

## מוגש כשירות מצוות ליווי מנהלים וצוותים בתוכנית "צרכנים נותני שירות" מבית "יוזמה דרך הלב"

### עולם העבודה המשתנה והצורך בניהול אדפטיבי

בעשור האחרון, ובמיוחד מאז תקופת הקורונה, עולם העבודה עובר שינויים עמוקים ומהירים. ארגונים פועלים בתוך מציאות המאופיינת בתנודתיות, עמימות, מחסור במשאבים ועלייה מתמדת בצרכים, שמתבטאת בעומס גובר. אירועים גלובליים ותהליכים חברתיים, לצד המצב הביטחוני בישראל, יצרו סביבה בלתי צפויה שבה גם תכנון מוקפד אינו מבטיח יציבות. בתוך המציאות הזו, מתחדדת ההבנה כי מודלים ניהוליים המבוססים על יציבות, היררכיה ברורה ותכנון לטווח ארוך בלבד אינם מספיקים עוד. ארגונים זקוקים ליכולת להגיב במהירות לשינויים, ללמוד תוך כדי תנועה ולשלב נקודות מבט שונות בקבלת החלטות. על כן נדרשת גישה הרואה בשינוי ובמורכבות חלק בלתי נפרד מהמציאות הארגונית ומציעה כלים להתמודדות עימם. ניהול אדפטיבי מדגיש את היכולת של מנהלים וצוותים לזהות מצבים חדשים, לבחון הנחות יסוד, ללמוד מניסיון ולהתאים את דרכי הפעולה למציאות המשתנה. במקום לחפש פתרון קבוע אחד, הגישה מעודדת ניסוי, למידה ושיפור מתמשך. היא גם מרחיבה את מושג המנהיגות ומכירה בכך שיכולת השפעה יכולה להגיע ממקומות שונים בארגון, לא רק מהנהלה הפורמלית.

### הקשר להעסקת עובדים עם ידע מניסיון

העסקת עובדים עם ידע מניסיון בבריאות הנפש משתלבת היטב עם רוח הניהול האדפטיבי. שילוב זה מבטא שינוי תפיסתי עמוק: הכרה בכך שידע מקצועי אינו מגיע רק מהכשרה אקדמית או מניסיון קליני, אלא גם מניסיון חיים אישי. לצד ההזדמנות, שילוב עובדים עם ידע מניסיון גם מציב בפני ארגונים אתגרים: כיצד משלבים ידע מסוגים שונים? כיצד יוצרים שותפות אמיתית בתוך צוותים רב-מקצועיים? כיצד מפתחים שפה משותפת בין עולמות ידע שונים? כאן מתבררת שוב חשיבותו של הניהול האדפטיבי. מנהלים וצוותים נדרשים לפתח יכולת להחזיק מורכבות, להקשיב לנקודות מבט שונות וליצור מרחבים ללמידה הדדית. במקום לראות בהבדלים בין סוגי הידע מקור למתח בלבד, ניתן להתייחס אליהם כמקור לחדשנות ולהתפתחות מקצועית. נוכחנו בשטח כי תהליכי ליווי של מנהלים וצוותים מאפשרים לארגון לפתח פרקטיקות של עבודה משותפת ולבנות תרבות ארגונית שמכירה בערך של כל אחד מגופי הידע. תהליכים אלו דורשים פתיחות, גמישות ונכונות לבחון מחדש דרכי עבודה - מאפיינים מרכזיים של ניהול אדפטיבי. בנוסף לכך, אנשים שחוו משבר נפשי והתמודדות ארוכת טווח נדרשו לפתח כישורי גמישות, יכולת ויסות, מציאת פתרונות יצירתיים ו"המצאת עצמם מחדש". אלו בדיוק הכישורים שהארגונים זקוקים להם כיום. רבים מהעובדים הללו מביאים איתם, כברירת מחדל, את מה שמודלים של ניהול אדפטיבי מבקשים לטפח.

## ניהול אדפטיבי בארגוני טיפול ושיקום בבריאות הנפש

כמו שאר המערכות, גם מערכות בריאות הנפש פועלות כיום בסביבה ארגונית וחברתית המאופיינת בשינוי מתמיד: עלייה בצרכים של מקבלי השירות ושל העובדים, תנודתיות במשאבים, שינויים תכופים בכוח אדם, עמימות ואתגרים ארגוניים מתמשכים. מנהלים ניצבים בצומת דרכים מורכב, שבו עומס רגשי מצטבר, שחיקה מוגברת ושינויים תכופים במשאבים ובמדיניות נפגשים עם צורך גובר במענה אנושי ומקצועי. בתוך הערפל הניהולי הזה, הלחץ לספק תשובות מהירות וסמכותיות הוא טבעי, אך לעיתים קרובות אנו מגלים כי הכלים הישנים של "שליטה ובקרה" כבר אינם מספיקים. מציאות זו מחייבת מעבר מחשיבה ניהולית המבוססת על יציבות ושליטה לחשיבה גמישה, לומדת ומסתגלת. השנים האחרונות הראו כי משברים בריאותיים, חברתיים וארגוניים, יכולים להיות גם מנוע לשינוי. הם מאלצים מערכות לעצור, לבחון מחדש את דרכי הפעולה שלהן ולפתח פתרונות חדשים. שילוב עובדים עם ידע מניסיון, לצד פיתוח יכולות ניהול אדפטיביות, הוא דוגמה לאופן שבו מערכת בריאות הנפש מתפתחת מתוך המציאות המשתנה.

## מארגון מסורתי ל"משחק אינסופי"

אם נשאל מושגים מתורת המשחקים, ניהול מסורתי נוטה לעיתים להתייחס לפעילות הארגונית כאל "משחק סופי": מערכת עם כללים קבועים, שחקנים ידועים ומטרה ברורה של הצלחה או ניצחון. אולם בעולם התעסוקה החדש, המציאות דומה יותר ל"משחק אינסופי": אין נקודת סיום מוגדרת, השחקנים משתנים, הכללים מתעדכנים והאתגרים מתפתחים לאורך הזמן. המטרה אינה "לנצח" אלא להישאר במשחק, להמשיך להתפתח ולתת מענה רלוונטי לצרכים המשתנים (סיימון סינק, 'המשחק האינסופי', 2023). במציאות כזו, היכולת המרכזית הנדרשת ממנהלים ומצוותים היא יכולת הסתגלות. כפי שמודגש בגישת המנהיגות האדפטיבית, הישרדות והצלחה אינן תלויות בהכרח בכוח או בידע הרב ביותר, אלא ביכולת להגיב בצורה מיטבית לשינוי.

## התנועה בין ה"מרפסת" לבין "רחבת הריקודים"

אחד הדימויים המרכזיים במודל המנהיגות האדפטיבית הוא התנועה בין "רחבת הריקודים" לבין "המרפסת" (חפץ ולינסקי, 'מנהיגות במבחן', 2007). רחבת הריקודים מייצגת את העשייה היומיומית: העבודה הישירה עם מקבלי השירות, ההתמודדות עם עומסים, קבלת החלטות בזמן אמת והפעלת פרקטיקות מקצועיות. היא מתאפיינת פעמים רבות בעשייה אינטנסיבית וב"כיבוי שריפות". המרפסת, לעומת זאת, מסמלת את היכולת לעצור לרגע, להתבונן על המערכת מלמעלה, לזהות דפוסים סמויים ולשאל שאלות. תנועה זו היא חיונית לניהול אפקטיבי בעת שגרה, וביתר שאת בעת חירום, כדי לבחון סיטואציות משתי נקודות מבט שונות: האחת מתוך החוויה כאשר אני חלק מהסיטואציה (רחבת הריקודים) והשנייה, במבט מבחוץ שמאפשר תצפית ומבט על (המרפסת).

## אבחנה בין טכני לאדפטיבי: שחרור מהצורך "לדעת הכל"

הבסיס למנהיגות אפקטיבית במציאות משתנה טמון ביכולת של המנהל להבחין בין "בעיות טכניות" לבין "אתגרים אדפטיביים". בעוד שבעיה טכנית ניתנת לפתרון באמצעות ידע קיים או נוהל ברור, אתגר אדפטיבי דורש למידה חדשה ושינוי בדפוסי העבודה והמחשבה. השחיקה הניהולית הגדולה נובעת לא פעם מהניסיון לפתור אתגרים אנושיים ומורכבים בכלים טכניים של סמכות נוקשה. ניהול אדפטיבי, לעומת זאת, מזמין את המנהל להודות שהוא אינו יודע הכל - מהלך ש**ברנה בראון** מגדירה כביטוי עמוק של אומץ ניהולי. כאשר מנהל מעז לשתף בהתלבטות או בחוסר ודאות, הוא אינו מוותר על סמכותו. להפך, הוא יוצר נורמה חדשה המאפשרת לצוות כולו לשאול שאלות וללמוד תוך כדי תנועה (יוזמה דרך הלב - ליווי מנהלים וצוותים, 'הכוח בפגיעות ניהולית', 2025).

## מנהיגות משותפת ופעולה מכל עמדה

אחד העקרונות המרכזיים של מנהיגות אדפטיבית הוא ההבנה שמנהיגות אינה מתייחסת לאדם או לתפקיד פורמלי אלא לפעולה. לכן, כל אדם בארגון - מנהל, איש צוות או עובד עם ידע מניסיון - יכול לפעול מתוך עמדה שיוצרת שינוי ומשפיעה על המציאות. ניהול אדפטיבי עוסק בין היתר, בפיזור המנהיגות לכל חלקי הארגון. בתוך כך, מתחזקת תחושת ה-Agency, שמשמעותה תחושת המסוגלות להשפיע על המציאות במקום לחוות אותה כמשהו ש"קורה לי". זוהי היכולת של אדם להרגיש שהוא אינו רק "בורג במערכת", אלא סוכן שינוי. כאשר עובדים מרגישים שמה שהם עברו הופך ליכולת מקצועית בעלת ערך, עולה משמעותית תחושת ההשפעה - הן שלהם עצמם והן של הארגון כולו. כלומר, תחושה זו אינה רק חוויה אישית. היא משאב ארגוני חשוב, שכן ארגונים שבהם עובדים מרגישים שיש להם יכולת להשפיע נוטים להיות יצירתיים, גמישים ומעורבים יותר, וארגונים שיש בהם תחושת Agency משגשגים גם בתוך השינויים (ליאור פרנקל, הרצאה בוועידת ישראל למשאבי אנוש, 2026).

## ארגז כלים אדפטיבי -

### לחשוב כמו מדענים: למידה ושיפור מתמשך

עבודה אדפטיבית דורשת נכונות לבחון מחדש הנחות יסוד. לעיתים ארגונים ממשיכים לפעול בדרכים מסוימות פשוט משום "שכך תמיד עשינו". אולם כאשר המציאות משתנה, חשוב לעצור ולשאול: האם הפרקטיקות הקיימות עדיין משרתות את המטרה? מדען אינו מחפש את "האמת המוחלטת", אלא בוחן השערות. במקום שהמנהל ירגיש מחויב לספק תשובות סופיות לצוות, הוא יכול להוביל "ניסויים זעירים". גישה של שיפור מתמשך מזמינה צוותים להתנסות, ללמוד ולדייק את דרכי העבודה. במקום לחכות לפתרון מושלם, ניתן לפתח מענים בהדרגה, לבחון אותם בשטח ולשפר תוך כדי תנועה. גישה זו מתאימה במיוחד לעבודה עם צוותים מגוונים, שבהם שילוב של גופי ידע שונים יכול להוביל לפתרונות יצירתיים ורלוונטיים יותר.

## עבודה עם חוזקות וניהול משאבים

ניהול אדפטיבי כולל התבוננות על המשאבים האישיים והארגוניים. במקום להתמקד רק בפערים או בקשיים, ניתן לשאול: אילו חוזקות קיימות בצוות? מה כל אדם מביא איתו? וכיצד ניתן ליצור התאמה טובה יותר בין יכולות, רצונות ודרישות התפקיד? שאלה נוספת קשורה לניהול האנרגיה והקשב: על מה אנחנו משקיעים זמן ומשאבים? על מה באמת ניתן להשפיע? **הבחנה בין "מעגל הדאגה" לבין "מעגל ההשפעה"** (ד"ר סטיבן קובי, 'שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים', 2011) יכולה לעזור לצוותים להתמקד בתחומים שבהם יש להם יכולת לפעול, להשפיע ולחולל שינוי. עלינו לשאול "מה אנחנו יכולים לעשות היום, עם המשאבים הקיימים, כדי להפוך את השירות למדויק ומותאם יותר?" יתרון בולט נוסף בנקיטת גישה זו, נעוץ בצמצום שחיקה שנובעת מהשקעת אנרגיה ומשאבים היכן שאין השפעה.

## עשייה מתוך נוכחות

עבודה במערכות עמוסות ומאתגרות עלולה להוביל לפעולה אוטומטית מתוך לחץ. גישות עדכניות לניהול ולמנהיגות מציעות לשנות את התפיסה שעושה הפרדה בין **עשייה (Doing)** לבין **נוכחות (Being)**, ולאמץ גישה של שילוב בין שתיהן בעת ובעונה אחת. כך תתאפשר פעולה מלווה במודעות שתוביל לפתרונות מקצועיים ומדויקים לאתגרים שעולים בשטח.

## יוצאים לדרך

המשפט "רצינו עובדים וקיבלנו בני אדם" (מקס פריש) מסכם את מהות העידן הניהולי הנוכחי: ארגונים אינם מורכבים רק מתפקידים, אלא בראש ובראשונה מבני אדם. אנשים מביאים איתם לארגון עולם שלם של ניסיון, ידע, כאב, חוזקות וחוסן. כאשר מנהלים מאמצים גישה אדפטיבית, הם לא רק מסתגלים למציאות מורכבת, הם מייצרים עתיד ארגוני מבוסס אנושיות, למידה ושותפות עמוקה, שמאפשרת התמודדות עם אתגרים ארגוניים, מבלי לאבד את הליבה האנושית. עבור עובדים בכלל ועובדים עם ידע מניסיון בפרט, גישה זו מאפשרת להתמקם כשותפים מלאים בהשפעה על הארגון ועל מתן שירות חדשני, רלוונטי וגמיש. בסופו של דבר, השאלה המרכזית אינה רק כיצד לשרוד את השינוי, אלא כיצד להמשיך להתפתח ולשגשג בתוכו. השינוי האדפטיבי לא מתרחש במהפכות גדולות, אלא בבחירות קטנות של יומיום. בעולם שבו שינויים הם השגרה, ניהול אדפטיבי הוא הכרח המציאות, והצעד הראשון הוא לשאול את עצמנו -

## מה אנחנו בוחרים להתחיל לשנות כבר היום?



יוזמה דרך הלב  
ליווי מנהלים וצוותים

# ניווט בערפל - ניהול אדפטיבי

## מקורות ללמידה נוספת:

סיימון סינק, 'המשחק האינסופי', 2023

חפץ ולינסקי, 'מנהיגות במבחן', 2007

יוזמה דרך הלב - ליווי מנהלים וצוותים, 'הכוח בפגיעות ניהולית', 2025

ליאור פרנקל, הרצאה בוועידת ישראל למשאבי אנוש, 2026

דורון אמיתי ליבשטיין, 'THE ONE - הכל קורה עבורך', 2025

ד"ר סטיבן קובי, 'שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים', 2011

## **ליצירת קשר ותיאום ליווי למנהלים וצוותים:**

דניאל קיסרי - 050-3772139, [daniellek@yozma.co.il](mailto:daniellek@yozma.co.il)