



קו מנחה מעגל הובלת מעגל עמיתים עם קו יזמי

מנהיגות: בין רוח לשאר רוח

מנהיגות יוצרת ברוח תבונת הלב היא תפיסה מערכתית שכל אדם עשוי למצוא בה את דרכו הייחודית ולצמוח איתה וממנה. היא בנויה כתבנית חשיבה המוגדרת בשאלות לגבי יחסים מעצימים ותקשורת רותמת, לתוכה יוצק כל אחד מאיתנו את התשובות ההולמות את רצונותיו, אמונותיו, ערכיו וסגולותיו הייחודיות. אלה מקנים תוקף למנהיגות של אדם היוצר את עצמו לדעת ומשם יוצר מעגל עמיתים רתומים לקו היזמי שהציע, מתוך תחושת אחדות מחד ואחריות אישית מאידך. ראש הקבוצה הוא מוביל, הוא שיוצר את האווירה ומשיב את הרוח השורה ביחסים הבינאישיים, בהתנהלות הקבוצה ובמיזם שלה. לכן רצוי וראוי לתת את הדעת על כיוון הרוח ואיכויותיה, לכוון אותה באחריות ומתוך מודעות. וכדי שנצליח להגיע אל המטרה המוצהרת, רצוי שנציע מנהיגות ערכית בעלת חזון ושאר רוח...

תבונת הלב טמונה ביכולת למזג בין מצבי התודעה השונים והפעולות השונות ל"גוף מנהיגות" אחד, המציג דוגמא אישית – להיות הדבר עצמו ולפעול באופן מאפשר ומקדם הכולל גם את הפן המשימתי – היזם השואף להשגת תוצאות, גם את הפן החברתי, החונך, השואף לתהליך איכותי ומצמיח וגם את המנהל, האמון על הדרך, על פרטיה הטכניים.

ניתן לשרטט את מהות ההובלה בשני מימדים:

- © המימד המופשט, הארכיטיפ האימהי, המוכוון לתהליך, לרגש, ולרוח – ההיבט החברתי
- © המימד הקונקרטי, הארכיטיפ האבהי, המוכוון לתוצאות, לשכל, לחומר – ההיבט המשימתי



להיות יזם

היזם מייצג את הראש ודואג לחשיבה פורצת דרך, רעיונות חדשים ויוזמות מעצימות. הוא ימקד התנסות ביצירת המציאות המיטבית, כאן ועכשיו – הלכה למעשה. לקחת אחריות על חיינו ולחיות את החזון באמצעות מחשבות מחוללות אנרגיה ורעיונות מחוללי מציאות. היזם הוא מנהיג מכוון משימה, לכן אנשים ותהליך ההתפתחות האישית שהם עוברים, מבחינתו, משרתים את השגת המטרות. הוא אינו מסתפק בלהגיב לשינויים במציאות, אלא יוזם אותם ורותם את מחויבותם של אחרים אליהם באמצעים תיקשורת מעוררת אמון, השראה ומוטיבציה. ו... הכי חשוב, הוא מפגין מעורבות רגשית. הוא עושה את מלאכתו באהבה, תשוקה, סקרנות והתלהבות המזינות את העוצמה והמחויבות של עצמו ושל חבריו. העוצמה המרוכזת היא המרכיב ההכרחי המגייס אנשים ומשאבים ו"מדבק" אחרים.

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל - הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

היזם מסמן את הרצוי. לכן היעדים שיציב בדרך יהיו יצירתיים, מאתגרים ומעוררי השראה למרות שהם עשויים להיתפס כבלתי ניתנים להשגה במבט ראשון. הכריזמה, היצירתיות והרעיונות שלו מעוררים את התשוקה ורוח ההתלהבות. הוא בעל מעוף בחיפוש הדרך לממש את יעדיו. הוא מציע אפשרויות לדרכים אלטרנטיביות, הוא מזהה משעולים סמויים ופתחים חבויים. הדרך, מבחינתו של היזם, עומדת תמיד לבחינה חוזרת. היזם מוותר על מרכיב הדרך כמרכיב עיקרי בהגדרת מטרותיו. הוא נכון לבחון דרכים אלטרנטיביות, על תקן "דברים שרואים משם לא רואים מכאן". הוא נוקט בדרכי חשיבה של שינוי זווית הראייה, מחליף סימני קריאה בסימני שאלה מכיוון שהוא מאמין ש'חכמה הדרך מההולכים בה'. היזם יטען שאם נאמין שהדרך תתבהר, נצא למסע בחוסר ודאות ונסמוך על עצמנו ועל הערכים שלנו שידעו לכוון אותנו להכרעות מקדמות ויחברו אלינו בעלי עניין בעלי ערכים דומים שישמחו ליצור איתנו יחד את הדרך ולשתף איתנו פעולה. הוא יוצא לדרך מתוך אמונה כי הדרך תתגלה לעינינו תוך כדי המסע. מדדי ההצלחה שלו, אם כן, יתייחסו למידת הקרבה לחזון.

אתגרים יזמיים אלה עשויים לעורר חששות הבאים לביטוי באופנים שונים וברבדים שונים של מודעות. למרות זאת, היזם לא מניח לחברי הקבוצה לשקוט על השמרים. איך? האמונה שלו במיזם ובכך שהדרך למימושו תתבהר משכנעת והוא מוביל לקיים סיעור מוחות, גם כשנדמה שהגענו לקצה, לשחק ב"כאילו...", לעבוד דרך ועם הדמיון באמצעות סמלים, מטאפורות, אסוציאציות, לוותר, לפחות לרגע, על ה"שופט הפנימי" ו"לקפוץ לבקר" במחוזות אחרים, תחומי תוכן שמספקים לגיקה שעשויה לשפוך אור מחודש על המציאות, כפי שאנחנו מכירים אותה. בכך הוא מזמן את החשיבה היזמית, היוצרת, האומץ לפנות אל הלא-מוכר והלא-ידוע, לחפש, לגלות, להכריז, לנסות דברים חדשים... להיות מחדשים, יצירתיים, יוזמים. באמצעות המרצתו של היזם יכולים חברי הקבוצה לעצב את השינוי באופן שיביא למרחב חדש של עוצמה ומינעד חדש של אפשרויות.

עם זאת, משמעותה של מעורבות יתר בתפקיד זה עלולה להיות התעלמות מהפן הרגשי-רוחני ועלולה לגרום לאבדן אמון ואמונה, שכן יכולתו של היזם "להדביק" את האחרים להתלהבותו עשויה לתעתע באם התוצאות אינן מוכיחות את עצמן או שאינן עומדות בהלימה עם חווייתם את פועלו. הוא עלול "לאבד" בדרך את האנשים שהוא מנהיג.

להיות מנהל

המנהל מפעיל את הידיים ודואג לעשייה. הוא מוציא לפועל ומממש רעיונות כשהוא שואף לעשות במשאבים שימוש יעיל ומיטבי. הוא אמון על תרגום החזון לדרכי פעולה באמצעות תוכנית עבודה (חזון = מטרות <= יעדים). המשימה העיקרית שלו היא להפוך את השותפים לצוות עבודה הפועל באופן היעיל ביותר. למעשה, מכיוון שהמנהל מסמן את המצוי, הוא מבקש להפעיל את ההון האנושי באופן מיטבי ולהשיא את התועלת מהמשאבים שהשותפים מחזיקים בהם. הווה אומר, תכנון המשימות וסינכרון בין אנשים, משאבים, ומיגבלות באמצעות הסדרת דרכי התקשורת ומנגנוני קבלת ההחלטות. במגמה להביא לידי ביטוי ולממש את ההסכמות לגבי הקו המשימתי הוא עסוק באירגון והבניית הדרך, מפתח נאמנות ומחוייבות אליה ורותרם אחרים לתיפקוד יעיל. הוא מסמן יעדים על פני ציר הזמן ומחלק את תחומי האחריות לתפקידים ומשימות ומקפיד להיות עם ה"יד על הדופק" באופן שוטף.

לשיטתו של המנהל, להבדיל משיטתו היצירתית של היזם, ההתפתחות גלומה בחוויות הצלחה ואלה הנן תולדה של התפתחות היכולת לעמוד ביעדים בזמן ובמינימום בזבז משאבים, לכן על היעדים, מבחינתו,

להיות ריאליים וישימים, העומדים במסגרת המשאבים הנתונים. לפיכך, מבחינתו על היעדים להיות מקובלים ומוסכמים, שנולדו מתוך תקשורת בהירה ויצירת הסכמות על יעדים פשוטים, ספציפיים, הגיוניים, ברי מימוש, ניתנים למדידה, מונחי תוצאות. על מספר היעדים להיות מוגבל יחסית, בכדי למנוע בלבול, לאפשר מיקוד ולמנוע תסכול במרדף אחר יעדים סותרים או מנוגדים. כך, השקעת משאבים במתן מענה לצרכי הרגש ולקצב ההתפתחות האישית עשויה להיתפס אצלו כבלתי רלוונטית, כבזבז משאבים וסטייה מהדרך. אם כן, מדדי ההצלחה שציב יתייחסו למידת העמידה במשימות וניהול יעיל של משאבים, כפי שהוגדר בתוכנית.

באמצעות התוכנית מארגן המנהל מנגנון תיאום בין חברי הצוות, במסגרתו נהיר לכל אחד מהם מה מצופה ממנו לבצע, ומתי, כמו גם התלות והגומלין בין הביצועים. מכיוון שהוא רואה בחברי הקבוצה צוות עבודה הוא מכיר בחשיבות קיומם של "מנגנוני דופק" - פגישות עבודה, וירטואליות או פנים מול פנים, כדי לוודא שאכן התוכנית פועלת והמשימות מתבצעות. תפקודו משרה על העשייה המשותפת חוויה של שליטה במצב, בהיותו ממוקד ביישום ומימוש הדרך שהוגדרה בתוכנית הפעולה. הבנייה זו מגבירה את תחושת הביטחון, ומקטינה את החרדה מתחושת העמימות.

עם זאת, יש להדגיש שביטוי מופרז של תפקיד זה - דבקות בדרך ונאמנות מוחלטת לתוכנית ישרו אורית מישטור שמקשה על ספונטאניות, יצירתיות ואותנטיות. מכאן, שגם הקצאת משאבים מוגזמת בתפקיד זה מובילה לקיבעון.

להיות חונך

החונך מפעיל את **הלב** ודואג **להרגשה**. הוא זה שאמון על ההנעה מהפן הרגשי-רוחני-חברתי ונותן משמעות לדברים. הוא שואף לייסד קשרים, מעניק תמיכה ועידוד, ועל ידי כך הוא מפתח, בין היתר, את תחושת האמון של חברי הקבוצה בעצמם והאחד בשני, והאמונה ביכולת להשיג מטרות יחד. פעולותיו שואפות לקדם את הלכידות הקבוצתית, ומגבירות את חוויית המשמעות והשייכות. החונך, שמושקע בהיבט החברתי מעצב את האקלים הנורמטיבי באמצעות תקשורת רגשית שמבנה בעדינות את הדיאלוג בין המייחד למאחד בתהליכי היצירה המשותפת.

החונך מסמן את **הראוי**. הוא זה שנותן את דעתו על מצב הרוח וה'מצב-רוח', הוא זה התומך ברגעי המשבר, הוא זה שמקפיד על רווחתם של השותפים. הוא הססמוגרף של האנרגיה. הוא זה שמגלה סבלנות וסובלנות לתהליך הצמיחה, הוא זה הקשוב לצרכיהם ורצונותיהם של חברי הצוות, המובעים והמודעים, כמו גם אלה שלא. הוא זה שמקנה לחבר הצוות חוויה ש"רואים אותו" ומקשיבים לו. הוא זה הנותן ערך לרגשותיו, תיסכוליו ומאוויו.

החונכות היא תהליך התומך בהשגת תוצאות, אך, במקרה של הובלת מיזם, הוא אינה תוצאה כשלעצמה, הוא אינו מטרה, אלא דרך להשיג מטרות. דרך שלעיתים נראית לעין מיותרת, שכן מטבעה היא דורשת הקצאת משאבים עבור טיפוח מערכת היחסים והשקעה באינטראקציה הבין-אישית, ב'רוח הצוות'. לכן על היעדים, לשיטתו של החונך, להיות מאתגרים, אך ברי השגה, בעלי פוטנציאל התפתחות, תועלת ומשמעות עבור כל השותפים, מניעים ויוצרים מוטיבציה, מתגמלים, ורלוונטיים למשימת-העל ולחזון.

החונכות היא הלב של המנהיגות, הפן הרך של הניהול הקשה. החונך משמש כחבר, אח בוגר, מדריך, מורה, מאמן, מנחה או מנטור - מעצים. את ההעצמה ניתן להגדיר כהזמנה להתפתחות אישית - מימוש והגשמה של

מקורות הכוח והעוצמה הפוטנציאליים. ניתן לבחון את היבטיה הפרקטיים של ההעצמה באמצעות ברור המושגים המרכיבים אותה:

התפתחות אישית – פעולה מודעת הנובעת מתפיסה לגבי כוחה של הבחירה כתפיסת עולם – לראות את החוזקות, את ה'יש', להדגיש ולחזק אותן מתוך הנחה שבכך יתחזקו גם החולשות. השורש פ.ת.ח. מנחה את החונך בפעולה זו, שכן, היא תובעת ממנו התבוננות פתוחה המבקשת לזהות את הפוטנציאל להתפתחות, לאתר פתח ולמצוא את המפתח הייחודי המותאם לכל אחד מהנחנים שלו.

כוח - כאן יש לערוך אבחנה בין כוח (energy, strength, resource, ability power, force), לכוחניות (belligerence, aggression), ולזכור לא לכרוך ביניהם. אם נראה את הכוח כפוטנציאל, הרי שזיהינו מקור שמימוש בממשי והגשמה בגשמי שלו – הוצאתו מן הכוח (אנרגיה פוטנציאלית) אל הפועל (אנרגיה של פעולה), היא הדרך להפוך אותו למשאב העומד לרשות הנחך כנכס שהוא לוקח עמו הלאה, ולרשות התהליך. מובן שהיכולת של החונך לתמוך בפיתוח מקורות הכוח של הזולת כרוכה בנכונות לפתח את מקורותיו שלו, להכיר בהם ולהכיר אותם, להשקיע בהם, להפוך אותם למשאבים ולפעול באמצעותם.

עוצמה משמעה ריבוי משאבים. להבדיל מהעוצמה ובניגוד אליה מתקיימת שחיקה, שהיא מחסור מתמשך במשאבים. הנכונות להגיע לעוצמה כרוכה בקבלה עצמית, ביטחון עצמי ונכונות לקחת אחריות על בחירות והחלטות. השורש ע.צ.מ. מאפשר לנו לראות את המושג עוצמה כתוצאה של מהלך הדורש תעצומות נפש, הן של החונך והן של הנחך. בסיומו חוברות ה"עצמות" לשלד יציב המחזיק באופן עצמאי את השילוב הייחודי של הכוחות הפנימיים המממשים עצמם במנגנון של נתינה וקבלה – חלופת משאבים שמעצימה עצמה. זאת, בין היתר, בשל העובדה שהוא מזמן לנחך להכיר בעוצמתו, ול"הרגיש אותה בעצמותיו", תחושה שמשמשת מקור כוח לעוד ועוד התנסויות מעצימות. בכך מושג ריבוי המשאבים. העוצמה של החונך גלומה בהעצמתם של נחניו. היא פועלת מתוך הכוחות הפנימיים המוקרנים החוצה ומקרינים על אחרים, הם מתעצמים ומעצימים אותו בחזרה. עניין זה כרוך בנכונות להתחבר לעוצמה ולתת לה לבוא לביטוי, תהליך הדורש אמונה שלנו בעצמנו וביכולותינו, אמונה זה מאפשרת לנו להאמין באחרים ולהאציל סמכויות באופן מעצים.

סמכות - החונך סומך על חניו. הוא מאציל סמכות ושואף לפיתוח התוקף הפנימי שלה אצל כל אחד מהם. זהו אתגר רגשי מורכב הן לחונך והן לחניך מכיוון שהיכולת לחנוך כרוכה ביותר על הסמכות והאצלתה על הזולת. ניתן לראות כי האצלת הסמכויות כרוכה במעין מאבק סמוי על הסמכות – בשני הצדדים יש צורך בחווית שליטה במצב, ובשני הצדדים יש את הנכונות לוותר על הכוח הזה – החונך, מתוך המחויבות שלו להעצים ולהאציל סמכויות, והחניך, מתוך חשש לשאת באחריות החדשה. כדי שהוא יקח על עצמו את הסמכות עליו לחוש שחונך הנו דמות סמכות מיטיבה עבורו שמציעה לו הכרה במה ובמי שהוא, על כוחותיו וחולשותיו ותמיכה שמסדרת לגיטימציה לכשל בניהול הסמכות שלו.

השפעה - שינוי המתחולל בזולת בעקבות השיתוף בשפע. הפעולה החונכותית כרוכה בנכונות להשפיע, המושתתת על הנכונות לצבור שפע, שכן, האם ניתן להשפיע מתוך מחסור? במצב של שחיקה? יתר על כן, כיצד נוכל להיות נדיבים, לחלוק ולחלק את השפע אם לא יהיה בידינו שפע? האם ניתן להתמיד ולתת, לחלוק, לאורך זמן בשפע שאין לנו?

מכיוון שעיסוקו של החונך ברגשות, כדי למלא את תפקידו כראוי, הוא ניצב בפני אתגרים מורכבים מבחינה רגשית. המורכבות הרגשית הכרוכה בתפקיד החונך דורשת ממנו, כדי להתמודד עם מורכבות התהליך,

אינטליגנציה רגשית מפותחת, בטחון עצמי ויכולת נתינה, דוגמא אישית, וניהול סמכות אפקטיבי. הוא נדרש ל"עמידה מול מראה" לכל משך התהליך, מה שתובע ממנו מודעות להשפעתו, לסמכותו ולעוצמתו. הסמכות והעוצמה של החונך מהווה מודל לחיקוי, הזדהות והשראה. היחס האישי יוצר תחושת הזדהות ושייכות ותחושה של פיתוח ומיצוי יכולות. בכך המשימה של החונך מתמקדת בתמיכה בהתפתחות רגשית, קוגניטיבית, חברתית, פיזית, כלומר, בלהשיג יעדי התפתחות נוספים ע"י סיפוק גירויים ואיתגור הכוחות הפנימיים.

רצוי להדגיש שגם הקצאת משאבים רבים מדי לתפקיד זה, משתקת את האפשרות לצמיחה.

להיות מנהיג

מנהיגות היא מצב תודעתי (being) מעורר השראה הלוקח בחשבון ומשלב בין הכוחות הפועלים בסביבה הפנימית והחיצונית מחד, והשאיפות, התועלות, הצרכים והמניעים של מירב הגורמים השותפים, מאידך. האופן בו נוהג המנהיג (doing) - המנהיגים וההתנהגות שלו, משמשים כ-role-model, ומתווים את המנהיגים וההתנהגויות בתהליך כולו, באפקט של מניפה, דרך העמיתים, חברי הקבוצה שהוא משך אליו, דרכם ובאמצעותם לבעלי עניין נוספים, שיחד, באפקט של אדוות מעבירים הלאה

הן העשייה והן ההווייה המנהיגותית נובעת משאיפה מתמדת למימוש החזון תוך שימוש מורכב גם באינטואיציה וגם בניתוח שיטתי של מצבור נתונים, תופעות ומהלכים המבטאים צרכים, רגשות, רצונות, ערכים, ותפיסות שרק בחלקם גלויים, מודעים, מובנים, מתוקשרים ונשלטים ובחלקם לא מודעים, לא מובנים, נסתרים וסותרים. משום כך היא אינה יכולה להיות תהליך מתוכנן לפרטיו באופן בהיר, מובנה ולוגי, אלא סדרת מהלכים הכוללת פעולות מתוכננות וספונטאניות, יצירתיות ובולמות, אינטואיטיביות ורציונאליות, חדשניות ומוכרות, מעניינות ומשעממות, נעימות ומתסכלות.

ההנחה העומדת בבסיס תפיסת המנהיגות ברוח תבונת הלב היא כי להיות מנהיג מקדם משמעו להיות גם מנהל, גם יוזם וגם חונך, בו זמנית. להיות בעל חזון ושליחות כדרך חיים. להיות מנהיג זה לפתח יצירתיות, תבונה ויעילות בעיצוב דרכים להשגת מטרות. להיות מנהיג זה לאזן בין נטיות לשימור לצורך בשיפור. לשלב בין **חדשנות** - חשיבה יוצרת, שתחילתה בשאלה - מה אני רוצה שיהיה? לבין **התייעלות** - חשיבה שקולה, שתחילתה בשאלה – מה ניתן להפיק ממה שיש? להיות מנהיג משמעו להוות גוף אחד המכיל הן את ה-being והן את ה-doing. כל אחד מהתפקידים, על הסתירות ועל ההשלמות ביניהם. למעשה, עוצמתו של המנהיג המקדם טמונה בשילוב סינרגטי בין שלושת התפקידים האחרים שבו. זהו מצב מזרז, מצמיח, מאחד מניע ומחזק. בכוחו לחדד ולאפשר לכל אחד להיות מובהק בדרכו ולהעצים את עצמו לצד ובאמצעות האחרים. זהו אתגר משמעותי שכן הצלחתנו ליצור סינרגיה בין פניה השונות של המנהיגות, תשתקף ברתימת מעגל עמיתים שמשמש גם כצוות פעולה מעצים את כל אחד מהיבטי המנהיגות בכל אחד באופן המתאפשר להם לעבוד יחד בשיתוף פעולה מקדם.

משיצרנו את הסינרגיה המתבקשת בין חלקיה שונים של המנהיגות שבנו, המשימה הראשונה העומדת בפנינו היא לרתום שותפים לדרך שחשים מחויבים למיזם שלנו. הכלי הראשון העומד בפנינו הוא החזון והערכים שלנו. משחזינו את החזון והגדרנו את הערכים המובילים אותנו, אנו מגדירים את המיזם ויוצאים בקריאה לשותפים, מזמינים אותם, ורותמים אותם לקבוצת העמיתים שלנו שמהווה מסגרת תומכת ומעצימה להתפתחות אישית לצד ובאמצעות התפתחות הקבוצה כצוות משימה. יחד אנחנו ממפים ומזהים את בעלי העניין (כמובן, אם מדובר בארגונים עלינו לזהות את בעלי העניין בתוך הארגון, לדעת מי הם מקבלי ההחלטות, ולעניין אותם). עניין זה

© בת-חן שפירא – קו מנחה לפיתוח עסקי

למאגר הידע הרחב, הפרקטי והנגיש ביותר בעברית למנחי קבוצות וסדנאות:

[מרכז המעגל - הקמפוס הדיגיטלי למנחי קבוצות וסדנאות](#)

מבטיח אותנו מפני מצב בו מתחילים לפעול יחד וכל אחד "מושך" לכיוון אחר. כדי לרתום אותם, רצוי לזהות את התועלות הצפויות להם מהצלחת המיזם ולהציג אותו בפניהם כרלוונטי ובעל ערך גם במובנו כ-value (ערכים) וגם במובנו כ-worth (שְׁוֵי) עבורם. משרתמנו אותם, הופכים גם הם לחברי צוות ופועלים למען מימוש הרעיון וביצוע המיזם עבור גורם נוסף – קהל היעד שלנו. בכך יצרנו מצב בו כולם נרתמים, תורמים ונרתמים. עניין זה בעל משמעות רבה שכן שותפות טובה וסינרגטית מתאפיינת בכך שהשותפים בה מחזיקים ערכים דומים, מטרות משותפות, צורך בתפוקות שונות ואיכויות שונות של משאבים.

גישה זו מבוססת על הלך רוח של מנצח-מנצח, אותו הגדיר סטיבן קובי, בספרו שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד, בתור המצב הראוי ביחסי שיתוף פעולה. זוהי הנחת יסוד המכירה בכך שהצלחתי כרוכה בהצלחת הזולת. מאחוריה עומדת גישה הרואה את השותפות כמפתח להשגת הצלחה עבור כל אחד מהצדדים, בעזרת שיתוף הפעולה. מנצח-מנצח הוא הלך רוח של חיפוש יצירתי, אמיץ, הדדי ומודע אחר פעילות גומלין בה מרוויחים שני הצדדים באופן סינרגטי. גישה זו רואה את מערך הגומלין הבין-אישי כעניין שיתופי (להבדיל מתחרות הגלומה בגישה של מנצח-מפסיד הגורסת כי הצלחתי שלי תלויה באי הצלחתו של הזולת). התנהלות ברוח של מנצח-מנצח מתקיימת מתוך אמונה בקיומה של חלופה נוספת, שמקורה אינו בהכרח בעמדה או צורך של אחד הצדדים, אלא בעמדה חדשה, טובה יותר עבור כל אחד מהצדדים. עניין זה עומד גם מאחורי הרעיון של הימנעות מעשייה פטרונית למען הקהילה והעדפת הנעת הקהילה עבור עצמה באופן מעצים.

על מנת שה"גוף" המנהיגותי שבנו יוכל לצמוח ולהצמיח, את עצמו ואת הזולת, עלינו לטפח ולהעצים את שלושת התפקידים הללו – היזם (משימתי), המנהל (טכנאי) והחונך (חברתי). וכדי שה"גוף" המנהיגותי יהיה מסוגל לנוע בגמישות בין מיקוד במשימה, לתהליכי ההעצמה עליו להגדיר את יעדיו בפרמטרים מדידים של זמן, כמות ואיכות, כדי שנוכל לדעת שהם אכן הושגו, ולסמן להם מדדי הצלחה ושיטות או כלים למדידה. לכן מומלץ לוודא שאכן מרכיבים אלה מגדירים אותם, בשעה שאנחנו מציבים אותם בפני עצמנו ומגיעים להסכמה עליהם עם חברי הצוות שלנו. היעדים, מעוררים את התשוקה והיצירתיות, והשגתם מציגה הישגים ממשיים המעודדים את המשך הדרך.

... בהנחה שמפגש עם הזולת הוא, לפני הכל, מפגש שלנו עם עצמנו, הרי מתבקש ליצור מרחב – זמן ומקום, שבו נוכל להעצים את עצמנו בכדי שנוכל למלא את תפקידנו. כשהדרך להעצים את עצמנו נוצרת כתוצאה מהעצמת הזולת, הרי הרווחנו פעמיים – העצמנו, התעצמנו, שפענו והשפענו בשפע המאפשר להמשיך להשפיע, להעצים ולהתעצם, וליצור צוות מנצח הפועל באופן סינרגי למען חזון משותף. לכן, אם נאמץ את התפיסה הכוללת הרואה באור חיובי, ולכן מחייבת, את ההדדיות כערך המחזיק בתוכו את סיפוק צרכיהם של כל הצדדים, ניווכח כי העוצמה, לא רק שאינה מאיימת, היא מדבקת.

מרחב כזה מזמן הזדמנות להתבונן פנימה ולהיפגש עם עצמנו – כאדם שמנהיג את עצמו ומנהיג את הזולת - לבחון ולברר, כיצד אנו מתנהלים ומנהלים את עצמנו בתפקיד, על משמעויותיו השונות. זה המרחב שבו ניתן לגלות מחדש את מה שניתן לכנות 'תבונת הלב'. זהו המקום בו מתחברים הרוח עם החומר, הרגש עם השכל, המופשט עם הקונקרטי, ההווה עם העתיד. במרחב זה נפגשים המנהל, היזם והחונך שבנו ליצירה עצמית משותפת, כדי ליצור ביניהם "עבודת צוות" סינרגטית. זהו המקום בו יוצקים תוכן אישי לתוך תבנית החשיבה. זהו המרחב בו מתבוננים, חוקרים, יוזמים, מקבלים החלטות בהקשר לשאלה – איך ולכן להוביל את המשך דרכנו?

בהצלחה,
בת-חן