



תנועת הצופים העבריים בישראל (ע"ר)

אב תשפ"ב | אוגוסט 2022

פיתוח מנהיגות בארגון

במשך דורות ניסו פילוסופים להבין ולנבא מנהיגות, אך ללא הצלחה. בינתיים הצורך שלנו במנהיגים הולך וגובר. צורך זה מתבטא בהיבטים השונים של חיינו. בסביבה העסקית והדינמית בה פועל הארגון נוצר צורך לא רק בניהול יעיל, אלא גם במנהיגות אפקטיבית. ארגונים מחפשים מנהיגים אשר להם כישורים הקשורים לחוללות ולניהול השינוי – מנהיגים מעצבים. המאה ה-21 - מספקת לנו אתגרים נוספים ומורכבים ומכאן שמימד הזמן והמהירות (של תהליכים) ולוואליות (של עובדים) הופכים לאבן פינה של ארגונים מובילים. בכדי להשיג זאת, אין די בכמות מצומצמת של מנהלים, המתנהלים בתפיסה ש"מנהלת פועלים", אלא יש צורך בבניית עובדים/ות התופסים/ות עצמם/ן כמנהיגים/ות ביחידה הארגונית, כאלה העתידים/ות יום אחד לשבת בכיסא המנהל/ת.

נפתח בקריאה של המאמר של ד"ר פלג דור-חיים - "מנהיגות כפעולה של פיתוח יכולות המונהגים". ככל שמתאפשר - כדאי לעשות את הקריאה בקבוצות קטנות, ולדון בקבוצות הקטנות בשאלות המלוות (שזורות בתוך גוף המאמר שבנספח).

כעת נתכנס במליאה ונעסוק ביחד בשלוש שאלות מרכזיות:

1. לשם מה צריך לפתח מנהיגות בתוך הארגון?
2. מה התוצאות / תוצרי הלוואי של מנהיגות בתוך הארגון (יש להתייחס לרצויים ולכאלה שפחות).
3. כיצד נפתח מנהיגות בתוך הארגון?

לשאלה האחרונה ניתן למשתתפים/ות להשיב, ואז למעשה נחבר אותם ל"מאחורי הקלעים" של תכניות עתודה ניהולית, שכיום הן הכלי המוביל לפיתוח מנהיגות בתוך הארגון. חשוב לציין כבר בשלב זה, שאמנם אנחנו אוהבים/ות ומעודדים/ות עובדים/ות בארגון להצטרף לתכניות העתודה, אך ניתן ונכון לעסוק בפיתוח מנהיגות בארגון גם עם עובדים/ות בתחילת דרכם/ן, שאינם נמצאים/ות בתכניות עתודה.

כעת נעבור לשלב בו בכל פעם נשלוף כרטיסיה עם עקרון מנחה אחד לבניית תכניות עתודה, ניתן למישהו/י לקרוא וניתן דוגמאות כיצד העיקרון בא לידי ביטוי בתכנית העתודה, וכיצד ניתן ליישמו גם בעבודתם/ן עם האנשים אותם/ן מלווים/ות בתפקידם/ן.

נתחיל בהסבר על מטרת תהליך פיתוח מנהיגות בארגון-

מטרת תהליך פיתוח מנהיגות היא לחבר ולמקסם מנהיגים פוטנציאליים לתהליכים הארגוניים, יכולות, כישורים, ובכל אלו לשדרג את האפקטיביות המקצועית שלהם. תחום פיתוח מנהיגים/ות במקום העבודה משלב שלושה תחומים עיקריים: ניהול כפופים, ניהול עצמי וניהול משימות.



תנועת הצופים העבריים בישראל (ע"ר)

מלאכת הניהול היומיומית היא מורכבת, מאתגרת ותובענית. עובדים/ות בארגון עובדים/ות בסביבת עבודה המחייבת חלוקת קשה תוך כדי ביצוע משימות רבות במקביל. עבודתו/ה של כל מנהיג/ה כרוכה בהתמודדות יומיומית עם שלל אתגרים לא פשוטים- עמידה ביעדים, הנעת צוות, ביצוע משימות רבות במקביל, ועוד. מנהיגים/ות צעירים/ות (במובן של ותק, לאו דווקא של גיל) אמורים/ות לרכוש את הכלים הבסיסיים בעולם העבודה, המנהיגות והניהול, הכוללים הנעה וההתמודדות עם צוות עובדים, מתן פתרונות לבעיות "משמעת", ניהול משימות וזמן ועוד. מנהיגים/ות מטבעם/הם בעלי/ות ידע וניסיון בתחום (גם אם באופן אינטואיטיבי) ולכן בהכשרתם/ן חשוב להדגיש את הצורך בשיפור תקשורת בינם ובין המנוהלים והמנהלים וללמד את תהליכי החניכה אותם יעברו הם עצמם.

כעת, נעבור לעסוק במיפוי העובדים/ות הפוטנציאליים/ות אותם/ן נרצה לפתח כמנהיגים/ות-

מטרת התהליך היא להפוך עובדים/ות טובים להיות עובדים/ות מצוינים, ולהעניק לעובדים/ות צעירים כלים וידע להתפתח ולצמוח למנהיגים/ות מובילים/ות בארגון, שעתידיים/ות אולי בבוא היום להפוך למנהלים/ות. מפו את שדרת העובדים/ות שלכם/ן והחליטו על צוות המנהיגים/ות העתידי, בנו תכנית הכשרה ארוכת טווח (עוד נגיע לאיך ומה היא כוללת), שתפו את גורמי ההדרכה וההון האנושי בארגון וגם את העובדים/ות עצמם/ן, רתמו אותם/ן למהלך חשוב זה. בנוסף, שתפו גורמי חוץ העשויים להעניק ערך מקצועי מוסף רב. העניקו לתכנית משקל ומקום. תכנית כזאת לא בהכרח מתאימה לכל אחד/ת, ולא כל אחד/ת שמתאים/ה- מעוניין/ת בה. במסגרת תהליך פיתוח העובדים/ות, המשתתפים/ות נחשפים לפרספקטיבות עדכניות בעולמות התוכן המרכזיים בניהול ומנהיגות מצד אחד, ובלב העשייה המקצועית מצד שני, תוך שימת דגש על אינטגרציה וגזירת משמעויות אופרטיביות עבור המציאות הארגונית הייחודית והתפקיד אותו מבצעים/ות כיום בפועל.

בשלב הבא, נעסוק בשאלה עקרונית- **האם העובד/ת במקום הנכון?**

תהליך פיתוח מנהלים בארגון טוב מציף לנוכחים שאלות עקרוניות מאוד: האם הם במקום הנכון, כמו שמכנה זאת קן רובינסון. האם כדאי להם ולארגון להמשיך ביחד, האם יש להם יכולת להתחבר לעוצמות של תשוקה ושל רעב ושל משמעות.

אפשר עד מחר לבנות ביחד טרקטור, לקטוף פטריות בטבע, או לבשל ביחד ארוחה. זה נהדר ומהנה באמת. אפשר להטיס מטוסים בסימולטור וללמוד לנצח על תזמורת. שוב נהדר. הכל במסגרת "תרגילים לפיתוח צוות / מנהלים". זה עדיין לא עונה לשאלה הבסיסית: האם הבנתי למה אני ממשיך ולאן אני מנהיג את עצמי ואת העובדים שלי? כל פעם להתחבר לזה מחדש, לדייק את זה מחדש. לא חייבים לנהל דינמיקה קבוצתית אינטימית כדי להגיע לזה, אבל חייבים לוודא שאנחנו במקום הנכון.

תהליך של פיתוח מנהלים הוא למעשה צומת נוספת בחיים שמאפשרת למובילים בארגון לעשות עוד קפיצה: קפיצה מנטאלית, מחשבתית, רגשית ועסקית – מה עובד לי ולמה, מה חוסם אותי ומדוע, איך לדלג הלאה לשלב הבא. קידום הוא קודם כל מנטאלי.

תכנית העשרה זה נחמד, אבל **מנהיגות היא מחויבות ועשייה**-

הטענה המרכזית היא שמנהל אינו יכול להיות מנהיג רק על ידי קריאת ספר או צפייה בוידאו, הוא הופך לכזה מתוך בחירה ופרגמטיות.



תנועת הצופים העבריים בישראל (ע"ר)

מנהיגות היא בחירה אישית, היא מחויבות לשירות ולשיפור לעשות דברים טוב יותר, עם נכונות גדולה לסייע לארגון להצליח. יתרה מזו, מנהיגות היא בסופו של דבר גשמית, נטולת ענני מילים יפות ומהותה היא ביצוע- חשיבה יסודית על הצבת יעדים, קביעת סדרי עדיפויות ומימוש היעדים וכו'. היא יותר עשייה, מאשר זוהר וראויותנות. מנהיג תכליתי מציב את היעדים, קובע את סדרי העדיפויות, מגבש את אמות המידה ומקיים אותן. הוא חושב ביסודיות מה צודק ומה רצוי לפני שהוא מתפשר. הוא מתייחס למנהיגותו כאל אחריות ולא כאל זכות יתר. הוא מודע לאחריותו, וכשדברים משתבשים הוא לוקח אחריות ואינו מטיל את האשמה על אחרים. מחויבות ניהולית מנהיגותית יכולה לבוא לידי ביטוי בנקיטת יוזמה, "להגדיל ראש" במובן של לקחת צעד נוסף ממה שנדרש/מצופה כדי לעשות את העבודה בצורה נכונה, שימוש בדבר שהשתבש כהזדמנות לצמיחה, רצון לפתח ולקדם תחומים נוספים גם אם אינם תחת אחריותו באופן מוגדר ומובהק.

ניהול בר קיימא-

ניהול בר קיימא משמעותו ניהול העובדים/ות בצורה כזאת שמאפשרת להם להתפתח, שרואה ערך בהתפתחותם ומוכנה להתמודד גם עם אירועים בהם המנהיגות המתפתחת מאתגרת את הארגון ו/או את המנהלים/ות בתוכו, מתוך הבנה שרק ניהול שכזה יאפשר לארגון להמשיך להתקיים. מעבר מניהול "מצליח" ו"מרוכז" לניהול בר קיימא, המבוסס על:

1. ערכים בסיסיים משותפים
2. ניהול נכסי ידע (יכולות עובדים, "שיווק" פנימי וחיצוני של העובדים/ות)
3. תרבות המעודדות ידע חדש
4. השתלבות במרקם החברתי- מחויבות חברתית לחברה ולסביבה.
5. הטמעת תרבות ארגונית הולמת.



תנועת הצופים העבריים בישראל (ע"ר)

מנהיגות כפעולה של פיתוח יכולות המונהגים

ד"ר פלג דור חיים

מחקרים רבים עוסקים בשאלות: 'מיהו מנהיג המוצלח?'; 'כיצד מפתחים ומכשירים מנהיגים?'; 'מה נכון שהמנהיג יעשה?'; וכו'. לאורך השנים צומחות תפיסות מגוונות הנוגעות למנהיגות ולניהול. מוצעות בהן פרדיגמות מגוונות, לפי אופיו של הארגון, תחום עיסוקו והתרבות שבה הוא מתנהל. תחילה אדון בתופעת המנהיגות, תוך נגיעה בזהותם של המנהיגים ובהבחנה בין מנהיגים. בהמשך ארחיב על העשייה של המנהיג ועל הקשר שהוא יוצר עם המונהגים.

הבנת המושג 'מנהיגות'

בספרות הקיימת ישנו מגוון רחב של תפיסות להבנת תופעת המנהיגות. תפיסה אחת דוגלת בחלוקה למנהיגים, מונהגים והקשר (קונטקסט). קליין והאוס (Klein and House 1995), העניקו למנהיגות דימוי של להבה הנוצרת ממפגש של שלושה רכיבים: הניצוץ – מנהיג; חומר הבעירה – מונהגים; והחמצן – נסיבות. מטפורה זו רואה במנהיגות תופעה אינטראקטיבית, בעלת אפשרות ליחסים מסוגים שונים ומורכבים, וכן התייחסות לסביבה המשפיעה על יחסי הגומלין בין המנהיג למונהג.

תפיסה אחרת להמשגת מנהיגות מבחינה בין מנהיגות בזמן שגרה, דהיינו ניהול הארגון, לבין מנהיגות בזמן משבר. בשני סוגי המנהיגות המנהיג יכול לבחור כיצד להתמקם בתוך המערכת. לדוגמה, בזמן שגרה המנהיג יכול לשים דגש על תקינות הארגון, על יעילותו או על צמיחתו. בזמן משבר, המנהיג יעסוק פחות במטרות ארוכות טווח וינסה להתמודד עם הקושי הקיים. הוא יכול לנסות לגייס את אנשי הארגון להתמודד עם המשבר, לקבוע סדר עדיפויות חדש לעבודה בזמן המשבר או לשנות את חלוקת המשאבים.

הבחנה בין סוגי מנהיגות

ניתן להבחין בין 'מנהיג מתגמל' לבין 'מנהיג מעצב' (Burns, 1978), ולציין מנהיגות מסוג נוסף: 'מנהיגות אותנטית' (Shamir and Eilam, 2005). 'מנהיג מתגמל' מבצע עסקות של 'תן וקח' ומקדם את מטרותיו באמצעות 'שכר ועונש'; הוא מתמקד בעיקר ב'כאן ועכשיו' וממעט לקדם יעדי מנהיגות לטווח הארוך. על כן הוא ממעט לקדם ולפתח את המונהגים שלו, ומתמקד בביצועים שלהם בזמן הווה.

להבדיל ממנו, 'מנהיג מעצב' פועל למען העצמת המונהגים שלו וחיוזק יכולותיהם בעתיד. לפיכך הוא רואה חשיבות בהענקת יחס אישי למונהגים; מנסה לעורר בהם השראה; להביא אותם להזדהות עמו ועם מטרותיו; ובכל העת הוא מעוניין לאתגר אותם ולבחון דרכים חדשות לפעולה, שאותן לא הכירו בעבר. סלזניק (Selznick, 1957) מגדיר את המנהיג המעצב "אדריכל חברתי": החדרת תכלית היא אתגר ליצירתיות, משום שהיא כרוכה בעיצוב אנשים וקבוצות ובהפיכתם לשותפים בעלי חותם מיוחד, רגישות ומחויבות. בסופו של דבר זה תהליך חינוכי. לכן, המנהיג היעיל חייב לעמוד על משמעות החינוך ולשלוט בטכניקה של החינוך. אמנותו של המנהיג היצירתי היא אמנות של בניית מוסדות, של עיבוד חומר הגלם האנושי והטכנולוגי כדי לעצב גוף המגלם בתוכו ערכים חדשים ובני קיימא. המנהיג המוסדי הוא אפוא בראש ובראשונה מומחה לקידום הערכים ולהגנה עליהם.

המשגה נוספת הקיימת בספרות לגבי מנהיגות היא 'מנהיגות אותנטית'. 'מנהיג אותנטית' הוא מנהיג בעל נקודת מבט המבטאת שקיפות של ערכיו ועמדותיו. המנהיג מזוהה בחוזקה עם תפקידו, ופועל על בסיס ערכיו שהם חלק מהעצמי



תנועת הצופים העבריים בישראל (ע"ר)

שלו. מנהיג זה פועל מתוך שכנוע עצמי עמוק הנובע ממטרה חשובה שהוא נאמן לה, ומבטא הלימה חזקה בין הערכים, האמונות, המילים והפעולות שלו (Shamir and Eilam, 2005). המנהיג האותנטי פועל מתוך התמסרות לדבר-מה חיצוני לו: התמסרות למטרה נעלה, לרעיון חשוב או התמסרות לאוכלוסייה אנושית.

חשבו על מנהיג/ת מעברכם/ו, אותו/ה אתם/ו מגדירים/ות כמנהיג/ה.
מדוע אתם/ו מגדירים/ות אותו ככך? לאיזה סוג מנהיגות מכין הסוגים המפורטים מעלה הייתם/ו משייכים/ות אותו/ה?
שתפו במקרה או אירוע בו היווה/תה עבורכם/ו משמעותי/ת באיחוד.

על המעשה שבמנהיגות

היכולת לקשור בין הפעולות היום-יומיות שיכולות להיות סזיפיות ומתסכלות לבין מטרה גדולה וחשובה מכונה בשמות רבים, כגון 'כריזמה', 'חזון', 'השראה' וכו'. יש המתארים זאת כתמונה ברורה ובהירה שאליה הארגון שואף להגיע; יש המתארים ליכולתו של המנהיג להביא את המונחים לפעול מעבר לציפיותיהם מעצמם; ויש שעוסקים בעידוד המונחים להתאמץ מעבר לתפיסת שיא היכולת האישית שלהם.

המשותף להגדרות שהובאו לעיל הוא ביצירת משמעות משותפת, למענה קולקטיבי לשאלה "מדוע?". "מדוע להתאמץ?"; "מדוע לעבוד קשה?"; "מדוע להשקיע?". המענה לשאלה זו יכול להיות קוגניטיבי, רציונאלי, רגשי וגם אינטואיטיבי ולא מודע. התשובות לכל אלה הן מטאפורות וסמלים המשותפים לכלל הקבוצה ומקושרים לפעולות יום-יומיות.

ואולם, לא די בחיבור שבין ההתנהגות היום-יומית של האדם לבין המשמעות שהוא מיחס לה. אדם יכול להתמסר למטרה חשובה ולמצוא טעם בפעולותיו, ועם זאת להיות חסר את הכוחות הרגשיים הדרושים כדי לפעול למען יעד כלשהו. לפיכך, הנעה מנהיגותית אינה יכולה להתבסס על רעיון, על מטרה, על חזון ועל אידיאולוגיה בלבד. מנהיגות זקוקה לרכיב אנושי הנותן ביטוי לקשר בין-אישי. קשר פסיכולוגי מהותי בין המנהיג לבין המונחים יכול להתפתח באמצעות חוויות משותפות, באמצעות דיאלוג בלתי אמצעי, ולחלופין באמצעים סמליים המלווים בממד רגשי עמוק. אנושיותו של המנהיג וביסוס תחושה של אמון נבנים כאשר המנהיג ממוקד בפיתוחם ובקידום של המונחים שלו. לשם כך על המנהיג להבין את תפקידו כמוסדת את רגשות המצוקה העולות אצל המונחים לנוכח תסכולים הנובעים ממשימה, כמרגיע חרדה ומתייחס להיבטים האנושיים של הזולת. יתרה מזו, למנהיג יש תפקיד חשוב בזיהוי הטוב האנושי של הזולת ובעידוד ביטוי נרחב יותר שלו. המנהיג מסוגל לזהות את נקודות העוצמה של מונחיו, את יכולותיהם ואת הכישורים החבויים בהם ולעודד את ביטוייהם. לשם כך על המנהיג להתעניין במונחים שלו, להקשיב להם ולזהות את הפוטנציאל הקיים בתוכם.

אתוך הטקסט שכתוב תחת הכותרת "על המעשה שבמנהיגות", מה תפס אתכם/ו כאיחוד? מדוע?
מה המענה האישי שלכם/ו לשאלות "מדוע לעבוד קשה? מדוע להשקיע?" האם יש קשר בין המענה שלכם/ו לבין האנשים שליוו אתכם/ו לאורך השנים?
מה הוביל אתכם/ו לשבת בכסא בו אתם/ו יושבים היום? באיזו אחרות-למה בחרתם/ו להיות בתפקיד הזה?