציה מכבידה, מציבה אתגר לשימור וקידום מצוינות מחקרית ואקדמית;
- **סיפורים ומספרים:** חוסר בתשתיות מידע ונתונים פוגע בקבלת החלטות מבוססות נתונים ומוביל לעיכובים ביישום מדיניות והשגת יעדים;
- **התנגשות סדרי עדיפויות:** חבר נאמנים, ועדת קבע וסנט שאינם מסונכרנים, עלול להביא להתנגשויות ולחוסר תיאום דבר המקשה על קביעת מדיניות והגדרת יעדים ובניית שפה משותפת לכל חלקי הקמפוס.

"ארגז הכלים"

- תכנון אסטרטגי ובניית תוכניות עבודה שנתיות מעשיות עם מדדים למעקב;
- התאמת המבנה הארגוני לצרכים משתנים;
- מערכות מידע לאיסוף ועיבוד נתונים לניהול מבוסס עובדות ומגמות;
- איזון בין אוטונומיה למדיניות מרכזית: שילוב בין החופש האקדמי של היחידות לבין יישום מדיניות אחידה על ידי ההנהלה.

סיכום:

האוניברסיטאות ניצבות בפני שורה של אתגרים מורכבים הן במישור המקומי והן במישור הבינ"ל, אך באמצעות תכנון אסטרטגי ושימוש בכלים ניהוליים מתקדמים, ניתן להתמודד איתם ביעילות. בהרצאה, אציג את האתגרים ואת ארגז הכלים להשגת מצוינות אקדמית, לצד תרומה משמעותית לחברה ולמשק.

כרופ' אופירה איינשטיין

דיקנית בית הספר למדעי הבריאות וסגנית הרקטור, אוניברסיטת אריאל

רתימת סגל סביב מטרות משותפות לשם קידום חזון ויעדים אקדמיים היא אחד האתגרים המרכזיים של דקן/ית פקולטה. ריטריט לסגל הוא כלי ניהולי שיכול לסייע לדקן/ית לייצר תקשורת ושותפות בין חברי וחברות הסגל, לחזק את הקשרים בי, לגבש ולהבהיר ביניהם, לגבש מטרות משותפות ולהניע שינוי חיובי בעבודה האקדמית. לדקן/ית המוביל את הריטריט יש הזדמנות להוביל את הסגל בהתאם לחזון, לקבוע בשותפות עם הסגל מטרות, לרתום את הסגל לקידום המטרות ולהפוך את הפקולטה ליחידה מגובשת שפועלת תוך דרך משותפת ובשיתוף פעולה. ריטריט מאפשר יציאה מהשגרה היומיומית דרך שינוי אוריה וסביבה, ובכך מייצר הזדמנות למיקוד במטרות ובאתגרים ספציפיים. במהלך, חברי וחברות הסגל יכולים/ות לקחת חלק בשיח המקצועי, ולחזק את הקשרים האישיים והמקצועיים ביניהם/ן. ריטריט כזה מהווה הזדמנות לחשוב בצורה יצירתית ולבנות מערכת ערכים משותפת.

הפעילויות בריטריט יכולות לכלול הרצאות תוכן רלוונטי, שולחנות עגולים, מפגשים מונחים, קבוצות דיון ושיח פתוח בנושאים נבחרים. עם סיומו, חשוב לשמר את הדינמיקה שנוצרה, למשל על ידי שליחת סיכומי המפגשים, עדכון לגבי פעולות שיצאו בעקבות הנושאים שהועלו ויצירת קבוצות עבודה סביב נושאים מסויימים שהועלו וימשיכו לפעול גם לאחריו.

ריטריט מסוג זה התקיים לראשונה בפקולטה למדעי הבריאות באוניברסיטת אריאל מספר חודשים לאחר כניסתי לתפקיד דקנית הפקולטה. הוא נוצר מתוך כוונה לקדם כמה ערכים: שיתוף הסגל האקדמי והמנהלי בבניית תמונת עתיד משותפת, ויצירת פלטפורמה ברת קיימה לשיגרה של שיח משותף בין הנהלת הפקולטה לבין הסגל האקדמי והמנהלי לקידום מטרות משותפות בראיה אינטרדיסציפלינרית. הריטריט הראשון פעל תחת הכותרת "בונות עתיד" שמטרתו היתה להגדיר את תמונת העתיד של הפקולטה. ההכנה אליו התבצעה בשת"פ של הנהלת הפקולטה עם ראשות המחלקה, תוך גיבוש של מבנה היום, בחירה משותפת של נושאים לדיון בשולחנות עגולים, הנחיה מובנית של הדיונים והצגת התובנות במליאה. התוצרים של ריטריט זה היו הקמה של וועדות היגוי לקידום הנושאים שהועלו על ידי הסגל, ולא פחות חשוב, יצירת פלטפורמה של ריטריטים קבועים בנושאים נבחרים הממשיכים להתקיים במסגרת מועצת הפקולטה פעמיים בשנה.

מושבים מקבילים –
מתבוננים על תפקידי
ותפקודי ההנהלה

-
- | | |
|----------|---|
| 1 | משבר כהזדמנות |
| 2 | הנהלה בשותפות |
| 3 | כלים בשירות ההנהלה |
| 4 | הובלת שינוי והרחבת פוטנציאל הצמיחה |
| 5 | מהבראה לצמיחה |
-

פרופ' דניאלה דוויק

דיקנית הפקולטה למדעי הרוח, אוניברסיטת בר אילן

ניהול פקולטה הוא תפקיד מורכב שכולל מצד אחד ניהול של ראשי מחלקות, של סגל מחקרי ושל סגל מנהלי, ומצד שני התנהלות מול הנהלת האוניברסיטה. ניהול פקולטה למדעי הרוח מוסיף אתגר שקשור לשיח הנפוץ והרווח בתוך האוניברסיטה (אפילו מול ההנהלה) ומחוצה לה ביחס לחשיבותם ונחיצותם של מדעי הרוח. בשנתיים האחרונות מאז כניסתי לתפקיד כדקנית ניסינו להוביל מספר מהלכים במסגרת הפקולטה למדעי הרוח באוניברסיטת בר אילן. המהלכים האלה קשורים בשני היבטים של ניהול פקולטה בכלל וניהול פקולטה למדעי הרוח בפרט. כחלק מתהליך זה הובלנו גיבוש של חזון פקולטה המתקשר גם לדמות הבוגר וגם למיצוב הפקולטה בעיני עצמה, בתוך האוניברסיטה ומחוצה לה. בשיחה היום אספר על אתגרי הניהול של פקולטה ושל פקולטה למדעי הרוח בפרט ואציג מספר פעולות שעשינו בשנתיים האחרונות. אתייחס לאסטרטגיה – כלומר לחזון לרעיונות ולקו המוביל, לטקטיקה – כלומר כיצד נעשו נסיונות לרתום את הפקולטה ולהגיע ליעדים, לבעיות ולתוצאות. בשיח הקצר אציג את העקרונות שהנחו אותנו שהם בעיקרם שיתוף, הנחיה ולא הנחתה, מעורבות ולא התערבות, והרבה הרבה סבלנות והקשבה.

ד"ר אתי גרובגלד

מנכ"לית מכללת אחוה, גב' עדי מורן, ראש אגף אסטרטגיה ופיתוח עסקי, מכללת אחוה

המכללה האקדמית אחוה:

הוקמה בשנת 1971, צפונית לקריית מלאכי. מורכבת משלוש פקולטות: למדעים, לחינוך ולפסיכולוגיה וחברה. כיום לומדים במכללה כ- 3,500 סטודנטיות/ים. המיזוג בין המכללה האקדמית לחינוך לבין המכללה האקדמית למדעים באחריות אוניברסיטת בר-גוריון יצר בשנת 2013 דגם חדש של מוסד אקדמי המעניק תארים מגוונים (M.Ed., B.Sc., B.Ed., B.A.). עם המיזוג, הוקמו שני בתי ספר גדולים, שכל אחד מהם שימר את חברי הסגל האקדמי והמנהלי שלו, וכן את התרבות הארגונית והתהליכים שהיו נהוגים במוסדות האם. תהליכי האינטגרציה התמקדו בעיקר בהנהלה וביחידות ניהול מרכזיות, בעוד שבתי הספר המשיכו לפעול במתכונת נפרדת יחסית.

הצורך בחשיבה אסטרטגית חדשה:

השילוב בין תהליכים פנימיים (מיזוג חלקי, גיוס סגל חדש) לבין לחצים חיצוניים (שינויים בתחום ההשכלה הגבוה, מגמות גלובליות, ושחיקת תחומים מסוימים) הביא את הנהלת המכללה להבנה שמלוא הפרוטנציאל של המיזוג עדיין לא מומש ויותר מכך, המצב הקיים מעכב התפתחות וצמיחה של המכללה. ב-2021, המכללה יצאה לתהליך אסטרטגי מעמיק שבחן את הנחות היסוד של פעילותה, את החוזקות והחולשות שלה, את החזון והערכים שמנחים אותה, את קהלי היעד והצרכים המשתנים של שוק העבודה. מסקנת התהליך הייתה שיש צורך בשינוי עמוק בתפיסת ההפעלה, שיעניק מענה כולל לאתגרים הקיימים וימנף את המכללה למיצובה כמוסד מוביל ומתקדם בשוק האקדמי. המעבר לפקולטות, השונות בהרכבן מבתי הספר המקוריים, לא היה רק שינוי מבני, אלא חלק מחזון אסטרטגי רחב להגדלת ההשפעה האקדמית של המכללה על החברה והמשק, תוך מיצוב מחדש בזירה האקדמית הארצית.

תפקידי ההנהלה כמנהיגי שינוי:

השראה והובלה, רתימת סגל ותיק לשינוי המבני תוך מתן מקום לאוטונומיה: של בעלי התפקידים הבכירים ויצירת ערוצי תקשורת שוטפים ופתוחים.

במושב נדון באתגרים שליוו את התהליך, בתפקידה של ההנהלה בהובלת התהליך ובמורכבות של הובלת תהליכי שינוי באקדמיה.

מושבים מקבילים –
מתבוננים על תפקידי
ותפקודי הנהלה

-
- | | |
|----------|------------------------------------|
| 1 | משבר כהזדמנות |
| 2 | הנהלה בשותפות |
| 3 | כלים בשירות הנהלה |
| 4 | הובלת שינוי והרחבת פוטנציאל הצמיחה |
| 5 | מהבראה לצמיחה |
-

מר ישי פרנקל

סגן הנשיא ומנכ"ל האוניברסיטה העברית

בשנת 2018 חתמה האוניברסיטה העברית על הסכם הבראה מול משרד האוצר וות"ת. ההסכם בא לאחר יותר מעשור של קשיים כלכליים הולכים וגוברים עימם התמודדה האוניברסיטה, והידרדרות במרבית מדדי האיכות האקדמית שנוצרו כתוצאה מהקשיים הניהוליים והכלכליים.

בהרצאה יתוארו עיקרי ההסכם, הדינמיקה שנוצרה במוסד בשנים שלאחר חתימתו, והתמורות הרבות שחלו בעקבות כך.

ניהול אוניברסיטה הנמצאת במסגרת הסכם הבראה הצריך שיתוף פעולה הדוק בין הנהלת המוסד לכלל השחקנים הפנימיים – אקדמיים ומנהליים. הדבר הצריך הגדרת חזון מתחדש, יצירת כלים ותשתיות, הגדרת שותפויות והעצמת הפעילות האקדמית. כל אלה הובילו לצמיחה מחודשת ולחזרה לקדמת הבמה האקדמית.

פרופ' מרק שטייך

רקטור, אוניברסיטת תל אביב

במושג זה נתאר את הפעילות שמתבצעת באוניברסיטת תל אביב כדי להתאים את שיטות ומערכי ההוראה ההוראה בקמפוס לאתגרי התקופה.

הפרויקט שיוצג מורכב משני תתי פרויקטים אשר האחד מהם מכונה LEAD ומתמקד בחוויית הלימודים עצמם, בעוד שהפרויקט השני, המכונה (CX) Campus Experience) מתמקד בחווייה ההיקפית של התלמיד או התלמידה בקמפוס. שני הפרויקטים הללו מלווים בפרויקט שדרוג וחיזוק מערכות התקשוב (IT) כפי שנדרש לצורך ביצועם.

שלושת הפרויקטים LEAD, CX ו-IT מטופלים יחד במסגרת מערך TauNext. הפרויקטים (בעיקר פרויקטי ה LEAD וה CX) יוצגו לקהל, תוך התייחסות לרקע, לדרך ההנעה ולסטטוס של כל אחד מהם כיום.

