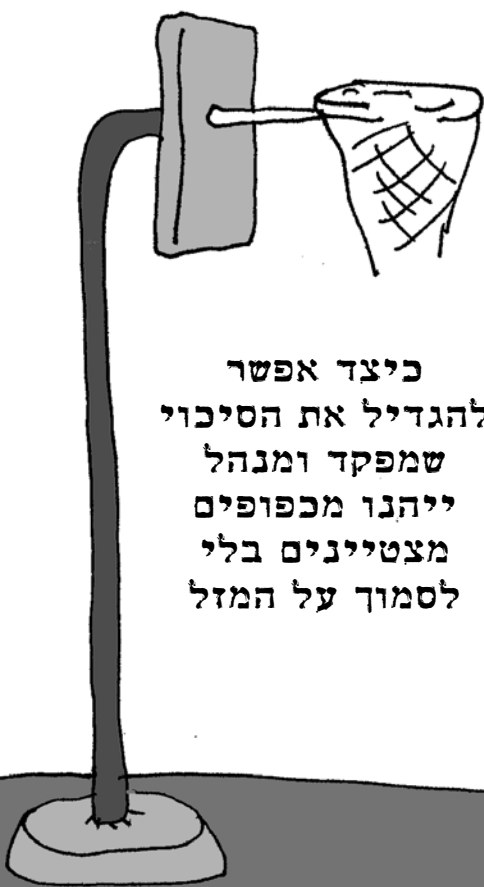


שוצמת ההשצמה



כיצד אפשר
להגדיל את הסיכוי
שמפקד ומנהל
ייהנו מכפופים
מצטיינים בלי
לסמוך על המזל



ציקרמן

רס"ן אופיר צ'רניאק

בעת כתיבת המאמר היה סוציולוג
בית הספר לנ"מ. כיום הוא הסוציולוג
של בסיס חיל האוויר ברמון



אל"ם יריב שנפ

בעת כתיבת המאמר היה מפקד בית
הספר לנ"מ. כיום הוא חניך במב"ל



הנטייה הטבעית של מפקדים ושל מנהלים היא להתמקד בחולשות של הכפופים להם כדי לשפרן. הגישה הזאת - כך עולה מתיאוריית ההעצמה באמצעות חוזקות - עושה עוול הן לאדם (שנאלץ להתרכז בתחומים שבהם אין הוא מצטיין) והן לארגון (שעובדיו אינם מפיקים מעצמם את המיטב). הגישה החלופית גורסת שלכל אדם יש תחומים שבהם הוא מצטיין, ושאליהם יש לנתב אותו

למונח וקובעת שהעצמה "מציינת את המעבר של האדם ממצב של חוסר אונים למצב של שליטה יחסית בחייו, בגורלו ובסביבתו". לדבריה, "בכל אדם קיים פוטנציאל של עוצמה, שבנסיבות חיים תקינות הוא שואף לממשו. אפשר לסייע לאדם לעבור תהליך של העצמה, אך אין צורך להעניק לו העצמה או ליצור אותה בעבורו". ההעצמה היא חלק ממימוש האנושיות עד כדי כך שניתן לומר כי "אדם חסר אונים בהקשר לחייו ולסביבתו אינו מממש את הפוטנציאל האנושי הטמון בו". הגדרה נוספת קובעת שהעצמה היא "פיתוח הערכה עצמית חיובית והכרה בערך העצמי ובערך הזולת כתוצאה מכך שהאדם רוכש את היכולת לקבוע עמדה ברורה לגבי עצמו וחייו וליטול אחריות למעשיו, להשקפותיו ולהרגשותיו".⁵

ההעצמה בחיי הארגון

באמצעות ההגדרות האלה גיבשנו קווים מנחים להטמעת ההעצמה בארגון:

- יש להתבסס על הכוחות הקיימים הן במישור האישי והן במישור הארגוני. במקום לנהל שיח על פערים או על מה שאינם קיים צריך לעשות שימוש במה שקיים.

"אחד ההבדלים בין מזרח ומערב: במערב, כשאתה חלש במתמטיקה, נותנים לך שיעורים נוספים במתמטיקה. במזרח, כשאתה חלש במתמטיקה, מוצאים במה אתה חזק, ואת זה מטפחים. למשל שירה, ריקוד, ציור או קליעה למטרה".¹

מבוא

בשנים האחרונות הולך וגובר השימוש במונח "העצמה" בתחומים רבים ובהם ניהול, פסיכולוגיה וסוציולוגיה. חיפוש בארכיון "הארץ" מעלה את הממצא הלא מפתיע שהמילה "העצמה" אינה מופיעה כלל בכתבות שפורסמו עד שנת 2000. בשנת 2000 הופיעה המילה ב-66 כתבות, ומאז הלך וגבר השימוש במילה. ב-2008 היא הופיעה ב-223 כתבות.²

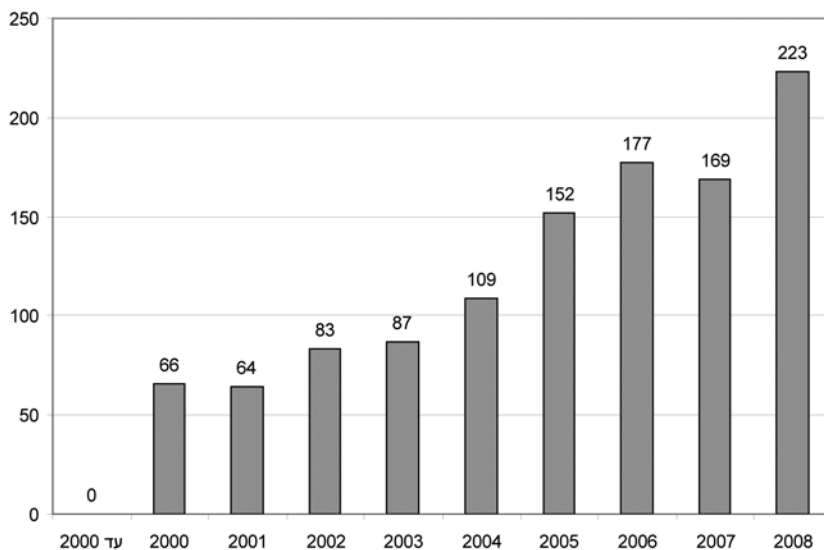
למרות הפופולריות ההולכת וגדלה של המונח "העצמה" נראה שעדיין אין לו הגדרה מוסכמת - מה שמקשה על המאמץ להפוך אותו לכלי מעשי לפיתוח מיומנויות בתחום הניהול ובתחום הפיקוד. במאמר הזה אנחנו מנסים להתחקות אחר המקורות התיאורטיים של המושג, לקשור בינו לבין פרקטיקות בתחום הניהול ולתאר תהליך שהתקיים ב-2010 ביחידה צבאית תחת הכותרת "העצמה".

כלל ידוע הוא שלמפקדים ולמנהלים מצוינים יש פקודים ועובדים מצטיינים. לפעמים יד המקרה היא שמביאה למפקדים ולמנהלים עובדים מצטיינים (מזל הוא תמיד בן לווייה מבורך), אך אנחנו מבקשים לברר כיצד אפשר להגדיל את הסיכוי שמפקד ומנהל ייהנו מכפופים מצטיינים בלי לסמוך על המזל. הטענה המרכזית שלנו היא שאת היעד הזה ניתן להשיג באמצעות יישום של עקרונות ההעצמה. על פי העקרונות האלה, יש להתבסס על היכולות ועל החוזקות של האנשים במקום - כנהוג כיום בדרך כלל - להתמקד בחסרונותיהם ובחולשותיהם ולנסות להעלימם באמצעות תוכניות לצמצום הפערים.

מהי העצמה?

משמעות המונח "העצמה" (empowerment) - כותב סטיבן קובי בספרו "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד"³ - היא "יצירה של כוח פנימי". יעל גלזנר⁴ סוקרת הגדרות שונות

תרשים 1: מספר הכתבות שבהן הופיעה המילה העצמה בעיתון "הארץ" בשנים האחרונות



כאמור, החלטנו להטמיע את מדיניות ההעצמה בכל הארגון - גם בקרב המפקדים - החל בבכיר ביותר וכלה בזוטרי ביותר. ההחלטה לשלב את כל שכבות הפיקוד בתהליך נובעת מהתפיסה שלפיה ההעצמה מיועדת לא רק לחוליות החלשות בקהילה ובארגון אלא לכל אדם. כדי ליישם את התהליך בכל הארגון נעזרנו בשתי גישות שמשיקות למושג ההעצמה: ניהול לפי חוזקות והתחקיר המוקיר.

ניהול לפי חוזקות

גישת הניהול לפי חוזקות תוארה בהרחבה בספרם של מרקוס בקינגהם ודונלד קליפטון "עכשיו - גלה את חוזקותיך"⁷. הגישה הזאת מבוססת על הממצא שרק כ-20% מהעובדים בארגונים גדולים חשים שהם מביאים לידי ביטוי בתפקידם את החוזקות שלהם. המחברים מסבירים את הממצא הזה בכך שהארגונים מתמקדים בדרך כלל בדרכים לצמצם את החולשות של העובדים ולתקן אותן בלי להקדיש תשומת לב לחוזקותיהם ולאופן שבו ניתן לנצל אותן להגברת האפקטיביות של הארגון. לטענת המחברים, טועים מי שחושבים שכל אדם יכול להיות מוכשר בכל תחום, ושמרחב הצמיחה הגדול ביותר של בני האדם הוא בתחום חולשותיהם. לדברי המחברים, אלה הנחות יסוד שאינן מאפשרות להפיק תועלת מחוזקות העובדים, אלא במקרה הטוב ביותר רק לצמצם נזקים. את המנהלים המוצלחים - כותבים שני המחברים -

- כישרונותיו של כל אדם הם קבועים וייחודיים.
- מרחב הצמיחה הגדול ביותר של כל אדם הוא בתחומי החוזקות הגדולים ביותר שלו.

לדברי בקינגהם וקליפטון, כדי לקיים תהליך העצמה שמנצל חוזקות יש צורך בשילוב של כמה מנגנונים: הקמת מערכת מיון שמסוגלת לנתב את האנשים לתפקידים בהתאם לחוזקותיהם; בניית מערכת הערכה ששמה דגש על תוצאות; מנהלים שמכירים את חוזקותיו של כל עובד ומציבים להם יעדים שבהם הם יכולים להביא לידי ביטוי את החוזקות האלה.

יש דמיון בין הגישה הניהולית המעודדת צמיחה בתחומים החזקים לבין גישות פסיכולוגיות וטיפוליות חדשות. על פי אלה, הסבל והבעיות הנפשיות הם חלק בלתי נפרד מחיי היום-יום, ולכן אין טעם לנסות להתעלם מהם, אלא יש ללמוד כיצד להתמודד איתם. (בדומה לגישת הניהול על פי חוזקות, שעל פיה אין טעם לנסות להתעלם מחסרונות). הגישה הטיפולית החדשה עושה שימוש בכמה מנגנונים, ובהם: התמקדות בהיבטים החיוביים שבחיי המטופל, התייחסות לבעיה כאל הזדמנות, מתן הערכות המפחיתות מחומרת הבעיה ומדגישות את ההישגים שהושגו בטיפול כדי להפנות את הקשב מהבעיה אל הכוחות התורמים להתמודדות איתה.⁸

שיטת התחקיר המוקיר

את שיטת התחקיר המוקיר⁹ פיתח דייוויד קופריידר באמצע שנות ה-80 של המאה ה-20 כדי ליצור מנגנון שיסייע לאנשים, לצוותים ולארגונים לממש משאבים באופן יעיל ולקצר את הדרך להשגת התוצאות הרצויות להם. השיטה מבוססת על ההנחה שתחושת

- יש לפתח מיומנויות וחוזקות קיימות ולהרחיבן לתחומים אחרים. זה הרבה יותר יעיל מאשר ליצור מיומנויות שאינן קיימות.
- מכיוון שהעצמה היא פעולה אינדיווידואלית (שכן כל אדם שואב את כוחותיו מעולמו הפנימי) יש לתת לפרט מרחב להוציאה לפועל.

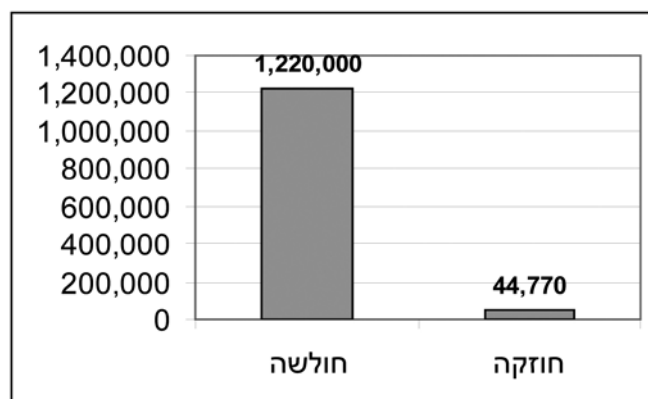
כאמור, החלטנו לנקוט תהליכי העצמה הן במישור האישי, בקרב כל המשרתים בבסיס, והן במישור הארגוני כדי לייעל את הארגון ולא רק לייער תחושות טובות ברמת הפרט. ההחלטה לראות בהעצמה פרויקט ארגוני נבעה מתוך ההבנה שחיי היום-יום בארגון בפרט ובחיים בכלל מתנהלים בדרך כלל בניגוד לעקרונות העומדים בבסיס ההעצמה. מנהלים ומפקדים מתוכננים לזהות פערים ונקודות חולשה ולפעול במהירות כדי לצמצם אותם באמצעות משובים, תחקירים ותהליכי SWOT⁴ למיניהם, שבהם רשימת החולשות ארוכה ומקבלת תשומת לב רבה יותר מרשימת החוזקות. במקרה הטוב נוהגים מפקדים ומנהלים לציין בגיליונות ההערכה והמשוב את התכונות החיוביות של הפקוד או של העובד הכפוף (אך לרוב בלי להתייחס לאופן שבו ניתן לממש את התכונות החיוביות האלה



מרחב הצמיחה הגדול ביותר של כל אדם הוא בתחומי החוזקות הגדולים ביותר שלו

ולפתח אותן), ואילו במקרה הפחות טוב והיותר שכיח - כפי שגילינו בארגון שלנו - ההתייחסות בגיליונות ההערכה וגם בחניכה היא רק להיבטים השליליים בתפקודו של הפקוד ושל העובד הכפוף. ראייה נוספת לכך שאנו מתמקדים בחולשות היא מספר האזכורים בגוגל של המילה חולשה לעומת מספר האזכורים של המילה חוזקה (תרשים 2).

תרשים 2: מספר האזכורים בגוגל של המילים חולשה וחוזקה



בית הספר הוא קודם
 כול שער כניסה
 למערך הנ"מ, ומכאן
 חשיבותו והשפעתו
 הרבה על המערך
 ועל עיצוב האנשים
 המשרתים בו



- **Dream** - החלום: הגע לתובנה משותפת עם העמיתים בנוגע לדפוסי ההתמודדות האפקטיביים.
- **Design** - תכנן את הפעולות המעשיות: הצבת יעדים, קביעת מדדים להצלחה ולוחות זמנים.
- **Sustain** - שמור על מה שהושג: המחויבות האישית והארגונית, המנגנונים שהוקמו והתהליכים שגובשו.

הטמעת מודל ההעצמה בבית הספר לנ"מ

בית הספר לנ"מ מכשיר את כל לוחמי הנ"מ בצבא לאורך כל דרכם המקצועית והפיקודית. בית הספר הוא קודם כול שער כניסה למערך הנ"מ, ומכאן חשיבותו והשפעתו הרבה על המערך ועל עיצוב האנשים המשרתים בו. ההכשרות בבית הספר הן בשלושה תחומים עיקריים: התחום המקצועי-הטכני, תחום הערכים ותחום המנהיגות. כשיישמנו את מודל ההעצמה שמנו דגש על תחום הערכים ועל תחום המנהיגות, שכן בתחום המקצועי פועלת מערכת מיון מתקדמת שמביאה בחשבון את החוזקות של האנשים ומשבצת במערך רק לוחמים שמסוגלים להתמודד באופן מיטבי עם אתגרי המקצוע. מודל ההעצמה יושם בבית הספר לנ"מ הן באמצעות סדנאות לאוכלוסיות שונות והן באמצעות המנגנונים הארגוניים השונים. בפיתוח הסדנאות ובהנחייתן נעזרנו בייעוץ חיצוני של גברת גלית אלי.

מסוגלות, הנשענת על משאבי הידע והמיומנות הקיימים בארגון, היא המפתח להתמודדות מוצלחת עם אתגרים מורכבים. הגישה כוללת כמה שלבים: קודם כול מגדירים במונחים חיוביים את האתגר שעיימו רוצים להתמודד, לאחר מכן מזהים את מקורות ההשראה להתמודדות - בעיקר התמודדויות מוצלחות שהיו בעבר עם בעיות דומות. הכוונה היא שלומדים את המנגנונים, את התהליכים ואת ההתנהגויות שתרמו להצלחה. לאחר שמסתיימת ההתמודדות עם האתגר יש לנתח את האירוע ולהפיק ממנו עצות שימושיות העשויות להביא תועלת לשותפים האחרים בארגון (שלא היו חלק מהצוות שהתמודד עם האתגר). כמו כן עשויות העצות האלה להועיל לארגון בעתיד. ההתבוננות המשותפת באופן שבו פוצח האתגר מביאה בדרך כלל לתובנות בנוגע לדפוסים המאפשרים התמודדות מוצלחת עם אתגרים נוספים בעתיד. כמו כן היא מאפשרת לגבש תמונה של הארגון כפי שאנו רוצים שיהיה בעתיד, לשרטט את הדרך להשגת העתיד הזה ולהשיג לשם כך את המחויבות האישית והקבוצתית של העובדים.

מקובל לערוך תחקיר מוקיר על פי המודל 4D+S:

- **Define** - הגדר את האתגר באופן חיובי (מה רוצים להשיג ולא מה רוצים למנוע).
- **Discover** - אתר את המשאבים ששימשו בעבר להתמודדויות דומות כדי שישמשו השראה לעתיד.



אחת הסדנאות החשובות ביותר מיועדת לרס"נים בארגון. מדובר בדרג ניהולי שמצד אחד שייך להנהלה הבכירה ומהצד האחר עדיין מחובר לכלל אנשי הארגון.

הסדנה נבנתה בהתאם לעקרונות ההעצמה ולעקרונות התחקיר המוקיר: התבססות על כוחות קיימים, מתן אוטונומיה והאצלת סמכויות. הסדנה נפתחת בהרצאה תיאורטית קצרה על משמעות המושג "העצמה", ומיד לאחר מכן מספרים החניכים על חוויות של העצמה שהם חוו - מה שמסייע להם מאוד להתקרב זה לזה. באופן לא מפתיע, מהסיפורים שמספרים המשתתפים בסדנה עולות שלוש תובנות שניתן למצוא גם בספרות העוסקת בניהול ארגונים:

1. עובדים או פקודים שעברו העצמה, דהיינו נהנים מאוטונומיה ומאמון הממונים עליהם ולכן גם מהערכה עצמית גבוהה, הם עובדים אכפתיים ויעילים.
2. ההיכרות בין משתתפי הסדנה על בסיס של סיפורי הצלחה יוצרת אנרגיות חיוביות: הם שופעים חיוכים בחדר - מה שמסייע להם בעבודה בהמשך היום.
3. המשתתפים בסדנה חשים מבוכה כשהם מתבקשים להציג סיפורי הצלחה - ואין זה משנה אם מדובר בהצלחות שלהם או בהצלחות של אחרים.

הערכת האפקטיביות של תהליכים ארגוניים היא אחת המשימות הקשות ביותר עקב ריבוי המשתתפים המשיפיעים עליה



לאחר ארוחת הצהריים מתכנסים שוב המשתתפים ודנים ברקע התיאורטי של התחקיר המוקיר. בתום הדיון הם מתפצלים לקבוצות עבודה שעוסקות בהעצמה בארגון, בהעצמת פקודים ובהעצמה אישית. ההתפצלות לקבוצות עבודה מאפשרת מצד אחד להתפרס על מגוון רחב יחסית של נושאים ומצד אחר לקיים דיון מעמיק שבו יכול כל אחד מהמשתתפים בקבוצה להתבטא בהרחבה.

הצטרפנו באחת ההזדמנויות לקבוצות העבודה והאזנו לדיונים שעסקו בסוגיות היסוד של הפיקוד, של ההעצמה ושל הכשרת האנשים. המשתתפים בקבוצת ההעצמה האישית נדרשו לתת משובים חיוביים זה לזה והבינו בעקבות זאת את הקושי הכרוך בכך ואת הצורך לפתח את היכולת הזאת ביחסים עם הפקודים.

הקבוצה שעסקה בהעצמת הפקודים דנה בהנחות היסוד שגיבשו בנוגע למשובים. (קבענו שכל משוב חייב לכלול שלוש נקודות חיוביות שעל מקבל המשוב לשמר ושלוש נקודות שעליו לשפר). כמו כן היא דנה בשאלה כיצד ניתן לזהות נקודות חוזקה אצל הפקודים, ומהי המשמעות של משוב חיובי. (אחד המשתתפים אמר בסוגיה הזאת: "עד עכשיו הייתי בטוח שהחלק החיובי של המשוב נועד רק לרכך את הפטיש שאני הולך להנחית על הראש").

קבוצת ההעצמה הארגונית השתמשה במודל התחקיר המוקיר

וניסטה לאפיין הצלחות ולעמוד על הגורמים להן במסגרת הארגון. בין הגורמים שצינו: עבודה בקבוצות אורגניות, תכנון, תיעוד ליצירת זיכרון ארגוני, הגדרת יעדים והישגים נדרשים, חלוקת תפקידים ברורה ומוסכמת וניהול צמוד באמצעות דיוני סטטוס.

בכל הקבוצות עלו שאלות בנוגע למודל ההעצמה. למשל: האם המודל הזה מחייב "ליטוף" תמידי של הכפופים? כיצד יש להתמודד עם התחומים החלשים של הפקודים? מתי לומר להם לזנוח את התחומים האלה ומתי לומר להם לא לוותר עליהם? מהו הסיכון שהגישה תעורר התנשאות של הפקודים? בהתאם לעקרונות ההעצמה והאוטונומיה, לא שלפנו תשובות מוכנות או חיפשנו אותן ב"ספר מתכונים" ניהולי, אלא נתנו לתשובות לעלות מתוך הדיון וההתלבטות הפנימית. המסקנה שאליה הגיעו כל המשתתפים בדיון הייתה בסופו של דבר שההעצמה היא כלי ניהולי נוסף, גישה אחרת לניתוח מצבים בארגון ולהנעת אנשים - גישה שראוי לאמצה אך עם זאת רצוי שלא להפוך אותה לחזות הכול.

הדיונים הקבוצתיים במושגים "העצמה", "הצלחה" ו"משוב חיובי" הכניסו אנרגיות חיוביות ללמידה ויצרו אווירה של שיתוף פעולה בקבוצות העבודה בעת שדנו בנושאים כמו דרכי הפיקוד, יצירת מוטיבציה והדרך אל ההצלחות הארגוניות.

לכאורה, ניתן להמעיט בערכו של ההישג הזה, אבל אנחנו מזמינים כל אחד ואחת לחשוב: כמה זמן אנחנו מקדישים בחיי היום-יום בארגון כדי להחליף מידע בין יחידות שונות? כמה זמן אנחנו מקדישים לשיחות על האופן שבו אנחנו מנהלים את הכפופים לנו או על האופן שבו אנו מפקדים על הפקודים שלנו? כמה תשומת לב אנחנו מקדישים לתחושות של הפקודים שלנו או של העובדים הכפופים בנוגע לאופן הניהול או הפיקוד שלנו? כמה זמן אנחנו מקדישים למשימות השוטפות, לתחקירים היום-יומיים, ללוחות הזמנים ולמעקב אחר המשימות? לנו איפשרה סדנת ההעצמה לגעת ביסודות הארגון. דווקא בארגון צבאי, שבו אין עוררין על עליונות המשימה, יכול מודל ההעצמה - במינונים המתאימים - לאפשר צמיחה גם במקומות שאינם מקבלים בדרך כלל תשומת לב בשגרה המבצעית.

האם התהליך הצליח? זו שאלת המפתח, ביחוד כאשר אנחנו נמצאים בתחילת הדרך. עדיין יש צורך להקנות כלי העצמה לאוכלוסיות נוספות, לגבש את מנגנוני המשוב והחניכה בארגון ולקבל מידע כמותי בנוגע לתחושות האנשים ולתרומת ההעצמה.

עם זאת, גם בעתיד יהיה קשה להשיב על השאלה הזאת. הערכת האפקטיביות של תהליכים ארגוניים היא אחת המשימות הקשות ביותר עקב ריבוי המשתתפים המשיפיעים עליה. בהיותנו אנשי הדרכה אנחנו רגילים להסתכל על ארבעה פרמטרים להערכת הדרכה: משובי המשתתפים, השינוי בהתנהגות, היישום בשטח ותוצאות ההדרכה, ובהן החזר על ההשקעה (ROI - Return On Investment). כל מי שעוסק בהדרכה יודע שמדידה מלאה של ארבעת הפרמטרים האלה היא לעיתים רבות בלתי אפשרית או שאינה כדאית לאור העלות הגבוהה של המדידה.

אבל קיימת דרך נוספת להערכת האפקטיביות של תהליך ההעצמה: סיפורי הצלחה שמספרים החניכים שעברו את ההדרכה. אלה מעידים

ארגונים מתמקדים
בדרך כלל בדרכים
לצמצם את החולשות
של העובדים
ולתקן אותן בלי
להקדיש תשומת לב
לחוזקותיהם ולאופן
שבו ניתן לנצל אותן
להגברת האפקטיביות
של הארגון



דיקמן

הערות

1. יעל כהן, הטור של יעל, כלל, 2004
2. את הרעיון לבחון את התפשטות המושג העצמה באמצעות ספירת הכתבות שבהן הופיעה המילה ב"הארץ" קיבלנו מספרם המצויין של עמליה רוזנבלום וצבי טריגר, ללא מילים - התרבות הישראלית בראי השפה (כנירת-דביר, אור-יהודה, 2007). בהקדמה לספר הזה מוסברת המתודולוגיה הזאת, ומודגש שזוהי דרך לגיטימית לבחינת קליטתה של מילה חדשה.
3. <http://www.quickmba.com/mgmt/7hab>
4. יעל גלזר, "אימון כההליך מעצים ומקדם תחושת מיטביות", פסיכואקטואליה, גיליון יולי 2006
5. דוד נבון, דורית הינדי ומיקי רוזנברג, "העצמה קהילתית אוניברסלית של חניכי עירוני קריירה בתל-אביב", מניתוק לשילוב, חוברת מס' 15, יוני 2008
6. ניתוח SWOT (ראשי תיבות של Strengths, Opportunities, Threats, Weaknesses) הוא ניתוח אסטרטגי של הסביבה החיצונית והפנימית) שבה פועל הארגון. הסביבה החיצונית כוללת את האיומים ואת ההזדמנויות, ואילו הסביבה הפנימית כוללת את החוזקות ואת החולשות.
7. מרקוס בקינגהם ודונלד קליפטון, עכשיו - גלה את חוזקותיך, מטר, תל-אביב, 2002
8. עוד על הגישות האלה ניתן לקרוא בספרו של טל בן שחר, באושר ובאושר - פסיכולוגיה חיובית בחיי היום-יום, מטר, תל-אביב, 2007 וכן בספרם של נחי אלון וחיים עומר, השטן שבינינו - מדמוניזציה להידברות, ספרים - הוצאה לאור, צפת, 2005
9. שי בן יוסף, "חקר מוקי (Appreciative Inquiry) - גישה יישומית לצמיחה ארגונית", <http://shayby.files.wordpress.com/2010/06/d797d7a7d7a8-d79ed795d7a7d799d7a8.pdf>
10. נורית ברנע, "ייסורי ROI - על מדידת אפקטיביות, הדרכה וצרות אחרות", משאבי אנוש, מאי 2007
11. איתי טלגם, "למנצחים בלבד", מוסף גלדיה, הארץ, 14.4.2009

על טיב ההדרכה ועל מידת השפעתה.¹⁰ אנשים רבים - לפחות עד כה - סיפרו שסדנאות העצמה חוללו אצלם שינוי מחשבתי, נתנו להם כלים מעשיים להתנהלות בחיי היום-יום וגם תרמו להם בחייהם האישיים. אלה הן עדויות לכך שהכיוון שבו הלכנו הוא נכון, ולכן חשוב להמשיך בתהליכי העצמה ולהרחיבם לכלל הארגון.

סיכום

במאמר הזה ניסינו לתאר תהליך ניהולי ששם דגש על החוזקות האישיות והארגוניות ומעצים אותן. יש לזכור שהתהליך הזה אינו טבעי לרוב האנשים ודורש קשב וזמן של גורמים רבים בארגון כדי לחשוב על הדרכים ליישום התהליך הזה ולהטמעתו. עם זאת, הבסיס התיאורטי המוצק של התהליך וההתייחסויות החיוביות של האנשים כלפיו מלמדים שהתרומה שלו היא מהותית ומאפשרת לנו לבחון באור שונה את הדרכים שבהן אנו מפקדים על האנשים או מנהלים אותם.

כל שנותר לנו הוא לסיים במילותיו של המנצח איתי טלגם שמנחה סדנאות מנהיגות שזכות להצלחה רבה: "כמו שאדם יכול להביא רק את עצמו ולא יותר לכל מפגש אנושי... כמו בניצוח, כשאתה בא עם משהו מלא תשוקה ואותנטי ולא אומר לאנשים מה לעשות ולא מלמד אותם... אלא רק נוסך בהם אנרגיה לבצע את מה שהם יודעים ממילא - כך אתה מצליח לסחוף את כל הקהל".¹¹

