

הגדרת חזון והנחלתו אבן היסוד למנהיגות איכותית

נתנאל (תני) כ"ץ

- נתנאל כ"ץ: פסיכולוג ארגוני, מנהל מכון מנהיגות. בזמן כתיבת המאמר מנהל משותף במרכז לפיתוח מנהיגות איכותית, זכרון יעקב, ומנהל שותף במכון למנהיגות בניהול.
- תודות: לכתובת מאמר זה סייעו רבות הערותיהם והארותיהם של ד"ר פופר מיכה, אלטמן אבי, איילון גיורא, ד"ר גל ראובן ואיריס דותן כ"ץ.
- המאמר הינו חלק מערכת עבודה אישית לפיתוח וגיבוש חזון.

מבוא

בין הניסיונות הרבים להגדיר מה משותף בין אותם מנהיגים שהצליחו להוביל קבוצות, ארגונים ומדינות לשיאים יוצאי דופן, ישנו מכנה משותף מרכזי והוא היכולת של המנהיג להצביע על כיוון אליו הולכים ועל עקרונות לאורם פועלים. משפטים כמו: "הוא תמיד ידע לקרוא את המפה ולהצביע על

הכיוון הנכון" או "היא תמיד פעלה על פי עקרונות מנחים מאד ברורים", הנאמרים על ידי כפיפים בהתייחס לעוצמתם של המנהיגים, הם רק דוגמא לכך.

כיון שמנהיגות נגזרת מתפיסתם של המונהגים, החוויה של ידיעת הכיוון היא לעיתים ביטוי לצרכים האישיים של המונהגים בכיוון ברור או בדמות להיאחז בה, ולא ביטוי ליכולתו האמיתית של המנהיג (תופעה פסיכולוגית המוגדרת כייחוס חיצוני או השלכה).

כך או כך, הגדרת כיוון או הצבעה על ערכים ועקרונות, הם המנוף המרכזי ליצירת הזיקה הרגשית שבין המנהיג והמונהגים. מתוך זיקה זו מצוי מבחנו של המנהיג על הרצף שבין יכולתו להוביל אחריו לבין יכולתו לאפשר לכל אחד מהמונהגים למצוא את דרכו הוא. במילים אחרות ניתן לשאול: האם מסתכם התהליך בכך, שהמנהיג יודע לעצמו ועבור הארגון "לאן?", או שמא המנהיג מתווה דרך על פיה יכול כל אחד מחברי הקבוצה להגדיר בעצמו "לאן?".

מרכיב מרכזי זה של ידיעת הכיוון על ידי המנהיג, ומחויבותו לממש אותו, מוגדר בספרות כחזון. תוך כדי עיסוק בשאלות מה טיבו של החזון, מה תוכנו, כיצד הוא מתגבש וכיצד הוא מתממש, אנסה להציג מספר טענות מרכזיות:

1. גיבוש חזון מהווה מנוף מרכזי בידי המנהיג להתמודדות עם המורכבות ואי הוודאות, המאפיינת את הסביבה הארגונית בהווה ובעתיד.
2. החזון האישי והחזון הארגוני של המנהיג משלימים זה את זה.
3. החזון שונה מהייעוד בכך שהוא מגדיר את מערכת הערכים המנחה את הזהות המשותפת והוא מהווה בסיס לגיוס מחויבות ומשמעות.
4. על אף המורכבות הקוגניטיבית והרגשית הקשורה בכך, ניתן להגדיר מספר שלבים מובנים לתהליך יצירת החזון ולהטמעתו בעשייה היום יומית (האישית והארגונית).

מהי אמירה ברורה "לאן" – מהו חזון

החזון בתרגומו המילולי הינו למעשה חיזיון – ביטוי ויזואלי של מציאות או התרחשות. יחד עם זאת בתרבות הישראלית/יהודית קיבל המושג קונוטציה מיסטית והרואית במיוחד, זאת סביב זיהוי המושג עם הנביאים ("חזון יחזקאל, "חזון ישעיהו"...) ו/או עם מנהיגי העם והאומה כמו בן-גוריון והרצל. האדרה זו של מושג החזון מצויה גם בספרות וגם בתפיסה המקובלת (בעולם) כי חזון מתקשר עם מנהיגים בכירים של ארגונים גדולים, ראשי ממשלות ומדינות.

ברמה ארצית יותר ניתן להגדיר את החזון כ"תמונה עתידית של הארגון (כולו או תת יחידות שלו) במיטבו", ולפיכך הוא צריך להיות נחלתם של מנהיגים בכל הרמות הארגוניות. בשונה מהייעוד, המגדיר את הסיבה לקיומו של הארגון וממנו ואת המשמעות המיוחדת לעשייה. החזון אינו מגדיר מה עושים אלא את הערכים והעקרונות, המנחים את העשייה ככל שתהיה. הוא גם זה שמאפשר לכל אחד

מהפרטים לחבר את רצונותיו, זהותו האישית ותוכניותו האישיות להתפתחות, למטרות הארגון וכיווני התפתחותו העתידיים. בהשלמה למטרות המציבות יעדים מדידים במונחי זמן, כמות, ואיכות, מציב החזון שאיפה מתמדת שאינה ממומשת. למעשה מימושו של החזון אינו מתבטא בהגשמתו, אלא באופן שהוא מהווה עקרון מנחה לעשייה הארגונית היומיומית.

החותם האישי והחזון הארגוני

כשלב ראשון ומרכזי בהתמודדות עם האתגרים המנהיגותיים בצרכי הפרטים ומורכבות הסביבה, נדרש כל מנהיג, בכל תפקיד, ללמוד את עצמו. בתהליך זה תוך צבירה של עוד ועוד מודעות, מחפש הוא אחר הערכים והצרכים שמניעים אותו קדימה; מנסה להתחקות אחר מה דוחף אותו להשפיע ואיזה מציאות הוא היה רוצה לקדם; מנסה ללמוד מתוך אנשים שהשפיעו עליו ומתוך ניסיונותיו בעבר. כל אלה מתגבשים יחד לידי אמירה ברורה – חותם אישי!!!

מנהל שגדל באווירה אותה הוא מגדיר כ"חוסמת ומגבילה", תוך התלבטות גדולה של דמויות סמכותיות (הורה או מנהלים בשלבים מוקדמים) עשוי להגדיר לעצמו את האתגר כמנהיג ביצירת בסביבה המדגישה חופש ופשרות לביטוי אישי והתפתחות. מנהל אחר שצמח מתוך הצורך המתמיד להוכיח את עצמו ואולי גם אף פעם לא הרגיש מספק, עשוי לזהות בעצמו דחף אדיר ליצור מציאות הרבה יותר תומכת ומכילה. לחילופין, מתוך הוקרה לדחיפה האישית שקיבל, עשוי אותו מנהל לרצות ליצור מסגרת מאד תחרותית בה כל פרט מתפתח מתוך "המאבק להישרד".

דוגמאות אחרות ל"חותם האישי", הגם שגם הן נובעות משלבים שונים בהתפתחות האישית, מתמקדות ברעיון אותו רצו אנשים להנחיל או בחלום אותו רצו להגשים. וולט דיסני בנה ארגון אדיר על בסיס האמונה, כי כל חלום ניתן להגשים, בתנאי שהוא מתורגם בראש לתמונה ברורה. באופן דומה

תעשיין ישראלי מוביל, שהאמין כי תעשייה לייצוא היא הדבר החשוב לציונות המודרנית, והקדיש את כל מרצו ועשייתו למימוש הרעיון. התעשיינים, בדמותו, הם אנשי יצירה וחזון, המשלבים עבודת כפיים עם אסתטיקה ואמנות.

החותם האישי של המנהיג משפיע על האופן, שבו הוא חושב ופועל בכל מסגרת וקונטקסט. יחד עם זאת, נראה שבמפגש עם קונטקסטים ארגוניים שונים, יקבל החותם האישי ביטוי אחר. בתוך ארגון צבאי עשוי המושג של פתיחות ושותפות בחותמו של מנהיג מסוים לקבל ביטוי אחר מאשר בחצר הקיבוץ. הייעוד, הטכנולוגיה וההרכב האנושי יקבעו את האופן הספציפי, שבו יבוא לידי ביטוי החותם האישי של המנהיג.

משתמע מכך, שהחזון הינו מימוש של החותם האישי בתוך קונטקסט ארגוני ספציפי, אך לא רק: בעוד שהמנהיג מנסה להטביע את חותמו האישי בתוך הקונטקסט הארגוני הספציפי, הוא גם מנסה לחשוף את החזון המצוי בארגון. החזון הנובע מייעודו הספציפי של הארגון (המתבטא בטכנולוגיה, תרבות, הרכב אנושי וכיו"ב) ומחזונותיהם של שותפי הארגון השונים. בתהליך זה מדומה המנהיג ל"אספן אשפה", המחפש אחר חלקים בארגון, שהם בעלי פוטנציאל להיכלל בתוך חזונו, או לפסל המנסה לחשוף את הצורה והחוויה בסלע ולא את זו שבראשו.

בהקשר זה, יתכן כי יש הבדל בין יזמים או חלוצים, שיצרו ארגונים בדמותם לבין מנהיגים, שעזרו לארגון למצות את הפוטנציאל, שכבר טמון בו. בעוד שהנרי פורד (חברת "פורד" למכוניות), וולט דיסני, סטף וורטהיימר (גן התעשייה ומפעל ישקרה) בנו ארגונים על פי חלומם, רתמו ממשיכיהם ומנהלים כלליים אחרים את חותמם האישי למימוש הפוטנציאל, הטמון בארגונים עצמם. בין אם כמקימים בין אם כיוזמים, המכנה המשותף לכולם הוא העיסוק בקידום הארגון לקראת עתיד טוב יותר.

תמונה עתידית: הייעוד בשרות המשימה והחזון בשרות המשמעות

בכל ניסיון ארגוני לחזות את העתיד ו"לנהל אותו" ישנו בלבול נפוץ בין ייעוד, וחזון וממנו נגזר בלבול בין אסטרטגיה ומטפורה מארגנת ובין יעדים וערכים. למעשה אלו שני ערוצים נפרדים, התלויים זה בזה, ומשלימים יחד גשטלט ארגוני וניהולי.

הייעוד למעשה מגדיר את הסיבה הפורמלית לקיום הארגון ואת הפעולות המרכזיות, שהארגון יבצע על מנת להבטיח את קיומו לאורך זמן. בארגון אחד, על מנת להבטיח מקסימום רווח לבעלי המניות, הארגון שואף להיות ארגון השרות וההארכה האיכותי והגדול בעולם ובארגון אחר שואפים להיות חברת ייצור הלהבים הגדולה והאיכותית.

לעומת זאת החזון מגדיר את האופן שבו יפעל הארגון על מנת לממש את הייעוד. דהיינו, על מנת להיות חברת הארחה או מפעל יצרני, המניב רווח לבעלי המניות, איזה ארגון אנחנו צריכים להיות?

בעוד שהייעוד מבחין בין ארגונים בעיקר על בסיס של מאפיינים סטרוקטורליים כמו טכנולוגיה, חתך אנושי וגודל מבחין החזון ביניהם על בסיס של ערכים ומשמעות, כך ששתי חברות זהות בייעודן עשויות להיות מונחות על ידי חזון שונה לגמרי. טענה זו מומחשת היטב בהשוואה בין שתי יחידות בעלות ייעוד זהה, שכתוצאה מנסיבות הוצרות וחזון שונה של המפקדים ומעצבי המדיניות, יצרו תרבות שונה לחלוטין. בהשוואה בין חטיבות החי"ר בצה"ל- חטיבת הצנחנים משיגה את ייעודה על ידי יצירת תרבות של הצטיינות אישית, תחרות ומשמעת (ערכים הנגזרים ממטפורה בסיסית של קבוצת ספורט תחרותית). לעומתה חטיבת גולני משיגה את ייעודה על ידי יצירת תרבות, המדגישה ערכים של חברות, נאמנות וכבוד (ערכים הנגזרים ממטפורה בסיסית של משפחה).

מתוך האמור לעיל ברור כי תהליך התכנון והעשייה בארגונים ראוי שיהיה שילוב של שני צירים, האחד מוביל לביצוע משימות ופעולות, והשני מוביל ליצירת מחויבות ומשמעות. יחד הם משתלבים למעגל שלם כפי שמוצג בתרשימים הבאים:

מעגל הניהול השלם

ייעוד (MISSION)	חזון (VISION)
אסטרטגיה עסקית	מטפורה מארגנת

מטרות ארוכות טווח
(Long term goals)
יעדים (OBJECTIVES)

קריטריונים ומדדים
תוכנית עבודה

הגדרת תפקידי המנהל

הנחות יסוד
(Basic assumptions)

ערכים ארגוניים (VALUES)

טקסים, שפה התנהגויות

תוכנית ארגונית

למימוש חזון ארגונית

הגדרת תפקידי המנהיג

יצירת משמעות ומחויבות ביצוע משימה תוצאות גבוהות לאורך זמן

על מנת לחדד את ההבחנה מוצג תרשים נוסף ובו השוואה בין אבני הבניין של החזון והייעוד - ערך על מול יעד:

יעד/משימה

1. ערך ארגוני

ממנו נגזרות פעולות לביצוע המוגדרות
בתוצאות ומשאבים

מגדיר את האופן הייחודי ("הרוח") שבו
תבוצענה הפעולות

- | | |
|---|------------------------------|
| • שלב להשגת מטרות בתוכניות העבודה | • אבן יסוד בתרבות הארגון |
| • אופרטיבי | • נותן כיוון |
| • "יורד" ממחלקת תכנון או או"ש | • באחריות המנהיג |
| • שלב מסתיים בתהליך | • מטרה נשאפת – מגדלור |
| • מוגדר, מדיד | • מדידה איכותית, סובייקטיבית |
| • תחום בזמן | • מעבר לזמן |
| • מוגבל, בד"כ ספציפי לתת-מערכת
ופונקציות שונות בתוכה | • בד"כ מחייב בכל הרמות |

כפי שמוצג בתרשימים, מתוך הייעוד הארגוני נגזרת אסטרטגית פעולה וממנה נגזרות מטרות ויעדים, המתורגמים לתוכנית עבודה. זו מגדירה את המשימות במונחים של זמן, מקום ומשאבים.

לדוגמא: הייעוד של חברת דיסני הוא להיות ארגון השרות וההארכה האיכותי ביותר בעולם ועל ידי כך להגדיל את הרווח לבעלי המניות, לעובדים ולקוחות. הייעוד של אחד מהמפעלים המובילים בארץ לעומת זאת, הוא ייצוא של מוצרים תעשייתיים בתחום המתכת על מנת להגדיל את ההכנסות לבעלים, להגדיל את רווחת העובדים, ולהעשיר את קופת המדינה במטבע זר.

במקביל לייעוד, החזון מציג מטפורה או תמונה ארגונית שלמה, המבוססת על מערכת של הנחות יסוד וממנה נגזרים ערכים מנחים המתורגמים לטקסים, שפה וסמלים. אלה מתורגמים לתוכנית הטמעה שתוצאותיה: זהות, מחויבות ומשמעות לעשייה. לדוגמא: בדיסני, מתאר החזון סביבה בה אורחים, חברי צוות (CAST) ובעלי המניות שמחים. כולם שותפים להצגה אחת גדולה בה אין המון-יש קהל, אין לקוח-יש אורח, אין מדים-יש תחפושות, אין עובדים-יש צוות-להקה, אין עולם ייצור או שטח-יש במה. כמסר מרכזי ומכוון טווח וולט סידיני את המושג "PICTURE-PERFECT", שהוא ביטוי לשאיפה הבלתי פוסקת לשלמות.

החזון של אותו מפעל ישראלי מיוצג בסמל של עץ התעשייה INDUSTREE ("תעשייה"): מטפורה של מנורה הנטועה ביישוב ובקנייה מצמיחה גלגלי תעשייה המאירים לרחוק. השורשיות והמסורת מחד משתלבים עם היצרנות והיצירתיות מאידך, ואלו מצמיחים אור לגויים. בתפיסה של אבי החזון, יצרנות משולבת עם יצרניות ועבודת כפיים עם אמנות ואסטיקה. לפיכך התעשייה היא מקום שנעים לעבוד בו, שמזמין אנשים לחשוב וליצור.

על מנת לממש את הייעוד בדיסני נבנתה אסטרטגיה של הקמת ממלכת חלומות, המהווה אטרקציה לכל המשפחה, וסביבה תוכננה מערכת אירוח שלמה. מתוך אסטרטגיה זו, המוצגת בפשטנות רבה, נגזרות כל הזמן מטרות, יעדים ואלפי משימות ופעולות מדידות. לעומת זאת על מנת לממש את החזון, הגדירו בדיסני ערכים מרכזיים, והשקיעו חשיבה רבה, במציאת דרכים להטמיע אותם בקרב העובדים. בין הערכים המרכזיים, כפי שהם מופיעים בתוכנית ההכשרה של החברה מצויים:

- אנחנו מחויבים לאיכות בכל פעולה שאנחנו עושים: בליהוק צוות, בהכשרה, באווירה, בחוויה שאנחנו יוצרים לצוות ולאורחים.
- אנחנו חברותיים, מגישים עזרה, ואדיבים: משרתים את כולם באופן בו היינו רוצים שישרתו אותנו.
- אנחנו מחייכים: כדי לשמח אנשים וליצור אצלם זיכרונות וחוויות.
- אנחנו צוות: קבוצה של נשרים שעפה במבנה.
- אנחנו חיוביים: תמיד נמצא דרך לבצע את הדברים, לעולם לא נוותר.
- אנחנו אף פעם לא אומרים לא, תמיד נגיד שנשמח לבדוק ולראות האם זה אפשרי. לא נציע אלטרנטיבות אלא נקרא לממונה במידה ואנחנו מרגישים שלא נוכל לספק בדיוק את צרכי האורח.
- אנחנו על הבמה ויודעים את התפקיד בהצגה: אנחנו מארחים-בדרנים, שיודעים את התפקיד ולעולם לא מפספסים, על מנת לתת תמיד את ההצגה הכי טובה.
- אנחנו מקצועניים ויעילים: לוקחים אחריות לכל פעולה והחלטה, אנחנו מתמידים ואמינים.
- אנחנו שואפים כל הזמן להיות הכי טובים: אנחנו עושים את הכי טוב שאנחנו יכולים כל הזמן, ובכך אנו גאים.

גם במפעל המוזכר לעיל, על מנת לממש את הייעוד, נבנתה תוכנית הכוללת הקמת יישוב, מרכז ליזמים ומפעל תעשייתי, ממנה נגזרים כל הזמן כיוונים עסקיים, מטרות, יעדים ומשימות מדידות. על מנת לממש את החזון הוגדרו ערכים מרכזיים, והוקדשה חשיבה רבה באשר לדרך שבה יהפכו אותם לקרונות המכוונים את העשייה היומ-יומית. בין הערכים המרכזיים, כפי שנצפו משיחות וביקורים, מצויים ערכים של:

- אסתטיקה
- משפחתיות ושורשיות
- שבירת מסגרות והטלת ספק
- יזמות וייצוא
- למידה ושיפור מתמיד

סיכום ביניים: להבחנה בין חזון וייעוד השלכות ברורות גם לתפקוד המנהל הנדרש לשני ערוצי פעולה בו זמנית (או באנלוגיה לשני חלקי המוח): באחד המנהל מפעיל, ואילו בשני הוא בונה את יכולתו של הארגון להשתנות לאורך זמן. במילים אחרות, המנהל נדרש כל הזמן לכוון את המונהגים לפעולה ולחשיבה, לעשייה ומתן משמעות ואלה פועלים בשני ערוצים נפרדים ומשלימים.

תהליך זה מזכיר את אותו חכם סיני שמסתובב עם פת לחם עליה הוא חי ופרח הנותן לו את הסיבה לחיות, או לאותו סתת שבמעשיו מקיש ומעצב אבנים ובחזונו בונה את המקדש.

מה הם תכני החזון במה הוא ממוקד?

בעוד שברור, שחזון מציג תמונה עתידית רצויה של הארגון או יחידה, לא מספיק ברור, במה הוא ממוקד. בהיותו גם כלי ליצירת מחויבות ומוטיבציה נדרש מיקוד ברור של נקודת המנוף באמצעותה יניע המנהיג את מונהגיו: באיזה אספקט של המציאות העתידית יעשה המנהיג שימוש על מנת להניע ולגייס מחויבות.

קונגר בספרו על מנהיגות כריזמטית מציע שני צירים באמצעותם ניתן להבחין בין חזונות שונים: האחד עוסק בכיוון החזון, האם הוא מופנה פנימה לארגון או החוצה לחברה. הציר השני עוסק ב"רוחב הזווית", האם ממוקד במטרה נקודתית או יותר רחבה. מחיבור בין הצירים נוצרת טיפולוגיה של ארבעה מוקדים שונים של החזון:

- חזון המפונה פנימה בזווית צרה: החזון ממוקד בגיבוש תמונה עתידית לעובדים ולצוות של תת הארגון או הארגון כולו (מותנה בבכירות המנהל). שאלות כמו: כיצד יראה העובד המצטיין? מה הם בסיסי המוטיבציה של העובדים? איזה תהליכים צוותיים יהיו מרכזיים? הם חלק מהשאלות בהם ממוקד חזון זה.

לדוגמא: מנהל מחלקת תוכנה שראה בחזונו אנשי תוכנה בחליפות מעונבות עם עגיל באוזן, או לחליפין חדר ישיבות מרובע עם חדר אחורי זרוק. כל זאת כדי להעביר את הצורך בקיום משלים של יצירתיות מחד, עם פורמליות וסדר (לוחות זמנים, התייחסות ללקוחות) מאידך.

- חזון המופנה פנימה בזווית רחבה: החזון ממוקד בחיבור שבין תתי הארגונים השונים ותרומתם המשלימה. בעוד שמנהל מחלקה או אגף נדרש להגדיר את תרומת יחידתו לתרבות הכלל הארגונית, נדרש המנכ"ל להגדיר תפיסה המאפשרת חיבור בין היחידות השונות. לדוגמא: מנהלת ביה"ס שראתה את המערכת כ"חממת דעת". בה הצוות נדרש להתאים את התנאים לכל אחד מהתלמידים, על מנת שיצמח באופן אופטימלי, על מנת שיוכל לעמוד במשימה נדרש ביה"ס "לדשן" בצורה אופטימלית כל אחד מהמורים.
- חזון המופנה החוצה בזווית צרה: החזון ממוקד במוצרים או שירותים שהארגון מספק ובהגדרת הלקוחות העתידיים של הארגון. שאלות כמו: באיזה עיסוק אנחנו? מי הלקוחות שלנו, מה מאפיין אותם? איזה סוג של קשר ישמר בין הארגון והלקוחות? הם רק חלק מהשאלות עליהן צריך חזון זה לענות. לדוגמא: מנהלת קו מוצרי מזון, שראתה את החזון ביצירת איכות חיים כוללת לעובדים, ללקוחות ולספקים.
- חזון המופנה החוצה בזווית רחבה: החזון ממוקד במסר, שמביא לחברה הכוללת. לדוגמא: סטיבן ג'ובס הוביל את צוות המקינטוש ברצון לשנות את כל צורת הלמידה בחברה המודרנית ביחד עם חיסול הפחד מהקופסא המנוכרת. תעשיין ישראל מוביל, שרצה לשנות את פני הציונות עם התפיסה של תעשייה אסתטית ושורשית. יזם צעיר, שרצה באמצעות מוצר פשוט וחכם להדהים את עולם המחשבים ובוזה להטמיע מסר ש"שום דבר אינו מונח" (ASSUMED)!

	מוקד צר	מוקד רחב
מופנה פנימה	החזון ביחס לעובדים ותהליכי העבודה בצוות	החזון ביחס לארגון כולו (אינטגרציה בין יחידות)
מופנה החוצה	החזון ביחס ללקוחות, שירותים ומוצרים	החזון ביחס לחברה שבתוכה אנו חיים

בעוד שכל "ריבוע" בטבלא מציג מוקד אחר של חזון ברור, כי חזונות ארגוניים יכולים להכיל יותר ממוקד אחד. המשמעות המרכזית של החשיבה על המוקד מתמצית בשאלה: מה יהיה יותר מהכל המנוף לליבותיהם שלהשותפים?

חמשת השלבים בתהליך יצירת החזון ומימושו

מעצם טבעו, החזון אינו ידע נרכש או לחליפין תוצאה של תרגיל לוגי כזה או אחר. החזון הוא שילוב מסובך של רגשות, רצונות, ערכים, הנחות יסוד, אינטואיציה וניתוח שיטתי של נתונים – מרכיבים שבחלקם מודעים, מובנים ונשלטים ובחלקם לא מודעים, לא מובנים ונסתרים. משום כך ברור כי גם תהליך יצירת החזון ולא פחות ממימושו אינו רק תהליך מובנה ולוגי, אלא מכלול של פעולות מאורגנות וחסרות סדר, מעזות ובולמות, אינטואיטיביות ורציונליות, יצירתיות וחסרות מעוף.

בהחלט יתכן כי לכל אדם דרך משלו ליצור ולממש את החזון שלו. יחד עם זאת, בהסתמך על הספרות ובעיקר על התנסויות הדרכתיות וייעוציות, יעשה ניסיון לאפיין חמישה שלבים מרכזיים בתהליך גיבוש החזון ומימושו.

שלב א – גיבוש החותם האישי: בהתבסס על תהליך של חקירה אישית (בד"כ בידוע חונך או קבוצה) נדרש המנהל לברר לעצמו את המניעים, הצרכים והערכים המנחים אותו בתהליך ההובלה ובאינטראקציות עם אנשים. ניסיון העבר כמנהיג, ניסיון כמנהיג ומשוב משותפים, מהווים בסיס חשוב לגיבוש אמירה אישית ביחס לאופן, שבו רוצה המנהל להשפיע ולהוביל. סוגיות כמו: מה היה רוצה המנהל להשאיר אצל כפיפיו לאחר שיעזוב? איזה ערכים הוא רואה כחשובים? איזה סוג אינטראקציות חברתיות הוא רוצה ליצור? הן חלק מהשאלות עליהם צריך לענות החותם האישי. בניסוחו הסופי צריך החותם האישי להביא לידי מיצוי נקודות החוזק באישיותו של המנהיג ולגייס את מירב מחויבותו להתביע את החותם באחרים.

לדוגמא: בסוף סדנא בת מספר מפגשים שמטרתה גיבוש חזון, סיכם אחד המשתתפים את חותמו האישי במשפט: "שום דבר לא מונח". משפט זה ביטא יותר מהכל את תפיסתו של המנהל, כי במציאות הארגונית לא ניתן להתייחס לדברים כמובנים מאליהם, או לחליפין כאקסיומות, שלא ניתן לערער עליהן. פריצת מסגרות החשיבה ערעור הנחות היסוד, הם החותם שיביא אותו המנהל לכל ארגון בו יעבוד.

שלב ב' – יצירת החזון הארגוני: באופן משלים לחותם האישי, החזון הארגוני מביא לידי ביטוי את המאפיינים הייחודיים של הארגון, והוא יצירה משותפת של המנהיג עם שותפיו השונים. החזון הארגוני מבטא תמונה של המנהיג ולעיתים של כל חברי הארגון ביחס לארגון או ליחידה במיטבה. תהליך יצירת החזון הוא שלב יצירתי בו נדרש המנהיג לנסות ולהתנתק מכבלים רגשיים וחשיבתיים ולהפליג אל העתיד. לצד חלומות מנותקים מהמציאות ולא סדורים, נדרש המנהל לבחון את מאפייני הארגון הקיימים (ייעוד, טכנולוגיה, ערכים מנחים) ולהגדיר, בסופו של התהליך, מטפורה (תמונה כוללת) המאפשרת להכיל בקונצפט אחד את כל החלקים.

לדוגמא: בסופו של תהליך אינטנסיבי להגדרת חזון לפנימיית ילדים דתית, שייעודה הוא הוצאת ילדים ממעגל המצוקה, הוגדרה מטפורה של "פרדס אתרוגים". בשונה מטיפול בכל פרי הדר אחר, נדרש הפרדסן להשקיע מאמץ בכל אתרוג ואתרוג על מנת להבטיח את טיבו ובהתאם לכך גם את מחירו (שיכול להגיע לסכומים גבוהים למדי). כך גם בפנימייה, בשונה מתפיסה של פנימייה כמכלול, הוצגה על ידי מנהל הפנימייה תפיסה חדשה ובמרכזה מיצוי הפוטנציאל האישי של כל חניך וחניך.

שלב ג - ניסוח ומיקוד החזון: לאחר שלב היצירה, בו הועלו באופן לא מסודר נקודות רבות באשר למציאות העתידית, מבטא השלב השלישי תהליך של מיקוד וניסוח (ארטיקולציה). שלב זה חיוני, שכן החזון הוא בחלקו אמצעי לקומוניקציה, באמצעותה מגייס המנהיג מחויבות. יכולתו לנסח את החזון באופן בהיר, קליט ומעורר תקווה, תקבע את מוכנות המונהגים להתגייס למימוש. ניסוח החזון נגזר מהגדרת הייעוד הארגוני, והוא כולל תאור של התמונה הכוללת (מטפורה מארגנת), מערכת ערכים מנחה, והחיבור לחותם האישי של המנהיג.

לדוגמא: בסדנא לכל מנהלי הרשת הבכירים, הציג מנכ"ל רשת מלונות מובילה את ייעוד וחזון הרשת. הייעוד הוא השגת מקסימום רווח לבעלי המניות על ידי מתן שרותי אירוח ונופש.

על מנת להשיג את הייעוד הוגדר החזון של "מלונאות מעבר לציפיות", והוצג הסמל של האות היוונית "דלתא". תפקיד הרשת, על פי החזון, מתמקד במתן שרות מעבר לציפיות האורחים ומעבר לציפיות הצוות. על מנת להצליח כל הזמן לתת "דלתא" בציפיות (שכן ציפייה- ברגע שמומשה הופכת לסטנדרט), נדרש תהליך מתמיד של איתור, חיזוי ומציאת דרכים יצירתיות למימוש הציפיות. כלפי פנים התמקד החזון בהפיכת כל עובד מאיש מקצוע (מומחה בתחומו) למלונאי רשת – מארח המחויב לשרות, התייחסות אישית לאורח וניסיון לחזות ולאתר את צרכי האורח. "אם נצליח בכך", כך טען המנכ"ל, "נוכל לגייס עוד מאות ראשים טובים למשימה המשותפת מחד, ונאפשר לכל עובד להתפתח באופן מרבי מאידך". הערכים המרכזיים עליהם מושתת החזון:

<u>ציפיות + דלתא לעובד</u>	<u>ציפיות + דלתא לאורח</u>
● התייחסות אישית ומיצוי פוטנציאל	● התייחסות אישית
● שיפור מתמיד בתנאים הפיסיים ותנאי הרווחה	● כל עובד מארח
● למידה ופיתוח	● מתן שרות
● שותפות ועבודת צוות	

בעוד שהיעוד והחזון מותאמים למאפיינים הייחודיים של הרשת, נראה כי המסרים על חשיבות הלכות, על הצורך בהעברת יותר אחריות ומרחב פעולה לעובדים, ביחד עם "פזילה" לשורה התחתונה, מבטאים יותר מהכל את חותמו האישי של המנכ"ל.

שלב ד' - הפיכת החזון למוחשי: לאחר שלב מיקוד וניסוח הרעיון המרכזי ישנו שלב יצירתי נוסף, בו הרעיון הבסיסי הופך למוחשי. כמו בתהליך של יצירת סרט, מנסה המנהל ליצור לעצמו הדמיה מוחשית ככל שניתן של הארגון בפעולה לאור החזון. הדמיה זו כוללת אווירה, רגשות, מראות, ריחות, טקסט והתנהגויות. שלב זה כמו בשלב הראשון, אינו צריך לעמוד במבחן היתכנות, אלא צריך להכשיר את המנהיג לזהות בכל עשייה או התרחשות ארגונית הזדמנות להטמעת הערכים והעקרונות המרכזיים בחזונו.

לדוגמא: לאחר שהתקבל החזון של "מלונאות מעבר לציפיות", נדרשה הנהלת הרשת לתרגם אותו לפעולות מוחשיות. כיצד זה בא לידי ביטוי בפעולת פקיד הקבלה בלילה? כיצד מגיב מלצר, כשהוא שופך מרק על מכנסי האורח? איזה שירותים נוספים ניתן לתת? ועוד.

באופן דומה, בתוך עולם הקסם של דיסני, מה המשמעות של קליטת עובד חדש? כיצד מכשירים עובדי ניקיון? מה התפקיד של המארחות במחזה? וכיו"ב. בדוגמא של המפעל, מה המשמעות של ארגון תעשייתי בו אסתטיקה היא ערך מוביל? באיזה צבע צבועה הרצפה? באילו מכוונות עושים שימוש?

שלב ה' - הטמעת החזון והפיכתו ל"ממשי": השלב האחרון בתהליך החזון הוא של הטמעה, ובו נדרש המנהיג להכניס את הרעיון המרכזי וביטוייו השונים למסגרת של תוכנית. תוכנית זו צריכה להביא לידי ביטוי פעולות ארגוניות שונות לאור החזון, אך אולי יותר מהכל להגדיר את האופן, שבו יפעל המנהיג להטמיע את חזונו. זוהי למעשה נקודת החיבור, שבין הגדרת הכיוון והפעולה על פיו. בשונה מאסטרטג מבריק, מבחנו של המנהיג הוא המידה, שבה הוא מצליח להפוך את החזון לעקרון פעולה ביום יום; המידה שבה הוא מצליח להפוך את החזון לעקרון הטבעה בעשייה של הכפופים; המידה שבה מגדיר החזון זהות ברורה, העומדת במבחן השינויים והתמורות בסביבה! היעדים המרכזיים בתהליך ההטמעה:

1. חיבור השותפים לחזון- גיוס המחויבות:
 - תהליך השיווק – כמו בכל תהליך שיווקי, המידה שבה החזון בהיר ומשוך ביחד עם יכולתו הרטורית של המנהיג יקבעו את הסיכויים ליצירת עניין ראשוני.
 - התהליך המנהיגותי: מהותי – עד כמה מבין כל שותף לחזון כי אכן מובטח לו עתיד טוב יותר? עד כמה רואה השותף את החזון הארגוני מכוון לצרכיו האישיים, ותומך בחזונו האישי? עד כמה מהווה החזון בסיס לגירוי אינטלקטואלי?
 - שאלות אלה מצביעות על כך, שבתהליך גיוס המחויבות למעשה נבחנת יכולתו של המנהיג לחולל רגשות: להלהיב, לגרות אינטלקטואלית, להתייחס אישית (מימדי המנהיגות המעצבת). יחד עם זאת, בהינתן חזון בהיר, מלהיב ומוחשי, קלה הרבה יותר משימתו של המנהיג.
2. בניית פורמים ומסגרות למימוש הערכים (בניית המערכת לאור החזון):
 - בנוסף לגיוס המחויבות האישית של כל שותף ושותף, נדרש המנהיג להבנות את הארגון את הארגון באופן, שמתעל ועוזר לחבריו להתנהג ביום יום לאור החזון. המנהיג נדרש לרתום כל מנגנון ארגוני לחיזוק המסרים המועברים באמצעות החזון.
 - לדוגמא:** מיסוד ישיבה שבועית להפקת לקחים (פינוי יומנים, מניעת הפרעות) עשויה לתמוך בהטמעת הערך של שיפור מתמיד. באופן דומה, תגמול עובדים על התקדמות ולא רק על ביצועים אבסולוטיים, יכולה להבהיר את הערך של שאיפה מתמדת למיצוי הפוטנציאל.
3. תכנון התערבויות קריטיות של המנהיג בשרות הערכים והמסרים המרכזיים:
 - על בסיס ההנחה, כי "המנהיגות מתבטאת בגישה ובמעשים יותר מאשר מילים", חייב המנהיג לחפש אחר דרכים לבטא את מסריו בהתנהגות אישית ובעשייה ארגונית. מעבר לדוגמא אישית נורמטיבית, נדרש המנהיג לחפש אחר פעולות סימבוליות, נקודות מנוף באמצעותן יקדם מסרים.

לדוגמא: טיסה של מלך ממדינה עוינת בשמי המדינה השכנה, כפתיחה לחופש תנועה אווירית וכסמל לתחילת שלום בין עמים, היא מסר סימבולי אדיר. באופן דומה, מנהל חברה, שדוגלת ביוזמה והתנסות כערך מרכזי, המציין לשבח למידה של עובד מפרוייקט, למרות שהפרוייקט נכשל וגרם לנזק כלכלי לחברה.

ככל שהארגון גדול יותר, גדלה חשיבותם של הסמלים, כדרך להעברת מסרים גם לשותפים אתם אין למנהיג קשר שוטף.

4. בדיקה ולמידה במהלך תהליך ההטמעה לאור ארבע אבני בוחן מרכזיות: כמו בכל תהליך ניהולי בו מתבצעת למידה מהניסיון, נדרש המנהל להגדיר פרמטרים לאורם יוכל להתבונן בעשייה, לנתח, להפיק לקחים ולשפר. ארבעת הפרמטרים המרכזיים:
- מבחן ההבנה: עד כמה החזון מובן?
 - מבחן העשייה: עד כמה יש פער בין הצהרות ומעשים?
 - מבחן הזמן: עד כמה מבטא האופן, שבו מתחלק זמנו של המנהיג, את סדר העדיפויות המוצג בחזון?
 - מבחן המחויבות: כיצד פועל המנהיג במצבי לחץ ומשבר?

אם זה כל כך פשוט – למה זה כל כך קשה?

- לכאורה, בהינתן מובנות כזו של תהליך ניתן היה לחשוב, כי יישומו קל. יחד עם זאת, הניסיון מצביע על קשיים לא מעטים בשלב הלמידה, ויותר מזה- בשלב היישום.
- חזון זו מילה גדולה ומחייבת: "כשאגיע להיות מנכ"ל יהיה לי חזון..".
 - הקושי ללמוד מתוך הניסיון ולהגיע למודעות עצמית ביחס לצרכים ולמניעים להנהיג: מעבר לתוכנית קריירה, לא ברור לי מה אני באמת רוצה? מה היכולות והכישורים שלי?
 - הקושי להגדיר חזון לתת יחידה באופן עצמאי ומנותק משאר הארגון.
 - הקושי הקוגניטיבי שביצירת תמונה שלמה מכל כך הרבה חלקים.
 - הקושי לפרוץ מערכת הנחות יסוד ופרדיגמות.
 - הטיה לחשיבה בציר הייעוד-אסטרטגיה-מטרות ויעדים.
 - הקושי להפריד בין התנהגויות ובין בניית המערכת (בין משחק ובין סידור הבמה).
 - הקושי להתחייב לאמירה אישית וברורה.
 - הקושי לחשוב על מה שיש ולא על מה שאין, ועל מה שאין כתלוי בנו.

אל מול רשימה ארוכה זו של קשיים ישנה רשימה מקבילה המפרטת למה זה כל כך נחוץ. באמצעות רצון אמיתי להשפיע, חשיבה שיטתית על כיוון ומחויבות אליו, ובהינתן העובדה, שלכפיפים יש צורך אדיר בכך (שרק ילך ויגבר עם "גלי הקדמה") – זה בהחלט אפשרי!!!

סיכום

רבות נכתב אודות המורכבות ואי הוודאות בה פועלים ארגונים בעולם המודרני, ומידת הסחרור הפנימי שנוצר בתגובה. כדי להתמודד עם המציאות הפסיכולוגית של הארגון כשלם, ושל חבריו כפרטים, יש למקד את האתגר ביצירת ארגון, שיוכל להתמודד עם המציאות העתידית, ובמיוחד עם זו היוצרת כל הזמן עתיד חדש. המפתח המרכזי לכך טמון ביכולתם של המנהיגים, בכל הרמות הארגוניות: להגדיר זהות ארגונית ברורה וקבועה, הנותנת משמעות לכל עשייה (גם אם חדשה ושונה), להטמיע וליצור מחויבות של מונהגים למערכת ערכים ועקרונות, לפתח את היכולות המנהיגותיות של השותפים ולהפוך כל ניסיון למשאב חיוני ללמידה משפרת.

את כל ההיבטים הללו ניתן להגדיר כתפקיד המנהיגות בגיבוש חזון ארגוני והטמעתו בעשייה היום-יומית!!!

רשימה ביבליוגרפית

לכתובת מאמר זה, כמו גם לחוברת העבודה המצורפת, נלקחו רעיונות רבים מתוך ספרים, מאמרים, פרסומים של ארגונים, שיחות וייעוץ למנהלים. רעיונות אלה עובדו לחיבור אחד בצורה,

שבדרך כלל מטשטשת את זהותם המובחנת. ברשימה להלן יוצגו רק מעט ממקורות אלה, אולי המרכזיים שבהם:

- Argyris, C. and Schon, D. A. Theory in Practice Jossey-Bass, 1974.
- Bass, B. Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, New York. 1985.
- Bennis, W. On Becoming a Leader. Reading Mass.: Addison Wesley, 1989.
- Bennis, W., and Nanus, B. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper Collins, 1985.
- Block, P. The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work. San Francisco: Jossey –bass, 1987.
- Conger, J. A. The Charismatic Leader. Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Drucker, P. F. The New Realities. New York: Harper Collins 1989
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. San Francisco: Jossy-Bass, 1987.
- Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, January-February 1994.
- Mitroff, I. I., masop, R. O. and Pearson, C. M. Frame Break: The Radical Redesign of American Business
- Morgan, G. Images of Organizations. Sage Publications, Inc. 1986.
- Nanus, B. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. Chicago: Contemporary books, 1989.
- Peters, T. Thriving on Chaos. New York: Knopf, 1987.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H. and James, R. M. The Strategy Process. Englewood cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1989.
 - Quinn, R. E. Beyond Rational Management. Jossey-Bass, 1991.
 - Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 1985.
 - Thomas, B. Walt Disney: An American tradition. New York: Simon & Schuster, 1976.
 - Wheatley, M. J. Leadership and The New Science: Learning About Organizations from an Orderly Universe. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1994.
- Wick, C. W. and Lu Stanton, L. The Learning Edge. McGraw-Hill, Inc., 1993.
- טופלר אלווין, מהפך העוצמה, ספרית מעריב, 1992.
- כ"ץ נ., אלטמן א., פופר מ., ליפשיץ ר., הארגון כמערכת לומדת. פיתוח ארגוני בישראל, 5, קיץ 1993.
- אלטמן א., כ"ץ נ., פופר מ., מנהיגות – סקירה מושגית. פרק ראשון מתוך "מערכת מפתחת מנהיגות".
- פופר מיכה, על מנהלים כמנהיגים, הוצאת רמות – אוניברסיטת תל אביב.