

כמה פעמים אמרתם בסדנאות: "חבל שהמנהלים שלנו לא שומעים את זה?" מחלקת ההדרכה דווקא כן דאגה שהמנהלים ישתתפו בקורס עם תכנים דומים. התוצאה הייתה שגם המנהלים הבכירים של בתי המשפט השתמשו באותו ביטוי בדיוק: "חבל שהמנהלים שלנו לא השתתפו בקורס הזה".

השבוע הסתיים קורס בן שמונה חודשים, במסגרת **תפנית**- בית הספר למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה בקמפוס האוניברסיטה הפתוחה בכפר הירוק, בו נטלו חלק 23 מזכירים ראשיים ומוציאים לפועל מבתי המשפט ברחבי הארץ, מצפת שבצפון ועד אילת שבדרום.

ההזמנה לקורס לא נראתה מזמינה ולמען האמת מעוררת תהיות, מה כבר יכולים ללמד מנהלים מנוסים? מנהלים שהצליחו להוכיח עצמם? מנהלים שכבר ראו הכל, התנסו בהכל וכלום כבר לא מצליח להפתיע אותם.

אך כמו תלמידים צייתנים התייצבו כל המנהלים הבכירים לפתיחה חגיגית וציפו לקורס כמו כל קורס – בו מקשיבים, מדברים, דנים והולכים.

המנהלים הצעירים שדרשו וציפו שהקורס יקנה להם "ארגז כלים" להתמודד ביום יום מול כל המטלות, הקשיים וההנחות, קיבלו תשובה ניצחת מציפי גושפנץ, המרכזת האקדמית של הקורס מטעם תפנית "רק עוד רגע, אני ניגשת להביא את ארגז הכלים של בעלי המוסך".

או אז הבנו שבקורס הזה אין סטודנטים שרק מקשיבים, מדברים דנים והולכים בקורס הזה עובדים... וקשה, אין ויתורים ואין יחס מיוחד למנהלים בכירים. ואת הכל שמים במראה מול הפנים.

הקורס עסק בקשת רחבה של נושאים ניהוליים שמטרתם הייתה להקנות ידע עדכני בתחומי הניהול, ומודלים מעשיים היכולים לסייע למנהלים בבואם להתמודד עם השינויים במערכת דינמית כמו מערכת בתי המשפט.

הנושאים הועברו באמצעות סדנאות, קבוצות דיון, והרצאות ע"י קשת רחבה של מרצים בכירים מהאקדמיה ומחברות פרטיות וציבוריות.

כמו כן התקיימו סיורים מקצועיים בחברות מהן למדו המנהלים כיצד ניתן להתמודד מול שינויים ותחרות ואיך התמודדו עם זה עובדי החברה.

תפיסת התפקיד השתנתה בקורס וקיבלה מימד אחר - של אמנות ממש. אמנות התגובה בסביבה משתנה כאשר הגורם המשתנה הוא הגורם האנושי. תגובת המנהל היא בעיקרה קבלת החלטות בתנאי אי ודאות ואיכותה של ההחלטה תקבע בהתאם ליעילות ישומה.

סביבתו הניהולית של המנהל שונה לגמרי מסביבתו של המנהל המסורתי, על המנהל להתמודד ולהתאים עצמו לסביבה של שינויים מהירים יותר, עליו לדאוג שכח האדם יהיה מיומן יותר, מסוגל להשתלב בתהליכים החיצוניים החדשים המשפיעים על הארגון ויכול להתנהל עצמאית ולעבוד במצבי עמימות.

על המנהל ליצור אקלים ארגוני המעודד את העובדים לעבוד בהתאמה לסביבה משתנה שכזו ולנהל את המשימות שלו בהתאם למטרות הארגוניות. וזה חייב להיות ממוקד ביצוע, דהיינו, מדיד, על מנת שנוכל בכל זמן נתון לדעת מהי האפקטיביות התפקודית של הקבוצה.

הפעולות היומיומיות של המנהל נוגעות ומטפלות בכך, אך באופן אקראי, לא מתוכנן מראש, לא בנוי בצורת תוכנית עבודה והכי חשוב לא מדיד.

אין באפשרותנו לומר בכל זמן נתון מהי האפקטיביות התפקודית של הקבוצה, כלומר עד כמה אנו מבצעים את הדבר הנכון, נכון, בפעם הראשונה.

סיום הקורס היה בנאות קדומים, במהלך היום באו לידי ביטוי כל המיומנויות שנלמדו ולא פחות חשוב החברות וקשרי העבודה שנוצרו.

המנהיגים הטובים ביותר לא רק משפיעים על אנשים ללכת בדרכם אלא משפיעים על אנשים ללכת בעקבות עצמם, לפתח את

היכולות והכישורים שלהם ולתת כיוון  
לחיהם"  
ג'ון קוטר