

# תוכנית אלומות

12 - 13 בספטמבר 21 || ו' - ז' בתשרי תשפ"ב



## סתיו/שמשון חלפי

כבר נושרים העלים בשדרות וגנים,  
כבר רוכבות במרום שיירות עננים,  
וכוכב אחרון שם נחבא אל כליו -  
סתיו... סתיו... סתיו...

כבר יצאו לדרכן אחרוני ציפורים,  
ונשאו הן איתן אחרוני השירים,  
ופורט רק הרוח באלפי מיתריו -  
סתיו... סתיו... סתיו...

בתחילתה של שנה עברית  
חדשה יצאנו לסמינר באווירה  
הסתווית של שפיים. שם, בין  
כחול הים לירוק של הצמחייה,  
פיתחנו מיומנויות ניהול,  
מנהיגות וחשיבה יזמית סדורה  
.....

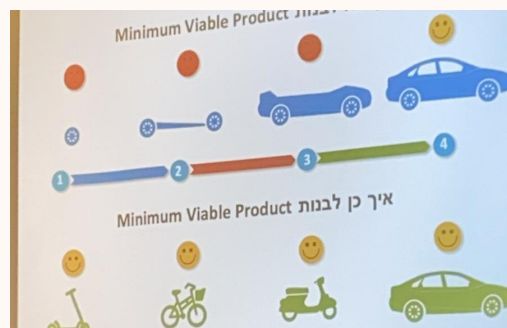
היום הראשון נפתח באיחולים  
ובתפילות של העמיתים לשנה  
החדשה: שגרה, למידה,  
אופטימיות, מילוי מצברים,  
פריחה, חיבור, חירות פנימית  
וחיצונית, ומבט על הטוב ועל  
חצי הכוס המלאה.

## למדנו - תהינו

**למדנו:** תני כץ, מנהל "מובילים באקדמיה", לקח אותנו לעולמות המנהיגות במציאות משתנה - איך מגיבים, ממנפים ומייצרים יציבות בעולם משתנה. למדנו שמנהיגות נבחנת במענה שהיא נותנת לאתגרי אי היציבות; הבחנו בין אתגר טכני לאתגר הסתגלותי ועסקנו במודל ה-VUCA, או בתרגומה של מירב: נעח"ס (נפיץ, עמום, חסר ודאות, סבוך). סקרנו את תפקיד האקדמיה ואת הכוחות המשפיעים עליה, והבנו שהמנהיגות הניהולית אינה נמצאת במרכז העשייה של הסגל האקדמי. לאור זאת, כדאי להתחיל ולעצב את הנהגת האקדמיה 3.0, עיצוב המחייב בעיקר שינוי תודעתי. **תהינו:** עד כמה אפשר לנבא תוצאות פעילותם של המנהיגים, ועד כמה אנחנו מבינים את המציאות הנוכחית? האם אפשר להשוות בין עולמות התעשייה (קודאק, נוקיה) לבין עולם החינוך וההשכלה הגבוהה? **התייחסות של העמיתים:** "אהבתי את ההבחנה החדה ביו שינוי טכני לשינוי הסתגלותי. זה העלה אצלי את השאלה כיצד מעבירים את המכללות לעסוק ברצינות בשאלות הסתגלותיות ולא טכניות. האמת? זה נראה לי צו השעה" (אדם).



מישיבה במליאת "גורן" עברנו לשולחנות עבודה, ועם אריאל פליגלר, יועץ ומנחה לחשיבה יצירתית ולחדשנות ארגונית, למדנו על פיתוח רזה (MVP) המבוסס על מודל ההשערות, והתנסינו בו. **למדנו:** שיעור הכישלון של יוזמות חדשות עומד על 80%, ומכאן שהכרחית בדיקה מהירה וזולה, שתאפשר קבלת החלטות נכונות בזמן קצר ללא הוצאות מיותרות. בעולם התוכנה כשליש מהדרישות משתנות עד למוצר הסופי, וברוב התכונות של המוצר הסופי (60%) לא משתמשים. המפתח הנכון הוא פיתוח "זמיש" (AGILE), המאפשר למידה, ושינוי מהיר וזול. ככל שיש יותר למידה, הסיכון לכישלון יורד והיכולת לשפר עולה. התנסינו במודל מטריצי המבוסס על כארבעים הנחות הקשורות למיזמי ההאקתון של העמיתים, למדנו כיצד לתעדף את רכיבי הפרויקט, היכן נמצאות נקודות ה-PIVOT של המיזם, ובעיקר איך "להיכשל קדימה" לקראת הצלחת מיזם. **תהינו:** האם לוח הזמנים הנוקשה של מערכות חינוך ואקדמיה (שנת הלימודים, סמסטרים) באמת מאפשר עבודה על מיזמים במודל ה-MVP הממוצע? **התייחסות של העמיתים:** "היה מעניין לראות את הוויכוח בקבוצה על הוודאות של הנחות היסוד בנוגע להערכה רב-ממדית. הכלי בהחלט ימשיך ללוות אותי בתפקידי הניהול" (הדס).



**סיפור ישראלי:** לאחר עבודת החשיבה המאומצת עם אריאל עצרנו להקשיב לאילת. אילת שיתפה אותנו במורכבות של משפחה ישראלית טיפוסית, שראשיתה בעלייה, המשכה במפגש בין-עדתי, וסיומה בהקמת משפחה לתפארת. מלאי התפעלות מהסיפור מעורר החשיבה של אילת יצאנו לנוח מעט בחדרים המשודרגים, בזכות דאגתה של ליאורה.

חזרנו למליאה כדי לשמוע את חבר הכנסת לשעבר, ד"ר דב חנין, המרצה באוניברסיטת תל-אביב ומשמש כיו"ר ארגון הגג של ארגוני הסביבה. דב סיפר לנו על תאוריות שינוי בעולם החברתי.

**למדנו:** המחסום לשינוי אינו קיר חלק, יש בו סדקים שדרכם ניתן להיכנס. השינויים אינם מעשה של יחידים, אלא של קבוצות שקורה בהן משהו שנע אל השינוי. האזנו ליתרונות ולחסרונות של המודלים התאורטיים להתנגדות, בליווי דוגמאות לגישות שונות בהיסטוריה הישראלית, ובהן: הנקודתית, ההמתנה, הזרז, שינוי השיח וההגמונית. נחשפנו להגותו של הוגה הדעות האיטלקי אנטוניו גראמשי ולמחברות בית הכלא שלו, והדגמנו את משמעותו של "הבלוק ההיסטורי" במדינת ישראל.

**תהינו:** מהי נקודת ההיפוך שבה שינוי השיח מצליח עד כדי כך, שהוא הופך להגמוני ומזמן מאבק חברתי חדש לשינוי וליצירת שיח מחודש, שגם הוא, בתורו, יזמן מאבק לשינויו?



## למדנו - תהינו

**הפסקה פעילה:** ורדית ויערה העבירו לנו שעת רוגע ומשחק. אכלנו בדמיון תפוח צבעוני תוך כדי תרגיל מיינדפולנס, עברנו למשחק חימום ב"זמן תגובה", ואז הופתענו במשחק "טאבו" עלינו. העמיתים, שבו בדקנו את עצמנו עד כמה אנחנו מכירים זה את זה. **התייחסות של העמיתים:** "יש כמוני מיליונים אנשים בני תמותה... יש כמוני מיליונים בכל מיני צורות", ובכל זאת כל אחד/ת מאיתנו חד-פעמי/ת. את ההרגשה הזאת חווינו במשחק הטאבו המאתגר שבנו ורדית ויערה, ובו נדרשנו להציג עמית ללא מילות המפתח המייצגות אותו. גילינו שכל עמית הוא גם יציר כפיו של עצמו" (תקוה).

את הערב סיימנו במועדון הסרט הטוב כפעילות בחירה, וצפינו בסרט הדוקומנטרי של ברק הימן "החבר דב", על חבר הכנסת לשעבר ד"ר דב חנין.



היום השני נפתח בארוחת בוקר מפנקת, ולאחריה התקיים דיון של העמיתים על הסרט שהוקרן אמש ועל משמעותו. אחרי הדיון נכנסנו להרצאתו המרתקת של אלעד סקר, מפקד יחידת חילוץ "ערבה" ומוביל משלחות סיוע ישראליות למוקדי אסון בעולם, שהעביר סדנה בנושא קבלת החלטות.

**למדנו:** החלטות צריכות להתקבל על בסיס שאלות נכונות ותקשורת יעילה ואפקטיבית, שיאפשרו לקבל תמונת מצב נכונה של הבעיה. הניסיון המצטבר מסייע, אבל גם מקבע, משום שהנתונים משתנים ממקרה למקרה. לכן הכרחי להיות גמישים ולא מקובעים; לחזק את אנשי הצוות ולפרגן להם, להכיל ולא לשפוט, כי הכול מתחיל ונגמר באנשים. מתקדמים עם ההחלטה עד לצומת שנקבע שבו בודקים את נכונותה, מעמידים מאתגר חשיבה "איפכא מסתברא". גם אי קבלת החלטה - היא החלטה. המוטו הוא "מהר מהר, אבל לאט", כך שההחלטה תתקבל בצורה נוחה להכלת טעויות ולתיקון. תרגלנו בנייה של מחנה לוגיסטי לסיוע אחרי רעידת אדמה, כולל הזרמה של נתונים שסייעו/הפריעו לקבלת החלטות על המטרה ועל המבנה הנכון.

**תהינו:** מהי הנקודה שבה נכון שהמנהיג יפסיק לשמוע, להקשיב ולהכיל ויקבל את ההחלטה, כדי לצאת לעשייה ולפעולה הנכונה?

**התייחסות של העמיתים:** "התחברתי לרעיון הצמתים - מתי לעצור ולבחון את תהליך קבלת ההחלטות" (עדי).

**סיפור ישראלי:** שמענו את סיפורה של אפנאן על דבקות ברצון ובהבה כנגד המוסכמות, על המורכבות שבהליכה נגד הזרם ועל רתימת סוכני שינוי, כדי לקבל הסכמות בלי לשבור את הכלים. התוודענו למשפחה ייחודית ששוברת גבולות ומעוררת התפעלות.

לאחר ארוחת צהריים חזרנו לפעילות רפלקטיבית על הלמידה מהתהליך ב"אלומות", שבמהלכה עסקנו בכתיבה אישית לפי מחוון, נזכרנו היכן מה שהיה פוגש אותנו, שיקפנו בזוגות (ספדייט) זה לזה על אלומות, על עצמנו ועל הקבוצה. בחלק זה הייתה הזדמנות מעולה להעמיק את ההיכרות עם מי מהעמיתים/ות שרצינו להכירו/ה יותר.

**סיפור ישראלי:** עדי חתמה את פעילות הסמינר בסיפור שלה על משפחה אוהבת ותומכת, קבלה אין קץ של האחר ואחריות גדולה לבני המשפחה; נתינה מתמשכת ואין-סופית מתוך תחושה של שליחות חיובית שלאורה מחנכים ומתחנכים. עדי לימדה אותנו איך מתעצב אדם שכולו חיוך וראייה של חצי הכוס המלאה בכל דבר.

.....  
תודה למרואה ולעדי על אריגת התכנים לכדי סמינר מלא תוכן מלמד וכיפי; לליאורה על הארגון המאפשר והתנאים המשופרים שקיבלנו; ולכל העמיתים ששיתפו פעולה.

נתראה בסמינר הבא, בתחילת אוקטובר.

**כתב: ד"ר אביחי קלרמן, מכללת הרצוג**