



מעגל המנהיגות לאנשים קהילות וארגונים שי בן יוסף¹

כללי

'מעגל המנהיגות' הוא דרך להבין התנהגות ארגונית, לתכנן ולהניע מהלכים עם אנשים וארגונים. עבודתי עם מעגל המנהיגות מבוססת על מה שלמדתי מהריסון אוון (Owen 1997:139) על מודל התבוננות אינדיאני בשם [medicine wheel](#). ככל שהכרתי את תכונות המעגל נוכחתי לדעת כי הוא מתאר בדרכו המיוחדת תופעות המוכרות היטב מעבודתם של חוקרי התנהגות ארגונית כמו: אדיג'ס (אדיג'ס 2012) וקווין. (Quinn, 1996). המודל מוגש לכם כאן ככלי שימושי לממלאי תפקידים בארגונים ובצוותים, ליועצים ארגוניים ולכל המתעניינים בהתנהגות ארגונית.

מנהיגות

גישה הממוקדת בתוצאה רואה במנהיגות את היכולת להניע אנשים להיות ולעשות את מה שהמנהיג מצפה.
גישה הממוקדת באנשים רואה את תפקיד המנהיגות לשחרר את הפוטנציאל הטמון באנשים

מהו מעגל המנהיגות?

על פי מעגל המנהיגות לארגון יש ארבעה מאפייני פעולה מרכזיים:
משימתיות, מחוברות, משמעות ושיטתיות.
ארגון המבקש לפעול באופן מיטבי נדרש ליכולת לפתח מודעות לארבעת המאפיינים, לעיתים לאזן ביניהם ובמצבים אחרים למקד מאמץ ארגוני באחד היסודות או יותר.

מהם ארבעת מאפייני היסוד בארגון?

משימתיות, היא היכולת של ארגון להגיע לתוצאות אליהן הוא מתכוון. משימתיות היא היכולת להציב מטרות ויעדים ולהשיגם, היא מביאה לידי ביטוי את המחויבות של אנשי הארגון למתן השירותים והמוצרים. משימתיות מבטאת את 'הערך המוסף' של הארגון. ארגונים טובים מסוגלים להגיע אל היעד בדרכים שונות, להתגבר על מכשולים, תוך עמידה בלוח הזמנים וברף האיכות הנדרש. ארגון טוב מסוגל לא רק להתאים את הדרך אלא בעת הצורך לשנות יעדים ומטרות לאור שינוי הנסיבות. למשל לנצל הזדמנויות הנוצרות בשוק או כתגובה למשוב מלקוחות.
ארגונים טובים מסוגלים להרחיב את הערך המוסף של פעילותם ולהשיג מטרות נלוות, לדוגמא: נאמנות לקוחות, שיפור בהנעת העובדים, יעילות בניצול משאבים.
כך שמשמיתיות היא גם היכולת להגיע ליעד בדרך שנקבעה מראש, היכולת לשנות את הדרך בעת הצורך, היכולת להגדיל את הערך המוסף של פעילויות הארגון והיכולת לשנות מטרות במידת הצורך.
כאשר ארגון מכוון למשימותיו, קיימת בהירות ביחס לתועלת שהוא מביא לעולם.
משימתיות היא מענה לשאלת ה'מה רוצים להשיג?' בארגון.

¹ ד"ר שי בן יוסף, סוציולוג, יועץ ארגוני בכיר, מלמד בתכנית ניהול ארגונים חברתיים באוניברסיטה העברית.



מחברות, היא היכולת ליצור ממשקים מועילים בין כלל בעלי העניין הנדרשים לפעילות הארגון. מחברות מתבטאת בארבעה תחומים: מידע, התייעצות, שותפויות והעצמה (Davidson, 1998). המחברות מתייחסת גם למערכות היחסים בין הגורמים הנדרשים להשגת המשימה ולהיבטים הרגשיים הנוגעים לכך. יסוד המחברות מבטא את רמת ההון החברתי (Putnam 2000) הקיימת בארגון.

"בסופו של דבר עבודת הארגון נעשית דרך אנשים - באופן פרטני או קולקטיבי, לבדם או בשיתוף פעולה עם טכנולוגיה. לפיכך, משימת הניהול כוללת את היכולת להבין את דפוסי ההתנהגות של פרטים, קבוצות וארגונים ולנבא אילו תגובות התנהגותיות יתעוררו בעקבות פעולות ניהוליות שונות ולבסוף להשתמש בהבנה זו ובניבויים אלה על מנת להשיג שליטה בתוך הארגון ובסביבה החיצונית לו." (Nadler & Tushman 1980).

ניתן לראות את 'המחברות' כרשת של קשרים, מתוכה מתהווה מבנה ארגוני. מבנה זה מקשר בין עובדי ומתנדבי הארגון, אך במידה לא פחותה בינם לבין שותפי תפקיד ובעלי עניין מחוצה לו, כגון: לקוחות, ספקים, משלימי שירות, מומחים, גורמי אסדרה (Regulation) וכו'. בשנים האחרונות מתפתחות הבנות עמוקות על השפעת רשתות הקשרים על התנהגות ארגונית בד בבד מתפתחים כלים למיפוי וניתוח רשתות ארגוניות (בראבשי, Cross et 2003, al. 2010). מחקרים מצביעים על יסוד המחברות כמשפיע מרכזי בהנעת עובדים וצוותים (גולמן, 2006, 1995). כאשר ארגון מקיים רמה טובה של מחברות הוא משיג מחוייבות ונאמנות של אנשיו, לקוחותיו ובעלי העניין בו, להצלחתו.

מחברות היא המענה לשאלת 'מי הם האנשים והארגונים להם נזקק הארגון בפעילותו ומה יגרום להם לשתף פעולה?'

משמעות, היא הפרשנות אשר נותנים אנשי הארגון לפעילותם. רוח הארגון, התרבות הארגונית, הנורמות המקובלות בו משפיעים על הדימוי ועל המשמעות שהוא יוצר בעיני כל הקשורים אליו. הדרך של ארגונים ליצור משמעות היא באמצעות הגדרת חזון וייעוד, סיפור סיפורים, יצירת סמלים, טקסים, שפה וקודים יחודיים.

על פי זהר המשמעות מאפשרת לנו "למקם את מעשינו ואת חיינו בהקשר רחב יותר... אנחנו מייחלים לדבר שנוכל לשאוף אליו, למשהו שישא אותנו מעבר לעצמנו ולרגע ההווה ויקנה לנו ולמעשינו תחושת ערך" (זהר, 2001:14). גולמן (1995) מתאר את ה'תקווה' כשילוב בין האמונה ביכולת להגיע למחוז חפצך, הרצון להגיע לשם ומציאת הדרך לשם, הנובעות מהמשמעות המיחסת להם.

המשמעות היא הגורם המשפיע ביותר על מדיניות הארגון, האסטרטגיה שלו ועקרונות פעולתו. תעשיית המותגים וגאוות היחידה בצבא הם שתי דוגמאות נפוצות להשפעה הרבה של דימוי ומיצוב על התנהגות הארגון וסביבותיו. בעומק הדברים המשמעות מעניקה את ההצדקה הבסיסית לקיום הארגון. מספקת הקשר רחב לפעילויותיו, ממנה נגזרות משימות הארגון, הנהלים, תהליכי גיוס והכשרת עובדים וכו'.

מודעות ואחריות משותפת למשמעות הארגון מהווה 'כוכב צפון' לכלל פעילותו.

משמעות היא המענה לשאלת סיבת קיום הארגון 'למה ולשם מה מתקיים הארגון?'



שיטתיות, היא הדרך בה פועל הארגון: הנהלים, תהליכי העבודה, המיומנויות הנדרשות, שגרות הפעולה והתגובה למצבים בלתי צפויים. השיטתיות יושבת בלב ליבה של הגדרת הארגון:

" מערכת חברתית העוסקת בהפקה שיטתית ומתמשכת של מוצרים ושירותים, באמצעות מחזורי פעילות תכליתיים של בני אדם, ומתקיימת במסגרת יחסי חליפין עם הסביבה שבמחיצתה היא פועלת" (סמואל, 1996:22)

השיטתיות אינה טמונה רק בהגדרות פורמליות, אלא גם בדפוסים המתהווים בארגון. השיטתיות היא הדרך בה מתואמת פעילותם של אנשים רבים ל"שלם הגדול מחלקיו", מטרת השיטתיות היא לשפר את היעילות הארגונית, את יכולתו להשיג את מטרותיו בדרך טובה יותר. השיטתיות היא מקור הסדר בארגון, מספקת מידה של בטחון בסביבה סוערת. שיטתיות היא המענה לשאלה: 'איך פועל הארגון?'

I often use the Medicine Wheel as a template for reflection.
I ask the community to think about how it was that:
Leadership,
Vision,
Community,
and Management
showed up in their time together
(Harrison Owen 1997)



מעגל המנהיגות לאנשים קהילות וארגונים (POST)

שי בן יוסף עפ"י - Owen 1997 וכן : אדיגיס 2012, Quinn, 1996

משימתיות

Objects

מפיק תוצאות, יצרני P

סדר

רצוי

שיטתיות

Technology

מנהלן, הגיוני A

משמעות ותכלית

Strategy

יזם, יצירתי E

מצוי

כאוס

מחברות Engagement

אנושיות People

מתכלל, מתייחס ומשלב I



המתחים עליהם מושתת תפקוד מיטבי

בין ארבעת היסודות המרכיבים את מעגל המנהיגות מתקיים מתח מתמיד. אציין כאן שני מתחים אופייניים:

מתח בין מכוונות לאנשים לבין מכוונות למשימה. אנשים הדבקים במשימתם עלולים לשכוח להתייחס לאנשים אשר סביבם. המחיר של ירידה במחבורות עלול לפגוע ביכולת להשיג את היעד המבוקש. באותה מידה לעיתים, הרצון לשמור על אוירה טובה, לרצות את כולם ולהגיע להסכמה כללית בכל עניין עלול לשבש את פעילות הארגון, עד כדי שיתוק של ממש.

דוגמא אופיינית למתח זה היא המתח בין מחלקת השיווק המכוונת להגדלת הערך המוסף ללקוחות והשוק לבין מחלקת הייצור המכוונת לאופטימיזציה של הפקת המוצרים. היכולת להחזיק בד בבד במידה מספקת של מכוונות לאנשים ולמשימה היא המפתח להתמודדות עם מתח זה. לעיתים האיזון מושג מתוך שיתוף פעולה בין שני אנשים המשלימים זה את זה בגישתם. במקרים אחרים האיזון מושג לאורך התהליך, כאשר בשלב התכנון שמים דגש על מחבורות ובשלב הביצוע על משימתיות.

מתח בין החזון לפרקטיקה. אנשים הנוטים להפשטה ולראיה מערכתית סוקרים את המציאות במבט רחב למרחוק תוך נטיה להתעלם מאילוצים וממגבלות. אנשים אלו עלולים לראות בנהלים ובכללים סוג של הפרעה בדרך למימוש המשמעות. בשם 'מה שחשוב', בתירוץ של חדשנות ויצירתיות, ההעזה והחלום הם עלולים לשבש את פעילות הארגון עד כדי חוסר תפקוד. מנגד, אנשי השיטתיות עלולים להתבצר בבירוקרטיה ובנהלים, להתבלבל ולהפוך את הארגון עצמו למטרה במקום אמצעי. הם אולי מקדשים את הנהלים, מבצעים נהדר את התהליכים והטקסים אך משבשים בכך את השגת ייעוד הארגון. כאשר אנשי השיטתיות אומרים לאנשי המשמעות 'תרדו רגע אל קרקע המציאות ותבינו את האילוצים' עונים להם אנשי המשמעות: 'תרימו את הראש מהמחשב, תרחיבו מבט, אתם אולי רצים נכון אך בכיוון ההפוך'.

דוגמא אופיינית למתח זה היא המתח בין ראש הישיבה כמנהיג רוחני למנהל הישיבה כאיש ביצוע. או בין הנהלת הארגון הרואה משמעות רחבה ורחוקה לבין אנשי השטח החיים את אילוצי היומיום.

גם כאן, המפתח לתפקוד מיטבי הוא כבוד הדדי ודיאלוג מתמשך בין חלקי הארגון. אכן 'דברים שרואים מכאן לא רואים משם' וזה נכון לכל הכיוונים.

הכלה והובלה - היכולת לשלב בין הכלה של המגוון בקהילה, בארגון, בצוות, כולל זיהוי האוטנטיות והמשמעות בעמדות המנוגדות לשלך מהווה בסיס ליכולת להוביל את הצוות, הארגון הקהילה להשגת המטרות

חשוב רחב פעל ממוקד - אברהם מאסלו אמר כי מי שהכלי היחיד שלו הוא פטיש, כל בעיה נראית לו כמסמר... מי שחושב ממוקד ופועל ממוקד לא מזהה הזדמנויות ולא באמת מתאים פתרונות לבעיות. מי שחושב רחב ופועל רחב מתקשה ליצור השפעה משמעותית. מי שחושב צר ופועל רחב 'חי בסרט' כופה את עמדותיו על המציאות. שילוב של חשיבה רחבה המכילה את כל היבטי המעגל עם פעולה ממוקדת מאפשר פעולה אפקטיבית ומיצוי מיטבי של היכולות וההזדמנויות.



השילוב בין היסודות

השילוב בין היסודות הוא המפתח לתפקוד ארגוני מיטבי. איך משיגים את השילוב הזה? אתן כאן עצות מנסיוני.

הכל אנשים – אדיג'ס (2012) מצייר ארבעה טיפוסים מנהלים: היצרני (Producer) המשלב (Integrator) המינהלן (Administrator) והיזם (Entrepreneur) ארבעה טיפוסים אלו מייצגים את ארבעת היסודות של מעגל המנהיגות. היצרני מכוון להשגת תוצאות מוצא עוגן במשימתיות. המשלב מתייחס לאנשים, מקשיב להם מחבר אותם יחד, מייצג את מימד המחבורות. המינהלן מחפש לעשות סדר בכל מקום, לקשר סיבה לתוצאה, לייעל את הביצועים אזור הנוחות שלו הוא השיטתיות. היזם הוא אדם הקם כל בוקר לחלומות חדשים, הפרטים פחות חשובים לו, הרעיונות מדליקים אותו, הוא שואב את כוחו מיסוד המשמעות. שילוב טוב יכלול בצוות אחד אנשים בעלי נטיות שונות המשלימים אלו את אלו. תקשורת טובה תקדם את הכרת הערך בארגון ביכולת של אנשים להשלים חסרונות של אנשים השונים מהם.

בין הדירקטוריון למנהלים – הדירקטוריון מייצג את הבעלים ובעלי העניין ויש לו שלושה תפקידים מרכזיים: קביעת מדיניות, ייצוג קולם של בעלי העניין ובקרה על התנהלות הארגון. שני התפקידים הראשונים והמרכזיים מעוגנים ביסודות המשמעות והמחבורות. מצד שני, אנשי הצוות הניהולי הם בראש ובראשונה אנשי מקצוע, מומחים בתחומם האמונים על הוצאה לפועל של משימות הארגון, עיקר פעילותם מעוגנת ביסודות המשימתיות והשיטתיות.

במקרים רבים אנשי הדירקטוריון, באים מעולם העשייה, מרגישים נח באיזורי המשימתיות והשיטתיות ומזניחים את תפקידם המרכזי. אז קורות שתי תופעות משבשות. האחת, אנשי הדירקטוריון מנסים לנהל את המשימתיות והשיטתיות מעל כתפי המנהלים תוך התנגשות מתמדת. השניה, אין בעצם בארגון גורם החושב רחב ומשמיע את קולם של בעלי העניין. הארגון עלול לשכוח את משמעותו ולהתנתק מסביבותיו. במקרים אחרים מנהלי הארגון, דווקא הם, מגדילים ראש מדברים חזון, עסוקים בתהליכי שיתוף מתישים, מזניחים את הניהול היומיומי והמשברים לא מאחרים להגיע. הפתרון הוא הטמעה של הבנת עומק של הדירקטוריון והיו"ר מצד אחד והצוות הניהולי מצד שני לגבי תפקידיהם השונים והמשלימים.

בין כאוס לסדר – ארגונים מתנהלים באופן מתמיד על הגבול בין כאוס לסדר. בין התכניות למציאות המשבשת. בין שמירת הכללים לבין מתן מענה לאתגרים המחייבים לצאת מן הכלל. המילה 'ארגון' מבטאת את המשימה המרכזית של עשיית סדר בין תפקידים, לאורך תהליכים ואל מול הסביבה. אך מצד שני ארגון המקדש את הסדר לא מצליח להיות רלבנטי למצבים משתנים.

יסודות המשימתיות והשיטתיות מושכים את הארגון לדבוק בסדר הקיים ולבצע את התכניות כפי שהן. יסודות המשמעות והמחבורות מושכים את הארגון לפעול לשינוי מתמיד ולהתאמה למצבים משתנים. האיזון בין ארבעת היסודות משאיר את הארגון באיזור התפקוד המיטבי על גבול הכאוס.



בין מצוי לרצוי – ארגונים קהילות ואנשים נעים על הציר שבין המצוי לרצוי. יסודות השיטתיות והמחברות מייצגים את האיזור 'המצוי', הנהלים והדרכים המוכרות וההרגלים ודפוסי היחסים המקובלים בין אנשים ומוסדות. יסוד המשמעות והתכלית שואף מטבעו אל הרצוי. היכולת לסמן משימות היא הגורם המניע אנשים, ארגונים וקהילות להגיע למקומות שטרם היו בהם.

POST – בעולם השיווק מקובל לתכנן על בסיס ארבעה אלמנטים:

People - קהל היעד
Objects – יעדי השיווק
Strategy – אסטרטגיית השיווק
Technology – ערוצי השיווק

אלמנטים אלה מייצגים את ארבעת היסודות הכלולים במעגל המנהיגות.

למה 'מעגל' ?

המעגל הוא קו המחבר נקודות הנמצאות במרחק שווה מן המרכז. ארבעת היסודות לארגון במיטבו חשובים באותה מידה לקיומו. יתירה מזאת הם אינם ערכים מוחלטים אלא מצויים על רצף ומשפיעים הדדית אלו על אלו. כך למשל :
כאשר ארגון קובע נהלים הוא רוצה שישרתו את השגת משימה, יבטאו את רוח הארגון ויהיו ניתנים ליישום ע"י אנשיו.
כאשר קובעים יעדים הם משרתים את החזון והיעוד של הארגון (משמעות) צריכים להיות מגובים בנהלים מתאימים (שיטתיות) ומתאימים למיומנויות הביצוע של צוות העובדים (מחוברות).
הנעת שינוי אסטרטגי בארגון מחייבת תרגום ליעדים ספציפיים (משימתיות) התאמה של תהליכי העבודה (שיטתיות) והטמעה בקרב בעובדים ובעלי העניין (מחוברות).
המעגל הוא הביטוי הגרפי לתלות ההדדית ולהשפעות הגומלין בין ארבעת היסודות.

איך מאבחנים?

פעמים רבות במפגש עם צוותים או הנהלות בארגונים, אני מבקש מכל משתתף לרשום נקודות חוזק/חולשה על גבי פתקיות. אנחנו עורכים את הפתקיות לפי מודל 'מעגל המנהיגות' ומקבלים תמונת מראה של המציאות הארגונית. מכאן נפתח דיון על האתגרים המשותפים והדרכים להתמודד איתם.



מעגל המנהיגות ככלי מנחה פיתוח ארגוני

כאשר רוצים להניע שינוי ארגוני, לבנות צוות, לגבש תהליכי עבודה וכו' 'מעגל המנהיגות' יכול לשמש כבסיס לתכנון, לביצוע ולהערכה. כך לדוגמא:
כאשר מחפשים 'חדשנות' – נלך לאזור הפחות סדור ל'משמעות' ול'מחברות' נאפשר למגוון רחב של דעות, עמדות ונקודות מבט לקיים שיח רבים תכליתי (בן יוסף, 2014) לאור הבנה המשמעות של אתגר משותף.

כאשר רוצים לחזק הנעה ומסוגלות ליעדים מאתגרים – נפעל דרך שלושת ה'מושכים' בהירות המשימה וחשיבותה (משימתיות ומשמעות), פיתוח יכולות (שיטתיות)

2. כאשר רוצים לייעל – נבדוק את ההשלכות לגבי משמעות הארגון, עמידה ביעדים, חיבור בעלי העניין
כאשר רוצים לגייס מתנדבים – נשתמש בכל ארבעת היסודות כדי לבנות מערך מתנדבים יציב ואפקטיבי.
ארגון במעבר משלב ההתלהבות הראשונית לשלב המיסוד – נחזק את איזור השיטתיות.
ארגון עייף, נכנס לשגרה – נחזק את איזור המשמעות והמחברות

לסיכום

'מעגל המנהיגות' הוא מודל להבנת ארבעת הרכיבים המרכזיים לארגון במיטבו: מחברות, שיטתיות, משמעות ומשימתיות. מעגל המנהיגות מייצג גישה מערכתית אינטגרטיבית, בה קיימות השפעות גומלין מתמשכות, לטוב ולמוטב בין ארבעת היסודות.
העבודה עם מעגל המנהיגות משפרת את יכולתם של אנשים להבין את הארגונים עמם הם פועלים, לשפר את תפקודם של צוותים וארגונים ולהוביל שינוי.

ולסיים, שיר:

שיחה דן פגיס

אֶרְבֵּעָה שׁוֹתְחוּ עַל הָאָרֶן.
אֶתְדֵּה הַגְּדִיר אוֹתוֹ לְפִי הַסּוּג, הַמִּין וְהַזֶּן.
אֶתְדֵּה עֵמֶד עַל מַגְרֵעוֹתַי בְּתַעֲשֵׂי־ת הַקְרָשִׁים.
אֶתְדֵּה צֵטֶט שִׁירִים עַל אֲרָנִים בְּכָל מִינֵי שְׁפוֹת.
אֶתְדֵּה הַכָּה לְרֵשׁ, הוֹשִׁיט עֲנָפִים וְרֵשֶׁשׁ.

תודה ליעל ליפשיץ



מקורות:

אדיג'ס, י. 2012. להתנהל עם מנהלים: כיצד תעשיר את סגנון הניהול שלך ותתמודד עם אנשים בעלי סגנון שונה משלך בן שמן: מודן. מערכות.

בן יוסף, ש. 2014. שיח רבים תכליתי. נדלה מאתר
<https://shayby.files.wordpress.com/2015/02/d7a9d799d797-d7a8d791d799d79d-d7aad79bd79cd799d7aad799.pdf>

זהר, דנה, איאן מרשל. 2001. אינטליגנציה רוחנית. ירושלים: כתר
בראבשי, אלברט לאסלו. 2004. קישורים-המדע החדש של הרשתות. ת"א: ידיעות אחרונות.
גולמן, דניאל. 1995. אינטליגנציה רגשית. ת"א: מטר.
גולמן, דניאל. 2009. אינטליגנציה חברתית. ת"א: ידיעות ספרים.
סמואל, י. 1996. ארגונים - מאפיינים, מבנים, תהליכים. חיפה, אוניברסיטת חיפה וזמורה ביתן

Cross, Robert L., Singer, Jean, and Colella, Sally. 2010. *Organizational Network Fieldbook : Best Practices, Techniques and Exercises to Drive Organizational Innovation and Performance*. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass,

Davidson S. Spinning the wheel of empowerment. Planning 1262(3 April) 14-15(1998)

Nadler, D.A. & M. Tushman, 1980 "A Model for Diagnosing Organizational Behavior" *Organizational Dynamics*, Autumn 35-51

Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone: The collapse and the revival of American community*. New York: Simon & Shouster.

Owen, H. 1997 (2nd Ed) *Open Space Technology* Berret & Koehler Inc. San Francisco: 141

Quinn, R.E. et al. 1996 (2nd Ed) *Becoming A Master Manager: A. Competency Framework*. New York: John Wiley & Sones INC.