

Blumenthal & Co.

Strategic

Organizational

Consulting

כיצד ללמד מיומנויות ניהול בסביבה משתנה?

רועי בר-טל

כנס פיתוח מנהלים בסביבה מורכבת

אפריל 2016

מתכון לפיתוח מנהלים קלאסי

- 4 טיפוסים מנהלים של אדיז'ס
- 1 מודל מנהיגות או תפיסת תפקיד
- 2 תיאוריות צרכים (מסלאו, γ | X)
- 1 סנדוויץ' משוב עם סימולציה
- נשתף פעולה עם Win-Win
- ונארוז הכול בארגז הכלים



מאפיינים של תכנית קלאסית

- המנחה מביא את ה *KNOW HOW*
- שימוש במודלים פשוטים וקלים להבנה
- גיבוש כללים פשוטים של התנהגות
- מיקוד במצבים "נקיים" ו"בפתרונות בית ספר"
- דגש על פיתוח המיומנות



למשל... איך מלמדים האצלת סמכויות?



האצלה – רציונל כללי: מנהל טוב חייב להאציל!



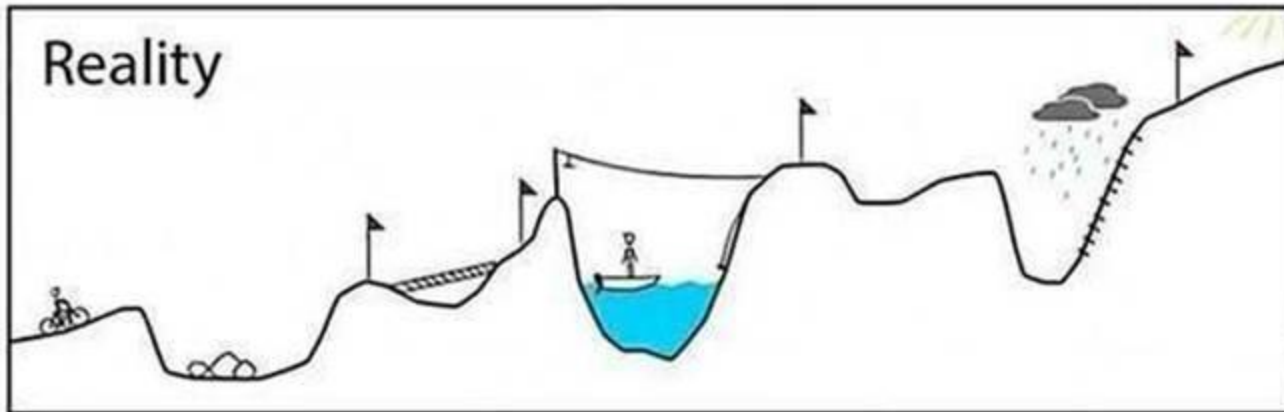
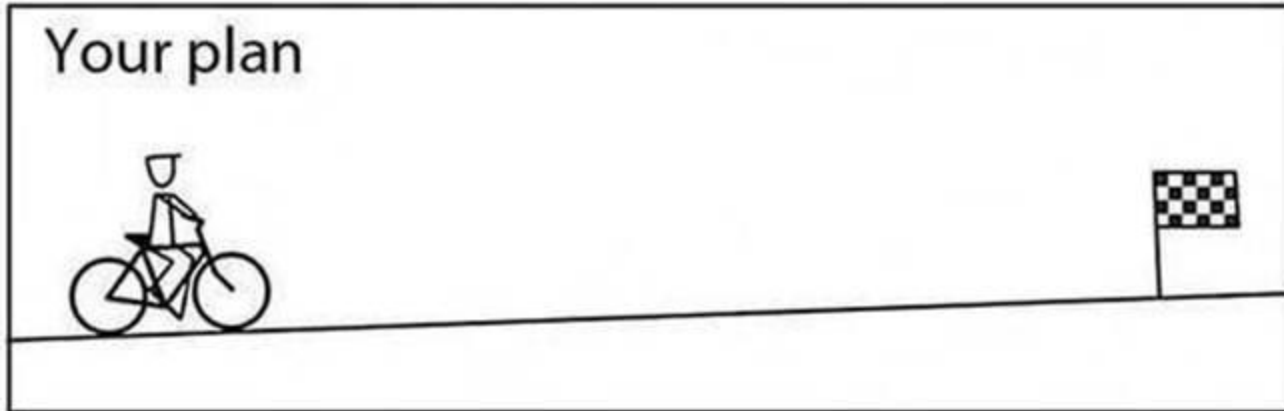
- מנהל צריך להאציל
- אם אתה לא מאציל יש לך קושי לסמוך
- אם הצוות לא מספיק מיומן תחנוך אותו
- בואו נעבוד על איך חונכים...



תמיד יש מודל,
עדיף שיהיה מורכב
מראשי תיבות,
שיוצרים סדר. 7
צעדים בדרך
לאנשהו...



- המודל לרוב גנרי ולא ספציפי
- הוא לא נותן מענה לקונטקסט הארגוני והניהולי מעבר לפתרון בית הספר
- למנהל לא ברור מה הוא הולך לעשות אחרת, זה כללי מדי ולא ברור איך פורטים את זה לעשייה





אנחנו:

- לא מנסים להמציא את הגלגל
- כלים קלאסיים – שימושיים ותקפים
- לא מוותרים על "פיתוח מיומנויות"

אז מה שונה בתכנית שמוניחה מורכבות?

תפיסה

- התבוננות על התמונה הרחבה
- הנחה שישנה שונות גבוהה
- כל סיטואציה שונה מסיטואציה אחרת
- שונות בין אנשים משפיעה על הסיטואציה
- קונטקסט משתנה ומשפיע בהתאמה על הפתרון המתאים
- דגש על מיומנויות ניתוח וגיבוש של פתרונות ספציפיים*

אז מה שונה בתכנית שמוניחה מורכבות?

פעולה

- חשיבה אקטיבית, התנסות, תהייה וטעייה
- לקיחת אחריות אישית על האתגרים שלי
- דוגמאות ודילמות מהמציאות של המשתתפים
- התבוננות, ניתוח והפקת לקחים



למשל... איך **אנחנו** מלמדים האצלת סמכויות!



האצלה – רציונל אישי: למה כמנהל כדאי לי לעשות את זה

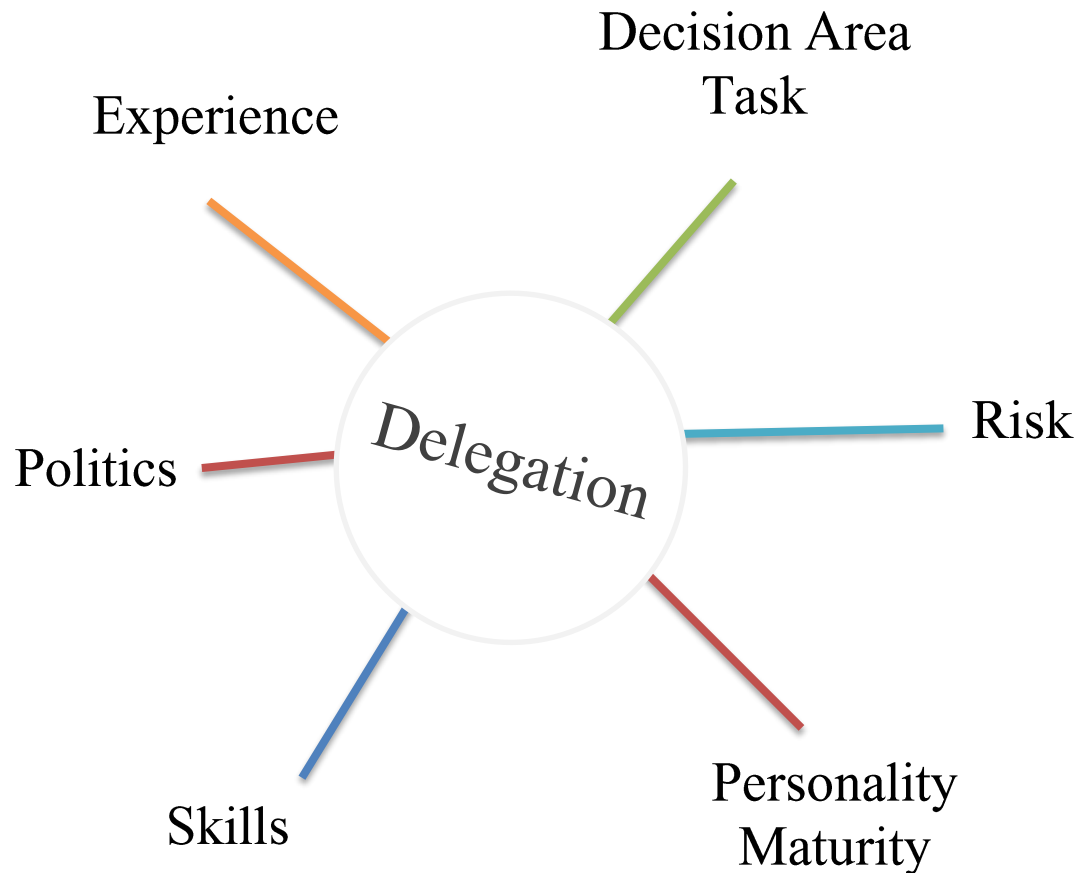


- למה להאציל?
- מה להאציל ומה לא?
- מה מעודד או מונע מאתנו להאציל?
- איך אני קובע מה להאציל ובאיזו מידה?


7 רמות של האצלה



התבוננות רחבה על הצורך להאציל סמכויות במצבים שונים שיקולי ההאצלה הם שונים. איך אדע כיצד להתאים?










Blumenthal & Co.

							
							אפיון צרכים
							כתיבת ספציפיקציות
							תיעוד במערכות
							תחזוקת מערכת
							שיפורים

Blumenthal & Co.

					אמיר		אפיון צרכים
			יעל				כתיבת ספציפיקציות
				מורן			תיעוד במערכות
		דינה					תחזוקת מערכת
						רון	שיפורים

Blumenthal & Co.

							
					אמיר		אפיון צרכים
			יעל				כתיבת ספציפיקציות
				מורן			תיעוד במערכות
		דינה					תחזוקת מערכת
						רון	שיפורים

- מה צריך לקרות על מנת לעבור לרמה הרצויה?
- גיבוש תכנית פעולה לסגירת הפערים

7 Delegate I will fully delegate	6 Inquire I will inquire after they decide	5 Advise I will advise but they decide	4 Agree We will agree together	3 Consult I will consult and then decide	2 Sell I will try and sell it to them	1 Tell I will tell them	בני בנימינוב
					X		תחום אחריות
				X			תחום אחריות
				X			תחום אחריות
		X					תחום אחריות
						X	תחום אחריות

Blumenthal & Co.

Strategic

Organizational

Consulting

תודה רבה

רועי בר-טל

כנס פיתוח מנהלים בסביבה מורכבת

אפריל 2016