



תכנית מיטיב לפיתוח מנהיגות

מהממוצע לתפקוד אנושי מיטבי

מוגש על ידי:



מרכז מיטיב לחקר ויישום
הפסיכולוגיה החיובית,
המרכז הבינתחומי הרצליה

התפיסה העומדת בבסיס התכנית היא כי **למידת הטוב ביותר** מאפשרת אימוץ פרקטיקות להנעת האנשים סביבנו וליצירת מנהיגות מיטבית, **המממשת את הפוטנציאל הניהולי והעסקי**. התכנית שמה זרקור על חקירת המנהיגים היוצאים מן הכלל, זאת במטרה ללמוד מאותם מקרי קצה, אשר הוכיחו מה מנהיגות טובה יכולה לייצר.

ארגונים רבים חורטים על דגלם כי המשאב האנושי הוא המשאב החשוב ביותר, אך מעטים מהם עושים דבר מה גדול להצדקת ערך זה. לתפיסתנו, הכל מתחיל **במי שהמנהלים בוחרים להיות, בהתנהגויות שהם בוחרים להפגין**. התכנית מציעה למשתתפים חוויה תפיסתית ויישומית, בה נזמין אותם לקחת אחריות ולבחור את הפעולות המקדמות ביותר שלהם, במטרה ליצוק באנשיהם משמעות, עניין, התלהבות, engagement, חוסן והנאה במגוון רחב של פעילויות היומיום ולא רק ביוצאות הדופן שבהן.

התכנית מבוססת על ראיות מחקריות מדעיות חדשניות ורבות השפעה, תוך מיקוד בלמידה ושינוי התנהגותי של מנהלים ושימת דגש על הגשמה עצמית, אושר וביצועים גבוהים של מנהלים ועובדיהם.

היום הראשון

1 פתיחה



ברמה הקוגניטיבית-תפיסתית, היכולת לבחור במה להתמקד הינה אחת ממשימותינו הקשות, אך גם מהחשובות שבהן.

מחקרים רבים מדגימים כי מנהיגים מצליחים הם אלה הבוחרים להתמקד

בדרכים בהם ניתן לשפר את המציאות ובגורמים המאפשרים לאחרים להתפתח, ולצמוח. מנהיגים אלה לא רק מייצרים רמות סיפוק גבוהות אצל עובדיהם, אלא גם מעצבים את התרבות הארגונית וזוכים להראות ביצועים מעולים. יכולת זו של מיקוד מהווה בסיס לבחירה וליישום שינויים.

רבים הם השינויים אשר אנשים מבקשים ומתבקשים להכניס לחייהם האישיים והמקצועיים, מרביתם לא קורמים עור וגידים כלל, ואילו חלקם מתממשים למשך פרקי זמן קצרים יחסית.

המפגש חושף את המשתתפים לכוחה של גמישות (גם ברגעי לחץ) ולאפשרות לשינוי, דרך הצגה של התערבויות מבוססות מחקר מרחבי העולם אשר חוללו שינויים מרחיקי לכת ברמת הפרט והארגון.

מנהיגים מצוינים מצליחים לבחור במה להתמקד, ובכך הם מעצבים כל מרחב בו הם נוכחים, הם מייצרים שינויים באופן פרו-אקטיבי ו'רצים למרחקים ארוכים'.

מרכיבי ליבה:

← מיקוד

← גמישות, שינוי וחוסן

← אפקט הפרפר -

שינויים קטנים יוצרים הבדלים גדולים

2 חקר מוקיר



אנו מורגלים כי אם ברצוננו להשתפר ולהצליח, עלינו לבחון את כשלונותינו וללמוד מהם.

במפגש זה נטען כי למידה מכשלונות היא חשובה, אך אינה מספיקה כדי להגיע לתפקוד שיא ברמה האישית

או הצוותית. במהלך המפגש נעשה שימוש במתודה לחקר הצלחות אישיות וארגוניות - גישת החקר המוקיר (Appreciative Inquiry). נבחן נקודות שיא ספציפיות בחיי המשתתפים ונתחקה אחר המשאבים שאפשרו להן להתרחש. נפנה מרחב ללמידה אחד מהשני מתוך תפיסה כי מנהיגים מצוינים מנתחים ולומדים מפעולותיהם של האנשים סביבם. ניתוח הגורמים להצלחה ובחינת עומק של מרכיביה יאפשר גיבוש כיווני צמיחה קונקרטיים לעתיד.

ארגונים רבים אשר אימצו את גישת החקר המוקיר כחלק מהשגרה הארגונית מדווחים כי הטמעתה כריטואל מביאה להצלחות יוצאות דופן, הן אישיות והן ארגוניות.

מנהיגים מצוינים בוחרים להשקיע כמות זמן בלתי מבוטלת בניתוח ההצלחות שלהם ושל עובדיהם, ובכך מייצרים הצלחות נוספות. התהליך מזמן להם אפשרות רבת ערך: לפנות מרחב להכרת תודה במהלך השגרה השוטפת.

מרכיבי ליבה:

← חקר הצלחות

← למידת עמיתים

← הכרת תודה

היום הראשון

3 חוזקות



במחקר רחב היקף, נשאלו למעלה ממיליון וחצי מנהלים ועובדים מ-63 מדינות ומ-101 ארגונים את השאלה הבאה:
"באיזו מידה אתם מצליחים להביא לידי ביטוי את החוזקות שלכם מדי שבוע בעבודתכם?".

91% מתוכם ענו כי אינם מבטאים את חוזקותיהם כלל.

מטרת המפגש הינה ללמוד מארגונים יוצאים מן הכלל, ולשנות את הסטטיסטיקה הארגונית ביחס לשימוש בחוזקות המנהל והעובדים בארגון.

נציע כלים לזיהוי וליישום החוזקות האישיות של המשתתפים - אותן תכונות המייצגות את כשרונותיהם הטבעיים ומעניקות להם כוח, אנרגיה והתלהבות.

על בסיס חוזקות אלו, נעסוק ביכולת להציב מטרות מקצועיות מותאמות לעצמי (Self-concordant Goals) - מטרות הנובעות מתוך צורך פנימי ועניין חזק. יכולת זו טומנת בחובה התמסרות גבוהה לעשייה, הנאה, מימוש עצמי והשגת יעדים.

מנהיגים מצוינים משקיעים את רוב מרצם במינוף החוזקות שלהם ובמימוש התשוקות שלהם: הם עושים את מה שהם טובים בו, והם עושים את מה שהם אוהבים.

מרכיבי ליבה:

← שאלון לניתוח חוזקות

← זיהוי חוזקות העובדים והצוות

היום השני

1

מחשבות ואמונות יוצרות מציאות (Words Create Worlds)

מנהיגים מצוינים רואים מעבר למה שנוכח ואפשרי בהווה. הם שמים את יהנם בפיתוח האנשים שלהם, ובכך מביאים את הצוות שלהם לתוצאות יוצאות דופן.

מרכיבי ליבה:

- ← אפקט פיגמליון - "הדרך מסתיימת לא במקום שאינני מסוגל לראות, אלא במקום אותו אינני מסוגל לדמיין"
- ← האומנות מאחורי פיתוח ורתימת אנשים
- ← הקשבה
- ← תפקידם של ניוורוני מראה

2

תבנית חשיבה מתפתחת (Growth Mindset)

מנהיגים מצוינים מעזים לצאת מאזור הנוחות, מתמסרים לעשייה במאמץ ובחדווה, מקדמים בברכה כישלונות ומיטיבים ללמוד מהם ומאחרים.

מרכיבי ליבה:

- ← בניית תבנית חשיבה מתפתחת
- ← ניתוח כישלונות כחלק אינטגרלי מהתפתחות
- ← בניית צוות לומד

"העולם מתחלק לאנשים אשר לומדים, ולכאלו אשר אינם לומדים"

(קרול דואק)



"לראות את הזרע במשהו, זוהי גאונות" (לאו טו).

בפרק זה נתוודע לכוחה של החשיבה והתודעה ביצירת המציאות. מחקרים חוצי ארגונים מצאו כי ארגונים מהמצליחים בעולם הם אלה

המתאפיינים במנהלים ובעובדים דינמיים, חסינים, אשר ניחנו ביכולת לראות מעבר למה שקיים במציאות. על כן הם מסוגלים להעמיד לעצמם רף ציפיות גבוה ביחס למחוזות אליהם הארגון והם עצמם יכולים להתפתח. כמו כן, הם מתנהלים מתוך אמונה בכוחותיהם ובכוחות האנשים שלהם גם לנוכח אתגרים וקשיים. תחושת מסוגלות עצמית וצוותית זו נמצאה כמנבא החזק ביותר להצלחה ולביצועים, הרבה מעבר ליכולות והתמדה. במפגש נעמיק בתפיסה ובפרקטיקה של רתימת אחרים אשר אינה מתבססת על כוח וסמכות, אלא על בניית מערכות יחסים חיוביות, שיתופיות, מעצימות ואותנטיות.



המרוץ להישגים הפך את הפרפקציוניזם למילה נרדפת למציאות מקצועית, ואת הכישלון לדבר מה שיש להסתיר. בפרק זה נהפוך את הקערה על פיה ונציג מחקרים עולמיים שמוכיחים כי הפרפקציוניזם הינו מנגנון מעכב ולא

מקדם, וכי אנו משלמים עליו מחיר כבד של היעדר למידה והתפתחות בעבודה. ניצר הבחנה בין פרפקציוניזם לאופטימליזם - המאפשר חתירה להישגים גבוהים, לצד ההבנה כי לדרך עצמה יש ערך וכי התקדמות אינה בהכרח ליניארית. ההיסטוריה מוכיחה כי רבים מהאנשים המצליחים ביותר בתחומם חוו טרם הצלחתם מספר כישלונות לא מבוטל, אשר הובילו אותם בסופו של דבר להצלחה כבירה. תפיסת העולם של האופטימליסט לא רק מניבה הצלחות יוצאות דופן, אלא הינה בעלת השפעה נרחבת על היכולת לפתח חוסן נוכח אתגרים, להתמיד בעבודה קשה ולצמוח מקונפליקטים בין-אישיים, ובכך לקיים מערכות יחסים קשובות ואותנטיות. נמנף תפיסה זו כדי להנחיל תרבות של תפיסת הכישלון כהזדמנות ללמידה, ותפיסת הלמידה כדבר שיש לנצל כל הזדמנות להתרחשותו. בכך, נלמד יחד עם המשתתפים מה מאפשר בנייה וטיפוח של צוות לומד.

היום השני

3

מתח וזרימה



הפרק יוקדש לסוגיית ניהול הלחץ של חיי היום יום, אשר עם הטיפוס במעלה ההיררכיה הארגונית עתיד לעלות אף הוא. אנו מרבים לנסות ולמצוא פתרונות ליצירת יותר זמן, אך יש להכיר בעובדה כי כחברה יצרנית נהיה תמיד במצוקת זמן. לכן, נטען

כי האתגר אינו ניהול זמן, כי אם ניהול אנרגיה. ננוע מהשאלה הקלאסית - "מדוע תופעת הלחץ כה שכיחה כיום?" אל עבר השאלה: "מהם המאפיינים של מנהיגים מצליחים, אשר בתוך עומס המשימות בתפקידם מצליחים לנהל אורח חיים מקצועי מסופק, מהנה ומצליח?". המחקר בתחום מגלה כי תיעול חיובי של הלחץ וקשיבות לעשייה המקצועית, בשילוב עם זמני התאוששות, הופכים למקור תנופה משמעותי למימוש עצמי ולהישגים.

מנהיגים מצוינים הם לרוב אנשים אנרגטיים - לא משום ש"אלה מי שהם", אלא כיוון שהם מווסתים את כמות פעולותיהם ומנתבים את איכותן באופן המאפשר להם לאמץ את הלחץ כמנגנון צמיחה חיובי.

מרכיבי ליבה:

← ניתוח מצבי זרימה (flow)

← ניהול אנרגיה על פני ניהול זמן

← נוכחות

ליצירת קשר

מידע נוסף על פעילות מרכז מיטיב
ועל גישת הפסיכולוגיה החיובית ניתן למצוא באתר המרכז:

www.maytiv.co.il

דוא"ל: michal.shimony@idc.ac.il

טלפון: 09-9602486

נייד: 054-4985085