

מנהיגות? לא בשבילי, תודה

החסמים להצמחת מנהיגות מקומית בקיבוץ ואיך אפשר להתמודד איתם

ההצמחה של מנהיגות מקומית היא משימה מרכזית עבור מרבית הקיבוצים, ונתפסת כחלק בלתי נפרד מיצירתה של קהילה חזקה, שיש בה המשכיות בין-דורית, חוסן ארגוני, תחושת שייכות וזהות, יצירת אקלים של אחריות ואחריותיות, ואפיקי התפתחות והשפעה לחברים החדשים. ועם זאת, אין מנהל/ת בקיבוץ שלא מכיר/ה היטב את הקושי לשכנע את האנשים המתאימים לקחת על עצמם תפקיד מרכזי ולהתקדם לתפקיד ניהולי מוביל בקהילה. למה, בעצם? לניהול קיבוצי יש אמנם מאפיינים ייחודיים, אבל מסתבר שהתופעה של עובדים מוכשרים שנמנעים מלהתקדם לתפקיד ניהולי מוביל היא רחבה ומוכרת. מחקר שתוצאותיו התפרסמו ב-Harvard Business Review מצא שישנם שלושה גורמים מרכזיים שמונעים מאנשים לקחת מנהיגות, ושלוש אסטרטגיות שמסייעות להסיר את החסמים הללו ולעזור למנהלות/ים לטפח ולקדם אנשים לעמדות מנהיגות.

מה מצאו החוקרים ואיך זה רלוונטי לנו?

למה אנשים נמנעים מלהנהיג? לפי המחקר, הסיבה היא הסיכונים שנתפסים כמתלווים לעמדת מנהיגות:



הסיכון לשאת באשמה

החשש שבמקרה של כישלון של פרוייקט או תהליך, האשמה תיפול כולה רק על כתפי המנהיג. **ובקיבוץ** - האחריות על תהליכים בקהילה כבדה במיוחד. מדובר בביתו של ממלא התפקיד עכשיו ובעתיד, וכל כישלון מאיים להמשיך ללוות אותו שנים קדימה, בעיקר אם האקלים הקהילתי אינו סובלני כלפי כישלונות.



הסיכון התדמיתי

החשש להיתפס כמתנשא, אגרסיבי, שתלטן בעיני חברי הצוות. **ובקיבוץ** - הקיבוץ הוא מעין "קבוצת שווים" אחת גדולה ודמוקרטית שבה מעבר מהמעמד של "חבר/ה מן השורה" למנהל/ת עלול להצטייר כצעד יהיר או אינטרסנטי ולייצר תדמית כוחנית.



הסיכון הבינאישי

החשש לפגיעה במערכות היחסים האישיים והחבריות עם חברי הצוות. **ובקיבוץ** - החשש מהמחיר החברתי והקהילתי הכבד הכרוך במילוי תפקיד, החיכוכים וההחלטות הקשות שמגיעות איתן, הקושי להפריד בין המקצועי לאישי, השפעות על התא המשפחתי וההשלכות לאורך זמן.

אסטרטגיות להתמודדות

איך, לפי המחקר, אפשר לעזור לאנשים להתמודד עם החששות הללו ולהתקדם לעמדות הובלה והנהגה ומה אפשר לקחת מזה אלינו לקיבוץ?

להשקיע יותר באלה שזקוקים לכך

לזהות את בעלי הפוטנציאל שזקוקים ליותר סיוע וגיבוי – החדשים במערכת ואלה שנמצאים בעמדות זוטרות יחסית, ולהעצים אותם באמצעות רתימה למעורבות, פרגון פומבי ומתן מקום לביטוי.



ובקיבוץ – לאתר את החברות והחברים או את ממלאות/י התפקיד החדשים, שנמצאים בתחילת הדרך, ולמצוא דרכים יזומות להגביר את המעורבות שלהם, לזהות את הפוטנציאל הייחודי שלהם ולאפשר להם לתת לו ביטוי, ללוות בכניסה לתפקיד ולהצמיד מנטור/ית, וליצור מסלולי הכשרה פרטניים או קבוצתיים לעתודה מקומית.

ניהול קונפליקטים והאופן שבו הם נתפסים

קונפליקטים הם חלק בלתי נפרד מעבודה בארגון. השאלה היא באיזה אופן הם מנוהלים, והאם מחלוקות מתנהלות סביב הסוגיות עצמן, או הופכות להיות אישיות. "כשאנשים חווים חוסר הסכמה כדרך למצוא את הרעיון הטוב ביותר ולא כסכסוך בין אנשים, כך גובר הסיכוי שהם לא יירתעו מלהנהיג את האנשים האלה."



ובקיבוץ – יצירת אקלים מיטבי לניהול בקהילה היא אחד האתגרים הגדולים ביותר בקיבוץ. חשוב לפתח סביבה ארגונית שמתמודדת בצורה טובה עם חוסר הסכמה, אבל גם סביבה קהילתית שבה ביקורת היא עניינית ולא אישית, מחלוקות מתנהלות סביב סוגיות ולא לגופו של אדם, שיח אלים אינו שגור או מקובל וממלאי תפקידים מקבלים גיבוי מהקולגות וההנהלות. איך עושים את זה? מודלינג ניהולי, הכשרה בכלי גישור ומיומנויות תקשורת לממלאי התפקידים וחברים בקהילה, הובלת תהליך על תרבות השיח ועל איך להעביר ביקורת, לנהל קונפליקטים וליצור הסכמות בקיבוץ.

להתאמן בקטן

כדי להגביר את הסיכוי שאנשים יסיכמו לקחת על עצמם תפקיד מנהיגותי מוביל, כדאי לאפשר להם להתנסות בהובלה וניהול בקנה מידה קטן ושל פרוייקטים או תהליכים שהסיכון שכרוך בהם, ובאפשרות של כישלון בהם, מצומצם יותר. כך גם מתאפשר לאנשים לבחון סגנונות הובלה וניהול ולראות מה עובד עבורם.



ובקיבוץ – האפשרויות לקבל ניסיון בהובלה בקיבוץ רבות ומגוונות – הובלה של פרוייקט חד פעמי או מתמשך, התנסות בניהול צוות, חברות בוועדה או הנהלה. חשוב לחשוב על כל מרחב הפעילות הקהילתית והעסקית כקרע שיכולה להצמיח את המנהיגות העתידית של הקיבוץ ולאפשר בתוכה חופש עשייה, מקום ליזומות ונכונות לתת גם לחדשים וחסרי ניסיון להשתלב.

השורה התחתונה

אז מה יאפשר לנו להצמיח אנשים לעמדות מנהיגות?

מומלץ להקים פורום או צוות שעוסק בפיתוח וטיפוח המנהיגות המקומית

ומקדם תכנית שמתייחסת לכל ההיבטים שייצרו סביבה מיטבית לצמיחת מנהיגות מקומית בת קיימא:



מתן אפשרות להתאמן בהובלה לאפשר לאנשים להוביל צוותים, פרוייקטים ותהליכים פחות "חשובים" או מרכזיים, כהתנסות לקראת תפקיד מרכזי יותר בעתיד.



יצירת מסלולי הכשרה והתמקצעות אישיים (יצאה לקורסים והכשרות) **וקבוצתיים** (תכניות עתודה ומנהיגות פנים-קיבוציות או של התנועה הקיבוצית או המועצה האזורית).



איזור וליווי אישי פנייה יזומה להשתלבות ומעורבות בצוותים וועדות, מתן מקום לביטוי בפורומים אלה, ופרגון והערכה.



ליווי ממלאי תפקידים בתחילת הדרך ובמהלך כהונתם באמצעות חניכה (מנטורינג) מובנית, פורום עמיתים לממלאי תפקידים, הכשרה מתמשכת וליווי אישי מקצועי לפי הצורך.



טיפוח האקלים הארגוני והקהילתי באמצעות הטמעה מובנית של כלים לניהול והובלת שיח, הסכמות וניהול קונפליקטים, גיבוי לממלאי תפקידים ופרגון, הערכה והוקרה לאורך הדרך.

אנחנו כאן רוצות/ים להקים צוות לפיתוח עתודה מנהיגותית מקומית?

אנחנו לרושתי/ם לחשיבה משותפת, למידה ורעיונות מקיבוצים שכבר עשו זאת. בנוסף, התנועה מציעה כלים מגוונים לפיתוח וטיפוח המנהיגות – קורסים והכשרות, נבחרת מנטורים, תכניות מנהיגות, סדנאות גישור ותקשורת ועוד.

