



חזון הוא מהות המנהיגות

מחקרם של ד"ר רונית בוגלר מהמחלקה לחינוך ופסיכולוגיה באוניברסיטה הפתוחה, ושל ד"ר אדם ניר מבית הספר לחינוך באוניברסיטה העברית, בחן את הדינמיקה של המנהיגות ואת הקשר שבין מי שעומד בראש הארגון, חברי הארגון והסביבה לבין הצלחתו או כשלונם של החזון

<< תרגום: דפנה קינן

"כאשר החזון מנותק מהמציאות הוא הופך לאשליה המנסה להתאים את עצמה לדימוי אידילי ולא ממש, ובכך מאבד מיכולתו לשמש ככוח מוביל ומנחה וגורם יותר נזק מתועלת"

המנהיג להאמין בחזון וביכולת מימושו ולהתאים אותו לתכונות הסביבה והאנשים הפועלים בה. ד"ר בוגלר וד"ר ניר בדקו את מאפייני המנהיג, המונחים והסביבה ואת האינטראקציה ביניהם, כדי לקבוע מהם הגורמים המעודדים או מונעים הגדרת חזון מוצלחת והשגת מטרות. הצלחה או כישלון של ארגון נקבעים בצומת שבין מהות החזון, תכונות המנהיג, תכונות המונחים ואופי הסביבה הארגונית. החוקרים תיארו ארבעה טיפוסים מנהיגים. המנהיג המנותק (detached leader) - המגדיר את הצהרת הכוונות באופן המנותק ממציאות המונחים והסביבה, ובכך הופך את החזון לבלתי רלוונטי; מנהיג המכוון כלפי פנים (inward-oriented leader) - מנהיג זה מושפע מהאינטרסים של עובדיו ומפתח מערכת יחסים כה קרובה עם צוות עובדיו עד כי אינו מסוגל לקבל החלטות הדרושות לפתח חזון בהתאם למטרות הארגון; מנהיג המכוון כלפי חוץ (outward-oriented leader) - מנהיג זה כה קשוב לדרישות הסביבה עד כי אינו יכול להגשים את החזון בהתאם לנסיבות והדרישות הפנים ארגוניות. המנהיג הקשוב (attentive leader) - מנהיג המתחשב בנסיבות התוך וחוץ ארגוניות, כמו גם במאפייני המונחים.

החוקרים סיפקו דוגמאות לסוגים השונים של המנהיגים ממערכת החינוך. מנהל בית ספר המכוון כלפי חברי הארגון, המעוניין להגביר לדרישות הסביבה על ידי החלת טכנולוגיות ושיטות הוראה חדשות, עשוי להיות מושפע יתר על המידה מהתנגדות המורים ולא ליישם את ההתפתחויות הנדרשות. מנהל בית ספר המכוון כלפי סביבת הארגון עשוי לנסות ליישם פרויקטים שהצליחו בבתי ספר אחרים, אך הוא אינו מביא בחשבון את מוגבלויות צוות מוריו או את מידת המוטיבציה שלהם ליישום פרויקטים אלה. המנהל הקשוב מביא בחשבון את מאפייני העובדים והסביבה הארגונית,

חזון הוא מרכיב קריטי למנהיגות אפקטיבית בארגונים והוא משמש כלי מנהיגות מרכזי להגשמת מטרות הארגון. מחקרם של ד"ר רונית בוגלר מהמחלקה לחינוך ופסיכולוגיה באוניברסיטה הפתוחה ושל ד"ר אדם ניר מבית הספר לחינוך באוניברסיטה העברית, שפורסם בכתב העת ללימודי מנהיגות, בוחן את הדינמיקה שבה פועלים שלושה מרכיבים המעורבים בהגשמת החזון: המנהיג (העומד בראש הארגון), חברי הארגון (הצוות) והסביבה בה הם פועלים (הקהילה). המחקר מנסה לקבוע כיצד תורמת האינטראקציה בין מרכיבים אלה להגשמת החזון ולהצלחת יישומו. החזון - האידיאל הנשגב והחלום שאנו רודפים אחריו, המפתח להצלחה - אינו מושג פשוט להגדרה. יש הטוענים כי מידת חוסר ההלימות בין המטרה העתידית לבין הנסיבות הקיימות היא הקריטריון הקובע את ייחודיות החזון. מחברי מאמר זה טוענים כי חוסר התאמה גדול מדי בין המציאות לחזון עשוי להניב הצהרת כוונות המנוגדת למטרות הארגון. הגישה הפרקטית והשכיחה יותר טוענת כי חזון חייב להיות מעוגן במציאות, אך הוא צריך לשאוף להשיג עתיד טוב יותר. מכאן, שאם מנהיג צריך לעורר התלהבות ולמשוך את עמיתיו אחריו, אזי עליו "לנסח חזון שיהיה פשוט מספיק כך שכולם יוכלו להבינו, מושך מספיק כדי שיעורר מחויבות, ואמין מספיק כדי שייטפשו כמציאותי ובר השגה", כדברי גרי יוקל.

החזון מבטא את הצהרת הכוונות של הארגון ולכן עליו לשקף את הערכים היסודיים שלו, את הציפיות והאינטרסים של המנהיג והמונהגים ולבטא את העניין המשותף לכל חברי הארגון. על המנהיג לוודא כי חברי הארגון מודעים ומודעים לחזון וכי יש להם מוטיבציה לתרום לקידום הארגון. תפקיד המנהיג הוא להגות ולנסח יחד עם חברי הארגון חזון שיתחשב בצורכי ובציפיות הפרטים הקשורים אליו וישקף את מטרות הארגון. כדי להגביר את יעילות הארגון, על

ה-70, כאשר הוחלט להפוך את בית הספר למקיף, ניסיתי לגבש חזון לבית הספר החדש, אך לא הצלחתי. החזון לא התאים לאמונותיי או לאמונות של עמיתיי. מה שנוצר היה צל של בית הספר הקודם. פרישתי מניהול בית הספר היתה שחרור מבורך מבחינתי. יורשי האמין בכל ליבו בבתי ספר מסוג זה, וחוץ ממספר מורים שבחרו לעזוב, הוא הצליח לשכנע את הצוות בחשיבות ובערך המוסד החינוכי החדש. ד"ר בוגלר מזהירה כי "חזון המנותק מהמציאות יכול לגרום נזק רב לארגון מאחר שהוא הופך להיות אשליה המנסה להתאים את עצמה לדימוי אידיאלי בלתי ניתן למימוש. בכך, החזון יכול לאבד את מטרתו לשמש כוח מוביל לאלה הקשורים בו. מטרות שאינן ניתנות להגשמה עשויות לגרום לאדישות וחוסר מוטיבציה בקרב העובדים. מנהל מוכשר, המסוגל לגבש חזון המתייחס לכלל היבטי הארגון והמציאות בה הוא מתפקד, יזכה להערכה בארגון עצמו ומחוצה לו. הדינמיות של החזון ועדכונו מעת לעת חיוניים לתפקוד היעיל של כל ארגון ובמיוחד לאלה העוברים שינויים תכופים".



הידעת?

צעירים ומבריקים - המנהיגות של מחר

האוניברסיטה הפתוחה מאפשרת לתיכוניםטים מוכשרים להקדים וללמוד לימודים לתואר לצד לימודיהם בתיכון. בדרך זו הם יכולים לעמוד באתגרים נוספים, לצבור נקודות זכות באוניברסיטה ולזכות בקידום מזורז. אופן הלמידה מאפשר להם להישאר עם בני גילם בלי לשבש את המסגרת החברתית המתאימה להם, ובמקביל פותח בפניהם את האפשרות לקידום והאתגר האינטלקטואלי שהם מחפשים. חלקם מסיים את התואר במהלך הלימודים בתיכון וחלקם צובר נקודות ומשלים את התואר לאחר סיום התיכון.

חיילים סטודנטים - הספרא והסייפא

חיילים בשירות סדיר רשאים ללמוד באוניברסיטה הפתוחה ומקבלים מלגת עידוד. החיילים יכולים לנצל את הזמן הפנוי שיש להם לחפש גירויים אינטלקטואליים, להתנסות בלימודים בתחומים שונים כדי לבחור מקצוע, ולצבור נקודות לתואר. חלקם אפילו מסיים את התואר במהלך השירות.

על המנהיג לוודא כי חברי הארגון מכירים את החזון וכי גם המוטיבציה שלהם היא לתרום לקידום הארגון. תפקיד המנהיג הוא להגות ולבטא חזון שיגלם את מטרות הארגון

ומיישם עם עובדיו את החזון שהוגדר על ידי כל הנוגעים בדבר.

ארגון שמנהיגו שוגה בהערכת אחד או יותר משלושת המרכיבים היסודיים של מנהיגות (מאפייני המנהיג, המוטיבציה או הסביבה הארגונית), או שהוא מתעלם מהם, לא יוכל להגשים את מטרות הארגון בצורה יעילה. מובן שהחזון הארגוני צריך להתאים גם לתכונות המנהיג, לסגנונו, ליכולותיו, ולידע ולאינטליגנציה שלו.

המנהיג עשוי לגלות כי עליו להתחשב בתכונות מוטיבציוניות גורם חשוב בגיוס שיתוף הפעולה של העובדים הוא מידת הבגרות הנפשית שלהם, יכולתם ונכונותם להתמודד עם מכשולים ומורכבויות, הבגרות המקצועית שלהם ויכולתם לבצע את דרישות התפקיד, רמת המוטיבציה שלהם ויכולתם להתמודד עם ריבוי מטרות - מופשטות או מעורפלות - ועם מחויבות לטווח רחוק.

סביבת הארגון יכולה להיות הומוגנית, אשר קל להתמודד איתה, או הטרוגנית בעלת מאפיינים של סביבה דינמית, משתנה או סוערת. בסביבה תוססת ולא יציבה, שבה תכפיות השינויים גבוהה, יכולת המנהיג להציב מטרות רבות ומשימות לטווח הרחוק היא מוגבלת. בסביבה מסוג זה, החזון והצהרת הכוונות צריכים להיות מוגדרים באופן מדויק כך שכל אחד ואחת בארגון ידעו מה עליהם לעשות, כיצד ומתי.

מנהיגות וחזון הם מרכיבים דינמיים הדורשים הרמוניה מתמשכת. מנהל בית ספר שהשתתף במחקר שנערך בארצות הברית מעיד על עצמו: "הגעתי לבית הספר עם חזון להחיל סטנדרטים גבוהים של ניהול, של מציאות אקדמית והישגים בספורט. הקמתי סביבי צוות מורים שהאמין בחזון זה בדיוק כמוני, ובתוך כמה שנים הפכנו את החלום למציאות. החזון הועבר לתושבי העיר באמצעות פעילויותינו והקהילה כולה רכשה לנו כבוד והערכה. בשנות