

מנהיגות מובילה במגזר הציבורי

תכישת התפקיד של בכירים במגזר
הציבורי, אתגרים וזירות פעולה

צוות הפיתוח והכתיבה: נתנאל כץ, ישי צור ומאיר שירת - מכון מנהיגות
דנה ברודט, יעקב גרינולד, דנה ספיר - אלכ"א-ג'וינט ישראל
עריכה: ישי צור, יעקב גרינולד

תוכן עניינים

5	הקדמה
6	פתח דבר
8	תקציר
9	פרק א' – אתגרי המנהלים במגזר הציבורי
13	פרק ב' – מאפיינים של מנהלים מצטיינים במגזר הציבורי
19	פרק ג' – מרכיבי מנהיגות מיטבית בכירה במגזר הציבורי
23	זירות הפעולה של המנהל הבכיר במגזר הציבורי
25	האתגרים המנהיגותיים של המנהל הבכיר במגזר הציבורי
32	גיבוש תפיסת תפקיד כילולית: חסמים וכשלים אפשריים
35	מקורות
	נספחים
36	נספח 1: הגורמים מקדמי השינוי במגזר הציבורי
38	נספח 2: ממדי השינוי במעבר מניהול ציבורי מסורתי לניהול הציבורי החדש
40	נספח 3: מטפורות שניסחו משתתפי קורס סגל ב' מחזור ט"ז
	תרשימים
24	תרשים 1: ארבעת המרכיבים זירות הפעולה
25	תרשים 2: ארבעת המרכיבים ואתגרי המנהיגות
29	תרשים 3: ארבעת המרכיבים ואתגרי גיבוש מדיניות ומימושה

הקדמה

דברי המבוא למסמך זה נכתבים ימים ספורים לאחר סיום מלחמת לבנון השנייה (יולי-אוגוסט 2006). אלה ימים בהם הארץ מלאה טענות, ביקורות, ביטויי צער וכעס על המערכות השונות ותפקודן הלקוי בעת המערכה. וכל אלה בצד הערכה ואהבה לחיילי צה"ל שלחמו בנחישות ובגבורה כמו גם לתושבים שעמדו בקשיים וישבו במהירות לישובם וביתם.

החוברת המוצגת כאן עוסקת בנדבך מרכזי של השרות הציבורי במדינת ישראל ומביאה בפנינו תובנות שנאספו ונלמדו במהלך שנות אלכ"א.

ארועי הזמן הנוכחי מצביעים על הרלבנטיות של סוגיית הניהול הציבורי הבכיר במדינת ישראל לתקופתנו זו, כמו גם לתקופות אחרות שאפיינו או יאפיינו את מהלך חייו כאן.

במהלך העבודה באלכ"א בחנו יחד עם המשתלמים את סוגיות ההצטיינות בניהול המנהיגות, טיב השרות, השינויים המערכתיים ועוד ועוד.

לא פעם התמודדנו עם השאלה – מיהו המנהל המצטיין בכלל והאם מנהל מצטיין במגזר העסקי, או הצבאי, או שדה החינוך – יצטיין גם באופן טבעי בבואו לנהל מערכת מורכבת במגזר הציבורי?

התשובה הברורה היא – לאו! הצטיינות בניהול בשדה עשייה אחד אינה דומה בהכרח להצטיינות בשדה האחר.

הצוות שעסק באלכ"א, לאורך שנים בהדרכה ופיתוח מנהלים בכירים בשרות הציבורי מנסה במסמך זה לאפיין את התכונות הבולטות הנדרשות למנהל מצליח במגזר הציבורי.

אני שמחה להתברך בצוות אשר הקדיש מזמנו ומממצו לנתח, לתעד ולהבנות את הידע שרכש ובכך לחלוק עם הלומדים בעבר ובהווה, ועם המתעניינים בסוגיית הניהול הציבורי, מעט מניסיוננו בעבודתנו באלכ"א.

אני מבקשת להביע תודתי ליעקב גרינולד המוביל מזה שנים את תחום המגזר הציבורי באלכ"א ובכללו גם מנהל את התכנית של סגל ב'.

אצרף למקבלי התודה גם את יענקלה ברגר, המשנה לנציב שרות המדינה המוביל את הסגל הבכיר בשרות המדינה, בשתוף פעולה פורה עם אלכ"א.

שלומית עמיחי

מנכ"לית אלכ"א, ג'וינט ישראל

מה חדש? להערכתנו ("הצנועה") העבודה עשויה לשמש כדגם לימודי, אפשרי לעשייתם של המנהלים המצטיינים גם במציאות כובלת ובתנאים מסרבלים. העבודה היא נסיון להמשיג את תכונותיו וכישוריו של המנהל הבכיר במינהל הציבורי, במובחן מהמנהיגות הציבורית והמנהיגות העסקית אשר כה רבות דובר ונכתב בהן.

כנסיון חלוצי בשדה אשר טרם נחרש ועובד, נשמח לכל הערה, הארה ותובנה, לשיפור המודל כחלק מתהליכי הבנייה והפיתוח של הסגל המקצועי הבכיר. ולבסוף, ברצוני להודות ל"נושאים במלאכה": לסגל הבכיר על היותו "שפן" מוצלח לעבודה הכתובה, ובעיקר לעשייתו המקצועית, הסיזיפית וההרואית בזירת פעולה מורכבת. למרואיינים על נכונותם והשקעת זמנם בראיונות ובהמשגה. לנציבות שירות המדינה בראשותו של המשנה לנציב, יענקל'ה ברגר, ולג'וינט ישראל בראשותו של המנכ"ל, ארנון מנטבר, המשמשים אכסניות היסטוריות לפיתוחו של הסגל הבכיר בשרות המדינה, מתוך הבנה בדבר הנחיצות והתועלת שבהשקעה בבכירי השרות הציבורי.

למנחי מכון מנהיגות המלווים את הסגלים הבכירים, לשותפים בכתיבת המאמר – מאיר שירת ותני כץ. לרוני עמיאל, לבני ששון ולמוטי טליאס שסייעו בחשיבה, ובעיקר לישי צור אשר נשא בעול מלאכת הכתיבה עצמה. ולאחרונים, לעמיתיי מאלכ"א "ההוגים, חוזים והוזים" את הסגל הבכיר לדורותיו. לשירה סירקיס-וייל על השקעתה והיותה שותפה בראיון הבכירים. לדנה ספיר ולדנה ברודט אשר השקיעו ותרמו מזמנם וחשיבתם בפיתוחו של הסגל הבכיר ובעיצוב המודל. למנכ"לית אלכ"א שלומית עמיחי, המשרה מרוחה באורח יחודי ומיוחד על עשייתנו המקצועית, בעיקר לאור היותה היא עצמה "סגל בכיר" בעברה.

קריאה פורה ומהנה.

יעקב גרינולד

ראש התחום הציבורי, אלכ"א

קורא יקר,

הסגל הבכיר במינהל הציבורי בישראל הוא מהטובים והאיכותיים הקיימים במינהלים הציבוריים בעולם.

"כללי המשחק" של המערכת הציבורית, סד האילוצים, המגבלות החיצוניות והפנימיות כובלים את ידי המנהל הבכיר בבואו לתכנן ולבצע שינויים. בתנאים אלה נדרשת מנהיגות יחודית ומיוחדת.

מהמנהל הבכיר מצופה להכיר ולהבין מגמות ותהליכים בחברה בישראל. המנהל במיטבו מבין את המינהל הציבורי, את "שפת המנגנון" ו"שפת האוצר". הוא יודע לנווט בסבך הוקטורים ובעיקר להפכם למנופי פעולה למימוש יעודו כמשרת ציבור. הוא רותם ומניע את אנשיו להשגת מטרותיו באורח מקצועי, מתוך תחושת שליחות ותפיסה של "נאמן ציבור" הרואה את החברה בישראל ואת ה"אזרח הקטן" כנשוא פעילותו.

דיאלקטיקה זו היא תמצית המנהיגות והניהול המערכתית, הנדרשת במערכות הציבוריות.

אך מי הוא אותו מנהל מערכתית? מהן תכונותיו כמוביל? מהם מרכיבי היסוד הנדרשים ממנהל מערכתית במיטבו? ובעיקר מי הוא המנהל הבכיר במגזר הציבורי על אפיוניו היחודיים?

על שאלות אלה ניסינו לענות באמצעות המשגה הפרוסה בדפים הבאים. זו תומצתה לכדי מודל המבטא להערכתנו את מרכיבי היסוד של ה"מינהל הציבורי" במיטבו.

המודל הנו פרי מאמץ עיוני הנזון משני מקורות:

- ◆ הנסיון המצטבר בפיתוח הסגלים הבכירים בשירות המדינה, בעיקר בתכנית למדיניות חברתית ולמינהל – סגל ב'.
- ◆ ראיונות שבוצעו עם מנכ"לים ובכירים בדרג המקצועי.

באמצעות ראיונות חצי מובנים, נדרשו הבכירים לתאר ולאפיין שינויים מערכתיים ובעיקר את האנשים המובילים העומדים מאחורי אותם שינויים. בראיונות אלה מופו כיווני ותחומי השינויים המרכזיים, הניזומים על ידי מנהלים בכירים ושורטט הפרופיל הבסיסי המאפיין מנהל בכיר במינהל הציבורי.

במהלך השנים נצבר באלכ"א ניסיון רב – תכני ומתודולוגי, באשר לאורח הפיתוח האופטימלי של מנהלים בכירים בשרות הציבורי.

העבודה הנוכחית היא ביטוי "מזוכך" מה, לניסיון זה. יתכן ותשאל, אתה הקורא,

אתגרי המנהלים במגזר הציבורי

"גישת המגזר הציבורי" המסורתי אופיינה במונופולים ציבוריים, במתן שירות אחיד וסטנדרטי לכול, בחלוקת תפקידים ברורה, בהתמחות של העובדים, ובניהול מדרגי-ריכוזי, המבוסס על כללי משמעת ברורים ועל חוקים ותקנות. גישה זו אכן השיגה את מטרותיה בהקנתה יציבות, ביטחון, הוגנות, ויחס שווה לכלל האזרחים; אלו זכו לקבל שירותים אוניברסליים ושירותים ייחודיים על בסיס קריטריונים ברורים ונוקשים באופן יחסי.

בשנים האחרונות אנו עדים לשינויים בגישות המגזר הציבורי בארץ ובעולם. שינויים בסביבה החיצונית, תהליכים כלל-עולמיים, כללי המשחק הדמוקרטיים, מודעות הולכת וגוברת של האזרחים לזכותם לקבל שירות איכותי – חיזקו את ההכרה בצורך לשנות את אופיו ואת אופן התנהלותו של מגזר זה¹. תובנות אלו הניעו מדינות רבות לחולל שינויים מערכתיים במגזר הציבורי, כשהמקיף שבהם ידוע בכינויו "ניהול ציבורי חדש"², גישת הניהול הציבורי החדש כוללת עקרונות כמו: מבנה מדרגי גמיש יותר, ביזור, שקיפות, תפישה ממוקדת לקוח, תחרותיות וחופש בחירה. בישראל נעשו מספר ניסיונות, אך ללא הצלחה יתרה. מציאות חדשה זו מציבה בפני המנהלים הבכירים במגזר הציבורי אתגר מורכב – מחד ישנו לחץ ציבורי לחולל שינויים שיתאימו את המגזר הציבורי לאתגרים החדשים הניצבים בפניו, ומאידך קושי לבצע שינויים במערכת המאופיינת ביציבות ובחוסר גמישות.

המגזר הציבורי נזקק לסוג יחודי של מנהיגות – מנהיגות לשינוי, אשר בעצמה שרויה בתהליך שינוי. מנהיגות המסוגלת מחד, לראות את הנולד ולהוביל את השינויים הדרושים בדפוסי הפעולה של המערכת – כאלו הנגזרים מתפיסת "הניהול הציבורי החדש"; ומאידך, להוסיף ולפעול במסגרת המערכת הקיימת ובהסתמך עליה, תוך שהיא ממצה ממנה את המיטב האפשרי.

המנהל במגזר הציבורי שולט על משאבים ציבוריים מוגבלים, ולהחלטותיו השלכה מערכתית ארוכת-טווח על החברה ועל חוסנה. מכך נובעת חשיבות העליונה של היותו שותף פעיל בגיבוש מדיניות בעלת חזון. המנהל הבכיר נדרש לקבוע יעדים מערכתיים בתחום אחריותו הנגזרים מהמדיניות הכוללת מתוך ערנות ורגישות לצרכים, לשינויים ולמגמות המתפתחות בסביבה.

1 לפירוט הגורמים מקדמי השינוי במנהל הציבורי, ראו נספח 3.

2 לפירוט בהקשר זה, ראו נספח 2.

בשנים האחרונות אנו עדים לשינויים העוברים על המגזר הציבורי בארץ ובעולם. מחד נשמעת הקריאה לשינויים מערכתיים במגזר הציבורי, ומאידך קיים קושי רב ליזום שינויים במערכת המאופיינת ביציבות ובגמישות מעטה. מציאות זו מציבה בפני המנהלים הבכירים במגזר הציבורי אתגרים מורכבים. הם נדרשים להוביל שינויים בתשתית המערכת שבתחום פעולתם, בהסתמכם על הדפוסים הקיימים. הם נדרשים להיות שותפים פעילים בגיבוש המדיניות שבתחום אחריותם ולממשה, מתוך הסתמכות על המערכת הקיימת ומתוך שיפור המערכת בראייה עתידית.

כדי לבחון כיצד מנהלים מצטיינים פועלים במציאות המתוארת לעיל ולגבש מודל מנהיגות במגזר הציבורי, בחרנו לנתח סיפורי הצלחה של מנהלים בכירים במגזר הציבורי. לשם כך רואינו מנהלים בכירים במגזר הציבורי, ונעשה שימוש בידע שהצטבר בתוכניות ההכשרה למנהל בכיר – סגל ב' באלכ"א.

הוגדרו מאפיינים של מנהלים מצטיינים במגזר הציבורי, ואלו גובשו למודל כילולי של מנהיגות במגזר הציבורי, בעל ארבעה מרכיבים של תפישת תפקיד: **משרת ציבור, מומחה מנגנון, מומחה מקצועי, ומנהל**. המודל בוחן את יכולות המנהיגות של המנהלים המצטיינים ואת מוקדי ההתייחסות שלהם, אל מול אתגרי המנהיגות שצוינו לעיל.

אנו סבורים שמנהלים מצטיינים הם אלה המעצבים לעצמם זהות ומחזיקים בתפישת תפקיד מנהיגות כילולית, משלבת, הנשענת על טווח רחב ככל האפשר של ארבעת המרכיבים. תפישה זו מרחיבה את המקורות מהם ניזונה המנהיגות ומחזקת את יכולתה להוביל ולממש את האתגרים הייחודיים האופיינים למגזר הציבורי.

לסיכום, למגזר הציבורי דרוש כיום מנהל המסוגל להתמודד בהצלחה עם שני אתגרי מנהיגות עיקריים:

1. מנהיגות בשינוי ומנהיגות לשינוי: אתגר המנהיגות של המנהל הבכיר הוא לחולל את השינוי הדרוש למערכת בראייה לעתיד. לקדמה, מתוך הסתמכות על המערכת הקיימת על מגבלותיה, ומיצוי מיטב יכולתה.

2. גיבוש מדיניות ומימוש מדיניות: האתגר השני של המנהל הבכיר הוא להיות שותף פעיל בעיצוב המדיניות, ובאותה עת לפעול בתכליתיות ובנחישות לממשה, תוך שהוא רותם את בעלי העניין השונים ומתגבר על הקשיים, האילוצים והמכשלות שבדרך.

עם זאת, גם אם גיבש מדיניות ברורה והחל לפעול ליישומה, במקרים רבים הקשר בין הפעולות שהוא נוקט לבין התוצאות רופף למדי.

הדבר נובע הן מכך שלעתים התוצאות ניכרות רק זמן רב לאחר שכבר יסיים המנהל את תפקידו, והן משום שישנם דברים רבים שאינם תלויים בו (שינויים תדירים בסביבה הפוליטית, סמכות ניהולית מוגבלת בתחומי תקציב וכוח אדם, תלות בגורמי כוח רבים בעלי אינטרסים שונים ומגוונים וכו').

בתנאים ובמציאות זו, על המנהל במגזר הציבורי לפעול בתכליתיות ובנחישות כדי לממש המדיניות, ולרתום לשם כך את בעלי העניין השונים, למרות מורכבות היעדים, ניגודי האינטרסים ואילוצי המשאבים.

בחלוקה גסה, אפשר להבחין בשני אתגרים כמייצגים שני צירים משלימים של מנהיגות במיטבה – **ציר ההנעה וציר העשייה**.

האתגר הראשון, מנהיגות לשינוי ומנהיגות בשינוי, מייצג את ציר ההנעה, ומאפשר למנהלים להניע אנשים בתוך המערכת הקיימת לעבר השינוי הדרוש למערכת; **האתגר השני, גיבוש ומימוש מדיניות, מייצג את ציר העשייה** ומאפשר להביא החלטות לידי מימוש.

המפגש בין שני האתגרים מחזק את שאיפתה של המנהיגות הציבורית לקדם בשיטתיות את תחום הפעילות שבאחריותה באמצעות גיבוש מדיניות ומימושה, הן בהסתמך על המערכת הקיימת, והן מתוך חתירה מתמדת לשנותה ולבנות תשתיות טובות יותר, שישרתו אותה בעתיד.

מנהיגות בשינוי היא זו המסוגלת לגבש ולממש מדיניות ולהוביל שינויים חשובים בתחום האחריות של המערכת הקיימת. פעולה זו משפיעה בעיקר על טווח הזמן הקצר והבינוני, שכן אין היא משנה את המגבלות והאפיונים הטבעיים במערכת. מנהיגות לשינוי היא זו המחוללת בהווה שינויים בדפוסי הפעולה של המערכת (משנה את הסט-אפ שלה), ובונה תשתיות שישפרו את יכולות גיבוש מדיניות ומימושה בעתיד. זו מנהיגות הבונה תשתיות שישרתו גם את מי שמתקשה לפעול במערכת הקיימת מתוך ראיית העתיד.

סוג המנהיגות הדרוש מסתמך על מודלים כילוליים של מנהיגות³, המאמצים אסטרטגיה של "גם וגם" – היינו, שימוש בכמה בסיסי כוח והפעלה של שיטות השפעה והנעה שונות באותה עת.

3 כגון מודל הערכים המתחרים של קווין (1989), מודל הטווח המלא של המנהיגות של אבוליו (1999).

מאפיינים של מנהלים מצטיינים במגזר הציבורי

כדי לבחון כיצד מנהלים מצטיינים פועלים במציאות המתוארת לעיל ולגבש מודל מנהיגות במגזר הציבורי, בחרנו לנתח סיפורי הצלחה של מנהלים בכירים במגזר הציבורי ואת המורשת והאתוס שהתפתחו בכל הנוגע למנהיגות ניהולית רצויה. לשם כך ראינו מנהלים מצטיינים במגזר הציבורי, ובחנו כיצד הם מתמודדים עם אתגרי המנהיגות והניהול העומדים בפניהם. כמו כן, שאלנו אותם מהם המאפיינים שלהם עצמם או של מנהלים אחרים שאותם הם תופסים כבעלי יכולות מנהיגות וניהול משובחות.

במקביל, הסתמכנו על הניסיון המצטבר בתוכניות ההכשרה למנהל בכיר – סגל ב' באלכ"א. בין היתר באמצעות מטפורות ומודלים שניסחו משתתפי התוכנית בנוגע לאתגרים עיקריים של מנהל בכיר במגזר הציבורי.⁴

בהסתמך על אלה, מיפינו את המשתנים המאפיינים הייחודיים למנהלים מצטיינים במגזר הציבורי; אלו מפורטים להלן בשילוב המטפורות הקשורות בהם.⁵ מאפייני פרק זה יכונסו בהמשך לארבעת מרכיביה של המנהיגות הציבורית.

שליח ציבור / משרת ציבור:

מנהל מצטיין במגזר הציבורי מודע בראש ובראשונה להיותו שליח ציבור, שתפקידו לשרת את האזרחים, וביכולתו להשפיע על אורח חייהם. מאפיין זה דומה לשני מונחים בתחום המנהיגות: האחד, מנהיגות משרתת (servant leadership), שטבע גרינליף, ולפיו מנהיגים גדולים הם אלו החושבים כי תפקידם לשרת את הציבור; והשני, המונח stewardship, שטבע פיטר בלוק,⁶ המשתמש במטפורה של "קרן נאמנות", כדי להסביר את טיב היחסים האידיאליים השוררים לדעתו בין מנהיג במגזר הציבורי ובין הציבור. לפי בלוק, מנהיג במגזר הציבורי רואה עצמו כמי שהציבור הפקיד בידיו נושא מסוים במעין קרן נאמנות, תפקידו לשמור על הקרן ולטייב את הנושא לטובת הכלל. אמנם הנושא שהופקד בידיו הוא באחריותו, אך לא בבעלותו ושייך לכלל הציבור.

מעניין לציין שבצד הניסיונות של המגזר הציבורי ללמוד משיטות הניהול וההתנהלות של המגזר העסקי, אנו עדים ליוזמות שונות של חברות גדולות במגזר העסקי, השואפות ליותר מהצלחה עסקית גרידא ולמצב עצמן כשליחות ציבור

4 ראו נספחים 2 ו-3.

5 בהמשך נציג ונראה כיצד משתנים ומטפורות אלו מכונסים למודל מיטבי של מנהיגות בכירה במגזר הציבורי.

6 בנוגע לפירוט של שני המונחים, ראו מאמרו של ספירס (2004).

התלהבות מאופקת ואיפוק מתלהב – "רץ למרחקים ארוכים":

המנהל המצטיין במגזר הציבורי משול ל"רץ למרחקים ארוכים" – הוא מכיר בעובדה שאי-אפשר לשנות את המערכת מהיום למחר, וששינויים מתרחשים בה בהדרגה ובאיטיות. לפיכך, עליו לגלות אורך רוח ואיפוק. ובמקביל לדחוף בהתמדה ובהתלהבות את הדברים שברצונו לשנותם. במילים אחרות, הוא צריך לנהוג בהתלהבות מאופקת – להתלהב ולקדם עניינים מתוך מחויבות ואמונה פנימית אמיתית, ועם זאת, לא להראות התלהבות מוגזמת, העלולה להוביל במהרה לאכזבה וליאוש. בדומה ל"רץ למרחקים ארוכים", הוא צריך לראות לנגד עיניו את המטרה הסופית, ולחלק את כוחותיו בתבונה בדרכו למטרה. אם ירוץ מהר מדי, יאזלו כוחותיו בטרם יגיע לקו הסיום, לכן ריצתו לעבר היעד הסופי צריכה להיות מבוקרת, ועליו להמשיך להתקדם באמונה ובהתלהבות גם לנוכח קשיים ומכשולים.

ביטוי מטפורי, כפי שניסחו משתתפי התוכנית לבכירים – סגל ב':

"קטר רכבת" – עובד לטווחים ארוכים, מושך אחריו את כולם, אולם בסופו של יום נותר בודד במערכה.

מדברי מנהל בכיר:

"... מהר מאוד היה לי ברור מה צריך לעשות על מנת לאוורר את היחידה, זאת לא הייתה החוכמה שהבאתי למשרד אלא העקביות!! זה כל העניין. אפשר להזיז הרים רק אם יהיו לך כוח התמדה וסבלנות. התהליכים כאן מתרחשים לאט לאט, ברור לי שיעברו שנים עד שיבשיל המהלך שאני מוביל, בכל פעם שאני רואה שישנה התקדמות, מיד היא נבלמת מסיבות פוליטיות או בגלל מאבקי כוח, שררה ויוקרה. אני רגיל לזה... ממשיך להוביל את המהלך בסבלנות בלי להתייאש בסוף, וכמו בתפקידי הקודם – גם זה יצליח."

"מידתיות" בביצוע שינויים:

כאמור, ככלל המגזר הציבורי חושש משינויים. לפיכך המנהל המצטיין פועל לביצוע שינויים באורח מדוד מבלי לעורר התנגדות ולחסום את האפשרות לבצעם. עליו להשתמש בכוח בצורה מבוקרת, הן מבחינה ערכית, מתוך הצורך להכיר ב"מגבלות הכוח", והן מבחינה מעשית, שכן שימוש מוגזם בכוח יגרור תגובת נגד, שתקשה על השגת המטרות הרצויות. המנהל במיטבו "מותח" את גבולות המערכת בהדרגתיות עד קצה גבול היכולת, וזאת באמצעות מהפכות קטנות ושקטות, מדודות ומתוכננות.

הפועלות למענו ותורמות לחברה בכללותה. נראה כי מהיבט זה למגזר הציבורי יתרון על פני המגזר העסקי, שכן חיבורו לשליחות ציבורית היא אינהרנטית וטבעית יותר.

ביטוי מטפורי שניסחו משתתפי התוכנית לבכירים – סגל ב':

"מלצר" – אדם בעל אוריינטציה של נותן שירות, הנהנה מכך שאנשים אחרים נהנים.

"משה רבנו" – אסטרטג ובעל חזון, בעל ראייה לטווח רחוק, המביא בחשבון כי ייתכן שלא יקצור את הפרות "וייכנס לארץ המובטחת", ולמרות כך רואה את טובת עם לנגד עיניו.

מדבריו של מנהל בכיר בחברה ממשלתית המופקדת על שמירה וניהול של קניין ציבורי:

"בעבר התפישה הייתה כי הקניין נדיר ויקר למדינת ישראל ולאזרחיה, ולכן על היחידה שאני עומד בראשה לשמור על קניין זה ולאפשר לאזרחים לעשות בו שימוש במשורה..."

משנכנסתי לתפקיד, הבנתי כי שמירת הקניין רק תייצר עוד ועוד ניגודי אינטרסים בין האזרחים לבין המערכת הציבורית, ורק תגביר את מחול השדים. האזרחים יעשו הכול על מנת להשתלט על הקניין, ואילו המערכת הציבורית תפתח עוד ועוד מנגנונים לשמור על הקניין, וכך הלאה. כשליח ציבור, נותן שירות לציבור, שנייתי את התפישה, הפכתי את הקניין למשאב. משאב שניתן לפיתוח, שניתן לשכור בו, שניתן לעלות את ערכו. למעשה, במקום לשמור על הקניין אנו רואים בו היום משאב של האזרחים, וכולנו ביחד נעשה את כל הדרוש על מנת להעלות את ערכו ונגישותו לאזרח."

חיבור לערכי המגזר הציבורי באמצעות דוגמה אישית:

המנהל המצטיין במגזר הציבורי חייב ליצג את ערכי המגזר הציבורי, ולתת דוגמה אישית לצניעות, ליושרה, למקצועיות ללא פשרות, לערכיות ולאתיקה מקצועית.

מדברי מנהל בכיר:

"ראשי היחידות שעליהן אני מופקד מרכזים הרבה כוח, לעתים אומרים כי הם בעצם מנהלים את המדינה; היה לי חשוב לרסן תחושות אלו גם אצל ראשי היחידות וגם בקרב שותפי התפקיד... הקפדתי על צניעות, המסר שלי והדוגמה שאני נותן לראשי היחידות הם: אנחנו כאן בזכות האזרחים ולמענם... אפילו את המשרד שלי לא הסכמתי לשפץ, שלא ינקר עיניים..."

3. הוא רוכש מומחיות עומק בנושא רוחבי, חוצה מערכות, נוטל אחריות ויוזם את הובלת הנושא, הטמעתו ויישומו.

מדברי מנהל בכיר:

"אני חושב שהיכולת העיקרית שלי בתפקיד זו המומחיות שצברתי במהלך תפקידיי הקודמים במאקרו כלכלה – אני מבין היום היבטים כלכליים של הנושא, כפי שהם באים לידי ביטוי בעולם כולו בכלל, וביחסי ישראל והעולם בפרט. תובנות אלו נותנות לי יתרון בדיונים הארוכים, וגם שמות אותי בעמדת מנהיגות בקרב ראשי היחידות. המקצועיות הרחבה שלי בתחום היא בבחינת כוח באגף." "החזירו אותי למשרד לאחר שנים שהייתי בשוק הפרטי, ולא בגלל סיבה פוליטית. לא הכרתי בכלל את השר החדש, אבל כולם ידעו שיש לי ניסיון רב ומגוון בכל הנוגע למהלך אסטרטגי מסוים על כל היבטיו – הכלכליים, הפוליטיים האנושיים והפיזיים... הוכחתי את היותי בעל ניסיון ויכולת גם בהסדרים קודמים עם אוכלוסיות שונות. לדעתי, זאת הסיבה שקראו לי לחזור למשרד, למרות היעדר כל קשרים פוליטיים והיכרות עם אנשי המשרד כיום."

הכרת המערכת וכללי המשחק - יצירת Networks:

המנהל במיטבו מכיר את מוקדי הכוח המובילים במערכת (כגון האוצר), יוצר עמם בריתות על בסיס הוגנות ויעילות ועל בסיס היכרות אישית עם אנשים הממוקמים במרכזי כוח. הוא מזהה אינטרסים של שותפים אפשריים, ופועל להרחבת שיתופי הפעולה עימם. הוא משוחח ומנהל משא ומתן עם מוקדי הכח, בשפתם, באורח התואם את האינטרס המשותף של כל הצדדים. הוא מתכנן את פעולותיו מתוך הבנה והכרות של מגבלות מוקדי הכח. הוא פועל בעקביות להסביר ולשכנע את מוקדי הכח בנחיצות הצעותיו.

מדברי מנהל בכיר:

"זה לא נכון שאי-אפשר לדבר עם האוצר, שתמיד תקבל תשובה שלילית. יש צורך לעשות מאמץ ולהבין את ההיבטים השונים של הסוגיה גם מנקודת מבט של האוצר, זה חשוב, כי הבנות אלו עשויות לסייע ליצור עם האוצר בריתות על בסיס הוגנות – Win Win – לעשות אתם הסכמים שבהם כולם ירוויחו..."

אשראי ומוניטין:

המנהל המצטיין יוצר בעיני סובביו תודעה של מומחיות וניסיון מצטבר. הוא מצליח לעצב מוניטין לאור ניסיונו. מוניטין זה יוצר ומזין אשראי הניתן בפעילותו

ביטוי מטפורי בהקשר זה, כפי שניסחו משתתפי התוכנית לבכירים – סגל ב':
“ארכיטקט” – מעצב מחדש מבנים מערכתיים, מתוך הכרה באילוצי המציאות
 ובמגבלות הפרופסיה.

מדברי מנהל בכיר:

“... זה לא נכון שאי-אפשר לפטר עובד ותיק... כל הסיפור הזה של מסמר בלי ראש. אני הצלחתי לעשות זאת עם הוועד מתוך הבנה הדדית, רק לא להיכנס אתם ראש בראש. יש לבנות את המהלך בחוכמה ולנהלו. בסוף הם יבינו ויהיו אתך... קודם כול, תתחיל לתת הערכות נכונות בדוחות של הערכת מנהלים, זה לפני הכול, ואח”כ תביע את חוסר שביעות רצונך מהעובד, שידע מה חושבים עליו, זה לא נעים אבל זה גם תפקיד של מנהל... בהמשך תפנה לאמרכ”ל, שיבינו שיש בעיה...”

מומחיות בהקשר מערכתי רחב:

המנהל המצטיין במגזר הציבורי צבר אשראי בעולמות תוכן מגוונים במערכת הציבורית, הוא מבין ומקיים תקשורת יעילה עם גורמים שמחוץ לתחום התמחותו הספציפית. הוא יוצר שיתופי פעולה רוחביים בין-משרדיים להשגת מטרותיו במימוש המדיניות. שיתופי הפעולה הנשענים על היכרותו והבנתו את המערכת המקצועית את נקודות המשען ומנופי הפעולה המזיזים, עוקפים ומקצרים תהליכים.

מדברי מנהל בכיר:

“ביחידה הובן ש’המוצר’ שעליו אנו מופקדים הוא משאב מרכזי בישראל, ולכן יש לטפחו, לסחור בו וליצור שיתופי פעולה עם גורמים רבים במגזר הציבורי. קביעת שער אחיד חייב שיתוף פעולה עם משרד האוצר, טיפול ברמה האזורית, חייב אותנו לרתום לעניין את משרד החוץ ומשרד הביטחון, והפיכתם לאתרי תיירות חייבה שיתוף פעולה עם משרד התיירות.”

מומחיות “עומק” בתחום עיסוק ספציפי:

במקביל למומחיות המערכתית הרוחבית, המנהל המצטיין במגזר הציבורי רכש מומחיות ואשראי בתחום מסוים באחת משלושת הדרכים הבאות:

1. הוא ממצב עצמו כמומחה וכמוביל בנושא מסוים במסגרת עולם התוכן המוגדר בתחום אחריותו ותפקידו.
2. הוא מרחיב את הידע ואת האחריות שלו בנושא שאינו מוגדר כתחום אחריותו הישירה.

מרכיבי מנהיגות מיטבית בכירה במגזר הציבורי

בהתבסס על הצורך במנהיגות אחרת (לשינוי ובשינוי), ועל המאפיינים והמטפורות אותם מיפינו לעיל, ניסחנו ארבעה מרכיבים. על בסיס מרכיבים אלה מפתח המנהל את יכולותיו, הן כמוביל שינויים בתוך המערכת המסורתית הקיימת, והן כמי שמשגיג את אתגרי הניהול הציבורי החדש. ממרכיבים אלה הוא שואב את יכולתו להיות שותף פעיל ומשפיע על שני תהליכים: גיבוש מדיניות ומימוש מדיניות. להלן ארבעת המרכיבים המבטאים בתמצות ארבעה טיפוסים של מנהלים בכירים:

1. משרת ציבור

מרכיב זה כולל:

- ◆ נאמן הציבור – המנהל במיטבו רואה את הציבור והאזרח כנשוא מרכזי לפעילותו ועשייתו.
- ◆ בסיס ערכי ואתי מוצק – המנהל מודע להיותו בעמדת השפעה חשובה ולאטיקה המקצועית הנגזרת מכך. הוא לעולם לא ינצל לרעה את הכוח שבידיו, ומבין כי עליו להיות דוגמה ומופת לניקיון כפיים, ליושר וליושרה.
- ◆ אכפתיות ואחריות מוחלטת כלפי האזרחים – המנהל אינו מונע מאינטרסים אישיים או מאינטרסים פוליטיים, "הדלק" המניע אותו הוא התלהבות ורצון אמיתי לפעול לטובת הציבור בישראל.
- ◆ רצון לשפר את פני המדינה – הוא מבטא רעיונות כיצד לשפר את פני המדינה, הוא מנסה לקדםם ככל יכולתו ורואה בכך שליחות.

המנהל המיטבי יודע לענות על שאלת ה"למה?", מניע תהליכים על בסיס ראייה ברורה ואמונה בעתיד טוב יותר, מסתמך על בסיס ערכי, אתי ורגשי מוצק, ומונע מתחושת שליחות ציבורית אמיתית, כשהציבור והאזרח הם נשוא עשייתו.

2. מומחה מנגנון

מרכיב זה כולל:

- ◆ בקיאות והיכרות מנהלית מעמיקה של המנהל עם תקנות, חוקים ונהלים – מכיר אותם לפרטי פרטים ויודע כיצד להיעזר בהם, כדי לקדם את חזון המערכת.
- ◆ בקיאות והיכרות עם "כללי המשחק" של המגזר הציבורי – המנהל המיטבי יודע "לפצח" את הקודים ואת הכללים הבלתי פורמליים, שלפיהם פועל המגזר הציבורי.

כמנהל. אשראי זה ניזון משתי שאלות: **מה עשה המנהל המצדיק את האשראי הניתן לו? והיכן עשה זאת?**

התשובה לשאלה הראשונה מבטאת מומחיות או עשייה בעולם תוכן מסוים (תחום התשתיות, הרווחה, החינוך וכיו"ב) או בתהליך מסוים (שינוי ארגוני מקיף). התשובה לשאלה השנייה מבטאת את הזירה בה פעל והצליח – בעולם העסקי או במגזר הציבורי. מחד, הנחה רווחת היא שמי ש"עשה את זה" בעולם העסקי יצליח גם במגזר הציבורי. מאידך, היתרון של מי שצבר אשראי וניסיון במגזר הציבורי לאורך זמן מתבטא בקשרים שיצר במשך השנים ובהיכרות המעמיקה שלו עם המערכת מבפנים.

הפתת התלהבות ואמונה ביכולת:

פעמים רבות אפשר לראות במגזר הציבורי אנשי מקצוע שהפכו למנהלים, המייצרים לעצמם זהות מקצועית חדשה, המסתמכת פחות על תחום התמחותם הקודם (עורכי דין, עובדים סוציאליים, וכו'), ובעיקר על היותם מנהלים במערכת. מעתה עליהם לרתום את הנהלת המשרד, להעצים את הכפופים להם ולטעת בהם את האמונה, כי בכוחם לשנות דברים, להשיג את המטרות הנהוליות, ארגוניות, המקצועיות והערכיות.

ביטוי מטפורי שניסחו משתתפי התוכנית לבכירים – סגל ב':

"רועה צאן" – מנהיג ומוביל אנשים, יוצר משמעות ומחויבות.

"מטפורת המנגל" – אנשים שהם כמו גחלים לוחשות: פעם בערו, אבל היום הם מכוסים בשכבת אבק עבה של חוסר אמונה וציניות. צריך לנשוף עליהם, לנער מעליהם את שכבת האבק ולגרום להם לבעור שוב.

המנהל המיטבי יודע לענות על שאלת ה"מה?", פונים אליו כשנזקקים לבחינה מקצועית רחבה וכוללת, או כשמתעורר צורך לגבש מדיניות נושאת, מקצועית מערכתית.

4. מנהל (מומחיות נהולית)

מרכיב זה כולל:

- ♦ יכולת להניע אנשים לבצוע משימות מידיות ועתידיות.
- ♦ יכולת לתכנן ולקבוע יעדים ארוכי טווח.
- ♦ יכולת לקבוע סדרי עדיפויות ולבנות תוכנית עבודה ברת מימוש ומבוקרת.
- ♦ יכולת לנהל בעת ובעונה אחת מספר מיזמים מורכבים באורח מסודר ושיטתי.
- ♦ הקפדה על שגרות ניהול ממוסדות ומסודרות.
- ♦ מכוונות לפעולה ונכונות לקחת אחריות אישית.
- ♦ ראייה מערכתית רחבה הן ברמת היחידה, הן ברמת הזיקות בין יחידות הממשל השונות, והן ברמה הלאומית-מדינית.

מנהל מיטבי יודע לענות על השאלה "איך להפעיל נכון את האנשים לבצוע משימות", הן בפן היומיומי והן בראיית העתיד. פונים אליו כשרוצים לדעת כיצד לתכנן, לנהל ולהוביל מהלכים מורכבים בדרך נכונה

סיכום ארבעת המרכיבים מופיע בטבלה, בעמוד הבא.

- ◆ שימוש מושכל בכוח הארגוני הלגיטימי שברשותו, כדי לקדם דברים שחשובים לו.
- ◆ מערכת קשרים ענפה בכל רחבי המגזר הציבורי ויכולת לרתמה ולגייסה – בעל קשרים בכל מקום, יודע למי לפנות ובאיזה עניין, וכיצד לרתום אותו לעניינו.
- ◆ יכולת לתקשר עם כל גורמי המנהל הציבורי ודרגיו, בקי בשפתם ובמונחים המקצועיים שלהם – המנהל המיטבי מסוגל לדבר עם כל גוף בשפתו – עם האוצר, הנציבות, הוועדים וכו'.
- ◆ מזהה את מוקדי הכוח ומנופי הפעולה בבואו לבצע שינויים גם אם לא הכירם מקודם.

המנהל המיטבי יודע לענות על שאלת ה"איך?", פונים אליו כשרוצים לקדם נושא מסוים, לאתר את החסמים המנהליים ולהסירם. לקדם משימות באמצעות מנופים ארגוניים בתוך ומחוץ למערכת. חשיבה אינטרסנטית אינה זרה לו ואין הוא נרתע מלעשות שימוש בכוח ארגוני לגיטימי.

3. מומחה מקצועי בראייה מערכתית

מרכיב זה כולל:

- ◆ מומחיות רחבה ויכולת כילולית של מערכות מקצועיות שונות הקשורות לתחום העיסוק. אין הכוונה בכך לאיש המקצוע הטוב ביותר (רופא, עובד סוציאלי) אלא למומחה במערכת המקצועית הרחבה (מומחה במערכות בריאות, מומחה בתחום הרווחה).
- ◆ מומחיות מעמיקה במערכות רלוונטיות המשיקות לעולם התוכן המקצועי של המנהל – מערכות רווחה, מערכות בריאות, מערכות משפטיות, וכו'. המנהל בקי לא רק בתחום העיסוק הספציפי שלו ובמערכות הקשורות אליו באופן ישיר, אלא גם בתחומים המשיקים לתחום מומחיותו.
- ◆ מומחיות נושאית כמרכיב במדיניות הציבורית. מומחיות זו משמעה היכרות מעמיקה עם עולם תוכן מקצועי ספציפי בתחום הידע הרלוונטי לעיסוקו (תחומים כגון ילדים בסיכון, משק המים, מדיניות הסגר, וכו'). שולט במונחים המקצועיים, ואין עוררין על דעתו המקצועית. נחשב מומחה בתחום גם ע"י גורמים מחוץ למגזר הציבורי, כמו האקדמיה, מכוני מחקר וכיו"ב.
- ◆ בעל הסתכלות מעמיקה ופרספקטיבה על התפתחויות תחום העיסוק בעבר, בהווה ובעתיד, גם בארץ וגם בעולם.

זירות הפעולה של המנהל הבכיר במגזר הציבורי

באורח סכמטי לכל "טיפוס" של מנהל זירת פעולה אחרת. זירת הפעולה היא מוקד ונשוא ההתייחסות העיקרית של המנהל באורח מודע ובאורח לא מודע. לזירת הפעולה מנותבים מאמציו של המנהל, הן כמעצב מדיניות והן כממשה. כך – נשוא ההתייחסות של משרת הציבור היא האזרחים, ומייצגיהם (מגזר שלישי...)

מוקד ההתייחסות של מומחה המנגנון הוא המגזר הציבורי ובאורח ישיר המערכת הארגונית אליה שייך המנהל. זירת הפעולה של המומחה המקצועי הוא בעיקר הקהילה המקצועית "על ברכיה" גדל והתחנך. ולבסוף, זירת הפעולה של המנהל היא בעיקרה הקהילה המקצועית בארגון, והמערכת עליה הוא מופקד.

התרשים המובא להלן משרטט את הקשר שבין ארבעת המרכיבים של המנהל במגזר הציבורי ובין קהלי היעד. שילוב של שני מרכיבים יוצר מכוונות והתמקדות בכל אחת מארבע זירות פעולה: **המגזר הציבורי, האזרחים, הקהילה המקצועית ועובדי הארגון.**

מכוונות זו הינה סכמטית והיא מבטאת נטיה כללית. כמובן שאפשריים צרופים נוספים, אחרים ומורכבים.

זירת הפעולה המשלבת בין פן "מומחה המנגנון" לבין פן "המומחה המקצועי" היא עובדי הארגון המקצועיים. השילוב בין פן "המנהל" לבין פן "מומחה המנגנון" פועל בעיקר על המגזר הציבורי במערכותיו השונות. מנהל המשלב בין פן "המומחה המקצועי" לבין פן "משרת הציבור" פועל בזירה החיצונית, אל מול הקהילה המקצועית הרחבה (מלכ"רים, אקדמיה, מומחים בתחום בארץ ובעולם). מנהלים המשלבים בין פן "המנהל" לבין פן "משרת הציבור" פועלים בעיקר בזירה האזרחית ("הלקוחות").

מהתרשים עולה כי שני מוקדי התייחסות מבטאים מיקוד כלפי פנים (המגזר הציבורי והקהילה המקצועית בארגון), ובשניהם שותף מומחה המנגנון. במקביל, שני מוקדי התייחסות מבטאים מיקוד כלפי חוץ (האזרחים והקהילה המקצועית הרחבה), ובשניהם שותף משרת הציבור.

ארבעת המרכיבים של המנהל הבכיר במיטבו

מרכיב	מאפיינים	ביטויים מטפוריים
משרת ציבור – התלהבות ותחושת שליחות ציבורית	<ul style="list-style-type: none"> ◆ שליח ציבור/משרת ציבור ◆ מתחבר לערכי המגזר הציבורי ◆ באמצעות דוגמה אישית ◆ מפיח התלהבות ואמונה ביכולת 	<p>מלצר משה רבנו רועה צאן מטפורת המנגל</p>
מומחה מנגנון – מומחה במנגנון ובכללי המשחק הנוהגים בו	<ul style="list-style-type: none"> ◆ מכיר את המערכת ואת כללי המשחק – יוצר קשרי עבודה על בסיס הוגנות ◆ מראה התלהבות מאופקת ואיפוק מתלהב ◆ מפעיל כוח מדוד ובמשורה ◆ בעל אשראי ומוניטין 	<p>קטר רכבת חלפן רץ למרחקים ארוכים</p>
מומחה מקצועי – בעל מומחיות תוכן מקצועית מערכתית	<ul style="list-style-type: none"> ◆ בעל מומחיות מעמיקה בתחום עיסוק ספציפי ◆ בעל מומחיות בהקשר מערכתי רחב ◆ בעל אשראי ומוניטין 	<p>ארכיטקט</p>
מנהל – כישורי ניהול וארגון גנריים	<ul style="list-style-type: none"> ◆ מניע אנשים לפעולה ◆ מתכנן לאווך המידי והארוך ◆ מוכוונות לפעולה ◆ אחריות והובלה אישיים 	<p>ארכיטקט</p>

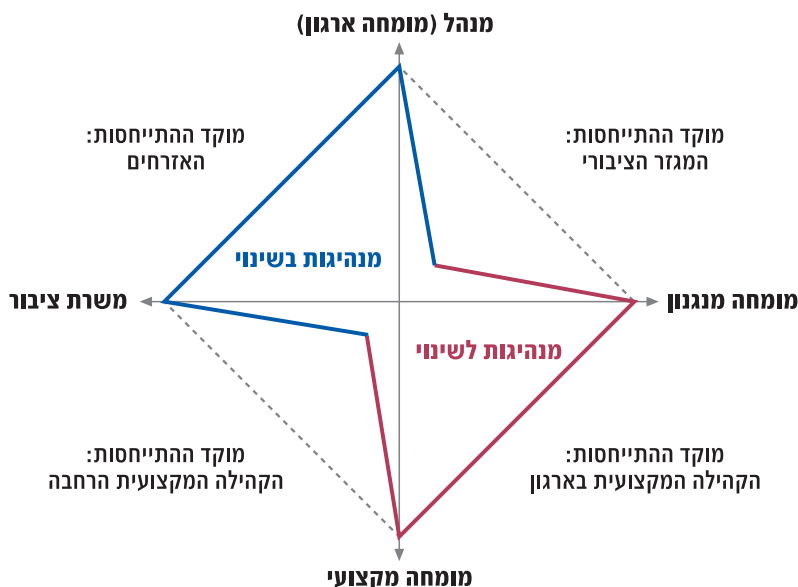
האתגרים המנהיגותיים של המנהל הבכיר במגזר הציבורי

מנהיגות בשינוי - מנהיגות לשינוי:

המגמה של שינוי פני המינהל הציבורי בהתאם לעקרונות ה"ניהול הציבורי החדש" (התמקדות בצרכי הלקוחות, נכונות לבזר סמכויות, יעילות, שקיפות, וכו') צוברת תאוצה גם בישראל. עם זאת, המערכת המסורתית מורכבת - ריבוי תהליכים, פרוצדורות ואילוצים מערימים קשיים על המנהל. אתגר המנהיגות העיקרי של המנהלים הבכירים מתבטא ביכולת לחולל שינוי בדפוסי הפעולה של המערכת. לקדמה, מתוך הסתמכות על איפיוני המערכת הקיימת על מגבלותיה, לכיוון של מימוש החזון הרואה את האזרח לנגד עיניו. התרשים שלהלן מבטא את הקשר שבין ארבעת המרכיבים לבין אתגרי המגזר הציבורי.

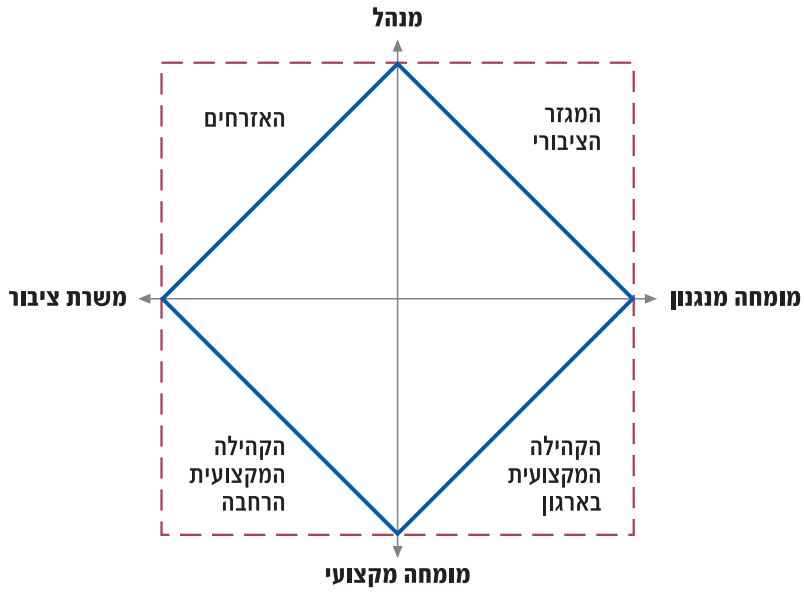
תרשים 2

ארבעת המרכיבים ואתגרי המנהיגות בשינוי ולשינוי



מהתרשים ניתן להסיק כי אתגר המנהיגות בשינוי ואתגר המנהיגות לשינוי נשענים כל אחד על מרכיבים שונים כך:

ארבעת המרכיבים וזירות הפעולה



מנהיגות לשינוי	מנהיגות בשינוי	מרכיב
<p>בעל ראייה מערכתית רחבה המכוונת כלפי חוץ לטובת כלל הציבור.</p> <p>בעל חזון מקצועי ויכולת להתוות כיוונים מקצועיים. עם זאת, חוסר הבנה של האופן שבו פועלת המערכת, ורעיונותיו עלולים להישאר ברמה התאורטית.</p>	<p>בקיאותו ושליטתו המקצועית בשילוב עם רצונו לשרת את האזרחים ועם תפישתו הערכית מאפשרים לו לתפקד היטב במערכת הקיימת. עם זאת, עלול להיווצר אצלו פער מתסכל בין התיאוריה – הרצוי לבין הפרקטיקה – המצוי.</p>	<p>משרת ציבור – מומחה מקצועי</p>
<p>תורם לחיבור ולהתאמת החזון, מבחינת הכיוון שאליו רוצים להוביל את המערכת הציבורית – יודע מהם השינויים אליהם יש לחתור. יכול לסייע ברתימת גורמי הכוח והמנגנון אל השינוי הרצוי המוכתב ע"י אחרים. עם זאת, חיבורו החזק למערכת הנוכחית, מקשה עליו לראות את תמונת העל של השינוי הרצוי.</p>	<p>בקיא ושולט ברזי המערכת, במנגנון ובכללי המשחק. מבחינה מקצועית מכיר את האנשים ובעלי תפקיד מרכזיים, כך שמסוגל לתפקד בנקל במסגרת המערכת הקיימת.</p> <p>השילוב בין שני מרכיבים אלה הוא האופטימלי כדי להתמודד ולנווט במערכת הקיימת.</p>	<p>מומחה מנגנון – מומחה מקצועי</p>
<p>מסוגל להתוות חזון וכיוון שיהיו מותאמים היטב למערכת הציבורית, ויודע גם כיצד לרתום את גורמי הכוח במערכת לטובת העניין, הן בשל יכולות ניהול כלליות והן בשל היכרות עם המאפיינים הייחודיים של המגזר הציבורי. עם זאת, לא ברור כמה הוא מונע מרצון לשנות ולשפר את המערכת הקיימת, שאותה הוא מכיר כל כך היטב.</p>	<p>יכולתו להפיק תועלת מן המנגנון הקיים, בשילוב כישורי הניהול הבסיסיים שלו, מאפשרים לו להמשיך ולתפקד גם במערכת הקיימת.</p>	<p>מומחה מנגנון – מנהל</p>

מנהיגות בשינוי

המנהלים הפועלים ביעילות במערכת העוברת שינוי, הם אלה המבטאים יכולת במרכיב של של "מומחה המנגנון" וה"מומחה המקצועי", היכרותם ובקיאיותם ברזי המערכת (הראשון – בהיבט המנגנוני, והשני – בהיבט המקצועי) מאפשרת להם לפעול ולתפקד בתוכה גם בתהליכי שינוי.

מנהיגות לשינוי

המנהלים הפועלים לקדם באופן המוצלח ביותר את השינוי הדרוש למערכת (מנהיגות לשינוי) הם אלו שהמרכיב של "משרת ציבור" ו"מנהל" בולטים אצלם במיוחד. מרכיב "משרת ציבור" כולל בתוכו את הראייה הערכית ותפישת "האזרח במרכז", וכן את הראייה לטווח רחוק ואת הרצון להוביל שינויים. מרכיב "מנהל" כולל יכולות בסיסיות, כגון גיבוש חזון והובלת שינוי. כל אלו דרושים והכרחיים, כדי להוביל שינוי במגזר הציבורי.

בכל אתגר – מנהיגות בשינוי ומנהיגות לשינוי, נדרש מן הסתם שילוב ייחודי כתנאי להצלחה.

צרוף סכמאטי של שני מרכיבים מוליד כמובן יתרונות וחסרונות לכל סוג מנהיגות. למרות זאת ניתן לסמן צרוף אופטימלי בכל אחד מהאתגרים.

בטבלה 2 מוצגים צמדדים של המרכיבים ופרוט היתרונות והחסרונות בכל אתגר, מנהיגותי – בשינוי ולשינוי.

טבלה 2

שילובי המרכיבים ואתגרי המנהיגות בשינוי ולשינוי

מנהיגות לשינוי	מנהיגות בשינוי	מרכיב
<p>רואה בעיני רוחו כיוון פעולה רצוי ואת האופן שיש לשפר את המערכת הציבורית לטובת הציבור בישראל. מסוגל לתרגם תובנה זאת לתוכנית פעולה וחותר לממשה בהתלהבות, מתוך תחושת שליחות ציבורית אמיתית.</p> <p>השילוב בין שני מרכיבים אלה הוא האופטימלי לחולל שינוי.</p>	<p>התלהבותו ורצונו לשרת את האזרחים בשילוב יכולותיו הניהוליות הבסיסיות הם בסיס נח לשינוי. עם זאת, הוא עלול להתקשות לנוכח הנוקשות והמורכבות של המערכת הקיימת. הן בשל חוסר היכרות מספקת עמה, והן בשל פער ערכי, ואולי אף תחושת חוסר אונים, מכך שלא עולה בידו לשרת את הציבור כפי שהיה רוצה.</p>	<p>משרת ציבור – מנהל</p>

אתגר הגיבוש ואתגר המימוש נשענים כל אחד על מרכיבים שונים כך:

גיבוש מדיניות:

כדי לתרום את המרב לגיבוש המדיניות, המנהל הבכיר נשען בעיקר על המרכיבים של "מומחה מקצועי" ו"משרת ציבור". השילוב של שני המרכיבים "יוצר" מנהל הבקי בהיבטים המקצועיים שבתחום אחריותו, ובה בעת מחונן בלהט וברצון לנסות לגבש רעיונות חדשניים לטובת האזרחים.

מימוש מדיניות:

המנהל הבכיר הממש מדיניות נשען בעיקר על המרכיבים של "מומחה מנגנון" וה"מנהל". "מומחה מנגנון" הוא היודע כיצד להשתמש בנהלים ובתקנות על מנת לקדם משימות, הוא בעל קשרים ומהלכים במרכזי הכוח, המסייעים לו לקדם את הנושאים החשובים לו. מרכיב ה"מנהל" כולל מיומנויות בסיסיות של הובלת מיזמים מורכבים ושל הטמעת מדיניות בארגונים. בדומה לאתגרי המנהיגות בשינוי ולשינוי, גם באתגרי גיבוש ומימוש המדיניות נידרש שילוב יחודי כתנאי להצלחה.

צרוף סכאמטי של שני מרכיבים מוליד יתרונות וחסרונות לכל סוג של אתגר. גם במקרה זה ניתן לסמן צרוף אופטימלי בכל אחד מהאתגרים. בטבלה 3 להלן מוצגים צמדים של המרכיבים ופרוט היתרונות והחסרונות בכל אתגר – בגיבוש מדיניות ובמימושה.

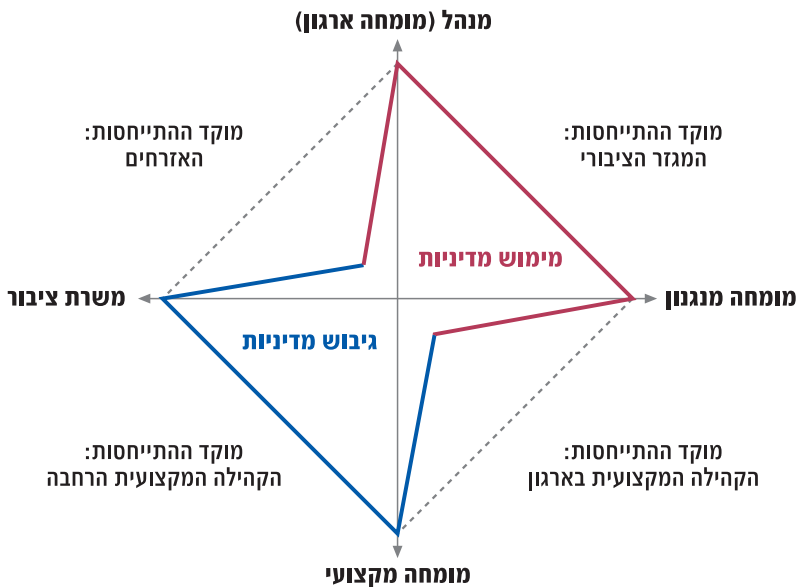
פעיל בגיבוש מדיניות – יעיל במימוש מדיניות:

להחלטות המנהל הבכיר במגזר הציבורי לעתים השלכות ארוכות-טווח על חוסנה החברתי והלאומי של המדינה. הוא נדרש להיות שותף פעיל ולהוביל מדיניות מערכתית מתוך בקיאות, ערנות ורגישות לצרכים, לשינויים ולמגמות המתפתחות בסביבה. ברם, גם אם גיבש המנהל הבכיר מדיניות, פעמים רבות יתקשה לישמה. הדבר נובע הן מכך שלעתים יתבטאו התוצאות רק זמן רב לאחר שכבר סיים את תפקידו, והן משום שהחלטות ואילוצים רבים אינם תלויים בו באורח ישיר. לפיכך, אתגר מנהיגותי של המנהל הבכיר הוא מחד להיות שותף פעיל המשפיע על עיצוב המדיניות, ומאידך להיות מסוגל לפעול בתכליתיות ובנחישות כדי לממש את המדיניות, תוך שהוא רותם את בעלי העניין השונים ומתגבר על הקשיים, האילוצים והמכשלות.

בתרשים 3 שלהלן מאופיינים המנהלים השותפים בגיבוש המדיניות ובמימושה באמצעות ארבעת מרכיבי המודל.

תרשים 3

ארבעת המרכיבים ואתגרי גיבוש המדיניות ומימושה



מימוש מדיניות	גיבוש מדיניות	מרכיב
<p>בפעילותו הוא מכוון לעשייה, למימוש ולהוצאה לפועל של מדיניות, ונעזר לשם כך בכישורי הניהול והארגון הבסיסיים שלו ובהיכרותו עם כל גורם כוח וכל נדבך מנגנוני במגזר הציבורי.</p> <p>השילוב בין שני מרכיבים אלה הוא האופטימלי על מנת לממש ביעילות את המדיניות.</p>	<p>בעל ידע ארגוני כללי בנוגע לשיטות גיבוש מדיניות, ויכול להוסיף לגיבוש את ההיבט המעשי, שיעזור בהתאמת המדיניות אל המאפיינים המנגנוניים של המגזר הציבורי. עם זאת, חסר את הידע בנוגע למדיניות שאותה יש לגבש, הן מבחינה מקצועית והן מבחינת צורכי אוכלוסיית היעד. ייתכן כי גם חסר דחף אמיתי לשנות דברים לטובת הציבור בישראל.</p>	<p>מומחה מנגנון – מנהל</p>

שילוב המרכיבים ואתגרי גיבוש מדיניות ומימושה

מרכיב	גיבוש מדיניות	מימוש מדיניות
<p>משרת ציבור – מנהל</p>	<p>בעל ראייה חדשנית ובעלת חזון, יכולת להתוות תוכניות פעולה לטווח ארוך, שמונעות מטובת האזרחים. עם זאת, ייתכן שייגבש מדיניות שאינה מתאימה למערכת הציבורית הנוכחית.</p>	<p>כישורי הארגון שלו בשילוב להט ורצון לעשות לטובת האזרחים עשויים לסייע לו לממש מדיניות. עם זאת, ייתכן שיתקשה לממש מדיניות שאין הוא מאמין בה ולא היה שותף לגיבושה. נוסף על כך, ייתכן שיתקשה לממשה, משום שהוא נוקשה מדי ואינו מכיר היטב את המערכת ואת הדרך להפעילה.</p>
<p>משרת ציבור – מומחה מקצועי</p>	<p>פועל לגבש חזון חברתי מקצועי מערכת, שיתאים הן לתפישות המקצועיות המודרניות והעדכניות ביותר (בתחום המנהל הציבורי בכללותו ובתחום המקצועי הספציפי בפרט), והן לצרכים ולדרישות של האזרחים. השילוב בין שני מרכיבים אלו הוא האופטימלי לגיבוש המדיניות.</p>	<p>מסוגל לרתום את הקהילה המקצועית הרחבה לממש את המדיניות שאותה הוא מוביל ומתווה. מוודא שאנשי מקצוע חשובים ובעלי שם תומכים, מגבים ומסייעים לממש את המדיניות. עם זאת, חסר את הידע כיצד להוביל מהלכים מורכבים, וייתכן אף שמחובר "יותר מדי" למערכות חיצוניות, ופחות למערכת הציבורית הפנימית.</p>
<p>מומחה מנגנון – מומחה מקצועי</p>	<p>מסוגל לכוון לעבר המדיניות הרצויה, מתוך היכרות מעמיקה עם המערכת הציבורית על כל מאפייניה הייחודיים, הן המקצועיים והן המנגנוניים. עם זאת, אינו מחובר במידה מספקת לאוכלוסיית היעד שאותה אמורה המדיניות לשרת.</p>	<p>יודע לשלב בין הצורך המקצועי, הנובע מהשטח, לבין המנגנון שיביא לידי יישום הצרכים המקצועיים. מסוגל לרתום את המנגנון כך שיממש את הדברים הנכונים מבחינה מקצועית. עם זאת, חסר את היכולת לנהל מיזם ולהטמיע בהצלחה שינויים מורכבים.</p>

בולטות במרכיב מומחה מנגנון – "עסקן ציבורי":

המנהל בעל "האופי העסקני" הינו מומחה מנגנון ומומחה בכללי המשחק הארגוני והבין ארגוני. הוא זוכה להערכה בשל יכולתו להזיז דברים במנגנון, ובשל יכולתו "לפתוח דלתות". אולם חוסר היכרותו עם עולם התוכן המקצועי, ובהיעדר התלהבות ותחושת שליחות ציבורית, ייחשב מעט מנותק וייתפש כמי שאין ביכולתו להתוות דרך ולקדם אג'נדה מקצועית לטווח הארוך. הגם שיש לו יכולת להוציא לפועל החלטה שהתקבלה, סביר שלא יהיה שותף פעיל בגיבוש המדיניות. הוא עלול לחרוג מכללים של אתיקה ציבורית ולעגל פינות לעתים קרובות. הוא עלול להפוך למעין "מאכער" – לסטראוטיפ של "העסקן הציבורי".

בולטות במרכיב המומחה מקצועי – "היועץ", "עיצאם גיבער":

"היועץ" המקצועי זוכה להערכה, בשל היותו איש מקצוע ומומחה בתחומו. לבטח יהיה שותף עיקרי בגיבוש המדיניות. רעיונותיו יהיו מצוינים, אולם הם יישארו לרוב על הנייר ולא יצאו אל הפועל. מנהל כזה יחסר את ההתלהבות, התשוקה והחזון הנחוצים, כדי להוביל שינויים של ממש. ברמה המעשית יתקשה לקדם שינויים, בשל חוסר שליטה במנגנון ובכללי המשחק שלו. הוא יודע לענות על שאלת ה"מה?", אך אנשיו לא ילכו אחריו, מכיוון שהם יודעים כי אין בכוחו להוציא את רעיונותיו מן הכוח אל הפועל. לפיכך, הוא יהפוך להיות יועץ – מעין יועץ ארגוני מקצועי, פרופסור לא רלוונטי היושב במגדל השן ואינו מתחבר לשטח.

בולטות במרכיב הניהולי – "המנהל המנותק":

המנהל המנותק הינו בעל תחושת מסוגלות וידע רחב בתחומי הניהול. הוא יודע כיצד לנהל ולהוביל ארגון גדול ומערכת מורכבת. ברם, יקשה עליו מאוד לממש את כישוריו במגזר הציבורי, בשל חוסר חיבור והיכרות עם מאפיינים ייחודיים של המגזר הציבורי. תאורטית, הוא מבין ויודע כיצד לגבש מדיניות וכיצד לממשה, אולם חוסר היכרותו עם "כללי המשחק" של המגזר הציבורי עלולים לעשותו חסר אונים, הן בתהליכי גיבוש המדיניות והן בתהליכי מימושה. כך למשל, לא מעט אנשי עסקים ואנשי צבא מצליחים, המגיעים לתפקידים בכירים במגזר הציבורי, אינם מצליחים להסתגל למגזר הציבורי, ונוחלים מפח נפש.

גיבוש תפישת תפקיד כילולית: חסמים וכשלים אפשריים

מורכבות המערכת הציבורית מחייבת התמודדות עם סתירות וניגודים. המנהלים הבכירים נדרשים לבסס מנהיגות המסתמכת על טווח רחב של תפישות תפקיד, בחלקן אף סותרות זו את זו. בדומה למודלים כילוליים אחרים של מנהיגות⁷ נדרש המנהל לפתח ולהגיב בדפוסי פעולה של "גם וגם", להפעיל בסיסי כוח שונים ויכולות שונות המותאמות לאופי המשימות.

העמידה באתגרים המורכבים אותם מציבה המערכת הציבורית דורשת הרחבה של כל מרכיב בנפרד במקביל לעיצוב תפישת מנהיגות וזהות כילולית.

התפתחות יתר בתחום אחד, ללא התפתחות מאוזנת ומאזנת בשאר התחומים, עלולה לייצר כשלים בתמונת המנהיגות. אלה עלולים להשפיע באורח שלילי על היכולת להוביל שינויים ועל היכולת להשתתף ולהשפיע באופן פעיל ובולט בגיבוש המדיניות ובמימושה. להלן מופיע תאור ציורי של התפתחות "לא מאוזנת" בכל אחד מהמרכיבים.

בולטות במרכיב משרת ציבור – "האידיאליסט":

המנהל ה"אידיאליסט" מאופיין ביכולת להלהיב אנשים, להציב להם אתגרים ויעדים ארוכי טווח, לחדד את תודעת השליחות בעשייתם ואת יכולתם להשפיע על החיים במדינה.

ברם, היעדים שייציב עלולים להשען על תשתית מקצועית דלה בשל חוסר היכרות ושליטה במנגנון ובכללי המשחק הוא עלול להיתפס כחסר יכולת הובלה. אמנם הוא ידע לאן הוא רוצה להוביל את הגוף שבאחריותו, הוא ישתתף באופן פעיל ומסור בגיבוש המדיניות הכללית, אולם הוא יתקשה לפרוט זאת לתוכנית פרטנית. יתקשה לעקוף את החסמים המנגנוניים הטבועים במערכת הציבורית, ולממש מדיניות. הוא עלול להפוך למעין "דון קישוט" – שליח ציבור מנותק, הנלחם בתחנות רוח. הגם שהוא מנסה לקדם את הדברים הנכונים מבחינה ערכית, בפועל אין הוא מסוגל לקדםם.

7 כגון מודל הערכים המתחרים של קוזין (1989), מודל הטווח המלא של המנהיגות של אבוליו (1999).

מקורות

אבוליו, ב. (1999). "הטווח המלא של המנהיגות - בדרך להעלאת רמת האפקטיביות של היחיד, הקבוצה והארגון". בתוך: א. גונן וא. זכאי (עורכים), **מנהיגות ופתוח מנהיגות מהלכה למעשה**. משרד הביטחון: ההוצאה לאור, עמ' 65-87.

אלטמן, א., וכ"ץ, ת. (1999). "מנהיגות-מבוא תאורטי". בתוך: א. גונן וא. זכאי (עורכים), **מנהיגות ופתוח מנהיגות מהלכה למעשה**. משרד הביטחון: ההוצאה לאור.

גל-נור, י. רזנבלום, ד. ויראוני, א. (1999). "רפורמה במנהל הממשלתי בישראל". בתוך: ד. נחמיאס וג. מנחם (עורכים), **המדיניות הציבורית בישראל**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה, עמ' 51-71.

מאור, מ. (2002). "רפורמות הניהול הציבורי החדש בשלטון המרכזי: סקירת מגמות מרכזיות בניו-זילנד, בריטניה ודנמרק". בתוך: מ. טליאס (עורך), **ערכת הדרכה בנושא הניהול הציבורי החדש - רפורמה במינהל הציבורי**. ירושלים: ג'וינט-אלכ"א, עמ' 21-36.

נחמיאס, ד. וקליין, ע. (2002). "הניהול הציבורי החדש: רקע כללי ועקרונות יסוד". בתוך: מ. טליאס (עורך), **ערכת הדרכה בנושא הניהול הציבורי החדש - רפורמה במינהל הציבורי**. ירושלים: ג'וינט-אלכ"א, עמ' 9-20. פופר, מ., כ"ץ, נ., ואלטמן, א. (1995). "מערכות מפתחות מנהיגות". **ירחון איפ"א, כרך 2 (8)**.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectation**. New York: Free Press.

Javidan, M., and Waldman, D. (2003). Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. **Public Administration Review**, 63(2), 229-242.

Moynihan, D P., Ingraham, P W. (2004). Integrative Leadership in the Public Sector: A Model of Performance-Information Use. **Administration-and-Society**, 36(4), 427-453

<http://www.apsc.gov.au/sele/index.html> (מודל מצוינות שפותח במגזר הציבורי האוסטרלי)

<http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=4081>

(מודל מצוינות שפותח במגזר הציבורי בניו-זילנד)

Osborne, D. & Plastrik, P. (1997). **Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government**. Reading, MA: Addison Wesley Publication.

Quinn, R., and K. Cameron (eds). 1988. **Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management**. New York: Harper Collins.

Spears, L. C. (2004). Practicing Servant-Leadership. **Leader to Leader**, 46, 7-11.

Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. **Public Administration Review**, 63(2), 214-228.

סיכום:

מנהלים מצטיינים הם אלה המצליחים לשלב בין ארבעת המרכיבים, ומייצרים לעצמם זהות ותפישת תפקיד המשלבת באופן מאוזן בין ארבעת המרכיבים. המנהל המצטיין מצליח לייצר תמונת מנהיגות מורכבת ומאוזנת או באמצעות שינוי עצמי, או באמצעות יצירת מנגנונים אירגוניים ואנושיים המפצים על המרכיבים היותר חלשים במנהיגותו. זהות ותפישת תפקיד אינטגרטיבית ורחבה מאפשרת ריבוי מוקדי התייחסות, עושר של דינמיקות מנהיגותיות, כלי הנעה ואמצעי סמכות, כוח והשפעה. המנהלים המצטיינים של המגזר הציבורי: הם אלה הפועלים בהתבסס על עקרונות הניהול הציבורי החדש. הם שואפים לשנות ולשפר את המערכת, תוך שהם מסתמכים על המערכת, שבעצמה נמצאת בשינוי, על כל המורכבויות והקשיים הטבועים בה. מנהלים אלה מסוגלים להיות שותפים הן בגיבוש המדיניות, והן במימושה.

◆ **דרישה סותרת לצמצום ההוצאות ולהרחבת השירותים:** במשך השנים הלכה וגברה הדרישה בקרב האזרחים לקבל שירותים ציבוריים (חינוך, רווחה, שיכון, בריאות, וכו'); דרישה זו והניסיון לתת לה מענה יצרו גירעונות הולכים וגדלים בתקציביהן של רבות ממדינות המערב. אי-יכולתה של המדינה לממן את תביעות הציבור עימתה את הממשל עם קהל הבוחרים, והגבירה את רגשות הניכור והאכזבה מן הממשל.

◆ **התייקרות מתמדת בעלותם של שירותים ציבוריים מרכזיים:** התייקרות זו גורמת לכך שהמדינה נאלצת להגביל ולהאט את קצב השיפור באיכות השירותים המוצרים שהיא מספקת, דבר המעורר התנגדות בקרב הקבוצות הנפגעות מכך.

◆ **העדפת אינטרסים מגזריים על פני אינטרסים ציבוריים:** לא פעם ולא פעמיים משמש המגזר הציבורי כצינור לסיפוק מאוויים ואינטרסים צרים של פוליטיקאים ובעלי השפעה, במקום לשרת את כלל הציבור, שמרגיש פגוע בשל כך, ומאבד עקב זאת את האמון במשרתי הציבור ובמערכת הפוליטית.

◆ **התרחבות המגזר הציבורי:** המנגנונים הציבוריים תפחו במשך השנים ונהפכו למסורבלים יותר ויותר. עובדה זו גרמה לכך שמשאבים רבים הופנו לממן את פעילות המערכת הציבורית (תקורה), במקום שיופנו לממן את הפעולות שעליה לבצע.

◆ **הסתאבות וביורוקרטיזציה:** ריבוי נהלים, היעדר גמישות ניהולית, פוליטיזציה גורפת, מדרג נוקשה, וכיוצא באלה הביאו לידי הסתאבות וביורוקרטיזציה של המגזר הציבורי. הציבור, שעייף מכך, מעודד גורמים חדשים בזירה, המקדמים שינוי ארגוני וניהולי.

נספחים

נספח ו

הגורמים מקדמי השינוי במגזר הציבורי⁸

השתנות התנאים והנסיבות בסביבה החיצונית:

במהלך השנים חלו שינויים בעולם, שגרמו לכך שחלקים של המודל המסורתי נהפכו לפחות רלוונטיים ולפחות מתאימים:

♦ **תהליכים פוליטיים:** במהלך השנים נחלשו אידאולוגיות פוליטיות ריכוזיות, והוחלפו בתפישות ליברליות, ביזוריות ודמוקרטיות יותר. בה בשעה, גברו תביעות האזרחים במשטרים הדמוקרטיים לשותפות רבה יותר בממשל, לשקיפות של ההנהגה וההליכים הפוליטיים ולקבלת שירות טוב יותר בזירה המנהלית.

♦ **מהפכת התקשורת:** ההתקדמות המהירה בתחום טכנולוגיית המידע מאפשרת להעביר מידע בין ובתוך מדינות במהירות הבזק. הדבר גורם לכך שהאזרח מקבל מידע לעתים מהר יותר מאשר המידע הרשמי עולה במעלה הסולם הביורוקרטי המסורבל.

♦ **הופעתן של תורות ניהול חדשניות:** בעוד שהתפישה המסורתית נסמכת על בסיס רציונלי-חוקי, מדרגי, החלו להופיע במשך השנים תפישות ניהול חדשות, המייצגות אמונה בהחדרתן של שיטות מדעיות ו"יצרניות", כמו גם הכרה בחשיבות שילובם של העובדים ורתימתם למאמץ, מתוך שותפות ותמריצים מתאימים גם יחד. נוסף על כך, בתפישות אלו הושם דגש רב על היענות לצרכים הספציפיים של כל מגזר לקוחות, שרק הבליט עוד יותר את הנוקשות של הארגון המסורתי, המבוסס על נהלים ויחס אחיד לכול.

♦ **תהליכי ליברליזציה וגלובליזציה:** תהליכים אלו גרמו להסיר גבולות וחסמים בפני תנועות של הון, אנשים ומידע. כמו כן, התעצמו גופים כלכליים בין-לאומיים, שמשפיעים על ההתנהלות הכלכלית בתוך כל מדינה, והתעצמו גם חברות כלכליות שעוצמתן דומה לעתים לעוצמתן של מדינות.

הביקורת של האזרחים ודימויו השלילי של המגזר הציבורי:

כפי שצוין לעיל, שינויים במגזר הציבורי צמחו על רקע חוסר שביעות הרצון של האזרחים מהיקפם ואיכותם של השירותים המסופקים לו. אפשר להצביע על כמה גורמים בהקשר זה:

8 מבוסס על מאור (2002), ונחמיאס וקליין (2002). לעוד הרחבות בנושא, ראו שם.

בארגון החדש התפישה הנוהגת היא כי אנשים ממילא יתפקדו היטב, ולכן יש להרחיב את סמכויותיהם, להראות כלפיהם גמישות רבה, הראייה מערכתית כוללת, והמנטליות היא של אמנת שירות.

טבלה 4

ההבדלים בין המגזר הציבורי המסורתי לבין המגזר הציבורי החדש

ממדים	המגזר הציבורי המסורתי	המגזר הציבורי החדש
מטרות	הארגון המסורתי קובע את מטרותיו לפי נהלים, חוקים ומדיניות.	הארגון החדש קובע את מטרותיו לפי חזון, משימות וערכים.
אקונטביליות	הארגון המסורתי מתמקד בצרכים של הארגון, ואיכות העבודה בו מוגדרת ע"י מומחים.	הארגון החדש הוא מוכוון לקוחות, ומאופיין בתחרות ובחופש בחירה.
תמריצים	הארגון המסורתי מאופיין בציות לחוקים ולנהלים, בפיקוח ובבקרה, ובתלונות ובהליכי שימוע.	הארגון החדש מאופיין בתוצאות שמוערכות ע"י הלקוחות, במדידה ובדיווח, בתגמולים פנימיים וחיצוניים, ובשוק תחרותי.
מרכז הכוח	בארגון המסורתי השליטה נתונה בידי ראש הארגון ומרכז הארגון, נעשה שימוש בכפייה ובשליטה מדרגית ברורה (chain of command).	בארגון החדש השליטה נמצאת בידי גורמים נמוכים יותר בארגון ומחוץ למרכז שלו, ואנשים חשים צורך לציית.
התרבות הארגונית	בארגון המסורתי התפישה הנוהגת היא שכדי שאנשים יתפקדו היטב, צריך לבנות מערכת של שליטה וענישה, ושזו צריכה להיות מערכת מדרגית, שבה כל אחד מתמקד בעבודתו ומתמחה רק בה.	בארגון החדש ההנחה היא כי אנשים ממילא יתפקדו היטב, ולכן יש להרחיב את סמכויותיהם, להראות כלפיהם גמישות רבה, הראייה מערכתית כוללת, והמנטליות היא של אמנת שירות.

ממדי השינוי במעבר מניהול ציבורי מסורתי לניהול הציבורי החדש⁹

את ההבדלים בין מטרות הניהול הציבורי המסורתי לבין מטרות הניהול הציבורי החדש אפשר לתלות בממד האקונוטבילי, בתמריצים, במרכזי הכוח ובתרבות הארגונית השלטת.

בפני המנהלים כיום עומד האתגר לשנות את הארגון המסורתי ולהפוך אותו לארגון המתנהל לפי עקרונות וערכים של הניהול הציבורי החדש; קרי, נדרשת מנהיגות אחרת במגזר הציבורי, מנהיגות אשר תוכל לחולל שינוי בכל אחד מהיבטים אלו, כמפורט להלן¹⁰:

מטרות: הארגון המסורתי קובע את מטרותיו לפי נהלים, חוקים ומדיניות. הארגון החדש קובע את מטרותיו לפי ייעודו – הערכים המוספים שהוא מספק למגוון לקוחותיו, חזון וערכים, יעדי ביצוע אופרטיביים ומדידה שוטפת של השגתם.

אקונוטביליות: הארגון המסורתי מתמקד בצרכים של הארגון, ואיכות העבודה בו מוגדרת ע"י מומחים.

הארגון החדש מתמקד בצרכים של לקוחותיו, ואיכות העבודה בו מוגדרת ע"י הלקוחות. כמו כן, הוא מאופיין בתחרות ובחופש בחירה.

תמריצים: הארגון המסורתי מאופיין בציות לחוקים ולנהלים, בפיקוח ובבקרה, ובתלונות ובהליכי שימוע.

הארגון החדש מאופיין בתוצאות שמוערכות ע"י הלקוחות, במדידה ובדיווח, בתגמולים פנימיים וחיצוניים ובשוק תחרותי.

מרכז הכוח: בארגון המסורתי השליטה מצויה בידי ראש הארגון ומרכז הארגון; נעשה שימוש בכפייה ובשליטה מדרגית ברורה (chain of command).

בארגון החדש השליטה נתונה בידי גורמים נמוכים יותר בארגון ומחוץ למרכז שלו, ואנשים חשים צורך לציית.

התרבות הארגונית: התפישה הנוהגת בארגון המסורתי היא שכדי שאנשים יתפקדו היטב, יש צורך לבנות מערכת של שליטה וענישה, ושזו צריכה להיות מערכת מדרגית, שבה כל אחד מתמקד בעבודתו ומתמחה רק בה.

9 מבוסס על אוסבורן ופולסטריק (1997).

10 אנו מציגים את ההבדלים באופן דיכוטומי, רק לשם ההנגדה, אם כי ברור שכל ממד הוא רצף שעליו ניתן לנוע בין הניהול הציבורי המסורתי לבין הניהול הציבורי החדש.

מטפורות שניסחו משתתפי קורס סגל ב' מחזור ט"ז¹¹

בקורס סגל ב' מחזור ט"ז התבקשו המשתתפים לנסח מטפורות ודוגמאות של מנהלים בכירים מצטיינים במגזר הציבורי.

להלן המטפורות:

"מלצר": אדם בעל אוריינטציה של מתן שירות ומוכוונות ללקוחות, שנהנה מכך שאחרים נהנים.

"רועה צאן": מנהיג ומוביל קבוצה של אנשים חסרי כיוון (עדר), יוצר להם משמעות ויוצק בהם מחויבות.

"משה רבנו": אסטרטג ובעל חזון לטווח ארוך, שמודע לכך שייתכן שלא יקצור את הפרות במו ידיו, ושאוּלֵי לא יזכה "להגיע לארץ המובטחת".

"קטר רכבת": עובד לטווחים ארוכים, מושך את כולם אחריו, ובסופו של דבר נותר בודד במערכה.

"ארכיטקט": מעצב מחדש מבנים מערכתיים, מתוך הכרה באילוצי המציאות והמערכת, ובמגבלות המקצוע.

11 העבודה נעשתה בהנחייתו של מאיר שירת, מכון מנהיגות.