



תכנית למנהלים

מודלים ניהוליים שוברי פרדיגמות

Disruption. Mindfulness. Resilience. Positive

" על העקרונות שלכם תשמרו, את התבניות שלכם תשברו "

ניהול אקדמי

פרופ' ענת לכנר, Stern School of Business, NYU

ד"ר שרון מושיץ, יועצת ומומחית בנושאי שינוי ומנהיגות

ד"ר דינה ניר, ראש תכנית ה MBA בקריה אקדמית אונו, בי"ס איבצ'ר לפסיכולוגיה המרכז הבינתחומי הרצליה
דנה זליכה, פסיכולוגית ארגונית, מרצה בינלאומית ומומחית למינדפולנס בעסקים

שעות	תאריך	שם סדנה
8:30-16:30	16-17.7.18	מנהיגות משבשת Disruptive Leadership
8:30-16:30	6.9.18	מנהיגות חיובית Positive Leadership
8:30-16:30	21.10.18	חוסן Resilience
8:30-16:30	11.11.18	ניהול בקשיבות מודעת Mindful Leadership

עולם עסקים קטלני עם שינויים טכנולוגיים דרמטיים שכל הזמן נושפים בעורפנו מטלטלים גם את המודלים הניהוליים. התחרות גדלה, החידושים מפתיעים ונולדים אתגרים המשאירים מנהלים חשופים ללא גישות ניהוליות עדכניות. אלה הם עומסים בלתי פוסקים ומאיימים על ארגונים, מנהלים ועובדים. תכנית זו כוללת ארבע סדנאות שכל אחת מהן חושפת בפני המנהלים מודל ניהולי חדשני תוך תרגול יישומו בעולם הארגוני: סדנת מנהיגות משבשת (Disruptive) סדנת מנהיגות בקשיבות מודעת (Mindful) סדנת בניית חוסן (Resilience) וסדנת מנהיגות חיובית (Positive Leadership). ארגונים ומנהלים שישכילו לאמץ גישות ניהוליות פורצות דרך הם בעלי סיכויי ההצלחה הגבוהים יותר בזירה העסקית החדשה.

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.

ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998 ,054-4499493



המרכז הבינתחומי הרצליה למנהלים

מנהיגות משבשת (Disruptive Leadership) היא מנהיגות המנצלת את השביל הלא סלול של החדשנות במקום לנסות להיאבק בה, זאת תוך אימוץ תרבות חשיבה מהירה אשר שוברת מסגרות ומעוררת את המוטיבציה להיות מנהיגים פורצי דרך. **Disruptive Leadership** מהווה כלי חיוני לכל מנהל; מחברת סטארט-אפ בראשית דרכה ועד למנהלים בתאגידים גלובליים השואפים לשנות את התהליכים וההתנהגות הארגונית בסביבתם.

חוסן (Resilience) הוא היכולת להכיל ולהתמודד באופן אפקטיבי עם כמות שינויים בלתי פוסקת ואף לאתר ולהפיק מהם באופן פרואקטיבי תובנות והזדמנויות חדשות – הופכת להיות משתנה מפתח בהצלחתם של מנהלים בכירים. היכולת להסתגל לדרכים חדשות של חשיבה ושל פעולה טמונה ברמת החוסן של פרטים, צוותים וארגונים. בסדנה יכירו המשתתפים לעומק את מושג החוסן, את 7 המרכיבים השונים שלו ואת חשיבותו להצלחה; יעברו תהליך אבחון אישי, באמצעות כלי ייחודי שפותח ע"י חברת **Resilience Alliance** האמריקאית; ויקבלו מפגש משוב אישי (וירטואלי) להבנה מעמיקה של רמת החוסן שלהם והדרך בה היא עשויה להשפיע על דרכי התמודדותם עם שינויים.

ניהול בקשיבות מודעת (Mindful Leadership) העומס והלחץ לפעול במהירות ועם זאת לשמור על רמת איכות גבוהה, דורשים ממנהלים מיומנויות קוגניטיביות גבוהות: גמישות, וויסות עצמי, יכולת מיקוד, ובהירות. מחקרי מוח חדשניים מוכיחים כי ניתן לשפר מיומנויות אלה באמצעות מתודות מובנות של אימון מוחי על מנת להגיע לשליטה קוגניטיבית טובה יותר. אימון זה משפר לא רק את התפקוד הקוגניטיבי אלא משפיע גם על החוסן האישי, התמודדות עם לחץ וניהול קונפליקטים ותהליכי שינוי ברמה האישית והניהולית. מנהיגות שמשתמשת בקשיבות מודעת (**mindfulness**) מתאפיינת בוויסות יעיל יותר של תפקודים מוחיים ובכך משפרת את יכולת קבלת ההחלטות והאפקטיביות הניהולית. הסדנה תעסוק בממצאים האחרונים בחקר המוח ובהשלכות האפשריות לתחום המנהיגות והניהול.

מנהיגות חיובית (Positive Leadership) פסיכולוגיה חיובית הינו תחום חדש יחסית בפסיכולוגיה, העוסק בחקר אמפירי של מהות האושר והשגשוג האנושי הן ברמת האדם והן ברמת הארגון והקהילה. במילים אחרות בהגדרת והרחבה של **Wellness**. בניגוד לפסיכולוגיה המסורתית המתמקדת בזיהוי ובטיפול בבעיות, חוסרים וכשלים נפשיים ותפקודיים, פסיכולוגיה חיובית עוסקת בחקירה, זיהוי וטיפול של יכולות, כשרונות וחוזקות אנושיות. וכל זאת במטרה להביא לידי מיצוי הפוטנציאל הגלום באנשים ובארגונים ולהפוך את החיים למספקים, משמעותיים ומאושרים יותר. הסדנה תציג גישות וכלים פרקטיים שונים שפותחו במסגרת פסיכולוגיה חיובית, להגברת מוטיבציה להגברת האושר והשגשוג בחיים הארגוניים והאישיים.

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.

ee@idc.ac.il, gopfir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998 ,054-4499493



המרכז הבינתחומי הרצליה
למנהלים

תיאור הסדנאות

Disruptive Leadership

ביג דאטה, אינטרנט של הדברים, בינה מלאכותית כמשנים סדרי עולם

סדנה בת יומיים

תאריכים:

16-17.7.18

Prof. Anat Lechner

New York University - Leonard N. Stern School of Business

פרופ' ענת לכנר מרצה בעלת שם עולמי מגיעה במיוחד ליומיים מרוכזים במרכז הבינתחומי הרצליה. פרופ' לכנר הינה פרופסור חבר למנהל עסקים, בבי"ס שטרן למנהל עסקים באוניברסיטת ניו יורק. פרופ' לכנר מלמדת, עורכת מחקרים ומייעצת בתחומים של עיצוב ושינוי ארגוני בכלל; וחזון, חדשנות וצורות חדשות של שיתופי-פעולה בפרט. בעברה כיהנה פרופ' לכנר כעמית מחקר במקנזי, היא יסדה ומכהנת כמנכ"לית חברת בוטיק לייעוץ להנהלות וסטרט-אפים שונים ועוסקת כזמית. פרופ' לכנר זכתה בתואר "מרצת השנה" בבית-ספר שטרן למנהל עסקים ובפרס היוקרתי של GE Teaching. שמה הוזכר במגוון רחב של כתבי עת מקצועיים בעולם, ביניהם: פורבס; ניו-יורק טיימס; ו-WSJ.

אנו חיים בתקופה של שינויים מהירים וחוסר וודאות מתמיד- מגוון האתגרים המונחים לפנינו, המהירות בה החדשנות הטכנולוגית טורפת את הקלפים ומשנה סדרי עולם, הכניסה של שחקנים חדשים לזירה- ביג דאטה, אינטרנט של הדברים ובינה מלאכותית כל אלו מצריכים גישה חדשה למנהיגות חדשנית, המטפחת ומקדמת רעיונות מחשבתיים מתנגשים, מחייבת תובנות בלתי שגרתיות, כזו המרחיבה את המחשבה לפתרונות מהפכניים המערערים את אזור הנוחות.

Disruptive Leadership היא מנהיגות המנצלת את השביל הלא סלול של החדשנות במקום לנסות להיאבק בה. זאת תוך אימוץ תרבות חשיבה מהירה אשר שוברת מסגרות ומעוררת את המוטיבציה להיות מנהיגים פורצי דרך. Disruptive Leadership מהווה כלי חיוני לכל מנהיג; מחברת סטארט-אפ בראשית דרכה ועד למנהלים בתאגידים גלובליים השואפים לשנות את התהליכים וההתנהגות הארגונית בסביבתם.

התכנית מיועדת לארגונים, מוסדות, מנהלים ויזמים אשר מעוניינים לאתגר את התבונה המקובלת ולעצב מחדש את המודלים העסקיים אשר הגדירו את ארגונם. באמצעות דיונים נרחבים, מצגות ותרגילים פרקטיים רבים, התכנית תאפשר למשתתפים ליישם את עקרונות ה- Disruptive Leadership בכל ארגון ועל כל תרחיש.

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.

ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998 ,054-4499493



המרכז הבינתחומי הרצליה למנהלים

פירוט סדנה

שעות	יום 1 16.7.18	יום 2 17.7.18
08:30	התכנסות	
09:00	פתיחה והצגת התכנית	התכנסות
09:15	חוקי המשחק המשתנים של Big Data, IoT ואינטליגנציה מלאכותית	הובלה של משימות "משבשות" (Disruptive)
10:45	הפסקה - נטוורקינג	הפסקה - נטוורקינג
11:00	תרגיל: מיפוי ההשלכות השניוניים על כל תעשייה (חלוקה לפי תעשיות)	גישות "משבשות" (Disruptive) - יצירת תהליכים ארגוניים
11:45	דיון בקבוצה	תרגיל
12:30	א. צהריים+נטוורקינג	א. צהריים+נטוורקינג
13:30	הארגון האקספוננציאלי- עקרונות ופרקטיקה	שינוי מערכתי רחב
14:45	הפסקה - נטוורקינג	הפסקה - נטוורקינג
15:00	ארגונים זמישים	תרגיל: "ארכיטקטורה של שינוי"
16:15	תרגיל	דיון בקבוצה
16:45	סיכום יום א'	סיכום המודול

דברו איתנו
 הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.
 ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il
 09-9527998 ,054-4499493



Positive Leadership

מנהלת אקדמית
ד"ר דינה ניר
סדנה בת יום אחד
תאריך 6.9.2018

מה יגביר מוטיבציה וצמיחה אצל האנשים בסבבנו? לבקר אותם ולהעיר להם על חולשותיהם או לעזור להם למצוא דרכים להשיג את יעדיהם באמצעות העצמת החוזקות שלהם? בסדנה נענה על שאלה זו, ונעסוק במפתחות ליצירת סביבה המעודדת מסוגלות, השפעה וצמיחה אישית. נלמד כיצד להכיר ולהוקיר את עצמנו ואת העובדים שלנו, ונגלה כיצד ניתן לראות כל עובד ושותף גם דרך החוזקות והמעלות שלהם ולתת מקום לייחודיות הזו. בכך נעצים את אלו בסביבתנו, נעודד אותם לצאת מאזורי הנוחות שלהם וליזום, ונבנה מרחב המאפשר עשייה מתוך חיבור ומשמעות. המשתתפים בתוכנית יעברו תהליך מיפוי החוזקות והמעלות שלהם, ויגלו מהו ה-DNA האישי שלהם להצלחה ולהתנהלות מיטבית. בנוסף המשתתפים ירכשו כלים פרקטיים שיאפשרו להם לקדם תנאים המאפשרים תפקוד מיטבי ומיצוי הפוטנציאל הגלום בעובדים שלהם.

תכנית הסדנה

8:30-10:00 מבוא – פסיכולוגיה חיובית, המפתח ליצירת שינוי ולבניית מסוגלות, יוזמה וצמיחה

10:00-10:30 הפסקה

10:30-12:00 המשך מבוא

12:00-13:00 ארוחת צהריים

13:00-14:30 יצירת שינוי באופן שבו אנו מנסים ליצור שינוי

כיצד לזהות, לפתח, ולהוקיר חוזקות שלי ושל אחרים סביבי

14:30-14:45 הפסקה

14:45-16:30 מדוע כדאי לחקור את החיובי במקום לתחקר את השלילי

חוויה והתנסות – הראיון המקדם – הלכה למעשה

הנהגה מתוך העצמה – משוב והוקרה "אונליין"

ד"ר דינה ניר, ראש תכנית ה-MBA בקריה אקדמית אונו, בי"ס איבצ'ר לפסיכולוגיה המרכז הבינתחומי הרצליה. תחומי עיסוקה העיקריים: פסיכולוגיה חיובית, משא-ומתן וקבלת החלטות. מייסדת שיטה יישומית לניהול קונפליקטים פנימיים וקבלת החלטות אופטימאליות ואסטרטגיות win-win ופתיחה את שיטת ראיון מקדם (FeedForward), בשיתוף עם פרופ' אבי קלוגר.

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.
ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998, 054-4499493



Resilience

Critical leadership capability for an uncertain world

מנהלת אקדמית

ד"ר שרון מושיוף, Managing Director of Moshayof Global Consulting

סדנה בת יום ומפגש אבחון אישי

תאריך הסדנה 21.10.18

המציאות העסקית, הארגונית והאישית אותה אנחנו חווים נמצאת בתהליך של השתנות והתהוות מתמדת. זוהי מגמה שאינה עומדת להיעלם – אלא תלך ותתעצם ותהווה מאפיין קבוע של העולם בו ארגונים ומנהלים פועלים. היכולת להכיל ולהתמודד באופן אפקטיבי עם כמות שינויים בלתי פוסקת ואף לאתר ולהפיק מהם באופן פרואקטיבי תובנות והזדמנויות חדשות – הופכת להיות משתנה מפתח בהצלחתם של מנהלים בכירים. היכולת להסתגל לדרכים חדשות של חשיבה ושל פעולה טמונה ברמת החוסן של פרטים ושל צוותים בארגונים. בסדנה, נכיר לעומק את מושג החוסן, את 7 המרכיבים השונים שלו ואת חשיבותו להצלחה. המשתתפים, יעברו תהליך אבחון אישי, באמצעות כלי ייחודי שפותח ע"י חברת Resilience Alliance – מהמובילות בעולם בתחום זה, ויקבלו מפגש משוב אישי (וירטואלי) להבנה מעמיקה של רמת החוסן שלהם והדרך בה היא עשויה להשפיע על דרכי התמודדותם עם שינויים. התכנית מיועדת למנהלים בדרג בכיר, מקבלי החלטות בארגון אשר מעוניינים להטמיע מאפייני חסן בדרכי עבודתם ובניהול עובדיהם.

תכנית הסדנה

חלק א': השתנות מתמדת, מנהיגות והצורך בחוסן

- ה"מדוע?" – מה משתנה, מדוע מודלים ישנים אינם עובדים יותר במציאות העכשווית, מדוע אנו זקוקים למודל חדש של Change leadership
- כיצד פרטים וארגונים מגיבים לשינוי
- הסתגלות לשינוי ושינוי כדרך חיים – אנרגיית הסתגלות
- היכרות עם תפיסת החוסן: חוסן כמרכיב הצלחה הכרחי בהובלת שינוי, עבור מנהיגים וארגונים
- אבחון רמת החוסן של קבוצה

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.

ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998 ,054-4499493



המרכז הבינתחומי הרצליה למנהלים

חלק ב': איך מפתחים חוסן? מה הצעד הבא?

- סקירה מעמיקה של מאפייני החסן וכיצד מפתחים אותם (התמקדות במאפיינים בהתאם לתוצאות האבחון)
- עם הפנים קדימה – התנסות פרקטית באמצעות תרגילים ודוגמאות לפיתוח וחיזוק "שרירי החוסן".
- חוסן בצוותים – כיצד להעריך ולבנות צוותים בעלי חוסן
- חוסן בארגונים – מבט רחב על ארגונים
- חוסן בתקופות של שינוי ארגוני משמעותי כגון מיזוגים ורכישות או שינוי משמעותי אחר.

חלק ג': אבחון וקבלת פרופיל החוסן האישי

- שאלון החסן יישלח למשתתפים לפני הסדנה, יש למלא את השאלון לפני הסדנה, פרופיל החסן האישי יינתן לכל משתתף ביום הסדנה.
- למעוניינים – המרצה תישאר לאחר שעות הסדנה על מנת לענות לשאלות והערות פרטניות בנוגע לפרופיל החסן האישי

ד"ר שרון מושיוף יועצת ומומחית בנושאי שינוי ומנהיגות עם ניסיון של יותר מ 25 שנה בעולם התאגידים. כיהנה בתפקידי ניהול בכירים בארגונים גלובליים בתחומי הבנקאות, המחשוב ותעשיית התרופות. לשעבר מנהלת גלובלית של פיתוח מנהיגות בחברת התרופות MERCK

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.

ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998 ,054-4499493



המרכז הבינתחומי הרצליה
למנהלים

Mindful Leadership

מנהלת אקדמית

דנה זליכה, פסיכולוגית ארגונית, מרצה בינלאומית ומומחית למינדפולנס בעסקים

סדנה בת יום אחד

11.11.18

מחקרי מוח חדשניים, מאפשרים לנו הכרות טובה עם מנגנוני הפעולה של המוח, כיצד המוח מקבל החלטות, צופה את העתיד, יוצר מציאות והקשר בין רגש לקוגניציה. בנוסף, הוכח כי באמצעות מתודות מובנות של אימון מוחי ניתן לחזק את הקשב והמיקוד. כמו כן, ניתן לשפר מיומנויות קוגניטיביות התורמות להגברת החוסן, שיפור הזיכרון, מיקוד החשיבה והגברת האפקטיביות החשיבתית וההתנהגותית. מחקרים שונים מראים כי- 80% מהמשתתפים בסדנאות מינדפולנס מדווחים על שינוי חיובי ביכולת קבלת ההחלטות שלהם, 89% שיפרו את איכויות ההקשבה שלהם ו-82% מהמשתתפים מבצעים כל יום אופטימיזציה של הפרודוקטיביות שלהם. כמו כן מראים המחקרים כי דרך תרגול מינדפולנס רמת המתח אצל עובדים יורדת בשליש ובכך מקטינה את הוצאות הבריאות השנתיות של החברה באחוזים לא מבוטלים. ארגונים רבים בעולם הטמיעו תכניות מינדפולנס לארגונים כגון: Apple, Google, McKinsey, Deutsche Bank, Procter & Gamble, General Mills, The British Parliament ועוד.

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.

ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998 ,054-4499493



תכנית הסדנה

- **המוח הניהולי.** מחקרי מוח מהשנים האחרונות מלמדים על הפלסטיות של המוח וכיצד ניתן לעצב אותו באופן מיטבי ובתוך כך כיצד המוח לומד ומה תפקיד הקשב בתהליכי שינוי. הם מראים בבירור כיצד אימון מוחי במיינדפולנס הכולל מדיטציה, משנה את המבנה והתפקוד של אזורים שונים במוח, במיוחד אזורי ניהול (Executive Functions)
- **Mindful Leadership** מנהיג קשוב פועל מתוך נוכחות ומיקוד, ופחות מופעל על ידי "טייסים אוטומטיים", מה שמאפשר לו פעולה מדויקת ומאוזנת יותר בסביבת העבודה המורכבת והמשתנה תדירות. נכיר את מודל המנהיגות על 5 מרכיביו ונתנסה בתרגילי אימון מוחי ראשוניים.
- **Mindful Communication** מחקרי מוח ופסיכולוגיה מצביעים על החשיבות של מידע לא מילולי בזמן תקשורת בין אישית, ובמיוחד מידע גופני-חושי. במפגש נכיר משהו מהמחקר, ונתנסה בצורות תקשורת שונות מתוך מטרה לאמן את פונקציות הקשב במוח. נלמד על אופנים שונים של הקשבה, ושל דיבור ניהולי נבון ומה ניתן לעשות כדי לשפר אותם הלכה למעשה בסיטואציות אירגוניות.
- **Mindful Team** צוותים קשובים. פעילות המוח מתוארת כשיתוף פעולה ומאבק בין צוותים שונים. נושא זה שופך אור גם על הדרך בה יחידים וצוותים עובדים יחד בתוך ארגון באופן מיטבי. בדומה לצוותי ניהול במוח, תפקיד המנהל נע בין פיקוד ושליטה לוויסות ובקרה. כיצד מיומנויות מיינדפולנס תומכות בעבודת צוות יעילה? נעסוק במודל **Mindful Team** ומרכיביו (מודעות צוותית גבוהה, חוסן צוותי, אמון, חיבור ושותפות, מרחב פסיכולוגי בטוח, מרחב למידה, מינון נמוך של "רעלים ארגוניים") ובשאלה כיצד לטפח ולשמר צוות קשוב? ומהן היכולות המנהיגותיות התומכות בטיפוח צוות קשוב?
- **הפחתת לחץ ושחיקה באמצעות מיינדפולנס** – לחץ הוא תגובה פיסיולוגית ופסיכולוגית ויש לו גורמים חיצוניים ופנימיים. כשהוא יוצא משליטה הוא מוביל לשחיקה ולירידה דרמטית בתפקוד וביעילות. נלמד על המנגנונים המוחיים של לחץ, על ההשפעה הניהולית שלו, ועל דרכי התמודדות יעילות (ועל כאלה שאינן יעילות), תוך הסתמכות על המחקר העדכני בתחום. נעסוק בתפקידו של המנהל כווסת לחץ בארגון, וכיצד ניתן הלכה למעשה להפחית את הלחץ ולמנוע שחיקה באמצעות מיינדפולנס וכלים אחרים.

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.
ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998 ,054-4499493



המרכז הבינתחומי הרצליה למנהלים

דנה זליכה

פסיכולוגית ארגונית ומרצה בינלאומית למיינדפולנס בעסקים. בוגרת אוניברסיטת LSE - London School of Economics. דנה עוסקת בייעוץ ארגוני והנחיית סדנאות מיינדפולנס לחברות רבות ברחבי העולם בתחומי הבנקאות, הייטק, רפואה ואקדמיה.

דברו איתנו

הכשרת מנהלים ולימודי חוץ. המרכז הבינתחומי הרצליה.
ee@idc.ac.il, gophir@idc.ac.il, natalie.vital@idc.ac.il

09-9527998 ,054-4499493