

להנהיג מתוך משמעות

מנהל יכול להיות מנהיג. לשם כך אין צורך בכריזמה סוחפת ובתכונות טרומיות מולדות. מנהיג זקוק ליעוד, לאמונה ביעוד ולתפקוד אותנטי ובעל משמעות. השאר כבר יגיע מאליו

מי שמלווה הנהלות של ארגונים ומנהלים בדרכם ליצור את העתיד שהם מבקשים לחברתם, מעסיקות אותי השאלות: מה מבדיל בין אותם מנהלים שמצליחים וסוחפים את הארגונים, או הצוותים שלהם, לתוצאות יוצאות מן הכלל לבין האחרים? האם יש מרכיב כלשהו, או תכונה ייחודית, שעושה את ההבדל? מה מלבה את הרוח במפרשי המחויבות שלהם? מה שומר על המוטיבציה שלהם ושל עובדיהם ומה מאפשר להם לרתום ולגייס את סביבתם למען מטרת גדולה ונועזות? מה מאפשר לאותם מנהלים מצוינים להנהיג ולהוביל ומשפר משמעותית את סיכויי ההצלחה שלהם ושל ארגוניהם?

כ

ערן אוליניק



מהי מנהיגות?

מתוך ההגדרות הרבות של מנהיגות, אני מתחבר במיוחד להגדרתו של ג'ואל בארקר, המציג מנהיגות כיכולת להוביל אנשים למקום שהם לא היו הולכים אליו בלעדיך - אל העתיד. ג'ון קוטר יוצר הבחנה ברורה בין מנהיגות לניהול: "ניהול הוא סדרה של תהליכים שיש בכוחה להבטיח שמערכת של אנשים ושל טכנולוגיות תתנהל כהלכה. מנהיגות מגדירה כיצד העתיד צריך להיראות, עורכת את האנשים בהתאם לחזון זה ומעניקה להם השראה לחולל אותו על אף המכשולים". רון חפץ ומרטי לינסקי מתייחסים בספרם "מנהיגות במבחן" למנהיגות כאל פעילות ולא כאל מערכת אישית של תכונות, סגנונות או כישרונות. השקפה כזאת מאפשרת להתמקד בדרכים שבאמצעותן בני אדם מצליחים להוביל למשך רגעים מסוימים ולא בהתמדה לאורך זמן. אם מנהיגות היא פעילות, הרי שהיא נוצרת בין המנהיגים למונהגים, הנותנים למנהיג את מתנת ההנהגה או ההשפעה - היכולת להובילם.

על-פי מה בוחרים המונהגים במנהיג?

השאלה שעליך לענות עליה בכואך להנהיג היא: "באיזה אופן אני שונה, כך שהשוני הזה מכשיר אותי להנהיג? או מהו הדבר המיוחד שיש במנהיג שבגללו עלי ללכת בעקבותיו?". מנהיגות מתחילה באמון שרוכשים לך, לפי ריצ'ארד ליידר: "העובדים יודעים שכיום אין למנהיגים את כל התשובות, אך הם מבקשים שיחות מהותיות ליצירת העתיד יחד, הנסמכות על אמון שנרכש עקב מי שאתה כאדם". בספרם של רוב גופי וגארט' ג'ונס "מנהיגות אותנטית", מציינים המחברים ארבעה אלמנטים שהעובדים מחפשים במנהיגים שלהם:



Shutterstock | קוראטיטוב

את העתיד המייד.

איך זה קורה בפועל?

בפגישת האימון הראשונה מנסח המנהל את הצהרת הייעוד שלו במילים. בפגישות הבאות הוא יוצר חזון בתחום העבודה שלו, משתף ורוחם את סביבתו לייעוד ולחזון. יש מנהלים שגם מאפשרים לעובדיהם לייצר הצהרת ייעוד משלהם ומרכיבים משלל ההצהרות את הייעוד והחזון המשותף למחלקה, לאגף, או לארגון. האתגר הוא, כמובן, ליצור ייעוד אסטרטגי מלהיב, מאתגר ומעורר השראה. בהמשך אני מלווה את המנהל בדרך ליצירת אותו עתיד, תוך שימוש בייעוד ככוכב הצפון שמאיר את הדרך.

מה מאפשר הייעוד?

הייעוד מאפשר לנו כמנהיגים לענות על ארבע הדרישות של ההולכים בעקבותינו:

- ❖ חיבור למהות ולאותנטיות שלנו – למנהיגים אפקטיביים היום יש תחושה חזקה של המהות שלהם. יש להם ייעוד אמיתי, הם יודעים מה חשוב להם. הייעוד מאפשר את החיבור בין מי שאנחנו לבין מה שאנחנו עושים. אלה שהולכים בעקבותינו מרגישים זאת והם מקבלים השראה מהעוצמה של פעולה על פי ייעודנו.

❖ אותנטיות.

❖ משמעות

❖ ריגושים והתלהבות.

❖ השתייכות חברתית.

אז איך הייעוד נכנס לתמונה?

יצירת הצהרת ייעוד ופעולה על-פיה, הינה, להערכתך, מרכיב משמעותי מאוד ביכולתנו להנהיג באופן אותנטי, מתוך חיבור לאני המיטבי שלנו. הצהרת הייעוד עונה לשאלה: למה אני פה? כמו-גם: מי אני אמור להיות? וכיצד אביא לידי ביטוי את תרומתי הייחודית לסביבתי ולעולם?

למצוא ייעוד זה יותר מאשר לדרוף אחר יעד. לאדם עם ייעוד יש סיבה מושכת להיות בחיים. סיבה לחיות – משיכה אונטולוגית, דחיפה מוטיבציונית, שליחות. הייעוד מהווה האיכות החשובה ביותר לחיי היום-יום, להחזיק בה, להתנסות בה, באופן מודע ובמילים. היא אומרת לנו מה אנחנו הכי רוצים להיות.

הייעוד מספק תשוקה, או אנרגיה חיובית. לאנשים שחיים על-פי ייעודם, יש תשוקה בחייהם.

האתגר האימוני הוא רתימה של תשוקת הלקוח ליצירת כיוון עתידי, לעזור לאנשים ולארגונים למצוא את הייעוד שלהם והחזון ולתכנן





❖ יצירת משמעות – הייעוד מספק צורך עמוק מאוד שלנו, הצורך במשמעות, שתהיה לך השפעה חיובית ושנוכחותך תורגש על-ידי אחרים.

❖ ריגוש והתלהבות – כאשר אתה מחובר לייעוד שלך ופועל על-פיו, אתה פועל מתוך חיבור לעצמי האוטנטי שלך ולגדולתך. החיבור מאפשר לך להיות מנהיג הפועל מתוך תשוקה ללא צורך להיות כריזמטי. מנהיג המתאפיין באמונה עמוקה, או בהתלהבות משיחת, קנאית. לתכונה זו יש קשר רופף מאוד לכוח משיכה אישי ויש לה קשר חזק למסירות, או למחויבות למטרה או לרעיון.

❖ השתייכות וסנכרון – כאשר קבוצה של אנשים מסונכרנת סביב מטרה משותפת – סביב הייעוד והחזון, כל האנרגיה מכוונת להשגתה ולניצחון במשחק החיצוני. האנרגיה אינה מבוזבזת על משחקים פנימיים ומאבקים על כוח ושליטה בין שחקני הקבוצה לבין עצמם.

מדלור, מצפן ועונן בשעת סערה

הייעוד, כמו שכתוב בכותרת המשנה, מהווה מגדלור לספינות בעת סערה. כשהייעוד ברור, החיים הופכים להיות הגיוניים יותר. חוויות ואירועים מקריים מתיישבים במקום הנכון. סדר וכיוון מחליפים את הכאוס כפרספקטיבה אישית.

אבי (שם בדוי) מנהל בכיר שאימנתי, הגיע לאימון לאחר שחש תסכול רב במקום עבודתו, הוא חש שאינו מבצע את תפקידו על הצד הטוב ביותר ושמשרתו נמצאת בסיכון. הוא הרגיש שזה רק עניין של זמן עד שהוא יעזוב או ייפלט החוצה. הוא חש מרוקן, פסימי ונטול אנרגיה. לאחר ששטח בפני את המצב והגדיר את התוצאות שהוא מבקש להשיג באמצעות האימון, התחלנו בעבודה. אבי הגדיר את הצהרת הייעוד שלו ובחננו את התנהלותו בחברה מול הדרך שמתווה לו ייעודו, אבי נדהם עד כמה הוא רחוק מ"האני המיטבי" שלו, שאותו הגדיר בייעודו. הוא הבין עד כמה הוא לא לקח אחריות על מעשיו, עד כמה נוהל עד-ידי הנסיבות והיה לכוד בתוך ספיראלה הולכת ויורדת; או בתוך נבואה שלילית המגשימה את עצמה.

מעבר מקורבנות לאחריות

רודולף ג'וליאני, מי שהיה ראש עיריית ניו-יורק בעת אסון התאומים, טוען כי אין דבר המקנה ביטחון למנהיג יותר מהנכונות לקבל עליו אחריות למה שמתרחש בזמן שהוא עומד על המשמר. הצהרת הייעוד היא מעין סולם, המאפשר לנו לרדת מהעץ שטיפסנו עליו, לחזור ולקשור את עצמנו שוב לקורה בסביבתנו, לקחת אחריות ולחזור ולפעול בעוצמה.

אבי בחר לחדש את מחויבותו לחברה, חזר לראות עצמו כאזרחי על מה כל שקורה לו ולעובדיו והביא גישה חדשה ישנה של YES CAN DO. הוא בחר לנקוט בפעולות וביוזמות שיחזקו את עצמו; ביטחונו העצמי עלה באופן משמעותי והוא אף החל לקבל לקוחות חדשים. אבי דיווח שסביבתו החלה להעריך את עבודתו ולהתמקד בהצלחותיו. מהות עבודתו הפכה לברורה וחדה יותר.

המחויבות מאפשרת סיכונים אישיים

מנהיגות במיטבה עוסקת ביכולת לאתגר את עצמך ואת סביבתך ובמשיכה קדימה, הכרוכה באופן בלתי נמנע בנטילת סיכונים אישיים ובחשיפת חולשות. מה מדריך אנשים ליטול סיכונים אישיים? מניסיונו, זו תחושה של מטרה ברורה. למנהיגים מעולים באמת אכפת מהרעיון, מהערכים, מהחלום או מהחזון. מחויבות זו היא שנושאת אותם דרך מצוקות וסיכונים אישיים.

לאחר שאבי הרגיש טוב יותר בחברה, הוא החל להאציל סמכויות ולטפח מנהלת תחתיו, שהסירה בשמחה לא-מעט מעול הניהול השוטף מכתפיו. אבי עבד פחות שעות והספיק הרבה יותר.

מנטל לכישרון

חיבור הכישרונות של העובדים לסוג העבודה שלהם תלוי באופן שיש להם במנהיגים שלהם. הם רעבים למנהיגים מוטי ייעוד – כאלה שאכפת להם. והרי אנחנו יודעים שכמנהל כדאי שתקף את עצמך באנשים טובים, שישלימו אותך ויאזנו את החולשות שלך בעוצמות שלהם.

אבי החליט גם לטפל ב"תיקים" שהלכו והעלו אבק במרתף – "תיקים" שהעסיקו מאוד את מחשבתו וגזלו ממנו הרבה מאוד זמן פנוי ואנרגיה. הוא בחר לנקות את האורוות כדי לשחרר את הסוסים עם אנרגיה חדשה למרוצים חדשים.

הוא חזר למסלול במלוא הקיטור וגילה עד כמה ייעודו יכול לשמש כמקור אנרגיה; כי כשאתה עושה דבר שאינו חלק מהייעוד שלך, אתה נאבק, אתה פוגש הרבה מאוד קושי שמעיף ומתיש אותך. כשאתה במקום המדויק שלך – הדברים קלים. על-פי ניסיוני, הנסיבות תומכות במעשינו כאשר אנחנו פועלים בהתאם למי שאנחנו ולמה שעוצבנו לעשות.

ומה יקרה אם אתם כמנהלים תחברו את העובדים שלכם לייעוד שלהם ותאפשרו להם ללכות את האש של עצמם? הציבו עובדים מתוך ייעוד אל מול אלה שעובדים עבור סטטוס ומשכורת, ומי לדעתכם ינצח?

לסיכום, חברות הפועלות בסביבה תחרותית של שינוי תמידי משוועות ל"מנהלים מנהיגים" – שיכולים לגייס ולהוביל צוותים, המלוכדים סביב משמעות וערכים משותפים, לעבר תוצאות יוצאות דופן.

האם מנהיגות מתוך חיבור לייעוד עשויה להיות הנשק הסודי? היתרון היחסי? נקודת המפנה בין הצלחה לכישלון? אותה איכות חמקמקה שמאפשרת למנהלים להפגין ביצועים גבוהים במיוחד? האם מנהל מפקח יותר כאשר הוא מחובר למקור המשמעות, המוטיבציה והייחודיות שלו כאדם? לא בכדי צוטט ניטשה באומרו כי 'מי שיש לו 'למה' שלמענו יחיה, יוכל לשאת כמעט כל 'איך'.' אתם מוזמנים לבחון כיצד הנהגה עם משמעות תשפיע על ביצועיכם כמנהלים. ■

לקבלת רשימת מקורות נא לפנות למערכת סטטוס