

העצמה – המשאב הנוסף של הארגון

שמואל יהב

אמרו ראשי הארגון: "ארגון מעצים הוא ארגון מועצם"
אמרו המנהלים: "באנו להעצים ונמצאנו מועצמים"
אמרו העובדים: "הועצמנו ולכן נעצים"

תקציר:

מטרת המאמר היא להציע עקרונות ודרך לזיהוי, לחשיפה ולפיתוח של כישורים, יכולות וידע של איש הארגון, שאינם דרושים בהכרח לעבודתו הפורמאלית או להשתייכותו אליו, אך גילויים ופיתוחם יש בהם כדי לתרום לארגון ולחבריו, באופן ישיר ועקיף, בהווה ובעתיד. זאת בהנחה כי חשיפה מרבית של פוטנציאל ההעצמה (EMPOWERMENT) האישית בארגון, וניצולו לטובת הפרט והארגון כאחד, יהווה משאב נוסף לארגון, כתוסף שנמסך במרכיביו, ומעלה את ערכם המוסף.

מטרת המאמר

מטרת המאמר היא להציע עקרונות ודרך לזיהוי, לחשיפה ולפיתוח של כישורים, יכולות וידע של איש הארגון, שאינם דרושים בהכרח לעבודתו הפורמאלית או להשתייכותו אליו, אך גילויים ופיתוחם יש בהם כדי לתרום לארגון ולחבריו, באופן ישיר ועקיף, בהווה ובעתיד. זאת בהנחה כי חשיפה מרבית של פוטנציאל ההעצמה (EMPOWERMENT) האישית בארגון, וניצולו לטובת הפרט והארגון כאחד, יהווה משאב נוסף לארגון, כתוסף שנמסך במרכיביו, ומעלה את ערכם המוסף.

העצמה: מהי? ⁽¹⁾

העצמה מוגדרת, בין היתר, כ"אמנות של הרחבת היכולת והכישרון של אנשים ע"י זה שמעניקים להם תחושה של ערך עצמי ושל פוטנציאל". (Harvey & dorlet, 1994: 127). בנוסף, העצמה "היא השגת כוח שיאפשר לך שקולך יישמע, שתוכל לתרום לתכניות ולהחלטות שמשפיעות עליך, ולהשתמש בניסיוןך בעבודה כדי לשפר את ביצועיך ובכך לשפר את כלל הביצועים של הארגון שלך" (Foy, 1994: 4). לאמור, העצמה נעשית כאשר נותנים לאנשים עבודה חשובה לעשות ועמה – גם משאבים וחופש פעולה לעשותה; מרעיפים עליהם שבחים; נותנים להם תחושה שקיומם והישרדותם נתונים בידיהם; מאפשרים להם להעלות את ערכם בעיני כל; לרכוש לעצמם מיומנויות תפקיד; מעודדים אותם לעבוד בצוותא; ומקדמים בברכה הפתעות ותוצאות בלתי צפויות שיוצאות מתחת ידם (Carlos & Randolph, 1996: 114 – 115)

העצמה מתייחסת ליכולתם של עובדים ל"השתמש ביותר שיפוט ושיקול דעת בעבודתם, ולהשתתף יותר בהחלטות שמשפיעות על חיי העבודה שלהם". העצמה מכוונת לארגון דמוקרטי שמבוסס על שותפות ועל עבודת צוות בבחינת "טובים השניים מן האחד". היא מרמזת על מתן עדיפות לעבודה סינרגטית ומסנכרנת שממצה את המיטב בכל פרט לטובתו, לטובת כלל חברי הארגון ולטובת הארגון כישות (Potterfield, 1999: 2).

כיוון שכך, העצמה בהקשרה לעובדים מתחלקת לשלש קטגוריות: "העצמה כפעולה: הפעולה של הענקת כוח לאנשים. העצמה כתהליך: התהליך שמוביל להתנסות בכוח. העצמה כהכרה פסיכולוגית: הצהרה על עצמה כקוגניציה שניתנת למדידה" (Menon, 2001:157).

בהקשרה החברתי העצמה היא "תהליך בו אנשים, ארגונים וקבוצות חסרי כוח (עוצמה) נעשים מודעים לדינאמיקות של כוח בעבודתם בהקשר לחייהם, ומפתחים כישורים ויכולות כדי להשיג שליטה על חייהם ולממש אותם מבלי להפר את זכויותיהם של אחרים, ולתמוך בחיזוקם של אחרים בקהילה" (McWhirter, 1991:222). זהו "תהליך מעבר מן המצב הפסיבי למצב פעיל של יותר שליטה בחיים ובסביבה. המעבר יתבטא בשיפור תחושת היכולת לשלוט, ובשיפור יכולות ממשיות להפעיל שליטה" (סדן, 1996: 143). כלומר, העצמה "היא תהליך שינוי המתרחש ברמה האישית והקהילתית ובאמצעותו אנשים, כפרטים וכקבוצות בקהילה, מתמודדים על זכותם להחליט, לפעול ולשלוט בנושאים הנוגעים לחייהם ולסביבתם, והיא מחויבת המציאות בבניית חברה דמוקרטית אמיתית" (המרכז הישראלי להעצמת האזרח, דף הבית). החלפתה של המילה "קהילה" במילה "ארגון" תאפשר לנו להניח כי הודות להעצמה, חוסר האונים של חברי הארגון מפנה את מקומו לתקווה, ליוזמה ולהעזה, ובאמצעותה יכול פרט דך ופסיבי בארגון להיות אדם שנוטל את גורלו בידו ופועל למימוש עצמו באמצעות מיצוי פוטנציאל העוצמה שלו, כמו גם להפעיל השפעה ולחולל שינוי תוך שילוב של חוללות עצמית ומנהיגות.

העצמה: למה ומדוע ?

לית מאן דפליג כי חשיבותה של העצמה בארגון עולה ככל שהמציאות נעשית ספוגת שינויים, מתאפיינת באי ודאות מרובה, בגלובליזציה רב תחומית, ובאימוץ פרגמטיזם אינדיבידואלי חסר רגשות שדוחק לפינה את רגש החמלה ואת האידיאולוגיה החברתית, ומתנהל על פי מדדי הערכה מדויקים טבולי אחריות אישית של כאן ועכשיו. פרטים וארגונים נדרשים להוכיח תוצאות חיוביות ומשמעותיות תוך התמודדות על לקוחות ומאבקים על פלחי שוק. לשרוד או למות זו התורה כולה על רגל אחת. בתנאים

אלה חייבים פרטים וארגונים לפתח ולרכוש לעצמם יתרונות רבים ככל האפשר בידע, בהתנסויות, במיומנויות, ביכולות ובכלים על מנת להמשיך ולעמוד באותה תחרות מורכבת, מתמשכת וחסרת פשרות, שדורשת תגובות מהירות חדשות לבקרים. מורכבות הנושאים וקצב שינויים מהיר מחייבים מנהיגות אחרת וניהול שונה ממה שידוע לנו עד כה. בתנאים אלה הופכים המשאב האנושי, הידע והניסיון, שנאגרים בארגון, לכלים מרכזיים בהתמודדותו של הארגון עם מציאות משתנה ודינאמית, במוכנותו לקראת הבלתי נודע ולבסיס להתפתחויות עתידיות, מתוכננות ובלתי מתוכננות.

העולם כולו הופך לזירה נזילה בה מתחרים הכול בכול בעצימות גבוהה, כמעט ללא גבולות ומגבלות, ובסיועה של טכנולוגיה שמתפתחת, משתנה ומתפשטת בצעדי ענק. במציאות מעין זו, בה הארגון מהלך על חבל דק בין הצלחה לכישלון, רק פרטים וארגונים רציונאליים, יעילים, מתוכננים ומתוחכמים עשויים לעמוד במבחן ההישרדות, ולנצח בתחרות בלתי פוסקת למרחקים ארוכים. בתנאים אלה עובדים מוכשרים ומצטיינים הופכים ליקרי מציאות, וניצול מכסימלי של הכישורים של חברי הארגון כולם הופך להכרח בל יגונה. כך הופכת ההעצמה למשאב נוסף וחשוב ולשחקן חיזוק, שמסייעים לארגון להתמודד עם מציאות שברירית, נזילה ורב תרבותית. לכן, כול מה שניתן להעצמה בארגון, מועצם, ממוכסם וממוצה עד תומו. ארגון מועצם ידע להגיב היטב לשינויים ולחידושים שלמעשה נכפו עליו, וליזום תכניות התמודדות כראייה עתידית. כל זאת כדי להגיע ליתרונות איכותיים ומשובחים בתגובה או ביוזמה, ובכך לחזק את כושר עמידתו, ולהשיג יתרון יחסי במציאות תחרותית, וחסרת גבולות וכללי משחק הוגנים.

העצמה מסייעת לשיפור תחושת ביטחון עצמי, תחושת שביעות רצון וסיפוק עצמי מעבודה וממקום העבודה; היא מחזקת את הזהות הארגונית ועוזרת להצמיח מנהיגות בכל שדרות הארגון; תורמת לטיפול אקלים ארגוני חיובי; מאפשרת ריצה לעבר מטרות ויעדים תוך התכוונות והתאמות כדי לבצע תיקונים, פריצות דרך והמצאות חדשות; ופותחת חלון לפיתוחן של נתיבי תקשורת ודיאלוג חדשים בקרב חברי הארגון ובין הארגון לסביבותיו.

ארגון, כמו אדם, הוא עולם מלא וייחודי העומד בפני עצמו. בין אנשים בארגון ובינם לבין הארגון כישות מתקיימות אינטראקציות מרובות, מבוקרות ובלתי מבוקרות, שמניבות תוצאות חיוביות ושליליות כאחד. אחת המטרות העיקריות של ההעצמה היא להוביל שינויים ולגרום לאנשים ולתהליכים בארגון להרבות בתפוקות חיוביות, ולצמצם ככל שרק ניתן את התפוקות השליליות. לכן, מעמיד הארגון את אנשיו בראש מעייניו, ודואג להשבחתם האישית, באמצעות תוכניות להתפתחות אישית וקבוצתית. תוכניות שמפתחות ומגבירות את "החוללות העצמית" של הפרט והקבוצה, ואת

אמונתם ביכולתם לשפר את הארגון ותפוקותיו תוך שיפור עצמי מתמיד. השקפת עולם חיובית זו, ועמה פיתוח מיומנויות, כישורים ויכולות להגדיר מחדש את עצמם ואת הארגון באמצעותה, הופכים את הארגון לאמצעי סימביוטי להעצמה בבחינת "זה נהנה וזה לא חסר". הדבר תלוי ביכולתו של הארגון לספק סביבה, אקלים, מסגרת, משאבים ואמצעים הולמים למימושה של העצמה רצויה ברמת הפרט, הקבוצה, הארגון והקהילה.

העצמה היא תהליך של זיהוי משאבים אישיים וקבוצתיים, ופיתוח היכולת להשתמש בהם כדי להתגבר על משברים, מחד גיסא, ולהתפתח ולצמוח מאידך גיסא. תהליך העצמה יבוא לידי ביטוי בצורה הטובה ביותר, כאשר הפרט נמצא בסביבה תומכת בארגון. סביבה שמאפשרת לו להשתמש במשאביו האישיים ובמשאבי הארגון כדי לקדם ולהשביח את עצמו ובכך לתרום להשבת ארגונו וקהילתו. כך, למשל, קיימת גישה שרואה בהעצמה בהקשר לאנשי חינוך נטילת סיכון, ומתן הזדמנות לצמיחה אישית ולשינוי. על פי גישה זו העצמה פירושה לבטוח בעובדים, ל"שחרר להם חבל" בהחלטותיהם לגבי העתיד, ולגלות סובלנות וסבלנות לאי המושלמות שלהם ושל מעשיהם. האסטרטגיה ליישום העצמה תכלול, על כן, את זיהוי הצרכים של העובד, עידוד דפוסי התנהגות מועצמת אצל העובדים, בניית קבוצות כדי לעודד שיתוף פעולה, עידוד נטילת סיכונים ואמונה כי העובדים רוצים לעשות עבודתם נאמנה (Teacher Empowerment Consultation..., 1997).

העצמה נתפסת גם כתהליך המכוון למציאת פתרון למצבים של חוסר אונים אישי, מקצועי או חברתי. כאשר פעילות של עובדים נובעת מרצון למצוא פתרון לבעיות, נוצרת פעולת העצמה. העצמה מושתת על אמונה שלבני אדם יש כישורים ויכולת, אך הם זקוקים להתנסות ולהזדמנויות כדי להביאם לידי ביטוי. באמצעות העצמה משיגים אנשים שליטה בחייהם ויוזמים או גורמים לשינויים מכוונים בהם הם מעוניינים. למשל, עיצוב מחדש של המציאות שהם שרויים בה. הפרט בארגון מבין כי העצמה הופכת עבורו לכלי עזר שמסייע לו להתמודד עם מציאות מורכבת בה הוא נתון, על סמך אמונה כי כל המבדיל בין מצוי לרצוי הוא האמונה ביכולתו לשנות וברצונו לקום ולפעול.

העצמה כמזה כדשן שאם הוא ניתן לעץ הנכון, בזמן הנכון ובמינון הנכון, הצמח ישגה ופירותיו עשויים להיות רבים וטובים. טעות ביעדו של הדשן, במינון ובזמן עלולים להזיק לצמח ולפירותיו, ושכרו ייצא בהפסדו.

ארגון שמבקש להפוך את העצמה כמרכיב באורחותיו עליו להביא את אנשיו לראות בארגון את ביתם השני. לשם כך יש לשנות פרדיגמות של חשיבה, ושל ניהול ושל תפקידים מסורתיים. השינוי מחייב קריטריונים לא שגרתיים והגדרה מחדש מהו ארגון

טוב ומהי תקשורת ארגונית טובה והולמת. כול זה יש לעשות בשקיפות ועל פי תכנית התנסות אישית עד לשלב בו המאמן יהפוך למנטור. (לקסיקון החינוך וההוראה).

תהליך העצמה מאחד בתוכו תהליכי שינוי פרטניים עם תהליכי שינוי חברתיים בסביבת הפרט והוא משלב בתוכו שלושה תהליכים: העצמה של פרטים כבני אנוש, העצמה של הארגון (ו/או של הקהילה בה פועל הארגון) והעצמה מקצועית ותפקידית. העצמה, אם כן, היא מושג שמתאר תהליך חברתי רב תחומי. בבסיס התפיסה עומד רעיון הכוח. כוח במובן של יכולת לשנות. הכוח ניתן להרחבה ע"י התחלקות בו, ביזור והענקתו לחברי ארגון רבים ככל האפשר. זאת כדי למנף את כוח האדם בארגון ולהעצימו, ועל מנת לעזור לאנשים להשיג שליטה על חייהם. לשם כך יש לפתח אמון הדדי ולבנות תכניות וצעדים בוני אמון בין חברי הארגון, שנשענים על הגינות ותקשורת אמינה. אחד הצעדים החשובים שיש לנקוט הוא מתן מרחב פעולה ומתן תמיכה ועידוד לחברי הארגון, כדי שיוכלו לפתח ולבטא את הכישורים והיצירתיות שלהם.

העצמה היא מערכת של ערכים, עמדות והתנהגויות, היא מסע נטול זמן ומגבלות, והיא נעשית ברמות הפרט, הקבוצה, הארגון והקהילה. מבחינת העובדים העצמה פירושה לחבר אותם למקור של כוח. כוח הוא היכולת ליצור ערכים. (לאופר, 2000 : 16).

העצמה היא תהליך המכוון למציאת פתרון למצבים של חוסר אונים אישי, מקצועי או חברתי. כאשר פעילות של עובדים נובעת מהרצון למצוא פתרון לבעיות, נוצרת פעולת העצמה. העצמה מושתת על אמונה שלבני אדם יש כישורים ויכולת, אך הם זקוקים להתנסות ולהזדמנויות כדי להביאם לידי ביטוי. באמצעות העצמה משיגים אנשים שליטה בחייהם וגורמים לשינויים מכוונים בהם מעוניינים. למשל, עיצוב מחדש של המציאות שהם שרויים בה. הפרט בארגון מבין כי העצמה הופכת עבורו לכלי עזר שמסייע לו להתמודד עם מציאות מורכבת בה הוא נתון, על סמך אמונה כי כל המבדיל בין מצוי לרצוי הוא האמונה ביכולתו לשנות וברצונו לקום ולפעול.

העצמה כמוה כדשן שאם הוא ניתן לעץ הנכון, בזמן הנכון ובמינון הנכון, הצמח ישגה ופירותיו עשויים להיות רבים וטובים. טעות ביעדו של הדשן, במינון ובזמן עלולים להזיק לצמח ולפירותיו, ושכרו ייצא בהפסדו.

ארגון שמבקש להפוך את העצמה כמרכיב באורחותיו עליו להביא את אנשיו לראות בארגון את ביתם השני. לשם כך יש לשנות פרדיגמות של חשיבה, של ניהול ושל תפקידים מסורתיים. השינוי מחייב קריטריונים לא שגרתיים והגדרה מחדש מהו ארגון טוב ומהי תקשורת ארגונית טובה והולמת. כול זה יש לעשות בשקיפות ועל פי תכנית התנסות אישית עד לשלב בו המאמן יהפוך למנטור (לקסיקון החינוך וההוראה).

בהעצמה אנו מתכוונים גם לאותו חלק של כישרון, ניסיון וידע שיש לחבר בארגון ושאינם נדרשים לעבודתו בארגון או לצורך השתייכותו אליו, אך גילויים ופיתוחם יש בהם כדי לתרום, באופן ישיר או באופן עקיף, לפרט עצמו ולארגון בו הוא עובד.

העצמתם של אנשים בארגון עשויה לעודד אותם לחשוף אצלם כישרונות וכישורים מבורכים נוספים, גלויים ונסתרים, מודעים ושאינם מודעים, שהארגון זקוק להם, ושלפעמים הם קשים או יקרים להשגה גם מחוץ לארגון. העצמה ותשומת לב שנותן הארגון לעובדיו עשויים להוביל אותם להאמין ביכולות שלהם שמעבר לציפיותיהם, ולרצות למנף את כישוריהם לתועלת המרבית להם ולארגון.

דגשים בבניית תוכנית העצמה

זרימתם מהירה של שינויים וחדושים, חדשות לבקרים, בדרישות ובצרכים של אנשי הארגון, לקוחותיו וסביבותיו, מורכבות טכנולוגית, ועומס המשימות על כל שדרת מקבלי החלטות בארגון - על רקע התמחויות ממוקדות וצרות, עלייה ב"מחיר הטעות" ופגיעה קשה ביכולת ההישרדות, אם חלילה תהייה טעויות - מחייבים הנהלות בארגונים לנקוט פעולה משולבת של ביזור סמכויות והעצמתם של כול מי שניתן להעצים בארגון. הדבר מחייב חשיבה מערכתית ועריכת שינויים בסביבת העבודה הארגונית. למשל, טיפול בבעיה נקודתית כאילו הייתה בעיה מערכתית, מתן תשומת לב ואמפטיה לעובדים כדרך להשפיע על התנהגותם בכיוון רצוי, למידה מתקדמת לשיפור היכולות והמיומנויות של העובדים, קיומם של טקסים שתורמים ליציבות ולשמירת התרבות הארגונית, ומעל לכל מנהיגות מעצבת שמחוללת העצמה ומאפשרת אותה (שלף, 2002). כל זה, בתוספת העצמה שמשלבת התנהגות ארגונית חיובית וארגון לומד, ובאמצעות ניצול כוח אדם פנימי ומשאבים קיימים, עשוי להניב תוצאות, תשובות ופתרונות "תוצרת בית", לצרכים אישיים וארגוניים במהירות ובעלויות נמוכות יחסית, וזאת מבלי שהארגון יצטרך לחשוף את עצמו בפני גורמי ייעוץ והדרכה מחוצה לו.

ברמה אישית, הצורך בהעצמה טמון בצורך של האדם לממש את הפוטנציאל האישי והאנושי שטמון בו. פוטנציאל ששואף להפעיל השפעה ולחולל שינוי. זאת ועוד, אחת מהנחות היסוד של העצמה היא כי העצמה מושתת על אמונה שלבני אדם יש כישורים ויכולת, אך הם זקוקים להתנסות ולהזדמנויות כדי להביאם לידי ביטוי. לשם כך נדרשות למידה והרחבת דעת תמידיות של כול חברי הארגון. הלמידה תכלול ידע, התנסויות חדשות, חיזוק מיומנויות קיימות ורכישתן של חדשות, שדרושות לארגון ולאנשיו בהווה, או שעשויות להידרש לו בעתיד, לשם השגת מטרותיו.

יש לאפשר לחברי הארגון למידה והתנסות על פי בחירה אישית גם בנושאים שאינם קשורים במישרין לעבודתם בארגון. לאמור, העצמה דרך מימוש חלומותיהם ושאיפותיהם המקצועיים והאחרים של העובדים. העצמה שתסייע להתפתחותו האישית של העובד, לעליית ערכו בעיני עצמו, למניעת שחיקה, שעמום ותסכול בעבודה, להעלאת המורל האישי, הקבוצתי והארגוני, להגברת האמון והנאמנות של העובד

בארגון, ולחיוזוק הלכידות, תחושת הביתיות, הביטחון עצמי, האחריות האישית והקבוצתית, והמחויבות הפנימית, המוכנות והנכונות ולהיערכות לעתיד. העצמה מתחילה כאשר עובדים מתבקשים או מבקשים לקבל אחריות על הגדרת התוכן של עבודתם וטיבה, והיא נובעת מהסמכות לעשות משהו בנוגע לבעיות שעולות תוך כדי עבודה. באופן מהותי הדבר כרוך בהעברת סמכות לקבלת החלטות ואחריות ממנהלים לעובדים. דהיינו, נדרשת מידה מסוימת של ביזור בארגון. (Ford &

Fottler, 1995)

באופן בסיסי תהליך העצמה מכוון לאוטונומיה שניתנת לעובדים בקביעת כיוון כללי, בקביעת מרחב תמרון ובדרכים שניתן ללכת בהם כדי להשיג את מטרות הארגון. ברם, העצמה היא הרבה יותר מאשר אוטונומיה. היא ניהול עצמי שמצריך שיתוף עובדים במידע וידע, ושמאפשר להם להבין את הארגון ולתרום לביצועיו. למנהלים קשה לפעמים להעצים, משום שלא תמיד הם יודעים איך לנהל את האיזון העדין בין מתן אוטונומיה להחליט לעובדים והעברת השליטה על תהליך העבודה לידיהם, לבין שמירה שלא לאבד את השליטה על מעשיהם. לתחום גבולות בין הענקת החופש להחליט ולבצע, בעקבות ביזור המערכת, לבין תלות וקבלת מרות והוראות מצד העובדים. ברור, על כן, שהעצמה חייבת להתרחש בתוך גבולות. זהו האתגר האמיתי ביישום כל אסטרטגיה להעצמה. מבחינתה של ההנהלה, העצמה בארגון מחייבת שילוב של האצלת סמכויות לדרגים שמתחתיה וקבלת דין וחשבון מהם כאחראים לתוצאות.

מודל העצמה מוצע

שלבים בהעצמה:

שלב א': ביסוס ההיבט הערכי של ההעצמה

א-1: לחלוק במידע עם כל אחד מחברי הארגון, כולל מידע על פעילות הארגון, ולסייע להם להבין אותו.

א-2: בניית אמון באמצעות שיתוף פעולה וקביעת אפשרויות משגוח וייעוץ עצמיים.

א-3: לזהות טעויות ולהשתמש בהן כהזדמנות ללמידה.

א-4: שבירת חשיבה היררכית, בין היתר על ידי סיוע לחברי הארגון להתנהג ולחשוב כאילו הם בעליו של הארגון.

שלב ב': עיצובה של ההעצמה

ב-1: קביעת שלד מעשי להעצמה על ידי יצירת אוטונומיה דרך גבולות. לאמור, הגדרת ערכים וחוקים שמונחים ביסוד פעולות ההעצמה, ויצירת חוקים ופרוצדורות שתומכים בהעצמה.

ב-2: יוגדרו ויובהרו יעדים ותפקידים.

ב-3: יובטחו התנסות, אימון ותרגול נדרשים.

ב-4: יובהר ויודגש לכל כי אנשים בארגון אחראים לתוצאות מעשיהם.

שלב ג': ביצועם של שינויים ערכיים ומעשיים מתבקשים

ג-1: החלפת ההיררכיה הישנה, ששמה דגש על עבודה פרטנית ואישית, בהיררכיה חדשה ששמה דגש על עבודת צוות, שמשאירה לכל צוות את ההכוונה וההדרכה של עצמו, כולל קביעת כיוון ומיומנות ההתנסות.

ג-2: ביצוע העברה הדרגתית של הפיקוח על עובדים מידי ההנהלה לידי העובדים עצמם.

ג-3: מתן עידוד ותמיכה לחברי הארגון שמציעים שינויים ומבצעים אותם.

ג-4: מתן עידוד ותמיכה לשונות בארגון, והתייחסות אליה כנכס בו הצוותים בארגון יכולים להשתמש לצרכיהם וכראות עיניהם. (מבוסס

על: Blanchard, Carlos & Randolph, 1996:114 – 115)

מרכיבים בהעצמה: בהכנתה של תכנית העצמה ובביצועה, יש לקחת בחשבון את המרכיבים הבאים:

א. מרכיבים ארגוניים: תרבות ארגונית, אקלים ארגוני, מבנה ארגוני (מידת מרכז / ביזור), התנהגות מנהיגותית, תעלות התקשורת ושימותן, שיטת הערכת העובדים ותגמולם, גודל הארגון והכוח הבלתי פורמאלי בו.

ב. מרכיבים אישיים: פרופיל העובדים - גיל, מין, הערכה, שליטה ופיקוח עצמיים, ערכים תרבותיים וערכי קריירה.

ג. מרכיבים של תפקיד / עבודה: סגנון הניהול, הגדרות התפקיד, מאפייניו ועמימותו.

ד. מרכיב הקשרי: סוג ותחום העיסוק של הארגון.

ההנהלה והעובדים יחד "אמנת העצמה"

א. האמנה תכלול חזון ברור ומאתגר, מטרות קצרות וארוכות טווח, אמנה חברתית ואמנת למידה.

ב. הגדרת מטרות ההעצמה ויעדיה ייקבעו לאור החזון של הארגון.

ג. הטמעת החזון והוצאתו לפועל בקרב כלל חברי הארגון. אחרת יישאר ככלי ריק שאין לו הופכין.

הארגון יבנה תכנית העצמה ארגונית שתשקף את "אמנת העצמה".

תכנית ההעצמה הארגונית תתבסס, בין היתר, על ההכרה, הידע והניסיון שנצברו בארגון. תכנית ההעצמה תכלול פרקים שיבהירו מטרות ויעדים, תגדיר תפקידים, סמכויות ותחומי אחריות ברורים של כל אחד מהגורמים, תבטיח שיתוף עובדים

בתהליכים ארגוניים, ייקבעו לוחות זמנים, תחומי ביצוע, תפוקות מצופות ומחויבות שהארגון יעשה מאמץ לסייע בגיבושה ובהוצאתה לפועל.

הנהגתה של התנהגות ארגונית חיובית: הארגון יאמץ לעצמו גישה חיובית בהתנהגותו וישים דגש על החיובי מבלי להתעלם מהשלילי, אותו יש להפוך להזדמנות לשיפור, לשינוי, לחידוש ולהתחדשות.

בחירה זהירה וקפדנית של "חליפת העצמה" והתאמתה לעובד: כיוון שהעצמה דורשת השקעה רבה של משאבים אנושיים וחומריים, ומשום שלא ניתן לחזות את תוצאותיה, יש להכין תכנית העצמה אישית והולמת לכל חברי הארגון, תוך קביעת קדימויות וסדרי עדיפויות. כך, למשל, יש להעצים בראש ובראשונה את אלה שלדעת ההנהלה עשויים לרצות ליטול אחריות מיוזמתם ולהפעיל את עוצמתם.

יצירת יחסי אמון אמיתיים, מקוריים ושקופים בין ההנהלה לעובדים: יש להעביר למועצמים תחושה אמיתית ואמינה לגבי יכולתם וסיכוייהם לתפוס תפקידי ניהול שיתפנו בעתיד בארגון. לשם כך יש לפתוח בפני חברי הארגון ערוצי גישה למידע ולמקורותיו, ולפתח אצלם הרגלים וכישורים חדשים של הקשבה, שאילת שאלות, גישור, מנטורינג, קאוצינג ופתרון קונפליקטים.

הגדרתה של תרבות ארגונית משותפת: התרבות הארגונית תכלול הגדרת ציפיות, אסטרטגיות מפתח ומשימות, בניית תהליך של פיתוח ארגוני, הגדרת תפקידים ותחומי אחריות, ובניית צוותי עבודה בניהול עצמי.

התארגנות להצלחה ולקביעת מדדי בחינה והערכה מאוזנים לכל הנעשה בארגון: יש להגדיר מה הן תוצאות טובות וחיוביות ומה הן תוצאות גרועות ושליליות, לתחוק אחריות (אחריותיות); ולבחון את הקיים ולכוונו מחדש.

יצירת אווירה של מוטיבציה אישית, צוותית וארגונית: יש לבנות התנהגות תקשורתית, בינאישית וארגונית, שמבוססת על חופש ביטוי ודעה, שקיפות, אמינות ומסרים ברורים, מנומקים ועקביים. לעודד את חברי הארגון להשמיע את קולם, ולאפשר להם להתנסות ולהרבות דעת בנושאי עבודתם ובנושאים אחרים שמעניינים אותם.

הפיכת שינוי, חידוש וחדשנות לטבע שני בארגון: יש לספק לחברי הארגון מידע, כלים, הכשרה, השתלמויות ואפשרויות לימוד אחרות, הדרכה, הערכה ומתן משוב, ולהפוך את כל זה לחלק אינטגרלי וטבעי של הארגון ואורחותיו.

פיתוח צוותים בעלי יכולת תפקוד עצמאית: מבחינתה של ההנהלה, ההחלטה להעצים ולפתח את חברי הארגון מבוססת על האמונה לפיה ניתן לתת בהם אמון, שהם רוצים ויכולים להתפתח, ושהתפתחות זו תתרום להם ולארגון. התפקוד העצמי של הצוותים יאפשר למנהלים להתמקד בעבודתם העיקרית. מבחינתם של העובדים העצמה מניחה

אמונה ביכולתם האישית להחליט ולעבוד באופן עצמאי, ומהווה הזדמנות לבחינה עצמית. העצמה פותחת פתח לשיפור מתמיד ולמימוש מאווייהם וצרכיהם האישיים והארגוניים של העובדים.

העצמה פותחת בפני העובדים אפשרויות למימוש הפוטנציאל האישי והזדמנויות להתפתח ולהתקדם במדרג הארגוני. היא מאפשרת להם קבלת אוטונומיה תפקודית מלווה בקבלת סמכות ואחריות לקבל החלטות, וליישם אותן כרצונם, על סמך אמון בארגון בכלל ובממונים, בפרט. לשם כך נדרשת העזה מכל המעורבים, כיוון שהעצמה פירושה שינוי וערעור הסדר הקיים, שאת תוצאותיו לא ניתן לצפות מראש.

הגדרת תפקידים ברורה: צריך שלחברי הארגון יהיה ברור מה הם גבולות התפקיד שהם נושאים וההחלטות שהם מקבלים, מה מצפים מהם לעשות וכיצד יעריכו את עבודתם.

קביעת מסגרת תפקידים משמעותית: תפקידים בארגון מהווים הזדמנויות משמעותיות להתפתחות, לצמיחה ולתרומה החדית של העובדים ושל הארגון. מכאן שיש להתאים את התפקיד בעבודה לערכים של העובדים ולכישוריהם.

הבטחת מסוגלות עצמית: חברי הארגון מאמינים שיש להם את הידע והמיומנויות הנחוצות לביצוע עבודתם בכישרון ובהצלחה. אף על פי כן יש להבטיח עדכון תמידי של ידע ורענון תמידי של מיומנויות, עקב שינויים שחלים חדשות לבקרים בטכנולוגיה, בידע ובניסיון הנדרשים לביצוע תפקידים.

הבטחת החלטות אישיות: לתת לעובדים דרגות חופש להחליט ולבצע בתחומי עבודתם ובמסגרתם, שיכללו, בין היתר, בחירה וקביעה של שיטות וקצב עבודה, וכמות המאמץ שתושקע בהוצאה לפועל של כל שלב בעבודתם..

לוודא השפעה חזקה של העובדים: לוודא שחברים בארגון יהיו מסוגלים להפעיל השפעה על שלבים מסוימים בעבודתם כגון: נהלים אדמיניסטרטיביים, דרכי ביצוע וניתוח תוצאות.

טיפוח שונות וייחודיות של חברי הארגון: שונות וייחודיות של חברי הארגון מהוות ערך לכשעצמו, וגם ערך מוסף, סיכוי והזדמנות להתפתחותם של הארגון ואנשיו. השונות מעשירה את הארגון ואת אנשיו בהיותה זרז ופותחת פתח לאפיקי פיתוח וביצוע חדשים וחדשניים.

טיפוח השונות והייחודיות פירושה גם הפעלת תכנית העצמה אישית שתקיף את כל התחומים שאין להם קשר לעבודתו של חבר הארגון. תכנית זו תבנה יחד עם העובד ולאחר תאום ציפיות, קביעת חוזה פסיכולוגי וחתומה על "חוזה העצמה" לשנה לפחות.

איתור וגילוי אנשים חברי ארגון במצבים ובתנאים שונים של העצמה:

חברים בארגון מגלים שאינם בודדים במצבם, בצורכיהם ובתחושותיהם. הם מתחילים לגלות עניין באלה שיש להם נושאים בעלי מאפיינים קריטיים דומים. אנשים מגלים, כי ביכולתם לייצג את עצמם, ומתחילים לעסוק בסגור עצמי ולפעול כקבוצת אינטרס. יחד ולחוד הם מחפשים להם דרכי התמודדות חדשות. אגב כך הם מכירים אחד את השני, רוקמים יחד תוכניות ופועלים בצוותא להוציאן לפועל. ארגון שדוגל בהעצמה יזהה אנשים אלה ויגבה אותם במתן תנאים לפיתוח יכולות של שליטה, ופעילות ביוזמה אישית.

העצמתם של אלה ונקיטת צעדי העצמה בארגון יסייעו להפחית, לאט ובהתמדה, את הניכור והבדידות בארגון, ויעזרו לפנותם לטובת אמון, תמיכה הדדית וידידות בין חברי הארגון. ככל שההכרות בין חברי הארגון תעמיק ותתרחב, וככל שהם יהיו משוכנעים כי הם מסוגלים לנווט את הכוח שעומד לרשותם בהתאם לצורך, ואף לפקח עליו, כך יוסר מעטה המסתורין מעל נושאים בעלי מאפיינים קריטיים, שחשובים להם, ועמם פוחתת תלותם של חברי הארגון בגורמים אחרים שנתפסים בעיניהם כמומחים למצבם.

הפעלת סגנון ניהולי מתחשב ומבוזר: העצמה היא תלויה תרבות ותלויה אופי וסגנון הניהול בארגון, לכן על הנהלת הארגון לטפח ולהפעיל סגנון ניהולי ביזורי ומתחשב, ותרבות ארגונית פתוחה, גמישה וסובלנית. רק בתנאים אלה יכולה לפרוח העצמה שעל עקרונותיה נמנים חשיבה יצירתית ואמונה בשינוי מתמיד. ארגון מעצים מעודד אצל עובדיו גילוי של ידע, כשרון, ניסיון ומסירות חבויים, ונעזר בהם במהלך תפקודו. הוא מאפשר לחבריו מרחב התפתחות אישית וקבוצתית. מנהיגותו של ארגון מעצים מתקשרת עם מנהיגות מעצבת ועם התנהגות ארגונית חיובית, שמאפשרת לעובדים לנקוט יוזמות ולעצב ארגון במיטבו שעובדיו שבעי רצון.

אפשר חשיבה יצירתית ולא שגרתית מלווה בנטילת סיכון ביישום רעיונות: אחת ההנחות עליה מתבססת העצמה היא גישה שמצדדת בחשיבה יצירתית ולא שגרתית מלווה בנטילת סיכון, ביישום רעיונות ובהסתכלות חיוביים ואופטימיים על אדם ועולם. גישה זו מהווה מנוף להצלחה וריפוי מחולאים של פרטים, ארגונים וקהילות. אנשים רבים מקובעים בדעותיהם ושבוים בתחומים מקצועיים להם הוכשרו. מצב זה גורם להם לבחון את המציאות מבעד למשקפיים דיסציפלינאריות ואישיות, כאשר המציאות מחייבת בחינה רב ממדית חוצה דיסציפלינות. העצמה מאפשרת הרחבת ספקטרום הראייה, ומסייעת לחשיבה ולאבחנה מרובות מימדים, רבדים וגוונים. חשיבה שתורמת לקבלת החלטות איכותיות.

הידוק הקשר בין הארגון לחבריו, בינם לבין עצמם ובינם לבין סביבות הארגון: העצמה היא מלט שקושר בין העובדים, הארגון וסביבות הארגון. הדבר חשוב לאין ערוך בעידן

בו הון אנושי איכותי עתיר ידע וניסיון, הופך לאוצר שלא יסולא בפז, במיוחד לאור העובדה כי הולכת ומתמעטת הקביעות בעבודה ועמה הולך ופוחת עקרון המחויבות ההדדית בין העובדים לארגון ובינם לבין עצמם.

סולידאריות והסכמים קיבוציים מפנים מקומם לחוזים אישיים שמחייבים תחזוקה שוטפת, שנעשית, בין היתר, ע"י תרומה והזנה הדדים בין הארגון לעובדיו. הארגון מצפה מעובדיו לתרום לו מעבר לעיסוקם, והעובדים מצפים להיתרם ממנו מעבר למרכיב השכר. הם מצפים לקבל מהארגון הערכה ומשוב על עבודתם, הקשבה לדבריהם, שיתופם בהחלטותיו, תנאים שיאפשרו להם לשלב בין משפחה לקריירה, להכרה במוניטין האישי שלהם, ולעבוד במקום שמעודד יזמות, יצירתיות וביטוי אישי, שמבטיח משאבים למימושם וחופש מתואם להשגתן.

גילוי חוזקות וחולשות של הארגון ואנשיו: העצמה היא אחת הדרכים באמצעותן ניתן לגלות חוזקות וחולשות של הארגון ואנשיו, כפרטים וכקבוצות. היא מסייעת לטפל בחולשות, ליצור חוללות עצמית ולטפח ציפיות גבוהות בכל רמות הארגון, בשילוב מתן עידוד, תמיכה והדרכה.

קידום מימד הייעוץ בארגון: העצמה מקדמת בארגון את הייעוץ האישי והקבוצתי, ונותנת לו לגיטימציה ע"י הפיכתו לחלק טבעי מחיי הארגון ומאורחותיו. הארגון מפעיל מערכת ייעוץ פנימית, ולעיתים אף נעזר במערכות ייעוץ חיצוניות. הוא מאפשר טיפול הוליסטי והיקפי, שכולל גם נושאים שאינם קשורים במישרין לעבודה בארגון ואשר מטרידים את הארגון ואנשיו.

טיפוח אקלים ארגוני פתוח וחיוני: העצמה מטפחת אקלים ארגוני חיובי, חינוכי, הרמוני, פתוח ומגוון, שזור בערכים משותפים, בסטנדרטים ברורים של ביצוע ובהערכה ובלמידה ממוקדת פנימה והחוצה, משולבת במכוונות עצמית גבוהה. העצמה מעודדת את אנשי הארגון להעזיז להטיל ספק ולומר בגלוי את אשר על ליבם, להעריך ולבצע שינויים אגב הערכות לטיפול מקדים במכשולים צפויים, לחנך למחויבות חברתית ולאי סובלנות כלפי בינוניות.

חינוך חברי הארגון לתור בהתמדה אחרי שינויים וחדושים ולטפח ציפיות לגביהם: כיוון שהעצמה יכולה להיות פורמאלית ובלתי פורמאלית, ביוזמת העובדים או ביוזמת ההנהלה, טיפוח ציפיות לשינויים וחדושים והחיפוש אחריהם הופכים לאחד מסימניה של ההעצמה האישית והארגונית. ציפיות אישיות וארגוניות לשינוי, שהצטברו ברמת המבנה הארגוני או החברתי כמבנים של משמעות, מתורגמות למציאות חברתית. העצמה פרטנית יוצרת מאגר יסוד להעצמה ארגונית. מעבר לפוטנציאל זה, זקוקה העצמה ארגונית למשאבים משלה כדי לרקום עור וגידים.

העצמה ארגונית שואבת את משאביה העיקריים משני מקורות שהימצאותם יחד במקום, בעיתוי ובמינון הדרוש, עשויה לחרוץ את גורלה לשבט או לחסד: האחד, פרטים, שהגיעו בהעצמה אישית שלהם לשלב בו הם מודעים ומסוגלים לפעול, יפעלו לצד הגשמת מטרותיהם האישיות גם למען מטרות הכלל. השני, הימצאותם ופעילותם של אנשי מקצוע, או סוכני שינוי אחרים, המחויבים לתהליך של שינוי חברתי, ואשר ביכולתם לתרום לתהליך משמעות, ידע, משאבים חומריים ולגיטימציה. העצמה מגדילה את ערך המוסף של עובדים ששינוי, יצירתיות, השבחה, איכות והתחדשות הם לחם חוקם. עובדים שיום יום אומרים לעצמם בדרכם לעבודתם "מה תהיה תרומתי היומית לארגון ולי" ובתום יום העבודה יאמרו לעצמם "מה תרומתי היום לארגון ובמה נתרמתי ממנו".

יצירת מצבים של שיתופי פעולה ושל תחרותיות בריאה: מצבים של התמודדויות חיוביות יוצרים בארגון תסיסה, רעשים חיוביים ו"חוסר שקט קונסטרוקטיבי", שתורמים לפיתוחה של יצירתיות ולפתיחת פתח לרעיונות, לדרכים ולכיוונים חדשים. מצבים של תחרותיות, שמתבססים על הגינות ושקיפות, מהווים פוטנציאל למינוף הקיים והשבחתו, כמו תבלין שמשביח את המזון, משפר את טעמו ומדגיש אותו, וכמו דשן שמטייב את העץ ותורם לחוסנו ולכושר עמידתו. כל זאת מתוך עמדה של חוזק. התחרותיות תורמת לגילויים ולהבלטתם של יתרונות של פרטים ושל קבוצות בארגון, שאלמלא ההעצמה היו נשארים חבויים מבלי שיביאו תועלת כלשהי לארגון ולאנשיו.

איגום משאבים לטובת ההעצמה: כשם שחבל מקבל את חוזקו משזירת פתיליו זה בזה, כך ההעצמה שוזרת ומתאמת ידע, כוחות ומשאבים, שמצויים בארגון ובאנשיו, כדי להשביח ולחזק את הקיים ולסייע ביצירת החדש.

מתן תשומת לב לפרט בארגון: עובד עלול לחוש בדידות וחוסר שביעות רצון שמקורן בארגון או מחוצה לו. התעניינות אישית בעובד על ידי ממונים ועמיתים, מתן תשומת לב לעובד, למצבו הנפשי, המשפחתי, החברתי, הבריאותי והכלכלי, ולצרכיו האישיים והמשפחתיים, הקשבה לו והבנת עמדותיו, קשייו והתלבטותיו, הערכתם ומתן ייעוץ מתאים, כמו גם שיפור תנאי שירות ועמדת העבודה - כל אלה מהווים חלק מתכנית העצמה ויש בהם כדי להעלות את המורל של העובד, להגדיל את תפוקותיו, מסירותו ונאמנותו לארגון, לתרום להעלאת הלכידות והגאווה בארגון ולצמצום קונפליקטים בו. מכאן אף מגיעים לשותפות וסימביוזה, קביעת מטרות משותפות, אכפתיות ומחויבות. שילוב הפן הרגשי עם הפן הקוגניטיבי הופכים שינוי, התייעצות, הבעת דעה ומתן תמיכה וסיוע לכל חברי הארגון באשר הם לחלק אינטגרלי מאורח חייו של הארגון. תכנית העצמה אישית, שנתפרת לפי צרכיו של העובד, בנושאי עבודתו או בנושאים שאינם נוגעים לתחום עיסוקו, ושעשויים להעשיר אותו, עשויה לשפר את הדימוי

העצמי והמורל שלו, לחזק את ביטחונו העצמי של העובד ואת נאמנותו לארגון, לעזור לטפח אקלים ארגוני פתוח ואווירה חיובית ולצמיחתם של רעיונות חדשים שיש בהם לתרום לארגון.

חשיבה גלובלית ופעולה נקודתית: כל חברי הארגון מתבקשים לשתף את עמיתיהם במידע על הנעשה בארגון ועל העובדים עצמם. כמו כן לעודד פתיחות ועבודת צוות, לספק הדרכות, מידע וידע עדכניים, השתלמויות ורכישת מיומנויות חדשות, לעודד התנדבות ולאפשר הרחבת הדעת ותחביבים שאינם קשורים במישרין לעבודה בארגון.

הפיכת מעורבות העובדים לערך משמעותי בתפישת הארגון: טיפוח מעורבות העובדים בנעשה בארגון לא מתוך הכרח אלא מתוך אמונה, אמון ואכפתיות שכך צריך להיות ולנהוג, ומתוך ראיית הארגון ע"י העובד כמקום מרכזי וחשוב ביותר להגשמה עצמית.

יצירת סולם גמולי הערכה גלויים ברוח ובעין: גורם מדרבן להעצמה הוא הגמול שיקבל העובד תמורת העצמתו ופירותיה. עובדים יתוגמלו עבור יוזמותיהם וחדשנותם, עבור נשיאתם באחריות ועבור תרומתם לארגון, לאנשיו ולסביבות בהן הארגון חי ופועל.

פיתוח ידע וניסיון פנים ארגוני: ידע וניסיון הם כוח. ידע חדש, התעדכנות, פיתוח מיומנויות נוספות והתנסויות חדשות – כל זה פותח אפשרויות ואופקים חדשים בפני הארגון ואנשיו, מוסיף ליכולות שלהם להתמודד עם מצבים בלתי צפויים ולמידת יכולת העמידה וההישרדות שלהם.

בחינה והערכה עצמית של יכולות ומשאבים אישיים של העובד, שהם יקרים לפרט ולארגון, וארגונים ורענונם מחדש, יש בהם כדי לתרום לקידומו האישי ולהתפתחותו של העובד, ובכך לתרום לקידומו של הארגון ולהתפתחותו, במישרין ובעקיפין.

העצמה, שמתוכננת ומתבצעת באמצעות כוחות פנימיים, או קניית דעת מגורם חיצוני, מאיצה את תהליך הפיכתו של הארגון לארגון לומד. בארגון, שהופך את הלמידה לאורח חיים ועידודה ללחם חוק, נמצא כי ישנה חתירה מתמדת להתמקצעות ולשיפור ביצועים והיענות לאתגרים מקצועיים, תוך עמידה במשימות ובלוחות זמנים. בנוסף, נשמרים הפילוסופיה והערכים הארגוניים ואתם – גם סטנדרטים, כללים, אמות מידה וכללי התנהגות מוסכמים. אלה באים לידי ביטוי בשקיפות, באקלים ארגוני פתוח ובשיפור בשביעות רצון פנים וחוץ ארגונית.

שימוש בהומור, בגיבוש חברתי ובהתנדבות כנדבך וכדבק מלכד בהעצמה: הומור, פעילות חברתית והתנדבות מרחיבים את הדעת, מקרבים בין בני אדם, מצמצמים התנגדויות, מגבירים את תחושת ה"ביחד" ויוצרים כר נרחב לצמיחה של יוזמות ורעיונות לא מתוכננים.

טיפוח הנהלה מעצימה: הנהלה מעצימה היא הנהלה משתפת. היא משתפת את חברי הארגון בידע ובמידע שעומדים לרשותה, ושיש בהם כדי לקדם את מטרות הארגון ואנשיו. הנהלה מעצימה מקצרת זמני תגובה לפניות אליה, דוגלת בביזור מנהלי, מתעדכנת ומעדכנת, מפשטת ומקצרת תהליכים, מכניסה טכנולוגיות ושיטת עבודה חדשות, מפתחת את ההדרכה והופכת אותה לחלק אינטגרלי מחיי היום יום בארגון. היא מטפחת שונות וגיוון, שינוי והתחדשות, מטה אוזן קשבת לעובדים ומקיימת עמם דיאלוג מתמיד. היא גם סומכת על הניסיון והידע של עובדיה בבחינת "אין חכם כבעל ניסיון" ו"היזהרו בבני עניים כי מהם תצא תורה".

הנהלה מעצימה מגדירה יחד עם העובדים תפקידים ומשימות, מציבה גבולות, בונה מסלולי קידום והשתלמויות עם אופק קידום גלוי וידוע לכול, ונותנת חופש פעולה ואחריות אישית לכול פרט בארגון.

קביעת "יחידת העצמה": חשיבותה של ההעצמה לארגון אמורה למצוא את ביטויה במינוי איש הנהלה בכיר לעמוד בראשה, במתן ייצוג הולם לכל יחידות הארגון בה, בהפיכתה של ההעצמה לחלק מובנה בחיי הפרט והארגון ובהבלטתה של היחידה ופעולותיה באמצעות סמלים, טקסים ופרסומים בתוך הארגון ומחוצה לו. הארגון.

תוצרים מרכזיים של העצמה

העצמה תלויה בנחישותם של אנשים להשיג משאבים ולפתח יכולות, כדי להשיג מטרה בעלת ערך בחיים. ייתכן שנחישות ורצון הם תוצר ראשון של תהליך ההעצמה. העצמה מהווה דבק מלכד חברתי בארגון ומחזקת את העץ הארגוני על כל מרכיביו, הגלויים והסמויים, באמצעות שזירתה בכל שריגי הארגון.

העצמה מעלה ומקבעת את ההכרה של אנשים בזכותם להביע שאיפות ומאווים, ולהגדיר מחדש את עצמם ואת מצבם. היא מחזקת את אמונתם ביכולתם האישית להשיג תוצאות והישגים ממשיים ברמה האישית והארגונית, למשל: השפעה על מדיניות הארגון, הצלחה בגיוס משאבים להמשך עבודתם או ביסוס מעמדם ומעמדו של הארגון.

העצמה תבוא לידי ביטוי גם בפעילות חינוכית משלימה לכלל חברי הארגון ולפיתוח עבודת צוות. היא מסייעת לחיזוק הלכידות בארגון על ידי שימת דגש על יחסים ואווירה של שיתוף פעולה, מתן יחס של הערכה וכבוד הדדיים לחברי הארגון באשר הם, פיתוח קשר חם עם סביבות הארגון על פי עקרונות של שקיפות, אמון, אמינות ואחריות.

העצמה מתעלת לחשיבה יצירתית ולהפיכתם של הערכה על פי סטנדרטים, אחריותיות, שינוי והחדשנות לטבע שני בארגון.

העצמה מדרבנת לפלורליזם תרבותי, לתפיסת העובד כלקוח, למתן תשומת לב לכל אחד מחברי הארגון, למימוש היכולת האישית, להבהרת ציפיות והגדרתן, ולבניית תכנית למידה אישית וקבוצתית מתמשכת מלווה במגוון טכנולוגיות למידה חדשניות. העצמה היא תהליך הכרתי סובייקטיבי. אדם חש העצמה כאשר הוא קורא ומבין את המצב בו הוא נתון. מגיע להבנה ברורה ולהכרה מה הוא רוצה, לאן הוא רוצה להגיע ומה הוא רוצה להשיג. הוא חש העצמה כאשר הוא מבין מה הם יתרונותיו וחסרונותיו, מה הם ההזדמנויות והכלים שעומדים לרשותו, וכיצד להשתמש בהם ולנצל אותם חרף מגבלותיו ומגבלות וקשיים שעומדים בפניו. העצמה מובילה לידיעת המצב לאשורו וליכולת להפיק לקחים, להציב מטרות ולפעול לפיהן במצב ובזמן נתונים. העצמה מחזקת את השליטה במצבים נתונים ומסייעת לפתח יכולות להתמודד עם מצבים עתידיים, צפויים ובלתי צפויים.

העצמה נעשית, בין היתר, דרך מתן אפשרות לעובדים לממש את חלומותיהם המקצועיים והאחרים. העצמה כמוה כתרופה שפועלת נגד עייפות ושחיקה מקצועית, היא מעוררת אצל הפרט חשיבה והערכה מחודשים על שאיפותיו המקצועיות ותפקודו בחיי היום יום בארגון ומחוצה לו. היא גורמת לתחושה גדולה יותר של ערך עצמי, מחזקת את הביטחון האישי ועימו את הנחישות וההחלטיות. היא מחזקת ומטפחת אצלו את האמונה בעצמו, לפיה הוא מסוגל להתמודד עם מצבו האישי ועם מצבים קשים שהוא עלול להיקלע אליהם במסגרת עבודתו ומחוצה לה.

אדם שמילא את מצבריו הנפשיים, הודות להעצמה, מסוגל להגיע לתוצאות, שאלמלא ההעצמה לא היה מגיע אליהן. ערכו של האדם עולה בעיני עצמו, ובעקבות פועלו גם בעיני אחרים. ההעצמה נותנת לאדם את הדחף להתמודד ללא מורא וללא משוא פנים עם קשיים ובעיות שאלמלא כן, היה נמנע מלהתמודד עמם.

העצמת הפרטים מובילה גם להעצמה ארגונית. הארגון מעז לפתח ולהתפתח על סמך אמונה שההעצמה טענה בכוחות חדשים את אנשי הארגון, ובחידוש כוחות קיימים, כך שיוכל להתמודד עם קשיים, בעיות ומשימות עתידיות ועם אי ודאות ושינויים תכופים בסביבה בה הוא פועל.

העצמה במסגרת ארגון לומד מסייעת לביזור המסגרות הארגוניות, לפיתוח מנהיגות ויזמות, לפיתוחה של סינרגיה בעבודת הצוות, לפיתוח כישורי הסתגלות, לצמצומן של שחיקה, חוסר שביעות רצון ועזיבה, למילוי ולחידוש של מצבורי ידע, שיש בהם כדי לתרום לגירוי היצירתיות, לרצון לשנות ולהתחדש, להרחבת הלמידה ממקורות פנימיים וחינוכיים ולחיזוק הקשר בין הפרטים בארגון ועם גורמי חוץ.

העצמה כמוה כאסטרטגיה להובלת שינוי. העצמה תורמת לחיזוק הביטחון העצמי באמצעות הרחבת הידע והניסיון, הקטנת החשש משינויים, מחידושים ומחדשנות, והגברת הרצון והיכולת להוביל לצמיחה.

העצמה מחזקת את "המערכת החיסונית" של הארגון ושל הפרט בתוכו, ומאפשרת להם להתמודד טוב יותר עם קשיים, בעיות ועם הבלתי צפוי. העצמה פירושה מתן תשומת לב לפרט ולקבוצה בארגון והעמדתם במרכז. הדבר נעשה, בין היתר, על ידי שיתופם של חברי הארגון בחשיבה, בתכנון, בהחלטות, במחקר, בהערכה ובקביעת מידות וסטנדרטים. כל זאת באמצעות פיתוח תרבות של שקיפות ואחריות (accountability), ובאמצעות העשרת תפקיד או הרחבתו, הרחבת האוטונומיה של העובד, וחיזוק הפרופסיה שלו על סמך הכלל "זה נהנה וזה אינו חסר". העצמה חוצה גבולות של אנשים, ארגונים, קהילות ותהליכים, ומציגה את הארגון ואנשיו כחוצי גבולות.

אפיון של עובדים מועצמים

(לאופר, 2000) מוצא כי עובד מועצם הוא אדם שרוצה להיות מועצם, מרגיש מועצם, יכול לחוש את המתרחש בתוכו ומסביבו ובעל תחושות שהחשובות מביניהן לעניינינו הן: תחושת חופש הבחירה – העובד חש שיש לו חופש לבחור את דרך ביצוען של מטרות היום יום, ורואה את עצמו חופשי ובעל יכולת החלטה. תחושת משמעות – לעובד אכפת מעבודתו והוא מוכן להשקיע בה כוחות ואנרגיה, כיוון שהוא חש קשר ומחויבות לארגון שמשקיע בו. תחושה יכולת – העובד בטוח ביכולתו המקצועית וביכולתו לבצע את עבודתו ברמה הנדרשת.

תחושת מסוגלות – העובד מאמין ביכולתו להשפיע על החלטות הארגון וביצועיו ועל ביצועי הצוות. יש לו תחושה כי מנהלים ועמיתים מאזינים ליוזמותיו, מוערך מאד על ידם ושהוא יותר אפקטיבי בעבודתו.

עובד מועצם רואה את עצמו כיוזם של דברים חדשים, פחות חושש משינויים ויותר כריזמטי ומנהיג מאשר עובד שאינו מועצם.

צריך שההנהלה לא תחשוש מהעצמת עובדיה, תיתן להם חופש פעולה ותסתכן בפעולה במסגרות ובתנאים אי וודאיים עם תוצאות שקשה לצפותן. לכן על הנהלת הארגון לחשוב כיצד היא משתלבת בתהליך ההעצמה, כיצד היא תתמודד עם תוצאות העצמה צפויות ובלתי צפויות, חיוביות או שליליות לארגון, ומה כל זה יעשה לה, לתפקידיה ולתפקודה בארגון.

סיכום

העצמה מטבעה היא מכוונת עתיד, ומובילה או מכינה לשינוי ולהתחדשות. היא "ממלאת מצברים" ומשלימה חוסרים בהווה ולעתיד. היא מטפחת את הפן האישי והמקצועי, מהווה נתבך בתהליך של הגשמה עצמית ומקצועית ובהתפתחות הביטוי האישי במסגרות ארגוניות וחברתיות. העצמה מהווה כלי עזר בשיפור חייהם של הפרט,

הארגון והקהילה. העצמה תורמת להתפתחותה ולביטוייה של היצירתיות והמצוינות האישית והארגונית.

העצמה תורמת להצמחתה, לפיתוחה ולטיפוחה של מנהיגות בארגונים ובקהילה, ומחזקת את כלל הארגון ואנשיו. היא עוזרת לטיפוחו של אקלים ארגוני חיובי, ולטיפוחה של תקשורת רב ערוצית המבוססת על אמות מידה, שקיפות ואחריות בקרב חברי הארגון ובין הארגון לסביבותיו. העצמה תורמת לחיזוק הביטחון העצמי של הארגון ואנשיו ובכך היא תורמת לחיזוק זהותם הארגונית ולמחויבותם ההדדית.

העצמה היא דבר מה איכותי בהיותה מפתחת אסרטיביות אצל חברי הארגון; מאפשרת להם להציע או לפרוש אופציות וחלופות מהן ניתן לבחור; נותנת להם תחושת עצמאות לשקול ולהחליט; לעשות הבחנות והבדלים; לחשוב באופן ביקורתי, לראות דברים באופן אחר ושונה; להגדיר מחדש את מה שאנחנו יכולים לעשות; ולהגדיר מחדש את יחסינו לכוח מוסדי. ללמוד על כעס ולבטא אותו; לא להרגיש לבד אלא - חלק מקבוצה; להבין שלאנשים יש זכויות; להבין כי יכולים להיות שינויים אפקטיביים- מעשיים בחייו של אדם או בחייה של קהילה; לגדול, להשתנות וליזום אישית ללא הפסקה; לשנות תפיסות של אחרים על כישורים ויכולויות שלהם לפעול; להרחיב ולהדגיש את הדימוי העצמי החיובי ולהתגבר על הסטיגמות; ולעודד למוד מיומנויות שאדם מגדיר אותן כחשובות לו (Chamberlin, 1997: 44).

העצמה כוללת מתן ייעוץ אישי לפרט ולקבוצות בארגון, בכל הדרגים, וטיפול בהיבטים שאין להם בהכרח קשר לעבודתם בארגון. ככלל, העצמה עוסקת בגילוי החוזקות ובחיזוקן ובשיפורן של החוזקות הקיימות. היא מכוונת להעצמת המיטבי שבאדם, ומסייעת על ידי כך לצמצם את חולשותיו.

העצמה כוללת בתוכה גם נתינה, היא מאפשרת מרחב צמיחה בו הפרט והקבוצה מגיעים למודעות לחוזקותיהם ולחולשותיהם, ומחפשת דרכים לצמצומן של החולשות ולהרחבתן של החוזקות.

העצמה מתבוננת בארגון דרך פריזמה חיובית, היא דנה פרטים וארגונים לכף זכות ורואה בידע ובניסיון, בכישרון ובמסירות כלי עזר בהשתלטות על בעיות, ובהתגברות על מכשולים אישיים וארגוניים, בתוך הארגון ומחוצה לו. בכך מסייעת ההעצמה לעיצובם של ארגונים מיטביים.

העצמה מדגישה את הלימוד. לימוד קודם למעשה, מביא לידי מעשה ומעשיר ומעמיק אותו.

העצמה משלבת יזמות עם נטילת סיכון מתוך התמקדות בהצלחות. העצמה היא השקעה בהווה עם פירות עתידיים. גם אם הארגון אוכל מפירותיה בהווה, הקרן שלה קיימת לו לעתיד.

מנקודת ראותם של העובדים העצמה היא, בראש ובראשונה, לקבל יותר אוטונומיה בקבלת החלטות ובביצוען, ולהשאיר להם לנהל את ענייניהם ולפתור את בעיותיהם בעצמם. יחד עם זאת, העצמה מבחינתם של העובדים היא גם פיתוח הפוטנציאל האישי באמצעות למידה והתנסות.

מנקודת ראותה של ההנהלה להעצמה תפקיד חשוב ביצירת עובדים פרואקטיביים. עובדים שייקחו אחריות, יתרמו מהידע ומהניסיון שלהם, ויצילו בפניה יותר פתרונות ופחות בעיות. הנהלה מעצימה ומועצמת פורשת כר נרחב לעובדיה בתחומים של טיפוח יזמות, יצירתיות, איכות, מצוינות, התחדשות, השבחה, שינוי, מחקר ופיתוח, ואף קובעת אותם כמדיניות של הארגון. חשיבותה של העצמה עולה לנוכח היחלשותה של הסמכות הפורמאלית. היא באה לחזק את יכולתם של הארגון ואנשיו להתמודד עם החלשות זו, ולחזק בחגורת בטחון נוספת את הארגון בהתמודדות שלו עם אי ודאות בסביבה משתנה. מעל לכל, העצמה מחייבת מנהיגות מעצבת ומשתפת והתנהגות ארגונית חיובית.

בזכות הסינרגיה והסנכרון שפיתוחה ומימושה של העצמה מחייב, היא הופכת למשאב נוסף בו נעזר הארגון וממנו יכול להרוויח וליהנות.

הערות

1. המושג "העצמה" במשמעותו המקורית הופיע לראשונה במחציתה של המאה ה-17, בהקשר משפטי של הענקת סמכות פורמאלית של מתן ייפוי כוח לפעול בשם מי שנתן אותו (סדן, 1994: 12). היום מוגדר המושג בהקשרים שונים של מדעי החברה. מילונים מגדירים "העצמה" כחיזוק, אפשר, הגברה או אינטנסיפיקציה. ובהרחבה, לעזור לאנשים למצות את יכולתם, להביאם למודעות לזכויותיהם, לחזק את מעמדם, לסייע להם לייצג את עצמם ולאפשר להם להגיע ליתר אפקטיביות ויעילות אישית (אבן שושן 2003; אבניאון 2000; שויקה 1997; Collins 1988; The World Book Dictionary. 2001, Webster's Study Dictionary. 1994)

ביבליוגרפיה:

אבן שושן, א. (2003). **מילון אבן שושן המחודש**. כרך שני. תל אביב: המילון המחודש.
אבניאון, א. (2000). **מילה במילה: אוצר המילים הנרדפות**. תל אביב: איתאב.
בלבן, נ. (2006, אוגוסט). הארגון כצייד כישרונות. **סטטוס**, 182, 39 – 38.
לאופר, י. (2000, יולי). על העצמת עובדים ובמילים אחרות – על מעורבות, נשיאה באחריות, תרומה והשתתפות. **משאבי אנוש**, 151, 16 – 17.
סדן, א. (1996, ינואר). העצמה קהילתית. **חברה ורווחה**, ט"ז(2), 143-162.

- סדן, א. (1993). **העצמה בהקשר של תכנון קהילתי: פיתוח תיאורטי**. עבודת דוקטורט. חיפה: הטכניון.
- סדן, א. (1990). **קובץ תדריכים בעבודה קהילתית**. מהדורה שנייה. ירושלים: משרד העבודה והרווחה.
- סדן, א. (1997). **העצמה ותכנון קהילתי: תיאוריה ופרקטיקה של פתרונות חברתיים אנושיים**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- רוזנוסר, נ., שימרון, ש. (2001). **האצלת סמכויות והעצמה**. ירושלים: החברה למתנ"סים.
- שוויקה, י. (1997). **רב מילים: המילון השלם עברי-עברי**. תל אביב: סטימצקי, המרכז לטכנולוגיה חינוכית, ידיעות אחרונות וספרי חמד
- שטייף, ר. (2005, אוגוסט). **ניהול ידע ככלי להעצמת עובדים ושביעות רצון לקוחות**. **משאבי אנוש**, 212, 40 – 47.
- שלף, א. (2002, נובמבר). **האדם והארגון במחול העצמה**. **משאבי אנוש**, 179, 36 – 42.
- Blanchard, K., Carlos, J.P.& Randolph, A. (1996). *Empowerment takes more than a minute*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Chamberlin, J. (1997). spring. A working definition of empowerment. *Psychiatric rehabilitation journal*. 20(4): 43 - 46
- Collins, C. (1988). *Essential English dictionary*. London & Glasgow: Collins. "Empowerment"
- Ford, R.C. & Fottler, M.D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of management executive*. 9(3)
- Foy, N. (1994). *Empowering people at work*. Brookfield, Vermont: Grower.
- Freire, P. (1985). *The politics of education*. South Hadley, Mass: Bergin & Gravey.
- Gershon, D. *The empowering organization: Changing behavior and developing talent in organization*.
- <http://www.empowermenttraining.com/files/Emp-Org.html>

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. I.A.: University of California Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in late modern age*. Boston: Stanford University press.
- Handler, J.F. (1990). *Law and the search for community*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Harvey, T.R., Drolet, B. (1994). *Building teams building people*. Lancaster, Pennsylvania: Technomic Publishing Company, Ch. 5, 123 – 152.
- McWhirter, E.H. (1991). Empowerment in Counseling. *Journal of Counseling and Development*. 69 : 222-227
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology: An international review*, 50(1), 153 – 180.
- Mitstifer, D.I. (1995, October). Empowerment. *Kappa Omicron Nu Dialogue*, 5(4), 3 - 4
- Potterfield, T.A. (1999). *The business of employee empowerment*. Westport, CN: Quorum Books.
- Rowland, J. (1995). Empowerment examined. *Development in practice*, 5(2), 101-107.
- Teacher empowerment consultation and the great ion of new programs in school 1997*
- The world book dictionary*. (2001). Chicago: World Book. Vol. 1.
"Empowerment"
- Webster's study dictionary*. (1994). Liban: Librairie du Liban pub.
"Empowerment"

<http://www.ceci.org.il/heb/index.asp>

http://www.gevim.co.il/maamarim_bush.htm

<http://www.tzafonet.org.il/kehil/shaal/musagim/haatsama.html>

<http://www.e-mago.co.il/e-magazine/shutopen.html>

<http://noar.education.gov.il/main/upload/.thrticle/megamot8/doc> : 63

تلخيص:

يهدف هذا المقال إلى اقتراح مبادئ وطرائق كشف وتطوير كفاءات وإمكانيات معرفة لدى الإنسان الفاعل في التنظيم، خاصة تلك التي لا يحتاجها في عمله الرسمي أو تلك التي ينتمي إليها، لكن اكتشافها وتطويرها فيها ما يساهم ويقدم للتنظيم ولزملائه فيه، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، في الحاضر أو المستقبل. وكون مثل هذا يكشف القوة الكامنة فيه إنما يخدم التنظيم ويعمل لصالحه بشكل موحد. هذا الكشف من القوة والدافعية لدى الشخص الفاعل فيه تعطي التنظيم دافعية أقوى إلى الأمام وتدعمه.