

אני מודה, שפעם ראשונה שנתקלתי במושג ההעצמה היה לפני כחמש שנים. אני זוכרת, באותה תקופה, פעילות שלנו עם לקוח בתחום החינוך. אפשר לומר על הארגון עמו עבדנו, תוך הכללה כמובן, שהם פחדו מאד ממחשבים. הקמת אתר לשיתוף ידע ביניהם, היה תהליך שונה ממה שמקובל במקומות אחרים. ייצרנו הרבה שטח לבן בכל חלון, על חשבון התוכן, כדי שייראה מאיים פחות. גם הגרפיקה הכוללת תוכננה בהתאם. בניגוד מוחלט לכך, על דף השער של אותו אתר שיתוף היו מושגים חינוכיים המהווים את תפיסת העבודה שלהם: העצמה, דמוקרטיה, אוטונומיה, אקטיביזם, העשרה ועוד. מול מושגים אלו הרגשנו אנחנו, שבאנו לעבוד מולם פליטה רבה. המושגים נראו לנו לקוחים ממגדל השן, ולא התחברו בתפיסתנו לחיי היומיום. תמתי על הקוטביות בהתייחסות למושגים אלו לעומת ההתייחסות למחשוב ושימוש בו כאמצעי שיתוף. אני מודה שלא הבנתי אל נכון את חשיבותם של המושגים, בהיותי אדם המגדיר את עצמו כמעשי ופרקטי. בגרתי; השתנית. גם היום אני מנסה להישען על תפיסת הפרקטיקה, אולם למדתי את כוחה של ההעצמה ויכולותיה.

ד"ר אלישבע סדן מגדירה העצמה (empowerment) כתהליך שמשמעותו מעבר ממצב של חוסר אונים למצב של שליטה יחסית בחיים, בגורל ובסביבה. מעבר זה יכול להתבטא בשיפור תחושת היכולת לשלוט ובשיפור היכולות הממשיות להפעיל שליטה. המשמעות המקורית של המושג היא צורה של ייפוי כוח – אישור לפעול בשם החברה, מעין האצלת סמכויות במישור החברתי, הניתנת לפרט מסוים. ישנן ארבע קטגוריות של העצמה: פרטנית, קהילתית, קבוצתית ומקצועית. מה שלא מפתיע, וכמובן חיובי ביותר, שהעצמה בקטגוריה אחת, בדרך כלל משפיעה גם על הקטגוריות האחרות. במושגים שלי, העצמה הנה תהליך של **פיתוח**; **חיזוק** פרטני/קהילתי/קבוצתי/מקצועי ומתן יכולות ומיומנויות כדי שהאדם המועצם יוכל לממש את **הפוטנציאל** בו בהיבטים השונים.

מה להעצמה ולהיותנו מנהלים?
אחד התפקידים המרכזיים שלנו כמנהלים, כך לפחות אני מאמינה, הנו העצמת המנהלים בדרגים שמתחתנו והעצמת העובדים. אני אישית מקדישה לכך לא מעט זמן, לא מעט אנרגיה ניהולית ולא מעט משאבים. מטבע הדברים אני מתרכזת בהעצמה מקצועית בעיקר, ועל כך אני מבקשת לכתוב ולשתף. כפי שכבר אתם מבינים, לא תמיד עסקתי בכך באותה עוצמה. אני מניחה, שבשנות הניהול הראשונות, הרגשתי צורך להיות בקדמת הבמה. דאגתי להדרכת עובדים; דאגתי לקידום מיומנותיהם. אולם אני כמנהלת חשבתי שאני צריכה להיות תמיד לפנייהם. חשבתי שזו הדרך הנכונה למשוך אותם קדימה, תוך צעקת "אחרי".

קשה להשקיע שעות, זמן ואנרגיה בהעצמה. מטרתם של רוב הארגונים, לייצר או לתת שירות. יש לנו תמיד משימות, תמיד פעילויות הקשורות לקידום המוצר, השירות או הלקוח. לעצור ולהשקיע בעצמנו הנו אתגר לא פשוט. קל, כפי שאנחנו יודעים לדחות את החשוב מפני הדחוף. איך אני מקטינה את הסיכויים שזה אכן יקרה? בשתי דרכים: ראשית, אני מזכירה לעצמי כל הזמן עד כמה באמת חשוב להעצים את האנשים; ושנית, קבעתי אחראים להעשרה, וזמנים קבועים בהם יתרחשו. אין בכך לכסות את כל היבטי ההעצמה, אולם יש בכך בהחלט לקדם ובאופן משמעותי.

אני יודעת שמקובל כיום לדבר על "ניהול המוכשרים" (talent management). איתור אחוז קטן של עובדים בעלי פוטנציאל חריג, והשקעה מוגברת בהעצמתם. אני דוגלת בשיטה הפוכה: העצמה כוללת, של כל העובדים. מבחינתי כולם talented. ברור לי שהיותו המשאבים תמיד יהיו מוגבלים, משמעות הדבר הנה פחות השקעה בכל אחד ואחד, אולם

מבחינתי, יש כאן אמירה ערכית בדבר אמונתי בכל אחד ואחד מעובדי; ובנו כארגון: אנו מעסיקים אנשים מוכשרים. כולם מוכשרים, כולם בעלי פוטנציאל להיות מוכשרים עוד יותר.

מאד חשוב לתקשר לעובדים כי חשוב לנו להעצים אותם, וחשוב שהם אכן יועצמו. יש כאן שני היבטים:

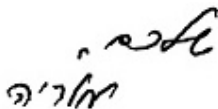
הראשון, לגיטימציה לעובד לגדול, לגיטימציה "להשתלט" על מחוזות חדשים בעבודה. והשני, מסר לעובד שאנו מאמינים שיש בו פוטנציאל רב מאד. אמונה של הפרט ביכולתו הנה מפתח להצלחת העצמתו.

מעבר למסגרת ההעצמה הפורמאלית, כדאי לנצל הזדמנויות המאפשרות את חיזוק ההעצמה. נפילתי לא מזמן למשכב. תקופה ארוכה נעדרתי מהעבודה. מצער, אך הזדמנות פז להעצמת עובדים ומנהלים. היעדרותי נותנת מקום למנהלים שמתחתי לבטא את עצמם, בהקשרים שונים, שבנסיבות אחרות הייתי משולבת אני. דוגמא פשוטה לכך הנה הרצאות בכנסים. במקומות רבים מעדיפים את הבכיר ביותר, ובאופן טבעי, אני זו שמוזמנת להרצות ולהציג. כאן ישנה הזדמנות פז. היעדרותי מחייבת השתתפות אחרים במקומי, ופתאום מכירים יותר בבכירותם. הם עוברים לקדמת הבמה.

בתחילת ימי כמנהלת חשבתי שלהיות מנהלת הנה להיות בקדמת הבמה, למשוך את האנשים אחרי. היום אני יודעת שכך נכון להתחיל, אך מהר מאד, החוכמה הנה לעבור הצידה או אחורה, לסלק את האבנים והמכשולים ולאפשר למנהלים ולעובדים שתחתי לרוץ ולהוביל. זוהי מהות ההעצמה.

היום אני יודעת שיותר קשה להוביל כאשר נמצאים מאחור, אך כך מגיעים הרבה יותר רחוק.

לגרסא באנגלית



המאמר לקוח מתוך הבלוג של מוריה לוי - בלוג זה עוסק בניהול מנקודת מבטי, מוריה לוי, מנכ"ל חברת ROM. הבלוג מתמקד בהיבטים שונים של ניהול בעידן של ידע במאה ה - 21.

<http://www.kmrom.com/Site/Default.aspx?P=1>