

שלום לכולם,

בהתאם להנחיות הקריה, ההרצאות בשבוע זה תועברנה במתכונת של למידה עצמית ובאמצעות המאמרים המצורפים.

אשמח להגיב לשאלות ולהתייחסויות שלכם באמצעות הפורומים באתר, כמו כן, ניתן לפנות באמצעות האתר ופניה למרצה על מנת לקבוע שיחות טלפוניות.

לקראת סוף השבוע נעדכן באיזו מתכונת נלמד בשבוע הבא, בהתאם להנחיות הקריה.

נעשה ככל הניתן על מנת לאפשר לכולנו חווית לימודים מיטבית בימים אלו.

הנושא בו נעסוק השבוע הינו: "מנהיגות במצבי אי ודאות ומשבר והתחזקות הפוליטיקה".

מצורפים שני מאמרים המבוססים על מחקרי שטח ומופיעים בספר "מנהיגות אוטנטית" 2011.

בנוסף, מצורפת עבודת אמצע הקורס. המאמרים המצורפים למטה וחומרי ההוראה והמצגות שנלמדו עד כה יוכלו לסייע בהכנתה.

## מנהיגות במצבי משבר

### מחקר איכותני שהתבצע בארגוני הייטק

פרופ' גלית עילם-שמיר

ארגונים לא מעטים מצויים במשבר, מושפעים על ידי משבר, או עומדים בפני סבירות גבוהה שייקלעו למשבר. בעתות שגרה, משבר ארגוני נגרם בדרך כלל על ידי אירוע פתאומי בלתי צפוי, כמו תאונה או תקלה, שפוגע או מאיים לפגוע בצורה דרמטית בפעולות הארגון או בביצועיו ומחייב נקיטת צעדים בלתי שגרתיים בכדי להתמודד עמו. בזמן הנוכחי, רוב המשברים הארגוניים נגרמים על ידי שינויים משמעותיים בסביבה בה פועל הארגון, אשר משפיעים לרעה על פעולותיו של הארגון ועל התוצאות המושגות על ידו. אין תשובה חד משמעית לשאלה, מה מבחין משבר מתהליך של האטה או הרעה בתנאים? ברור כי התשובה הנה סובייקטיבית ושרירותית במידה מסוימת. עם זאת, ברור כי משבר נבחן ממצבים פחות חמורים בעוצמת השינויים לרעה ובתחושת היכולת של מנהלי הארגון להתמודד עם המצב שנקלעו אליו וכי מצבים מסוימים נתפסים על ידי מנהלים, עובדים ולקוחות של ארגונים כמצבי משבר, כלומר כמצבים השונים באופן עמוק ממצבי קושי אחרים ומחייבים תגובות וצורות התמודדות שונות. בישראל של תחילת שנות האלפיים, ארגונים לא מעטים בתעשיית ההיי-טק נקלעו למשבר עקב התפוצצות בועת הדוט.קום. ארגונים בסקטורים אחרים, למשל, בתעשיית המלונאות והתיירות, נקלעו למשבר עקב האינפלציה וקיימת תמיד אפשרות ששינויים בסביבה הביטחונית יגרמו למיתון במשק וישפיעו בצורה דרמטית על פעילותם של ארגונים בודדים. בארה"ב, עקב האירועים הדרמטיים במגזר הפיננסי במחצית השנייה של העשור הראשון של המאה, נקלעו ארגונים לא מעטים למשבר, לא רק במגזר זה (לדוגמא, להמן בראדרס) אלא גם במגזרים אחרים, כמו תעשיית הרכב (לדוגמא, ג'נרל מוטורס). אירועים אלה גם השפיעו על כלכלות של מדינות אחרות ועל ארגונים באותן מדינות שנקלעו למשבר עקב הפסדים בשוק ההון, הפסקה או הקטנה של תרומות והשקעות, מחסור באשראי או האטה בפעילות הכלכלית.

מצבי משבר מעלים את חשיבותה של המנהיגות הארגונית מכמה סיבות. ראשית, בתקופות של שגרה, ארגונים יכולים להיות מנהלים, הם לא חייבים להיות מונהגים, לפחות לפרק זמן מסוים. בתקופות כאלה, הרבה מן הפעילות הארגונית נשלטת, מכוונת ומתואמת על ידי נהלים, תקנות ופרוצדורות המבטיחות תפקוד תקין, לפחות ברמה מסוימת. גם בתקופות כאלה דרושה מנהיגות אשר תצפה שינויים בסביבה, תציב אתגרים, תיזום שינויים ותחתור לביצועים ברמה גבוהה יותר, אך התפקוד היומיומי של הארגון וביצועיו, לפחות בטווח הקצר, פחות תלויים באיכותה או רמתה של המנהיגות הארגונית. במצבי משבר, הנהלים, התקנות והפרוצדורות, אשר תוכננו ויושמו להבטחת תפקוד תקין במצבי שגרה, אינם רלבנטיים. ניתן אפילו להגדיר משבר כמצב בו הפעולות וההתנהגויות השגרתיות אינן מתאימות ואינן מועילות. על פי טבעם, מצבי משבר דורשים גמישות ותגובות בלתי שגרתיות, חדשניות ויצירתיות. מכיוון שמצבים כאלה מאיימים לעתים קרובות על הישרדות הארגון, הם גם מחייבים פעולות ותגובות יותר מהירות. במצבים כאלה התכונות, האיכות והפעולות של מנהיגי הארגון יקבעו במידה רבה את יכולתו להתמודד בהצלחה ולעבור את תקופת המשבר.

שנית, מצבי משבר מאופיינים באי-וודאות, בלבול וחרדה גבוהה בקרב חברי הארגון. מנהלים ועובדים בארגון אינם יודעים מה צופן העתיד: האם יוכל הארגון להיחלץ מן המשבר? מה יהיה גורלם האישי? ומה עליהם לעשות בכדי לשרוד מן הבחינה האישית והארגונית? במצבים כאלה קיימת נטייה טבעית בקרב אנשים לחפש מנהיגות ולהשליך את יהבם על מי שייתן להם כיוון, יפזר את העמימות, יפיג את חרדותיהם. מצד שני, קיימת בקרבם גם נטייה לחפש הסברים למצב המשבר ולחוסר היכולת (לפחות הזמנית) להיחלץ ממנו ונטייה זו מביאה לא פעם להאשמת המנהיג במצב המשברי או באי הצלחה להתמודד עמו. שתי הנטיות גם יחד מעלות את הבולטות והמרכזיות של מנהיגות הארגון.

שלישית, מצבי משבר דורשים בדרך כלל התגייסות של חברי הארגון למאמצים מעל ומעבר למאמצים הנדרשים בעתות שגרה (Kanter, 2003). התגייסות כזו תלויה במידה רבה באמונה שהיא תביא לתוצאות, כלומר תשפר את סיכויי הארגון להתמודד עם המשבר, לשרוד, ובטווח ארוך יותר לצאת מן המשבר. אמונה זו, מבוססת בין השאר על אמונתם של חברי הארגון במנהיגות הארגונית. כאשר חברי הארגון בוטחים ביכולתה של המנהיגות הארגונית, יש

סיכוי רב יותר שהם יאמינו ביכולתו של הארגון להתמודד עם המשבר, ולפיכך סיכוי גבוה יותר כי הם, מצדם, יתרמו מאמצים להתמודדות זו.

כל הדברים הללו הופכים את המנהיגות הארגונית לקריטית יותר בזמני משבר. בנוסף, מצבי משבר מעמידים את המנהיגות הארגונית בפני אתגרים ייחודיים המחייבים התנהגויות שונות מאשר בזמנים רגילים. מאמר זה בוחן את האתגרים הייחודיים העומדים בפני מנהיגי ארגונים במצבי משבר ומציע דרכי פעולה להתמודד עם אתגרים אלה. חלק מאתגרים אלה קשורים לסוגיות בהן עוסק הקובץ הנוכחי: מתן משמעויות על ידי המנהיג והאותנטיות של המנהיגות.

### **מאפיינים של תקופות משבר - ירידה ברמת האמון ועלייה ברמת הפוליטיקה הארגונית**

מחקר שערכתי בתחילת שנות האלפיים בארגוני היי-טק בישראל חשף חלק מן התופעות האופייניות לתקופה של משבר. עובדים ומנהלים שרואיינו למחקר ציינו את הירידה ברמת האמון בהנהלת הארגון. למשל, עובד אחד אמר: "עברנו מאמון לחשדנות. לא משנה מה ההנהלה תאמר – לא מאמינים". במקביל דווחה עלייה משמעותית ברמת התנהגות הפוליטית בתוך הארגון, הן כתוצאה מירידת האמון ביכולת ההנהלה לתפקד והן כתוצאה מכך שצמצום המשאבים יצר תחרות רבה יותר על המשאבים הנוותרים וניסיונות להשיג הטבות ושליטה באמצעים פוליטיים. דבר זה פגע עוד יותר לא רק ברמת האמון בין העובדים להנהלה אלא גם ברמת האמון ההדדי בקרב עובדים ומנהלים. לתופעה זו היו מספר ביטויים. למשל, התפתחה תופעה של האשמות הדדיות במקרה של ירידה בביצועים. "דינאמיקה של האשמות הדדיות בקרב ההנהלה הבכירה. ההנהלה ללא אחווה וללא סולידריות. האקלים הפוליטי הזה משודר לכל הארגון". עזיבה של מנהלים בכירים יוחסה למאבקים פוליטיים. "עזבו מנהלים בכירים כתוצאה ממאבקים פוליטיים וניתן לזה הסבר כאילו זה מסיבות אישיות". התפתחה גם תופעה של הגנה על משאבים יחידתיים ומחלקתיים באמצעים לא כשרים תופעה שבכונתה בונקרים. "קיימת תופעה שמנהלים מקימים בונקרים, למשל, שומרים על כוח אדם, מלאים ותקציבים שלא צריך אותם היום באמצעות תרגילים שונים שמא יצטרכו את המשאבים הללו בהמשך". היו גם האשמות בדבר הדלפת מידע לגורמים חיצוניים ולתקשורת. "מידע דולף משיבות, גם לעיתונות, מגביר שמועות ומונע שליטה על המסר ועל התדמית".

### **הצורך והקושי לשתף את חברי הארגון במידע**

על רקע חוסר הוודאות וחוסר הביטחון, הירידה ברמת האמון, העלייה בשכיחות ההתנהגות הפוליטית והעובדה שעובדים ומנהלים ניזונים משמועות, מנהיגות הארגון ניצבת בפני אתגרים לא פשוטים בתחום אספקת המידע לחברי הארגון במצב משברי. מצד אחד, ברור שחברי הארגון המצוי במשבר צמאים למידע שיסייע להם, כך הם מאמינים, לפזר את חוסר הוודאות שבפניה הם ניצבים, יגביר את תחושת הביטחון והשליטה שלהם, ויאפשר להם לתכנן את עתידם. ברור גם שפתיחות, שקיפות ומתן מידע רב ומדויק לחברי הארגון חיוניים כדי לייצר אמון בין המנהיגות לבין עובדי הארגון ואילו הסתרת מידע מגבירה את החשדנות וחוסר האמון בקרב חברי הארגון. מצד שני, מנהיגות הארגון שרויה גם היא בעת משבר בחוסר וודאות. הרבה פעמים גם היא לא יודעת מה צופה יום: כיצד תתנהג סביבת הארגון? מה יקרה בשוק ההון ובשערי החליפין של המטבעות? מה צפוי בתחום ההשקעות והזרמת האשראי? איך יתנהגו הלקוחות? האם צפויות הזמנות למוצרי או שירותי הארגון? האם הצעדים שננקטים להתמודדות עם המשבר יהיו אפקטיביים? כתוצאה מכך היא לא תמיד יכולה לתת לחברי הארגון את המידע הרלבנטי להם ביותר, כמו: האם צפויים פיטורים? באיזה סדר גודל? האם הארגון ישרוד?

בנוסף מנהלי הארגון ומנהיגו עומדים בפני לחצים להסתיר מידע מחברי הארגון. חלק מן הלחצים בכיוון זה הנם עסקיים. במצבי משבר, המנהיג מרגיש צורך להסתיר מידע שלילי על פעילות הארגון, ירידה במכירות או ברווחים, קושי להשיג אשראי, ביטול הזמנות או השקעות וכיו"ב כדי לשמור את אמון הספקים והלקוחות של הארגון, להגן על

מחיר המנייה שלו ולמנוע הידרדרות נוספת במצבו. המנהיג מרגיש כי אינו יכול לשתף את עובדי הארגון במידע מסוג זה שכן הוא ידלוף גם לגורמים נוספים וישפיע לרעה על סיכויי ההתמודדות עם המשבר. גם מסיבות פנימיות, המנהיג מרגיש צורך להסתיר מידע מסוג זה, שכן חשיפתו יכולה להשפיע לרעה על מורל העובדים ועל נכונותם להתגייס למאמצים הדרושים להצלת הארגון ואף להביא לעזיבת מנהלים ועובדים שהמשך שותפותם בארגון חיוני להצלחת משימת ההצלה. מנהיגי ארגונים לא מעטים גם חשים כי אחד מתפקידיהם בזמן משבר הנו להגן על חברי הארגון מפני מידע מאיים. הם תופסים, בצדק, כי אחד מתפקידי המנהיגות העיקריים שלהם בזמן משבר הוא להרגיע את חברי הארגון ולהפיג את חרדותיהם. אך הם מתרגמים זאת לנטייה שלא לשתף את חברי הארגון במידע אמיתי על האיומים הסביבתיים ועל נתוני הביצוע של הארגון. מצבי משבר, מעמידים, אפוא, במבחן את האותנטיות של המנהיג, לפחות ביחס לממד השקיפות, שהוא אחד ממרכיבי המנהיגות האותנטית.

ואולם, בדרך כלל, הסתרת מידע מחברי הארגון לא זו בלבד שאינה מרגיעה אותם אלא אף מעלה את תחושת אי הוודאות והבלבול שלהם. יתר על כן, הסתרת מידע נתפסת כחוסר אמון מצד מנהיגות הארגון בעובדיהם ופוגעת באמון של העובדים במנהיגות הארגון (Norman, Aovlio & Luthans, 2010; Tourish et al., 2004). שמירת כל הקלפים בידי של המנהל אינה עולה בקנה אחד עם הבקשה מחברי הארגון להתגייס למען הארגון. יש גם לתת את הדעת על כך שבניית אמון ושבירת אמון אינן תופעות סימטריות. בעוד שאמון נבנה בדרך כלל בצורה הדרגתית ומצטברת לאורך זמן ובאמצעות אינטראקציות מרובות בין הצדדים, לעתים קרובות די באירוע אחד כדי לשבור אמון. לפיכך, מספיק שמנהל ייתפס פעם אחת באי אמירת אמת או בהסתרת מידע כדי שאמון העובדים בו ייפגע. שיתוף עובדים במידע, גם מידע שלילי, בצורה מהימנה וסדירה, יגדיל את תחושת ההתמצאות והשליטה שלהם, יגדיל את תחושת השותפות שלהם במאמץ הארגוני, יעלה את ביטחונם העצמי ויעלה את ביטחונם במנהיגות הארגון.

הרבה פעמים המנהלים מסתירים מן העובדים את המידע המאיים לא בכדי להגן על העובדים אלא בכדי להגן על עצמם מפני ביקורת ומפני חילוקי דעות. התנהגות כזו אינה בונה מנהיגות ובוודאי שאינה בונה מנהיגות אותנטית. פתיחות ושקיפות אכן מעלות את הפגיעות של המנהיג, אך המחיר של חוסר פתיחות ושקיפות גבוה יותר. מנהיג הארגון בתקופה של משבר צריך לעמוד בלחץ הצפייות המופנות כלפיו להיות זה שיודע הכול, גם אם יש בקרב חברי הארגון כאלה שרוצים להאמין באשליה זו. עליו להודות בנסיבות שמחוץ לשליטתו ובדברים שאינו יודע ובד בבד להזרים לחברי הארגון, במידת האפשר ומבלי שהארגון יינזק בצורה קשה, מידע על הדברים הידועים לו. במצבי משבר ואי וודאות, אי אפשר להפריז בחשיבותה של תקשורת רציפה עם חברי הארגון בכל הערוצים – בעל פה, בפגישות אישיות, קבוצתיות וכלליות, בכתב, בדואר אלקטרוני ובאמצעים אלקטרוניים אחרים. הנשיא האמריקאי רוזוולט קיים שיחת רדיו שבועית לאומה בזמן המשבר הכלכלי הגדול בארה"ב ובזמן מלחמת העולם השנייה. מנכ"ל החברה המתוארת בפרק הבא שלח מדי שבוע מכתב בדואר אלקטרוני ל 150,000 חברי הארגון ברחבי העולם בו עדכן אותם על ההתרחשויות בארגון ובסביבתו.

מנהיגי ארגונים בעת משבר צריכים להיות מוכנים לכך שלא תמיד אספקת מידע תשיג את האפקט הרצוי. במחקר שהוזכר לעיל נמצא כי במצב משברי ישנה חשדנות כלפי מסרי ההנהלה ולעתים אף לא שומעים את המסרים. "גם כשמעבירים לעובדים מידע חדש, הם אומרים שלא שמעו שום דבר חדש" אומרים מנהלים שונים בראיונות. עם זאת, ועם כל הקושי לפנות לכך את הזמן והקושי הרגשי הכרוך בכך, אספקת מידע שוטף ואמין לחברי הארגון הנה אחד מתפקידי המנהיגות העיקריים בזמן משבר.

### **נראות, נוכחות, תמיכה, הוגנות ושיתוף**

עומס העבודה והאחריות של מנהיגי ארגונים במשבר, יחד עם הצורך לטפל במשבר דרך התמודדות עם גורמי חוץ כמו משקיעים, בנקים, תקשורת, ספקים ולקוחות, בתוספת הקושי הרגשי להתמודד עם עובדי ארגון מתוחים ולעתים עוינים והקושי לשתפם באי-הוודאות שהמנהל בעצמו חש, מביאים לעתים קרובות לכך שהמנהלים "נעלמים" מנקודת מבט של חברי הארגון, אשר לא רואים אותם ולא שומעים אותם. ואולם דווקא במצבי משבר, יש חשיבות רבה לנראות ולנוכחות של המנהל. נראות כזו מייצרת אמון. היא מפיגה חשדות שהמנהל מתחמק

ממפגשים עם מנהליו ועובדיו כי יש לו מה להסתיר: מידע מאיים או מידע שיכול לחשוף אותו לביקורת. נוכחות בשטח ונראות גבוהה מפיגים חשדות כאלה וגם מסייעים להגברת התחושה ש"כולנו בסירה אחת" העובדים והמנהלים.

עם כל הקושי שכרוך בכך, מנהיגי הארגון לא צריכים להתחמק מהתמודדות עם הלחץ שחשים בו העובדים ומנהלי הביניים. עליהם להקשיב למצוקות העובדים וחרדותיהם ובמידת האפשר לתת להם תמיכה רגשית: הפגנת אמפטיה כלפי מצוקות העובדים, מגע עין, לחיצת יד, טפיחה על השכם, מילה טובה ומתן סיוע לעובדים שמצוקותיהם חריפות במיוחד. כיוון שהנטייה בתקופות של משבר לראות בעובדים בעיקר עלות שיש להפחיתה, חשוב מאד שהמנהיג יעביר לעובדים את התחושה כי הוא רואה בהם בראש ובראשונה משאב, אולי המשאב החשוב ביותר להצלחת התמודדות הארגון עם המשבר בו הוא מצוי.

חשיבות גדולה במיוחד נודעת במצב משבר למה שנקרא צדק תהליכי (Blader & Tyler, 2003). העובדים צריכים לחוש כי מנהיגי הארגון מקבלים החלטות מתוך שיקולים ענייניים וללא העדפות אישיות או פוליטיות. למשל, במקרה שיש צורך לבצע צמצומים בכוח אדם, על העובדים להשתכנע שנעשו קיצוצים גם בתחומים אחרים ושנבחנו גם חלופות אחרות כמו צמצומים במספר שעות העבודה, הוצאת עובדים לחופשות ללא תשלום והסטת עובדים לתפקידים אחרים. בעיקר עליהם להשתכנע שתהליך הצמצומים מתבסס על קריטריונים ענייניים המופעלים בצורה שווה על כל היחידות ועל כל העובדים. פתיחות ושקיפות של התהליך חיוניות ליצירת תחושה כזו.

במידת האפשר, יש גם לשתף דרגים שונים בארגון בהחלטות שמתקבלות. שיתוף בהחלטות מגביר מעורבות ומחויבות בכל מצב ובוודאי בתקופה של משבר משום שהוא מגביר את התחושה בקרב מי שמשתפים אותם של "בעלות" על ההחלטות ועל כן מעלה את הסיכוי שהם יתגייסו ליישום ההחלטות. שיתוף כזה יכול גם לסייע למנהל ברמה העניינית. שיתוף מגביר את הסיכוי לקבל מעובדים וממנהלי ביניים רעיונות ותשומות שיסייעו בהתמודדות עם המשבר. בנוסף, מנהלי ארגונים בזמן משבר נוטים לחוש בכובד האחריות המוטל על כתפיהם, להסתגר בעצמם ולראות עצמם כמי שמצויים לבד במערכה. אכן, מנהלים ששומרים את המידע לעצמם, מרכזים את כל הסמכויות וההחלטות בידיהם, ומנסים לשלוט בפעילות הארגונית דרך פיקוח צמוד נשארים בדרך כלל לבד במערכה. מצב זה מטיל על המנהל עומס בלתי נסבל הן מן הבחינה המעשית והן מן הבחינה הרגשית. ואולם, מנהלים אלה מחמיצים את האפשרות להיעזר על ידי חברי הארגון ולהיתמך על ידיהם. מנהיגות ארגונית אפקטיבית מזהה את מעגלי התמיכה הפוטנציאלית בקרב חברי הארגון ונעזרת בהם. היכולת לפנות לחברי הארגון, לשתפם ולהיעזר בהם אינה סימן של חולשה, אלא, להפך, סימן של עוצמה. מנהיגים שיעשו זאת יגלו לעתים קרובות כי כפייהם יכולים להעצים אותם לא פחות משהם מעצימים את כפייהם.

## **הגברת הפיקוח, הבקרה והשליטה**

באופן טבעי, הנטייה של מנהלים בזמני משבר היא להגדיל את השליטה של צמרת הארגון בפעולות הארגון כדי להבטיח הקטנת עלויות, הפחתת הוצאות בלתי חיוניות, ובעיקר, ריכוז כל המאמצים בכיוונים הנראים להנהלת הארגון כחיוניים. יתר על כן, הגברת הפיקוח והבקרה עשויה גם לספק לעובדי הארגון ממד של שקט ויציבות בתקופת המשבר. במחקר שהוזכר לעיל נמצא כי עובדים ומנהלים מבטאים צורך בכך. "המציאות החדשה היא ארגון תנודתי. ארגון כזה יכול להיכנס לאנרכיה, אם לא יכניס מיד בקרות נוספות ונהלים ברורים". "כללי המשחק השתנו וצריך לבנות כללים חדשים. יש כיום ואקום וצריך כמה שיותר מהר ליצור ביטחון אישי אצל העובדים".

הנטייה להגביר את הפיקוח והשליטה מתבטאת לעתים קרובות בצמצום הסמכויות וחופש הפעולה של עובדי הארגון ומנהלים בדרגות הביניים. ואולם, צמצום האוטונומיה של מנהלים ועובדים בזמן משבר מחלישה אותם דווקא בתקופה שתפקידה של המנהיגות הוא לחזקם. המצב המשברי מאופיין ברמה גבוהה של ספיקות וחרדות בקרב המנהלים והעובדים. עובד או מנהל אשר כנפיו מקוצצות והוא נמצא תחת פיקוח מתמיד תופס את קיצוץ הכנפיים והפחתת האוטונומיה כביטויים לכך שהמנהיגות אינה סומכת עליו ואינה מאמינה ביכולתו. דבר זה מעצים את

הספיקות והחרדות, מפחית את יכולתו של העובד לגייס מוטיבציה ומאמצי יתר הנחוצים בזמן משבר ומפחית את הזדהותו עם המנהיג ועם הארגון.

על מנהלים שרוצים למלא תפקיד של מנהיגות בזמן משבר להבין כי הנטייה שלהם לחזק את השליטה והפיקוח על כפיפיהם אינה מבטאת בהכרח נימוקים ענייניים. היא נובעת לעתים קרובות מן החרדות האישיות שלהם, ומהווה תגובה שלהם לתחושה של פאניקה ואובדן שליטה. ואולם, כיוון שהמקורות העיקריים לאי וודאות וחרדה בעת משבר מצויים בדרך כלל בסביבת הארגון ולא בתוכו, חיזוק הוודאות על ידי הגברת הפיקוח והשליטה הפנים-ארגונית אינה מועילה, שכן היא אינה מתמודדת עם מקורות העמימות והאיום האמיתיים. יתר על כן, היא פוגעת באחד מתפקידיו העיקריים של מנהיג ארגוני בעת משבר – העצמת העובדים והמנהלים והנחלת תפיסות בטחון ומסוגלות לחברי הארגון.

זאת ועוד, הנטייה להגביר את הפיקוח והשליטה מבטאת נטייה כללית של אנשים, קבוצות וארגונים להקשיח את תגובותיהם אל מול איום. כאשר אנחנו מרגישים מאוימים, אנו נוטים להיצמד לדפוסי פעולה שגרתיים ומוכרים ולהתנהג בצורה נוקשה, למשל, להיצמד לכללים פורמאליים ולפרוצדורות בירוקרטיות (Staw & Sandelands, 1981). ואולם, דווקא במצבי משבר, מה שנדרש לעתים קרובות הנה גמישות מחשבתית וגמישות הפעולה. גמישות כזו הנה חיונית כדי למצוא ולפתח פתרונות יצירתיים למצוקות שהארגון נקלע אליהן. גמישות כזו עומדת בסתירה להפחתת האוטונומיה הכרוכה בדרך כלל עם הגברת הפיקוח והשליטה מצד ההנהלה הבכירה של הארגון. לפיכך, על מנהיגות הארגון לרסן במידה מסוימת את נטייתה הטבעית לשלוט בכל הנעשה בארגון בתקופה שהנו מצוי תחת איום ובצד אמצעי פיקוח שיש לעתים לנקוט בהם לצורך הקטנת עלויות ומיקוד מאמצי הארגון להקפיד שלא לפגוע שלא לצורך באוטונומיה של מנהלי ביניים וחברים אחרים בארגון ובתחושת המסוגלות העצמית שלהם.

### מלכודת אי ההצלחה

ארגונים מצליחים נקלעים לעתים למה שנקרא "מלכודת ההצלחה" (March, 1995). כתוצאה מהצלחתם, הם נצמדים לדפוסי הפעולה שעבדו בעבר ומפגינים ביטחון מופרז ביכולתם להמשיך ולהצליח אם ידבקו בדפוסים אלה. הם נקלעים לשאננות, מגלים עיוורון לשינויים בסביבתם, אינם מתכוננים לשינויים אפשריים וכתוצאה מכך, לעתים קרובות נכשלים וחלקם אף מתמוטטים. בדומה לכך, ארגונים בתקופת משבר עשויים להיקלע ל"מלכודת אי ההצלחה" כתוצאה מפעילויות שנפגעות, צבירת הפסדים ואי הצלחה, לפחות ראשונית, לתקן את המצב ולשוב לקצור הישגים. מלכודת זו מתאפיינת במספר סימפטומים:

- ירידה בתפיסת המסוגלות האישית והקולקטיבית - חוסר אמונה ביכולת לתפקד בהצלחה כבודדים וכארגון. כתוצאה מכך, מורל נמוך והשקעת מאמץ נמוכה.
- הסתגרות פנימה - אובדן הרגישות לסביבה החיצונית. כתוצאה מכך, אי זיהוי הזדמנויות בסביבה הארגונית.
- נוקשות, שמרנות, הצמדות לכללים ופרוצדורות בירוקרטיות.
- חוסר יזמות.
- ירידה במהירות התגובה לאירועים והתרחשויות בסביבה.
- ירידה ביכולת הלמידה האישיות והארגונית.
- ציניות ופסימיזם.

המחקר בקרב ארגוני היי-טק בתחילת שנות האלפיים שהוזכר לעיל חשף כמה מתסמיני מלכודת אי ההצלחה, למשל, עלייה באדישות, ירידה בכמות המאמץ והפחתת המחויבות לארגון ולעבודה: "אנשים עברו את גבול האלסטיות. מאמינים שעוד יכולים לקרות דברים רבים ולכן פחות מתרגשים וכתוצאה מכך עובדים על אדרנלין נמוך יותר. עובדים פחות, מן מנגנון שפותח של אדישות מסוימת". "עמדה של ציניות, נתינה זהירה ומחושבת על תנאי הקשר עם הארגון על תנאי וזה נכון לכל הצדדים".

מלכודת אי ההצלחה הנה מלכודת משום שתסמיניה יוצרים מעגל קסמים שקשה להיחלץ ממנו, פסימיות, ציניות ותחושת מסוגלות נמוכה, מביאים לחוסר מאמץ. הסתגרות פנימה, נוקשות והצמדות לכללים, מפחיתות את היזמות, הגמישות והאפשרות לזהות הזדמנויות ולהיענות להן. כל אלה מגדילים את הסבירות שהארגון ימשיך לא להצליח, התסמינים יתחזקו וחוזר חלילה. על כן, אחד האתגרים העיקריים של מנהיגות בתקופת משבר הנו למנוע מן הארגון מלהיקלע למלכודת אי ההצלחה, לזהות את תסמיניה הראשונים ולהילחם בהם. לגלות ערנות כלפי סימני אדישות וציניות, הסתגרות פנימית וחוסר ערנות לסביבה ונוקשות יתר. הדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא על ידי הסטה הדרגתית של תשומת הלב ממשימת הישרדות למשימות של פיתוח או ממה שניתן לקרוא "ניהול מונע" למה שניתן לקרוא "מנהיגות מקדמת".

### הישרדות מול פיתוח – מניהול מונע למנהיגות מקדמת

באופן טבעי, מנהלים וארגונים בזמן משבר עוסקים בעיקר בניסיון לשרוד. בשל האיום על חיי הארגון ומיעוט המשאבים העומדים לרשות הארגון בזמן משבר, המוקד הוא על איך להחזיק מעמד, איך לא לטבוע, איך לחיות מהיום למחר. התפיסה של מנהלים רבים במצבי משבר היא "קודם נחזיק מעמד ונשרוד את הסערה, לאחר מכן נראה מה עושים". אין ספק שפעולות כמו הקטנת עלויות, קיצוצים בכוח אדם, נראות ונוכחות של המנהל, תקשורת פתוחה בשני הכיוונים, מיסוד של כללי התנהגות ונהלים שיקנו לחברי הארגון תחושה של יציבות, שקט וביטחון, תמיכה בעובדים והגינות בטיפול בהם, נדרשות בעת משבר. פעולות כאילו ניתן לכנות "ניהול מונע". הן מכוונות בעיקר להתמודדות, חשובה וחיונית, עם האיום על קיומו של הארגון.

ואולם, פעולות אילו אינן מספיקות. בכדי להפיג את חרדותיהם של חברי הארגון ולגייס אותם למאמצי היתר הנדרשים בעת משבר, החברים זקוקים לתמונה אופטימית של העתיד הארגוני, כזו שמתעלה מעל ומעבר למגבלות של המצב הנוכחי, כזו שיכולה להצית את הדמיון, לעורר השראה, לתת תחושת בטחון ולהעלות את המוטיבציה לתרום מאמצים לארגון. תמונה כזו היא ההגדרה של חזון ארגוני. היכולת לנסח יחד עם חברי הארגון חזון כזה ולפתח בו אמונה היא אחד מבסיסי העוצמה הפוטנציאליים העיקריים העומדים לרשות ארגונים במצבי משבר. במילים אחרות, ארגונים בזמן משבר זקוקים לא פחות, ואולי יותר, מאשר ארגונים שאינם נתונים במשבר לחזון חיובי ואופטימי ולמנהיגות שתחשוב ותפעל לא רק כדי לפתור בעיות אלא גם כדי לזהות הזדמנויות. יתכן (ראה הפרק הבא) כי בשלבים הראשונים של ההתמודדות עם המשבר, כאשר המצב נתפס כאקוטי ותשומת הלב של מנהלי הארגון וחבריו מתמקדת בהדיפת הסכנה, ניסוח והפצה של חזון חיובי אינן משימות ריאליות. ואולם, לאחר שהושגה התייצבות ראשונית ורגיעה מסוימת, משימות אלה הופכות לחיוניות.

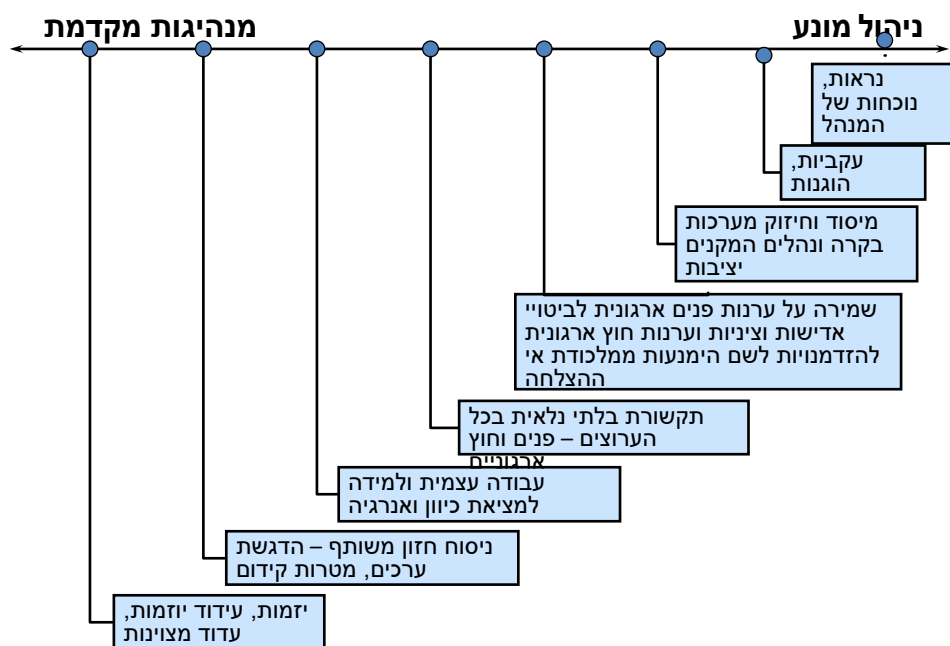
מנהיגות היא ניהול של משמעויות. למנהיגות אפקטיבית יש השפעה על הדרך בה תופסים חברי הארגון את המציאות ומפרשים אותה ועל הדרך בה הם תופסים את יכולותיהם ומגבלותיהם. היכולת להנהיג בזמן משבר כוללת את היכולת לנהל את משמעותו, כלומר להשפיע על איך הוא נתפס על ידי האחרים (ראה הרחבה בפרק הבא). חזון ארגוני הוא אחד הכלים בהם מנהיג יכול ל"מסגר מחדש" את משמעות המצב ולשנותה מתפיסה של מצב ללא מוצא לתפיסה של מצב עם מוצא ומתפיסה של מצב שיש בו רק בעיות למצב שיש בו גם הזדמנויות.

לפיכך, מנהיגות מקדמת צריכה גם, בצד ההתמודדות על הישרדות הארגון, להמשיך לטפח ולעודד יזמות ומצינות בארגון. עליה גם לזהות התנהגויות חיוביות והישגים, גם אם הם מקומיים וקטנים יחסית, להכיר בהם, לשבחם ו"לחגוג ניצחונות קטנים". פונקציה מרכזית של מנהיגות אשר הופכת לחיונית בעת משבר היא העצמת המונהגים (Mishra & Spreitzer, 1998). העצמה הנה פיתוח האמונה של המונהגים ביכולתם לבצע את משימותיהם ולהתמודד בהצלחה עם סביבתם הן כיחידים והן כקבוצה או כארגון. אמונה זו חשובה בכל מצב, אך היא קריטית במצבי משבר המאופיינים על ידי אי וודאות גבוהה, בלבול וחרדה. יש הרבה דרכים בהן מנהיגים יכולים לתרום להעצמת חברי הארגון. בין השאר, מנהיגים מעצימים את המונהגים על ידי כך שהם נותנים בהם אמון, משתפים אותם, מאצילים להם סמכויות ונותנים להם אוטונומיה. מנהל או עובד בארגון אשר רואה כי הממונה עליו

בוטח בו מפתח תפיסה עצמית של אמון ביכולתו. כפי שהוזכר לעיל, כיוון זה עומד בניגוד לנטייה הטבעית של הנהלת ארגונים בזמני משבר להגדיל את השליטה של צמרת הארגון בפעולות הארגון, אשר מתבטאת, לעתים קרובות בצמצום חופש הפעולה של עובדי הארגון ומנהלים בדרגות הביניים. גם ללא פעולות כאלה, המצב המשברי מאופיין ברמה גבוהה של ספיקות וחרדות בקרב המנהלים והעובדים. צמצום הסמכויות וחופש הפעולה שלהם רק מעצים עוד יותר את הספיקות שלהם ומפחית עוד יותר את אמונתם בעצמם ובחבריהם.

מנהיגות מבוססת בכל מצב ובכל זמן על הצבת מופת אישי למונהגים. ואולם, בעתות משבר, החשיבות של הצבת מופת אישי הופכת קריטית והדרישות מן המנהיג כוללות הפגנה של הקרבה אישית ברמה שאינה נדרשת בזמנים רגילים. למשל, יש לא מעט דוגמאות של מנהלים שבשעת משבר הודיעו כי הם מפחיתים את שכרם או אף מוותרים על שכר לתקופה מסוימת. פעולה כזו מעבירה לחברי הארגון את המסר כי בתקופת המשבר ולשם התגברות עליו נדרשות מכולם פעולות בלתי שגרתיות, צמצומים וקיצוצים, מאמצי יתר ודחיית סיפוקים. פעולה כזו גם מעבירה לחברי הארגון את המסר "כולנו יחד, ויחד ננצח" ומשדרת בטחון באמונתו של ראש הארגון כי החברה תצא מהמשבר ויגיע היום בו ניתן יהיה להחזיר את השכר לרמתו המקורית ולתת לעובדים ולמנהלים תגמולים שיפצו אותם על ההקרבה בזמן המשבר. בסיכומו של דבר, האמון במנהיג והנכונות ללכת אחריו מבוססים במידה רבה על הזדהות עמו, והצבת מופת אישי הנה אחת הדרכים העיקריות ליצירת הזדהות כזו.

משיקולים ניהוליים לעקרונות פעולה – מניהול מונע למנהיגות מקדמת



**הצד החיובי**

יש לשים לב לכך, שאף כי מצבי משבר מעמידים בפני מנהיגות ארגונית אתגרים וקשיים בלתי מבוטלים, הם גם מגלמים בתוכם הזדמנויות ואפשרויות בלתי מבוטלות. עצם העובדה שבמצבי משבר אנשים נוטים לחפש מנהיגות, מעלה את יכולת ההשפעה של המנהיג. יתר על כן, מצב משברי מעניק למנהיגות הארגון יכולת לנקוט בפעולות החלטיות ומשמעותיות אשר אינן מתאפשרות לעתים במצבי שגרה. עוצמת האיום והדחיפות שבהתמודדות עמו, מאפשרת למנהיגים ארגוניים להצדיק ולגייס תמיכה להחלטות ושינויים דרסטיים שקשה לחוללם בזמנים רגילים, עד כדי כך שמנהיגים ארגוניים עומדים לעתים בפני הפיתוי לחולל משבר מכוון כדי לאפשר את הכנסת השינוי הדרוש לדעתם. משבר גם עשוי להגביר את הלכידות הפנימית בקרב חברי הארגון, שכן לכידות כזו מתגברת דרך מאבק משותף במה שנתפס כאויב חיצוני ודרך מעבר משותף של חוויות קושי ומצוקה. לבסוף, מנהיגות עשויה להיבנות בזמן משבר ובאמצעות הדרך בה היא מטפלת במשבר. מנהיגות שמצליחה להתמודד עם החרדות ואי הוודאות בעת



המשבר, לתת לחברי הארגון כיוון וחזון אופטימי, להעצים אותם ולהובילם ליציאה מן המשבר, תקבל לגיטימציה גבוהה בקרב חברי הארגון ותזכה להערכה ולתמיכה אשר עשויות לעמוד לרשותה גם בתקופות שלאחר המשבר.

לסיכום, מאמר זה סקר חלק מן האתגרים העומדים בפני מנהיגות של ארגון המצוי במצב של משבר או מתכוון למצב כזה כמו, העלייה בתחושת אי הוודאות וחוסר הביטחון בקרב חברי הארגון, הצורך והקושי לשתף את חברי הארגון במידע, הצורך להראות נוכחות ולהעניק לחברי הארגון תמיכה, הצורך לשתפם בהחלטות, הצורך לקבל החלטות קשות תוך הפגנת שקיפות והוגנות, הצורך להדק מנגנוני בקרה ושליטה מבלי לקצץ את כנפיהם של העובדים והמנהלים ולפגוע בגמישות התגובה והיזומה שלהם, והצורך להימנע ממלכודת אי ההצלחה. ניתוח האתגרים הללו הוביל למסקנות בדבר הדרכים שבהן מנהלי ארגונים במשבר יכולים לנקוט בהן כדי לשמר ואף לבסס את מנהיגותם.

גם במצב של משבר, ארגונים זקוקים למנהיגות שמציבה חזון חיובי ולא עוסקת רק בהישרדות, מעצימה את העובדים ולא מקצצת את כנפיהם על ידי פיקוח יתר, משתפת את העובדים במידע על מצבו של הארגון, מסוגלת להסתייע בחברי הארגון ולהישען עליהם ומנצלת את ההזדמנויות שמצב המשבר מעניק לה. בכדי שמנהלי ארגונים יוכלו לספק להם מנהיגות כזו, עליהם להשתחרר מתפיסות ונטיות תגובה שגויות. מטרת המאמר הייתה להאיר חלק מן התפיסות והנטיות הללו, אשר מתפתחות באופן טבעי בקרב מנהלי ארגונים עקב העומס והחרדות המאפיינים מצבי משבר. טוב יעשו מנהלי הארגונים אם יבחנו את תפיסותיהם ופעולותיהם, בעצמם או בעזרת עמיתים ויועצים, וישאלו את עצמם באיזו מידה הן מוצדקות עניינית או משקפות תגובות הגנתיות למצבי איום וחרדה. תשובות כנות לשאלה זו יסייעו להם להשתחרר מתגובות מכשילות ולהנהיג ביתר הצלחה את הארגונים שלהם.

## מקורות

Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2003). A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process. Personality and Social Psychology Bulletin, 29, 747-758.

Kanter, R. M. (2003). Leadership and the psychology of turnaround. Harvard Business Review, June 1.

March, J. G. (1995). The future, disposable organizations and the rigidities of imagination. Organization, 2, 427-440.

Mishra A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. The Academy of Management Review, 23, 567-588.

Norman, S.M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. Leadership Quarterly, 21, 350-364.

Staw, B. M. & Sandelands, L. E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. Administrative Science Quarterly, 26, 501-524.

Tourish, D., Paulsen, N., Hobman, E., & Bordia, P. (2004). The downsides of downsizing: Communication processes and information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy. Management Communication Quarterly, 17, 485-516.

## ניהול משמעויות בשעת משבר והתאוששות:

### מנהיגות מכוונת-מניעה של מנכ"ל חברה<sup>1</sup>

הייקה ברוק, בעז שמיר, גלית עילם-שמיר

שני הפרקים הראשונים בקובץ זה הבליטו את חשיבות המשמעויות שמנהיגים מעניקים לסיפור החיים שלהם לעיצוב הערכים והאמונות המהווים בסיס למנהיגותם. הפרק הנוכחי עוסק בפעולת המנהיגות כמעניקה משמעויות עבור המונהגים. הפרק מתמקד במנהיגות כניהול משמעויות (Leadership as the management of meanings) ובאופן ספציפי יותר בניהול משמעויות בתקופת משבר ארגוני.

קיימת הכרה גוברת והולכת כי מנהיגות בארגונים כרוכה, במידה רבה, בניהול משמעויות (Pfeffer, 1981); (Smirmich & Morgan, 1982). דהיינו, מנהיגי ארגונים מפעילים את השפעתם על חברי הארגון באמצעות השפעה על הדרך בה תופסים חברי הארגון הן את הסביבה והן את המנהיגים עצמם. כמו כן, הם משפיעים על המשמעויות שמייחסים חברי הארגון לנסיבות ואירועים שונים ולתפקידם שלהם בתוך הארגון. מנהיגים עסוקים בניהול משמעויות על מנת להצדיק את פעולותיהם ואת השינויים שהם מנהיגים בארגון, על מנת לגייס תמיכה ולהניע את חברי הארגון לתמוך בפעולותיהם, ועל מנת לייצר תפיסות ופרשנויות משותפות, כך שפעולותיהם של חברי הארגון תונחנה על ידי הגדרה משותפת של המצב (Alvesson & Willmott, 2002). מנקודת מבט זו, ניתן להגדיר מנהיגות כ"הנחיה וקידום של הבניה חברתית של מציאות המאפשרת לקבוצה להשיג את יעדיה" (Maier, 2002, עמוד 186).

הצורך בניהול משמעויות הופך לקריטי במיוחד בעתות משבר ארגוני, שכן תקופות אלה מאופיינות על ידי רמה גבוהה של אי וודאות וחיפוש אחרי תשובות לשאלות כמו: מה מצבו של הארגון? מדוע הארגון נקלע למצב משברי? מה ניתן לעשות כדי לחלץ את הארגון ממצב זה? מה הסיכויים להצליח בשיקום הארגון? מה ההשלכות של מצב הארגון על גורלי האישי? הפרק הנוכחי מציע ומדגים כיצד מנהל ארגון יכול להשפיע על התשובות שחברי הארגון נותנים לשאלות אלה בצורה שתגייסם למאמץ השיקום הארגוני. בנוסף, מדגים הפרק היבט נוסף של מנהיגות בת זמננו. ניהול משמעויות מחייב תקשורת עם המונהגים. הגלובליזציה והתפתחות החברות הרב-לאומיות יצרו מצב בו חברי הארגון מפוזרים במדינות שונות ומרוחקים מן המנהיג. מצד שני, התפתחויות טכנולוגיות בתחום הטלקומוניקציה יצרו אמצעי תקשורת דיגיטליים שמפצים, לפחות חלקית, על הריחוק הפיזי ומאפשרים למנהיגים לתקשר עם חברי הארגון בפינות שונות של כדור הארץ. הפרק מדגים כיצד מנהיג ארגוני עושה שימוש בדואר האלקטרוני כדי לנסות להשפיע על המשמעויות שחברי הארגון נותנים לאירועים חשובים בחיי הארגון באופן שישרת את מאמצי המנהיג להציל את הארגון מאיום של פשיטת רגל שבפניו הוא ניצב.

### משמעויות מכוונות קידום מול משמעויות מכוונות מניעה

תיאוריות "המנהיגות החדשה" (Bryman, 1992) או גישות מתמירות (transformational) למנהיגות (Sashkin, 2004) מתייחסות למנהיגות כניהול משמעויות, אולם באופן מוגבל. מרכיב אחד משותף לתיאוריות אלה ומתמקד ישירות בניהול משמעויות והוא, גיבוש חזון על ידי המנהיג. גישות אלה גורסות כי על ידי גיבוש ותיאור של חזון מושך ומשכנע, יכולים המנהיגים להשפיע על תפיסות המונהגים לגבי המשימה הארגונית וכן על המוטיבציה

<sup>1</sup> פרק זה הנו עיבוד לפרק שפורסם באנגלית: Bruch, H, Shamir, B. & Eilam, G.(2007). "Managing meanings in time of crisis and recovery: CEO prevention oriented leadership." In R. Hooijberg, J. Hunt, J. Antonakis, & K. Boal (Eds.), *Being there even if you are not: Leading through strategy, structures, and systems*. Elsevier, 127-153.

שלהם לתרום להשגתה. נוסף על החזון, תיאוריות המנהיגות החדשה כוללות גם מרכיבים התנהגותיים אחרים העשויים להיות קשורים לניהול משמעותי, כגון טיפוח הזהות הקולקטיבית (Shamir, House, & Arthur, 1993) של חברי הארגון או גירוי אינטלקטואלי של המנהיגים, המהווה אחד ממרכיבי המנהיגות המתמירה על פי באס (Bass, 1985). ההתנהגויות הללו מדגישות תמונת עתיד חיובית, ניצול הזדמנויות, ותנועה קדימה לעבר השגת מטרות כמו התפתחות וצמיחה. לפיכך, ניתן לאפיין את המשמעות שמנהיגים הנוקטים בהתנהגויות אלה מנסים להנחיל לחברי הארגון כמשמעות מכוונת לקידום. תיאוריות המנהיגות הקיימות מוגבלות ביחס לשאלה, כיצד יכולים מנהיגים להגדיר סוגיות כאיומים ולנהל משמעותי הקשורות לסוגיות אלה, כלומר, כיצד יכולים מנהיגים לנהל משמעותי המכוונת למניעת תוצאות שליליות, להבדיל ממשמעותי המכוונת לקידום תוצאות חיוביות. אין תפיסת מנהיגות המוכרת לנו המכירה בכך שניהול משמעותי באמצעות הגדרתן של סוגיות כאיומים יכול להביא לתוצאות חיוביות ולהוות לעיתים התנהגות מנהיגותית אפקטיבית.

הגם שקיימות עדויות רבות המרמזות כי מסגרת חשיבה המדגישה הזדמנויות וקידום קשורה קשר הדוק ליעילות וביצוע (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, ; Fuller et al., 1996; Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002), יתכן שמסגרת זו אינה תקיפה באותה מידה בכל המצבים. בנסיבות מסוימות, המשימה העיקרית הניצבת בפני הארגון היא הישרדות או התאוששות, ותפיסותיהם של הפרטים בתוכו מתמקדות באיומים ובהפסדים פוטנציאליים לחברה ולעצמם. גישה מנהיגותית המתמקדת אך ורק בחזון ארגוני המדגישה הזדמנויות לקידום ולצמיחה ובהתנהגויות אחרות המדגישות מטרות של קידום עלולה להיות לא מעשית במצבים כאלה, ולהיות יעילה פחות מגישה הכוללת הכרה באיומים והגדרה שלהם. יתר על כן, קיימים מצבים בהם הסכנה העיקרית לארגון היא אינרציה ושננות ארגונית (Janses, 2004; Bruch & Ghoshal, 2003). במצבים כאלה, יתכן שמשימתו העיקרית של המנהיג היא זיהוי איומים פוטנציאליים והגדרת סוגיות כאיומים (Tushman & O'Reilly III, ; Kottler, 1995). הד לכך ניתן למצוא באמירתם של הייפץ ולורי (Heifetz & Laurie, 1997, p. 124): "במקום להגן על אנשים מפני איומים חיצוניים, על המנהיגים לתת לצביטתה המכאיבה של המציאות לדרבן אותם להסתגל."

לאור זאת, מטרתנו במחקר הנוכחי הייתה לתרום להבנה טובה יותר של דרכים חלופיות לניהול משמעות, לצד ומעבר לגישות המנהיגות המוכרות שנחקרו באופן נרחב יחסית – מנהיגות מתמירה (Bass, 1985) או כריזמטית (Shamir et al., 1993; Conger, 1989) – המכוונת יותר להזדמנויות עתידיות ורווחים פוטנציאליים לעובד ולארגון. במילים אחרות, אנו מציעים כי בנוסף לדגש הקיים בספרות המחקרית על סגנונות מנהיגות "מכווני-קידום" (promotion-oriented), ראוי לחקור ולהבין גם את מה שאנו מכנים "מנהיגות מכוונת-מניעה" (prevention-oriented leadership).

התייחסות ראשונית לחלופות שונות לניהול משמעות בארגון ניתן למצוא בעבודתם של דאטון ועמיתיה (Jackson & Dutton, 1988; Denison, Dutton, Kahn & Hart, 1996), שחקרו הבדלים בתיוג של סיטואציות ארגוניות. לדוגמה, במאמר רב-השפעה הציעו דאטון וג'קסון (Jackson & Dutton, 1987) כי מקבלי החלטות בארגון יכולים לתייג סוגיות אסטרטגיות כאיומים או כהזדמנויות. חוקרות אלה גרסו כי לתייג של מצב ארגוני (למשל, התפתחות טכנולוגית חדשה בתחום הפעולה של הארגון) כאיום או כהזדמנות יהיו השלכות שונות עבור הארגון. עם זאת, דאטון וג'קסון וכן מחקרי המשך (למשל, Thomas, Clark & Gioia, 1993), התמקדו בעיקר בהשפעת התיוג על הצעדים שנוקטים מנהלים על מנת להתמודד עם הסוגיה האסטרטגית שאותה הגדירו כאיום או כהזדמנות. ההשלכות הרחבות יותר של ההבחנה שעורכות דאטון וג'קסון (Jackson & Dutton, 1987) לגבי מנהיגות לא זכו לפיתוח תיאורטי ולא נחקרו באופן שיטתי. הגם שיתכן כי עצם התיוג של סוגיות מסוימות על ידי המנהיגים יהיה בעל השפעות מסוימות על מוניהגיהם, ניהול משמעותי אמתי כרוך בקשת רחבה יותר של פעולות מנהיגותיות הכוללות הן את הדברים שהמנהיג אומר והן את הצורה בה הוא מתנהג.

בדומה להבחנה שערכו דאטון וג'קסון, הציעו ברוק וגושל (Bruch & Ghoshal, 2003) כי מנהיגים יכולים להניע את חברי הארגון ולהפיח חיים בארגון על ידי אימוץ אחת משתי גישות: (1) "להרוג את הדרקון", גישה הממקדת את תשומת לבם של חברי הארגון בצורך להתגבר על איומים, בעיות או משברים; ו-(2) "לזכות בנסיכה", הממקדת את

תשומת לב החברים בהזדמנויות, רווחים פוטנציאליים או חזון. בעקבות ברוק וגושל (Bruch & Ghoshal, 2003), אנו מציעים כי מנהיגים יכולים לנהל משמעויות בעזרת איומים והזדמנויות גם יחד. אנו טוענים כי לא רק הזדמנויות וחזון משכנע יכולים להוות כוח מוטיבציוני חזק, אלא, לטענתנו, מנהיגים יכולים להניע אנשים באופן אפקטיבי יותר, בנסיבות מסוימות, כאשר הם מסייעים להם לפרש את הסיטואציה במונחים של איום או אתגר שלילי.

ניתן לשאוב תימוכין להצעה זו מתיאורית כיוון המיקוד (regulatory focus theory) של היגנס (Higgins, 1997, 1998), המציעה הסבר לכוח המוטיבציוני של איומים והזדמנויות כאחד. היגנס ועמיתיו (Higgins & Silberman, 1998; Shah & Higgins, 2001) טוענים כי יחידים יכולים לחתור לשני סוגים של מטרות: מטרות קידום (promotion goals) הבאות לידי ביטוי בחתירה לתוצאות רצויות, ומטרות מניעה (prevention goals) המתבטאות בהימנעות מתוצאות לא רצויות כגון כישלונות או אסונות. אנשים ממוקדי-קידום מונעים על ידי צרכי גדילה והתפתחות. לפיכך, הם נוטים להפגין מוטיבציה והתמדה גדולות במיוחד במשימות המוגדרות במונחים של קידום, והם בוחנים בדקדקנות את עולמם החברתי בחיפוש אחר מידע שיסייע לחתירתם להצלחה. לעומתם, אנשים ממוקדי-מניעה מונעים על ידי צרכי בטחון. לכן הם מתמקדים במידע שיהיה רלוונטי להימנעות מכישלונות, והם נוטים להפגין מוטיבציה והתמדה גבוהות במשימות המוגדרות במונחים של מניעה. מחקריהם של היגנס ועמיתיו (Higgins & Tykocinsky, 1992; Shah, Higgins & Friedman, 1998) מוכיחים כי כאשר אנשים הם בעלי מיקוד מניעה, הם אינם קשובים ואינם מגיבים למידע הנוגע להצלחות ורווחים אפשריים, אלא מתמקדים במידע שיש לו רלוונטיות להימנעות מכישלון. ממצאים אלה מרמזים כי בעתות משבר, מנהיגות מכוונת-קידום, המדגישה חזון, צמיחה ורווחים, עלולה להיות רלוונטית פחות ממנהיגות מכוונת-מניעה.

ההשלכות האפשריות של ממצאים אלה לגבי מנהיגות בארגונים נובעות מן התפיסה לפיה "הממונים כ'יוצרי משמעות' בארגון עשויים להשפיע על כיוון המיקוד של החברים באמצעות שימוש בשפה ובסמלים" (Brockner & Higgins, 2001, עמ' 58). במונחיה של תיאורית כיוון המיקוד, התנהגויות של מנהיגות מתמירה ובריזמטית, המדגישות גיבוש חזון מושך והתפתחות של המונהגים, עשויות להיראות כניסיון ליצור או לחזק את המיקוד במטרות קידום בקרב חברי הארגון. סוגי מנהיגות אלה זכו ברוב תשומת הלב בעשרים השנים האחרונות (Boal & Hooijberg, 2001). לעומת זאת, למנהיגות מכוונת-מניעה הוקדשה תשומת לב מוגבלת. ברוק וגושל (Bruch & Ghoshal, 2003) מצביעים אמנם על המשמעות ועל האפקטיביות של מנהיגות מכוונת-מניעה, אולם הם לא פירוטו מה מנהיגים עושים בפועל כאשר הם מנהלים משמעויות שיש להן מוקד מניעה.

אנו ממשיגים מנהיגות מכוונת-מניעה כהתנהגות המתמקדת באיומים, סכנות והשלכות שליליות אפשריות בניסיון להניע מונהגים באמצעות מיקוד מכוון-מניעה, כלומר, באמצעות מיקוד מאמציהם בניסיון להימנע מהפסדים, כישלונות ותוצאות שליליות אחרות. חשוב להדגיש, כי לפי הגדרה זו, מנהיגות מכוונת-מניעה איננה מנהיגות המבוססת על כפייה או ענישה. היא אינה מאיימת על הכפופים באופן אינדיבידואלי על ידי עונשים אישיים. נהפוך הוא, תכליתה להעצים את המונהגים ולהדגיש את חשיבות המאמץ שלהם למניעת השלכות שליליות פוטנציאליות עבור הקולקטיב (קבוצה, יחידה או ארגון). מנהיגות מכוונת-מניעה נבדלת גם ממנהיגות מתגמלת (transactional leadership), אשר - כפי שהוגדרה במקור על ידי ברנס (Burns, 1978) ובאס (Bass, 1985) - מניעה את היחיד באמצעות הבטחת רווחים ותגמולים בתמורה לציות. מרכיב מרכזי של מנהיגות מכוונת-מניעה הוא ניהול משמעויות. מרכיב זה הופך לרלוונטי במיוחד בעתות משבר.

### **חשיבותו של ניהול משמעויות בשעת משבר ביצועי**

בפרק זה אנו מתעניינים בעיקר בדרך בה מנהיגים מממשים בפועל מנהיגות מכוונת-מניעה. אנו מתמקדים בייחוד בדרך שבה מנהיגים כאלה מנהלים משמעות בתקופה של משבר, העשוי להתרחש לאחר ירידה בביצועים, המאיימת על המשך קיום הארגון (הפסדים כבדים מצטברים, חובות גדולים הממשיכים לתפוח, ירידה דרמטית במחירי המניות). בזמנים כאלה, משימתה של המנהיגות הארגונית מנוסחת בדרך כלל במונחים של הובלה

להתאוששות ארגונית, התחדשות או מהפך. בחרנו להתמקד בסוגים כאלה של מצבים משום שמנהיגות בכלל, ומנהיגות מכוונת-מניעה בפרט, עשויה להיות רלוונטית במיוחד בנסיבות כאלה. לאחר שחקרה למעלה מעשרים "מהפכים", קאנטר (Kanter, 2003) הגיעה למסקנה שהמנהיגות חשובה ביותר בתקופות קשות אלה. בעקבות מחשבה זו, אנו מציעים כי תקופות משבר המאיימות על קיומו של הארגון מציבות בפני המנהיגים מבחן עליון ליכולותיהם וכישוריהם בתחום ניהול המשמעות.

ראשית, משברים מהווים איומים פתאומיים על השגת מטרת בעדיפות גבוהה, ומאופיינים בזמן תגובה קצר או אף אפסי (Jick & Murray, 1982). הם בהגדרה בלתי צפויים, אפילו כאשר הם מתרחשים לאחר תקופה של ירידה בביצוע. לפיכך, הם מעוררים בדרך כלל בלבול וחוסר ודאות בקרב חברי הארגון שאינם מבינים עד תום מה קרה, מדוע, ומה עליהם לעשות עכשיו. סביר שחברי הארגון יבקשו תשובות לשאלות אלה מן המנהיגים הבכירים. במצבים כאלה, זוהי משימתם של המנהיגים לסייע לחברי הארגון לתת פשר למצב חסר הודאות, המבלבל והפגיע שבו הם נתונים. שנית, משברים הם גם – בהגדרה – מצבים בהם מצופה מן הארגון וחבריו להתמודד עם דרישות החורגות מהמשאבים הקיימים שלהם. לפיכך, במצבי משבר סביר שיתעוררו אצל חברי הארגון ספקות לגבי יכולתם שלהם ויכולתו של הארגון להתמודד עם המצב בהצלחה. אובדן ביטחון ומורל, ואפילו ייאוש ושיתוק, עלולים להתפתח בקרב חברי הארגון בדיוק כאשר הארגון זקוק לרמה הגבוהה ביותר של מאמץ ומשמעת עצמית מצדם. ירידה בתפקוד הארגון מובילה בדרך כלל לפסיביות; לכן משימה מרכזית של מנהיגי הארגון היא להשיב את ביטחונם של האנשים בעצמם וזה בזה, להעצים ולהמריץ אותם לנקוט בפעולות שימנעו הידרדרות נוספת ויאפשרו לארגון לצאת מן המשבר בו הוא נתון (Kanter, 2003).

אנו מסיקים מכך שתי מסקנות: ראשית, מנהיגות מכוונת-מניעה כניהול משמעויות היא בעלת חשיבות מיוחדת בשעת משבר והידרדרות. שנית, אנו מצפים שאחד האתגרים המרכזיים של מנהיגים בשעות משבר יהיה איזון בין שתי משימות סותרות לכאורה של ניהול משמעות. על המנהיגים לווסת את רמת האיום הנחוות על ידי חברי הארגון כדי שמחד לא תהיה גבוהה עד כדי שיתוק הארגון (Staw, Sandelands & Dutton, 1981), ומאידך תהא גבוהה מספיק לשמר את הכוחות המוטיבציוניים מכווני-המניעה של חברי הארגון.

כיוון שמשבר הוא מצב מלחץ, הספרות על לחץ נפשי והתמודדות היא רלוונטית כאן (Affleck & Tennen, 1996; Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1991; Folkman & Moskowitz, 2000; Schwarzer & Knoll, 2003). התיאוריות הדומיננטיות לגבי התמודדות עם לחץ מייחסות חשיבות לפירוש או הערכה של המצב על ידי האדם. למשל, תיאוריית ההתמודדות עם לחצים של לזארוס (Lazarus, 1991) שמה דגש על משמעות האירוע המלחץ-בכוח עבור האדם, וטוענת כי האופן שבו הוא תופס את המצב קובע את אסטרטגיית ההתמודדות שיאמץ לנוכח תחושת הלחץ. בדומה לכך, בלסקוביץ' ומנדס (Blascovich & Mendes, 2000) מציעים כי הפירושים שנותנים אנשים למצבים המאיימים, ותגובותיהם למצבים אלה, נגזרים מתהליך הערכה המורכב משני חלקים: (1) הערכה של הדרישה, הכרוכה בהערכה של הדרישות המצביות (לרבות תפיסות או הערכות של סכנה, חוסר ודאות, והמאמץ הנדרש המתחייב מן המצב); ו-(2) הערכת משאבים, שהיא הערכה של משאבי האדם (למשל, ידע ומיומנות).

על בסיס ניתוח התיאורים התיאורטיים של מצבי משבר והידרדרות ושל גישות תיאורטיות ללחץ, אנו מציעים כי על מנת להוביל מהפך ארגוני לאחר משבר ביצועי, ניהול משמעויות מכוון-מניעה צריך להתמקד בראש ובראשונה בהיבטים שיפורטו להלן, על מנת להיאבק באפשרות שתפתח תחושת ייאוש או חוסר ישע (helplessness) בקרב חברי הארגון ועל מנת לעודד כוחות מוטיבציוניים מכווני-מניעה.

1. **השפעה על הערכת הדרישות המצביות**, כלומר, על תפיסותיהם של חברי הארגון לגבי הגורמים שהובילו להתפתחות המצב הנוכחי (העבר), עד כמה קשה או חמור המצב הנוכחי או עד כמה מסוכנים האיומים שמציבה הסביבה (ההווה), וכמה קשות הדרישות או הפעולות הנחוצות לשם מניעת נזק ושיפור המצב (העתיד).

2. **השפעה על הערכת משאבי הארגון**, כלומר, תפיסותיהם של חברי הארגון לגבי איכות הטכנולוגיות שבשימוש הארגון, הנכסים הפיננסיים, הידע והמיומנות בקרב האנשים, יכולת הניהול, קשרי לקוחות וכד'.  
 3. **השפעה על הערכת תהליך ההתמודדות**, כלומר, תפיסותיהם של חברי הארגון לגבי התקדמות, תוצאות מאמציהם וסימנים של הצלחה או כישלון. על מנת לשמר את תחושת המסוגלות של החברים ואת המוטיבציה שלהם להמשיך במאמציהם לטובת הארגון, עליהם לחוש כי מאמציהם נושאים פרי, לפחות במידה מסוימת. לפיכך, זוהי משימתם של המנהיגים האסטרטגיים להדגיש הצלחות או הישגים, לנסח אותם כסימנים להתקדמות לקראת התאוששות, ולקשר אותם למאמציהם של חברי הארגון. על מנת להבהיר יותר את המשימות העיקריות הללו העומדות בפני המנהיגות מכוונת-המניעה, וכיצד מנהיגים יכולים להתמודד עמן, נציג להלן תוצאות של מקרה מבחן של מנהיגות אסטרטגית בשעת משבר.

### **מקרה מבחן – ניהול משמעות במהלך מהפך בחברת תעשייה בינלאומית**

במחקר המדווח כאן בחנו את מאמצי ניהול המשמעות של מנכ"ל של חברה רב-לאומית גדולה המתמחה בטכנולוגיה של אוטומציה וכוח חשמלי, ואשר המטה שלה שוכן בציריך, שוויץ. החברה רשמה שיעורי צמיחה ורווחיות גדולים בשנות התשעים, אולם ידעה הידרדרות חמורה בתחילת שנות האלפיים, שלוותה בהפסדים כבדים, חוב עצום וצניחה חדה בערך מניותיה. במחצית השנייה של 2002 עמדה החברה על סף פשיטת רגל.

המנכ"ל החדש מונה לתפקידו בספטמבר 2002, לאחר שהחברה דיווחה על הפסד של 700 מיליון דולר וחוב נקי של 5 מיליארד דולר, ובנוסף הייתה מעורבת בתביעות פיצויים בהיקף של מאות מיליוני דולרים בגין אחריותה למוצרים פגומים או לתהליכי ייצור לא בטיחותיים. המנכ"ל יזם שורה של צעדים להצלת החברה מקריסה, ביניהם שינוי אסטרטגיה, שינויים מבניים, קיצוץ בעלויות (לרבות צמצום במשרות) ושינויים בצוות הניהולי. באמצע שנת 2004 הוכתר המהפך בהצלחה: תוצאות החברה במחצית השנה הגיעו ל-9 מיליארד דולר ממכירות ורווח של 90 מיליון דולר. הרבעון הראשון של 2004 היה הרבעון הרווחי הראשון זה מספר שנים.

מעת כניסתו לתפקיד ועד השבוע האחרון בתפקידו שיגר המנכ"ל מכתבי דוא"ל שבועיים לכל עובדי החברה ברחבי העולם. שורת מכתבים זו מהווה מסד נתונים טבעי ייחודי יחסית המאפשר התחקות אחרי מאמציו הנמשכים של המנכ"ל לנהל משמעויות בקרב חברי הארגון באופן שיתמוך באסטרטגיה הניהולית ובהתאוששות החברה. בסך הכול כתב המנכ"ל 112 מכתבים, אותם ניתחנו באמצעות השאלות הבאות:

- מה המסרים העיקריים שמנסה המנכ"ל להעביר?
- על אילו אמונות ותפיסות של החברים הוא מנסה להשפיע?
- כיצד הוא מנסה להשפיע על האמונות והתפיסות הללו?

הגם שבקריאה ובניתוח שלנו הנחו אותנו הדיונים התיאורטיים שהוצגו לעיל, השתדלנו לא לאפשר להם להגביל אותנו, וניסינו למצוא משמעויות נוספות ועקרונות נוספים של ניהול משמעות שאינם עולים מן המסגרת התיאורטית שלנו.

### **שלושת הממדים של מנהיגות מכוונת-מניעה כניהול משמעות – סקירה כללית**

מן הניתוח האמפירי שלנו עולה כי מנהיגות מכוונת-מניעה כאמצעי לניהול משמעויות מורכבת משלושה ממדים. תרשים מס' 1 מציג את שלושת הממדים ואת התנהגויות המנהיג המרכיבות אותם. שלושת הממדים מייצגים פעולות מנהיגותיות נפרדות וקשורות זו לזו, המצביעות על ניסיון השפעה על הערכתם של חברי הארגון את המצב

המאיים, יכולות ההתמודדות שלהם עצמם, ומידת ההצלחה בתהליך ניהול המשבר. נביא כאן אפיון כללי של שלושת הממדים הללו ובהמשך הפרק יובא פירוט של כל אחד מהם בצירוף דוגמאות ממכתבי המנכ"ל שחקרנו.

הממד הראשון של מנהיגות מכוונת-מניעה כניהול משמעויות הוא השפעה על הערכת הדרישות המצביות על ידי חברי הארגון. המוקד המרכזי כאן הוא הבהרת אתגר המניעה שמשמעו כי המנהיג משרטט תמונה ברורה של המצב, התפתחותו, והפעולות הנחוצות להתגבר על האיום או להימנע ממנו. במכתביו לעובדים, המנכ"ל אינו מותיר ספק בדבר הדחיפות, החומרה והצורך המוחלט בפעולה. עם זאת, באותה נשימה, ניהול המשמעויות שלו גם מעניק לחברי הארגון אוריינטציה, הגיון, ותחושה של יכולת שליטה, המאפשרים להם לתת פשר למצב ולפתח עמדה אקטיבית ביחס אליו.

הממד השני של ניהול משמעויות במצבי משבר קשור להשפעה על הערכת המשאבים הארגוניים והאישיים באופן שיחזק את אמונם של חברי הארגון ביכולתם להתמודד עם המצב המאיים. מנהיגים מכווני-מניעה עושים זאת לא רק באמצעות הבעת אמונם שלהם, אלא גם באמצעות טיפוח יסודות מרכזיים של העצמת הכפופים להם, קרי, תפיסת החוללות העצמית או העוצמה שלהם, כמו גם תחושה של יכולתם להשפיע ( Kirkamn & Rosen, 1999).

הממד השלישי של מנהיגות מכוונת-מניעה כניהול משמעויות קשור להשפעה על ההערכה של תהליך ההתמודדות באופן שיאפשר לחברי הארגון לחוש התקדמות. מנהיגים יכולים לעשות זאת באמצעות הדגשת ההצלחות, חיזוק גאוותם של החברים על הישגים, ועם התקדמותו של תהליך ההתאוששות גם אימוץ אוריינטציה צופה פני עתיד עד למעבר הדרגתי ממנהיגות מכוונת מניעה להתנהגות מנהיגותית מכוונת-קידום.

שילוב שלושת הממדים של ניהול משמעויות בשעות משבר יוצר מתח חיובי או אנרגיה ארגונית חיובית ( Bruch & Ghoshal, 2004), המשתחררת כאשר חברי הארגון רואים בבירור את האיום או הבעיה ובטוחים (על אף שהדרך עשויה להיות ארוכה) ביכולתם להתגבר עליה משום שיש להם משאבים מתאימים (כגון נזילות פיננסית, יוקרה, לקוחות נאמנים, מומחיות בתחומם, טכנולוגיות ייצור מתאימות, מוצרים באיכות גבוהה, מורל ומחויבות של חברי הארגון, הנהגה בעלת יכולת) והם נמצאים בדרך הנכונה.

השפעה על הערכת הדרישות המצביות	השפעה על הערכת המשאבים הארגוניים	השפעה על הערכת תהליך ההתמודדות
1. יצירת חזון של אתגר המניעה	2. חיזוק הביטחון והחוללות העצמית	3. יצירתה של תחושת התקדמות
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ הסבר כיצד נולד המצב הנוכחי (עבר)</li> <li>▪ תיאור האיום וויסות רמת האיום הנחווית (הווה)</li> <li>▪ הערכת הפעולות הדרושות להתמודדות עם המצב המאיים (עתיד)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ הדגשה של חוזקות החברה</li> <li>▪ הבעת בטחונו של המנהיג עצמו</li> <li>▪ הדגשת ההשפעה והמשקל של חברי הארגון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ הכרה במאמצים והדגשת ההצלחה</li> <li>▪ טיפוח גאווה בארגון ובהישגיו</li> <li>▪ הסטת הדגש למנהיגות מכוונת-קידום</li> </ul>

תרשים מס' 1: ממדי המנהיגות מכוונת-מניעה כניהול משמעויות

## השפעה על הערכת הדרישות המצביות – יצירת חזון של אתגר המניעה

על פי שמיר, ארתור והאוס (Shamir, Arthur & House, 1994), חברי הארגון חותרים לתחושת עקביות ורציפות בין העבר, ההווה והעתיד. בהקשר של ניהול משמעותיות מכוון-קידום, נטען כי העבר, ההווה והעתיד משתלבים יחד בחזונו של המנהיג ובאופן בו הוא מנסח את השינוי (Gioia & Thomas, 1996). הניתוח שלנו את מכתבי המנכ"ל חשף שלוש פעילויות שבאמצעותן עשויים מנהיגים מכווני-מניעה, בניהול המשמעותיות שלהם, לגשר בין ההווה לעבר ולעתיד תוך כדי השפעה אקטיבית על הערכתם של חברי הארגון את הדרישות המצביות (ר' תרשים מס' 1). במקום ליצור חזון של הזדמנויות ורווחים אפשריים, מנהיג מכוון-מניעה עשוי ליצור חזון של אתגרי מניעה, המתאר איומים, נזק והפסדים אפשריים. על מנת לספק את הצורך של חברי הארגון בעקביות ולסייע לאנשים להבין את הצעדים הנדרשים למען השגת מטרות המניעה וההישרדות, מנהיג מכוון-מניעה יכול להשפיע על הערכות החברים לגבי הדרישות המצביות בשלוש דרכים הקשורות זו לזו; (1) הסבר כיצד נולד המצב הנוכחי (עבר); (2) תיאור האיום וייסות רמת האיום הנחווית (הווה); ו-(3) הערכת הפעולות הנחוצות להתמודדות עם המצב המאיים (עתיד). בחלק הבא נעמוד ביתר פירוט על הפעילויות הללו של ניהול משמעות של מנהיגים מכווני-מניעה, ונראה כיצד המנכ"ל במקרה המבחן שלנו השתמש בהן במכתביו.

### הסבר כיצד נולד המצב הנוכחי (עבר)

במצבי לחץ, אנשים מבקשים הסברים משום שהבנה מגבירה את תחושת השליטה והיכולת שלהם (Taylor, 1983). לעומת זאת, היעדר הבנה מותיר את חברי הארגון עם תחושות של עמימות, חוסר שליטה וחוסר ודאות, העלולות להוביל למתח נפשי שלילי או מצוקה (Selye, 1976), חוסר אונים או אפילו שיתוק. משימתו הראשונה של מנהל משמעות מכוון-מניעה, המסייעת לחברי הארגון להעריך את הדרישות, היא להסביר כיצד נולדו המצבים וההתפתחויות המאיימים, כמו גם את פעולות הארגון עצמו שננקטו במסגרת המשבר. במכתביו, מקדיש המנכ"ל זמן ומקום רב לניתוח והסבר הגורמים שהביאו למצב השפל של החברה, לתוצאות השנתיות או התמורות במחיר המניה.

"היום איננו תחרותיים, כקבוצה, משום שלאחר 15 שנה של צמיחה באמצעות רכישות, העלויות שלנו גבוהות מדי, ורשימת העסקים שלנו רחבה מדי." (מכתב 12)

"...התרחבנו יותר מדי. וכאשר ויתרנו על פעילויות מרכזיות – עסקי הרכבות ותחנות הכוח – לא הצלחנו מספיק להתאים את המורכבות הארגונית ואת המבנים שלנו לגודל העסקים שלנו. לכן היום העלויות שלנו גבוהות מדי" (מכתב 15)

"...האם בעיותינו היום נובעות מחוסר מיקוד בשנים האחרונות? בחלקן כן. האם הן נובעות מן העובדה כי תיק הפעילויות שלנו התרחב יותר מדי בעשור הראשון שלנו? בחלקן כן. [מכתב 15]"

נכון גם שהשוליים החלשים שלנו נגרמו במידה מסוימת משום שלא הצלחנו לשנות את הארגון שלנו באופן דרסטי לאחר שמכרנו את הרכבות ואת עסקי תחנות הכוח. היה עלינו גם לפעול מוקדם יותר כדי להתמקד בפעילויות התעשייתיות שלנו. (מכתב 19)

בתקופה הראשונה הארוכה של התרחבות באמצעות רכישות היה זה קל יחסית לשלב חברות חדשות בתוך החברה שלנו. הוסף את לוגו החברה, הצג את שם החברה שלנו מול שמם הקודם, ותן להם להמשיך בעסקיהם.

אולם לאורך זמן החסרונות עולים על היתרונות. ללא שילוב אמיתי, גישה משותפת ותהליכים משותפים, חברות מאבדות אנרגיה – ויוצרות עלויות גבוהות יותר – בגלל היעדר לכידות. ויש מעט מדי משמעת לגבי נושאים מרכזיים. אתם מכירים את הסיפור. חיינו אותו. בסופו של דבר, בסיס העלויות שלנו היה הרבה יותר מדי גבוה.



### תיאור האיום וייסות רמת האיום הנחווית (הווה)

אחת המשימות המרכזיות העומדות בפני מנהיגים מכווני-מניעה המנהלים משמעות היא תיאור האיום הממשי וההפסדים או הסכנות האפשריים. מחקרם של ברוק וגושל (Bruch & Ghoshal, 2003) זיהה משימת מפתח בניהול משמעות במצבי משבר, קרי, הגדרת הבעיה או האיום באופן מדויק ככל האפשר, ותיאורם בצורה בהירה וחייה ככל האפשר. גישות תיאורטיות ללחץ מתיישבות עם המלצה זו. מגישות אלה עולה כי חשוב לתת לאנשים תמונה מציאותית, אותנטית ואמינה של המצב, אשר תאפשר להם להעריך עד כמה חמור מצב הארגון; הערכתם לגבי הדרישות אינה רק מהימנה מבחינה סובייקטיבית, אלא גם מסייעת להם להעריך את הרלוונטיות וההשלכות האפשריות לגבי עצמם (Lazarus & Folkman, 1984).

בהתאם לכך, במכתביו מתאר המנכ"ל את המצב באופן ישיר מאוד, ללא כחל ושרק, על מנת לסייע לחברי הארגון להישיר מבט לנוכח המציאות ולהבין כי קיום החברה עצמה מונח על כף המאזניים.

"אנו נמצאים במים סועים. קיצוצים עמוקים ומהירים הם הדרך היחידה לשפר את השוליים התפעוליים שלנו בטווח הקצר." (מכתב 6)

"אינני נהנה ליישם תכניות חסכון, אולם פשוט אין לנו ברירה. זהו עניין של הישרדות." (מכתב 8)

"לשבת ולקוות שהדברים ישתפרו לא ממש עוזר. ולנסות להיות נחמד – תכונה אנושית ראויה לשבח – לא מביאה תועלת בעולם העסקים התחרותי, וללא ספק לא במקום כאשר ההישרדות מונחת על כף המאזניים." (מכתב 9)

"היום עדכנו את האנליסטים הכלכליים ואת התקשורת – ואתכם – לגבי יעדינו לשנה הקרובה ולשנים הבאות עד שנת 2005, עבור הקבוצה ועבור החטיבות המרכזיות. הרבה עבודה קשה תידרש כדי להשיג את המטרות הללו.

למה אני אומר זאת? התנאים הכלכליים הכלליים, ובזאת אני מתכוון לביקוש הכללי שמכתיב השוק, לא יועילו לנו במיוחד בשנה-שנה וחצי הקרובות. הסקטור שלנו, סקטור הנכסים, ניצב בפני אתגרים. תפוקת התעשייה ירדה כיום לרמות של 1994. ראינו הבלחות קצרות של עלייה מוקדם יותר השנה. אך לא עוזר. אם בנוסף לכך ההוצאה של הצרכן האמריקאי תרד, כפי שטוענים מחקרים מסוימים, נראה אפילו מיתון אמיתי. אני אשמח להיווכח שאני טועה. אולם הבה נתכונן לתנאים כלכליים קשים, ונפעל בהתאם." (מכתב 11)

"ברצוני להדגיש את הצורך במהירות ובתחושת דחיפות ביישום האסטרטגיה שלנו. דבר זה חיוני לעתידנו. אם לא נפעל עכשיו, ומהר – אנו עלולים לסכן חברה נהדרת." (מכתב 11)

"העתיד הקרוב – 18 החודשים הבאים – יקבעו את גורלנו. הכלכלה לא תעזור לנו, כך שעלינו להשקיע את זמננו ומרצנו בתבונה כדי להבטיח את הישרדותנו." (מכתב 17)

"למרות רווח תפעולי גבוה יותר, רשמנו הפסד נקי של 787 מיליון דולר, בגלל הפסדים של 853 מיליון דולר בפרויקטים שהופסקו, כולל חובות הקשורים לאזבסט.

זה מוכיח כמה חשוב שנמהר ליישם את התכנית לשינוי בשלבים." (מכתב 25)

"גם השווקים שלנו מושפעים מן האקלים הכלכלי הכללי, שהיה חלש במשך תקופה מסוימת. אולם ללקוחותינו עדיין יש צרכים שיש לספק, ואנחנו נמצאים כאן כדי לספק צרכים אלה. בה בעת, חוסר הודאות בעולם משמעו שהלחץ המופעל עלינו לצמצם את בסיס העלויות שלנו נותר בעינו – ואם כבר, הרי שהוא נהיה דחוף עוד יותר." (מכתב 30)

במצבי משבר, אחת הפעולות הראשונות של מנהלי משמעות עשויה להיות כרוכה במאבק בשאננות או באינרציה ארגונית (Jansen, 2004 ;Bruch & Ghoshal, 2003). במצבים כאלה, מוקד חשוב של ניהול המשמעות יכול להיות זיהוי איומים, יצירת תחושת דחיפות והנעת אנשים מחוץ לאזור הנוחות (comfort zone) שלהם (Kotter, 1995). עם זאת, על מנת למנוע מצוקה, גישות תיאורטיות ללחץ מציעות למנהיגים לא להציג משברים כחריפים מדי, בלתי ניתנים לשליטה או מציפים מדי.

אף שהמנכ"ל מדגיש בגלוי במכתביו את חומרת המצב ואת סכנת פשיטת הרגל, וקורא מפורשות לפעולה מהירה ודחופה, הוא גם מבנה את האיום באופן אקטיבי ותוחם את גבולותיו. בזאת הוא מסייע לחברי הארגון להעריך את ממדי האיום כמו גם את מידת הנזק הצפוי, והוא ממקד את תשומת לבם בתחומים הרלוונטיים אליהם וכך עוזר לעובדים להבין סדרי עדיפויות והשלכות הנוגעות להם אישית.

"אני מאמין שנצמצם את כוח העבודה שלנו ביותר מ-10,000 איש. יתכן שזה יהיה 9,000. יתכן שזה יהיה 12,000 – אבל בשום פנים ואופן לא 20,000 או יותר, כפי שכמה אנשים התנבאו. האם זה דרמטי? כן, זה עשוי להיראות כך. אולם זה הכרחי להישרדות החברה שלנו." (מכתב 2)

"זה ייקח לנו לפחות עד אמצע 2004 לצאת מכלל סכנה. אולם אנו נביא למהפך בחברה הנהדרת הזו." (מכתב 14)

"הנכסים הפיננסיים שלנו חייבים להתחזק, כדי שנוכל לדבוק במפת הדרכים שלנו ולהשיג את יעדנו – צמיחה קבועה על בסיס ליבת עסקים רווחית. חטיבת האנרגיה וחטיבת האוטומציה עלו שוב על המסלול, ואנו צריכים להתחיל לשלם את חובותינו – כמתוכנן – כדי שגם המהפך שלנו יישאר על המסלול הנכון. מכירות הנכסים מנוהלות על ידי מומחים. אולם כשזה נוגע לייצוב תזרים המזומנים, כולנו יכולים לתרום." (מכתב 33)

"המומחים המשפטיים שלנו ינהלו את התביעות המשפטיות בנושא האזבסט. מומחי המיזוגים והרכישות שלנו ינהלו את מכירות הנכסים. אתם ואני חייבים לדאוג לעסקים השוטפים. זה התפקיד שלנו." (מכתב 37)

"אנו גם מתקדמים בשקט בתכניותינו לגבי הרכב העסקים של הקבוצה. איננו יכולים לשתף אתכם בתכניות הללו, כפי שתבינו, מעבר לאישור שנמשיך להתמקד בטכנולוגיות של אנרגיה ואוטומציה. וכן שאין לנו תכניות לרכישות גדולות בשנים הקרובות." (מכתב 97)

"הצוות המשפטי שלנו יתמודד עם התביעות בנושא האזבסט בשעה שאנו נמשיך להבטיח שעסקינו משתפרים. לקוחות, שווקים, מצוינות ביצועית, עמידה ביעדינו, הבטחת חדשנות טכנולוגית מתמשכת – זהו התפקיד שלנו." (מכתב 109).

### **הערכת הפעולות הדרושות להתמודדות עם האיום (עמיד)**

מנהיגים כמנהלי משמעות משפיעים גם על תפיסתם של חברי הארגון לגבי הצעדים הנדרשים להתמודדות עם המצב המאיים. זה עולה בקנה אחד עם המושגים התיאורטיים אודות לחץ, הכורכים יחד באופן הדוק את תפיסת הלחץ ותפיסת רמת הקושי של הדרישות על כתפיו של האדם (Lazarus, 1993).

בהתאם לכך, במכתביו מדגיש המנכ"ל לא רק את חומרת המצב אלא גם עד כמה קשה, ארוכה ורצופת עבודה מאומצת תהיה הדרך:

"יש עוד דרך קשה לפנינו, ומכשולים רבים רובצים בדרכנו." (מכתב 14)

"תידרש עבודה קשה, צעד אחר צעד." (מכתב 19)

"כידוע לכם נדרשת עדיין עבודה רבה על מנת להחזיר את החברה שלנו למסלול. אתם יודעים מה עלינו לעשות. ברמת הקבוצה, אנו חייבים להשלים את מכירות הנכסים שהכרזנו עליהן כדי לצמצם את תיק ההשקעות שלנו, ולפעול בתוקף למען תכניתנו להקטין את בסיס העלויות שלנו. ובשווקים, עתידנו טמון בהצלחתנו להישאר קרובים ללקוחותינו." (מכתב 24)

"יש לנו עבודה רבה בשנה או שנתיים הקרובות" (מכתב 33)

"השנה הקודמת הייתה קשה, ויש לנו עדיין משוכות לעבור. אתם מכירים את הקשיים – נושא האזבסט, הנזילות והגמישות הפיננסית שלנו, החובות שלנו, הויתור שלנו על תחומי פעילות שכבר אינם חלק מליבת העסקים שלנו, ובסיס העלויות הגבוה שלנו. הודעתי גם לבעלי המניות שלנו – בעלי החברה שלנו – שאנו מתכוונים להחזיר את החברה שלנו לרווחיות ב-2003, וכי אני סומך עליכם שהמהפך הזה אכן יקרה. המשמעות היא עבודה קשה, אבל ראיתם את התוצאות ברבעון הראשון, כאשר דיווחנו על התקדמות מסוימת." (מכתב 35).

"אנחנו חייבים להתבונן מעבר למספרים, ולעבוד על כמה שינויים אמיתיים בתרבות החברה. הדרך להתחיל זאת היא להבטיח פתיחות גדולה יותר. זה חיוני עבורנו כדי שנצליח לממש את פוטנציאל החברה בשווקים ונפתח מעגל חיובי של שיפור מתמיד. עמיתי בוועד המנהל ואני מנסים ליצור סביבת עבודה שבה כל הנושאים עולים לדיון – הארגון שלנו, המוצרים שלנו, הפרויקטים שלנו, כל היבט בחיי העסק שלכם. עלינו למצוא דרכים להפיץ את הפתיחות הזו במהירות ברחבי הארגון. קרוב לוודאי שאין שינוי אחד ויחיד שישפיע יותר מאשר פתיחות רבה יותר." (מכתב 45)

לסיכום, יש לציין כי המנכ"ל מנסה במכוון להשפיע על תפיסותיהם של חברי הארגון לגבי הדרישות שהציב המצב המשברי. ניהול המשמעות מכוון-המניעה שלו מבקש לספק לחברי הארגון תמונה ברורה של המצב ושל הצעדים הנחוצים. במכתביו הוא מדגיש את חומרת המצב ואינו מותיר מקום לספק בדבר נחיצותן של פעולות מיידיות. בעת ובעונה אחת, הוא מנסה להבטיח שהאיום לא ייתפס כמוגזם, בלתי נשלט או שלא ניתן להתגבר עליו, אלא כאתגר מניעתי, ומדגיש כי אפשר גם אפשר לשלוט ולהתגבר עליו, הגם שנדרשת לשם כך עבודה קשה. לפיכך, ניהול המשמעות שלו אינו אמור ליצור פחד או לחץ שלילי, אלא מנסה לפנות למיקוד המניעתי של העובדים באופן אובייקטיבי ומפוכח.

## השפעה על הערכת המשאבים הארגוניים -

### חיזוק הביטחון והחוללות העצמית

ניתוח מכתביו של המנכ"ל מרמז כי מנהיג מכוון-מניעה עשוי לעסוק בניסיונות להשפיע על הערכתם של חברי הארגון בדבר המשאבים העומדים לרשות הארגון לצורך ההתמודדות עם הדרישות הקריטיות. זיהינו שלוש דרכים קשורות זו לזו שבהן עשויים מנהיגים מכווני-מניעה לחזק ביטחון וחוללות עצמית: (1) הדגשה של חוזקות החברה; (2) הבעת ביטחון של המנהיגים עצמם; (3) הדגשת ההשפעה והמשקל של חברי הארגון (ר' תרשים מס' 1).

ניתן לקשר את ממצאינו הן לתיאוריות של לחץ והן לתיאוריות מנהיגות. לפי תיאוריות הלחץ, תפיסות של איומים אינן תלויות רק בתפיסת הדרישות, אלא גם בהערכת המשאבים (Lazarus, 1991). שוורצר (Schwarzer, 1999) מציע כי התמודדות מניעתית פרואקטיבית עם מצבי לחץ תתרחש ביתר סבירות כאשר האנשים הם בעלי חוללות עצמית (Bandura, 1997) גבוהה, כלומר, הם בעלי אמונה חזקה ביכולתם שלהם להתמודד עם המצב. מאחר שהתמודדות עם מצבי משבר בארגונים משפיעה לא רק על האופן בו תופס האדם את יכולותיו שלו אלא גם על התפיסות בדבר המשאבים הקולקטיביים והתמיכה החברתית, משימת ניהול המשמעות של המנהיגים צריכה להתייחס גם לתפיסה בדבר משאבי הארגון הזמינים להתמודדות עם המשבר. על בסיס התיאוריות העוסקות בלחץ,

אנו מציעים כי מנהיגים כמנהלי משמעות יכולים לתרום למניעת תגובות שליליות לאירועים מלחיצים או למצבי משבר על ידי סיוע לחברי הארגון לפרש את מצבי המשבר כאתגרים ולא רק כאיומים. התמודדות אקטיבית עם דרישות אלה (Blascovich & Mendes, 2000) משמעה כי ביטחונם בכך שמשאבי הארגון מספיקים על מנת לעמוד בדרישות ילך ויגבר.

נתאר להלן את שלוש הדרכים להשפיע על הערכתם של חברי הארגון בדבר משאבי החברה בהן משתמש המנכ"ל במכתביו לצורך ניהול המשמעות בשעות משבר.

### הדגשה של חוזקות החברה

המנכ"ל מנסה לחזק את תחושת החוללות העצמית של האנשים ואת ביטחונם במשאבי החברה (טכנולוגיות ארגוניות, נכסים פיננסיים, ידע ומיומנויות של העובדים, יכולת ניהולית, קשרי לקוחות וכו') באמצעות הדגשת חוזקותיה של החברה:

"במרצת השנים בניתם מעמד מצוין בשוק, קשרי לקוחות וארגוני מכירות מעולים. עלינו להפוך את היתרונות הללו להון." (מכתב 1)

"הבה נמשיך להיבנות מהיתרונות שלנו, כולנו יחד. התרומה האישית שלכם משפיעה באמת." (מכתב 4)

"אנו ממשיכים להוביל בליבת העסקים שלנו גם אחרי יותר ממאה שנה, משום שאנו עושים את מה שאנחנו עושים יותר טוב מן המתחרים שלנו." (מכתב 15)

"דבר לא משתווה לבכורה הטכנולוגית וקשרי הלקוחות שלנו, כתוצאה מהעבודה שלכם, ומעבודתם של דורות שהיו לפניכם." (מכתב 17)

"החוזקות העיקריות שלנו נשענות על שלושה יסודות – מנהיגות טכנולוגית, רוח חלוצית וגישה בת-קיימא לעסקים, יתכן שמשום שאנו מרגישים בבית כאשר אנו עושים עסקים. במילים אחרות: טכנולוגיות חזקות, נוכחות חזקה בשוק, אנשים חזקים." (מכתב 28)

"מעטים מבין המתחרים שלנו מחזיקים במה שהוא אולי היתרון הגדול ביותר שלנו – היכולת לאזן את בסיס הייצור שלנו, ולהתמקד ביתרונות הייחודיים של כל אזור." (מכתב 66)

"חברות זקוקות לבסיס חזק ולתכונות מסוימות ששומרות עליהן מהתפרקות. בחברה שלנו, הטכנולוגיה פורצת הדרך שלנו, הרוח האתגרית שלנו ויכולתנו להרגיש בבית בכל מקום הן הן הבסיס הזה." (מכתב 106)

### הבעת ביטחונם של המנהיג עצמו בחברה ובעתידה

במכתביו, מחזק המנכ"ל את האופטימיות של חברי הארגון באמצעות הדגשת הביטחון שלו עצמו:

"יהא לבכם סמוך ובטוח כי אני משוכנע שנשיג את היעדים העסקיים שלנו השנה." (מכתב 3)

"בחברה שלנו יש תחושה של גאווה גדולה, והחלטיות עזה. זה מחזק את הביטחון שלי כי נשתלט ונתגבר על האתגר הקשה הניצב לפנינו." (מכתב 5)

"אנו נצא מהתקופה הקשה הזו מחוזקים אף יותר" (מכתב 8)

"מדוע אני כל כך בטוח? זה קל. אני מאמין שנהפוך שוב את החברה שלנו לסיפור הצלחה." (מכתב 10)

### הדגשת ההשפעה והמשקל של חברי הארגון

ברוק וגושל (Bruch & Ghoshal, 2004) מצביעים על משימה אחרת בניהול משמעות, וזוהי יצירת תפיסה של השפעה אישית בקרב חברי הארגון. תפיסה של השפעה היא גם מרכיב יסודי בהעצמה, אישית וקולקטיבית גם יחד (Kirkman & Rosen, 1999). תפיסה של השפעה או משקל נמצאה כקשורה לנכונותם של אנשים לקבל שינוי (Eby, Adams, Russel & Gaby, 2000). הדגשת ההשפעה עשויה לפיכך להוות משימה חשובה עבור מנהיגים מכונני-מניעה המבקשים להעצים אנשים ולהניעם לפעול להשגת שינוי (Kanter, 2003).

הניתוח שלנו הראה כי במכתביו מדגיש המנכ"ל מאוד את ההשפעה והמשקל שיש לחברי הארגון בתהליך השינוי בחברה שלהם. הוא מראה שוב ושוב את ההשפעה והמשקל של מעורבות העובדים ומאמציהם:

"המאמץ לזכות שוב באמונם של המשקיעים הוא בעת ובעונה אחת יעד מוגדר וחובה יומיומית. זהו דבר שכולנו יכולים להשפיע עליו." (מכתב 5)

"היו ערים לכך שאחריות וכוח הולכים יד ביד – הכוח להשפיע, להניע ולהוציא אל הפועל. הכוח לשנות. הכוח הזה נמצא בידיים שלנו – שלכם ושלי. הבה נשתמש בו. הבה נפעל עכשיו." (מכתב 8)

"אם כך, עיניכם הרואות, יש כאן חדשות טובות. אנו יכולים לשפר את התוצאות העסקיות שלנו באמצעות מאמצינו שלנו, חרף השוק החלש. האפשרות להגביר את הפריון, לעשות יותר עבור הלקוחות הגדולים ביותר שלנו, למנף את הגודל וההיקף שלנו ולגלות נישות חשובות בשוק, היא בידיים שלנו" (מכתב 23).

"ואם אי פעם תרגישו שניצב מולכם אתגר שלא ניתן להתגבר עליו, הבה נשאב תקווה מן ההתקדמות העצומה שלנו ביישוב התביעות בנושא האזבסט. זה מוכיח שאין דבר שהוא בלתי אפשרי אם אנו מביטים קדימה ומתרכזים בדבר ההגיוני לעשות – אפילו אם מעולם לא עשו אותו קודם." (מכתב 24)

"ברור לי כי הייתה זו הנחישות שלכם שהובילה אותנו בבוץ הקשה שידענו בשנתיים האחרונות." (מכתב 88)

### השפעה על הערכתו של תהליך ההתמודדות –

#### יצירתה של תחושת התקדמות

קוטר (Kotter, 1995) טוען כי אבן נגף נפוצה בתהליכי שינוי היא כישלונם של המנהיגים לייצר ניצחונות לטווח-קצר. על בסיס טענה זו, הוא ממליץ למנהיגים לייצר ניצחונות לטווח-קצר, שיתקפו את מאמצייהם של חברי הארגון וישמרו את רמת הדחיפות בקרבם.

ממצאינו עולים בקנה אחד עם המלצה זו, ומראים כי מנהיג מכון-מניעה עשוי לעסוק בפעולות ניהול משמעות מעבר להשפעה על תפיסותיהם של חברי הארגון בדבר הדרישות והמשאבים, דהיינו, להשפיע על הערכתם בדבר תהליך ההתמודדות או ליצור תחושה של התקדמות. במכתביו נוקט המנכ"ל בשלוש דרכים ליצירת תחושת התקדמות: (1) הכרה במאמצים והדגשת ההצלחות; (2) טיפוח רגש גאווה; (3) הסטת הדגש אל מנהיגות שהיא יותר מכוונת-קידום (ר' תרשים מס' 1).

## הכרה במאמצים והדגשת הצלחות

במכתביו עסוק המנכ"ל בהשפעה על הערכתם של חברי הארגון לגבי תהליך ההתמודדות באמצעות הדגשת הישגים, תוך אישור מחודש כי החברה נמצאת על המסלול הנכון לשינוי. על מנת לשמר את תחושת השליטה של החברים ואת המוטיבציה שלהם להשקיע מאמצים לטובת הארגון, הוא מעניק להם הרגשה כי מאמציהם זוכים להערכה, ולפחות במידה מסוימת, גם נוחלים הצלחה.

"אתם כוח לוחם יוצא מן הכלל." (מכתב 9)

"אנו נמצאים על הדרך הנכונה לפתרון הוגן. זה ייקח זמן מה, אולם נגיע לשם." (מכתב 11)

"המסר המרכזי בדו"חות השנתיים שלנו הוא שבשוק קשה, שתי חטיבות הליבה שלנו הראו ביצועים יפים ברבעון הרביעי, ובשנה כולה." (מכתב 25)

"עיניכם הרואות, העבודה הקשה משתלמת." (מכתב 26)

"החדשות הטובות הן שברבעון הראשון הביצועים שלנו החזירו אותנו למסלול. אלה פירות העבודה שלכם." (מכתב 30)

"כשחושבים על זה, המומנטום החיובי והאפשרות לראות בבירור את הדרך שלפנינו, הם כשלעצמם סיבה מספקת להרגיש טוב, אפילו אם עוד יש עבודה קשה.

אם כך, הבה נסכים להמתין עם החגיגות הגדולות. הבה נמשיך במאמצינו להחזיר לחברה שלנו את גדולתה, ונחכה לרגע הנכון לחגוג בגדול." (מכתב 41)

"אנו מתקדמים בהתמדה. למעשה, אנו מתקדמים יותר מאשר אפשר היה להעלות על הדעת לפני חצי שנה." (מכתב 42)

"עוד לא יצאנו מכלל סכנה, אך כפי שמראות התוצאות שלכם, אנו בהחלט בדרך." (מכתב 46)

"עכשיו שואלים אותי איך הצלחנו לבצע מהפך במהירות כזו." (מכתב 62)

"הודות למאמצים, 2003 הייתה בהחלט שנה של מהפך חשוב." (מכתב 69)

"ברבעון הנוכחי, אנו יכולים לדווח על התקדמות מתמדת ותוצאות המבליטות את העובדה כי החברה שלנו נמצאת על המסלול הנכון." (מכתב 92)

"היום, החברה שלנו היא שותפה עסקית טובה, מעסיקה אטרקטיבית, ומנייה טובה להשקעה.

במידה גדולה, זה הודות למאמצים, ולמנהיגות האנרגטית שהפגינו רבים כל כך מבינכם ברחבי החברה כולה." (מכתב 97)

"אתמול דיווחנו על תוצאות הרבעון השלישי. זהו הרבעון השמיני ברציפות של הישגים טובים יותר, גידול טוב בהכנסות, ספר הזמנות חזק עם שוליים רחבים, ורווח נקי ניכר." (מכתב 104)

## טיפוח רגש גאווה

במכתבי המנכ"ל ניתן להבחין במשימת מנהיגות נוספת של מנהלי משמעות – טיפוח רגש של גאווה. במכתביו, הוא מבטא גאווה באופן מפורש, והוא מטפח אותה על ידי הדגשת תרומתם של העובדים להתקדמות והבעת תודה על מאמציהם.

"נכסים עצומים אלה הם בליבת קשרי הלקוחות שלנו, ועלינו להיות גאים בהם." (מכתב 4)

"אמרתי לכם זאת בעבר – והדברים זוכים לאישור מחודש מדי יום – עד כמה התרשמתי מן הנחישות, הגאווה ורוח הלחימה של אנשים בחברה שלנו." (מכתב 7)

"יש לכם כל סיבה להיות גאים במאמצינו ברבעון השני, אשר השתקפו בתוצאות שפרסמנו ביום שלישי." (מכתב 46)

"אני סבור כי הדרך בה צעדנו בשנה החולפת מראה כי אנו מסוגלים להשיג מומנטום חיובי – וכולכם צריכים להיות גאים בכך." (מכתב 62)

"עלינו להיות גאים במה שהשגנו, אולם אל לנו להסתפק בזאת." (מכתב 70)

"אני שואב גאווה מיוחדת מן העובדה כי הבאנו למהפך בכוחות משותפים – כולנו יחד. ללא התרומה של כל אחד ואחת מכם, המהפך לא היה מהיר כל כך." (מכתב 92)

"אחת מן הסיבות הרבות שבעטיין אני גאה במה שהשגנו יחד – ואני מתכוון לכולנו – היא כי הפחנו כוחות מחודשים ויצרנו מיקוד בחברה שלנו." (מכתב 111)

"ההתלהבות, המסירות וההתמקדות שלכם במה שחשוב הפכו את תקופת כהונתי כמנכ"ל לחוויה נפלאה. אני גאה במה שהשגנו יחד. ואתם יכולים להיות גאים גם כן!." (מכתב 112)

### הסטת הדגש אל מנהיגות מכוונת-קידום

ברוק וגושל (Bruch & Ghoshal, 2003) טוענים כי נטייה חזקה ובלעדית לכיוון אחד הקטבים, קרי מנהיגות מכוונת-קידום או מניעה, מועילה רק במקרים קיצוניים כגון משברים חריפים, תקופות של צמיחה עצומה, או שלבים של חדשנות רבה. ככלל, אנו סבורים כי שילוב גמיש של שני טיפוסים המנהיגות הוא היעיל ביותר.

במכתבי המנכ"ל, ניתן להבחין בשינוי המוקד. זמן קצר לאחר מינויו למנכ"ל, כלומר, בתחילת המהפך ובעיצומו, התמקד ניהול המשמעות שלו בצורך מידי בפעולה, מטרת קצרות טווח, ובעיות מוחשיות וקונקרטיות כגון עצירת הידרדרות החברה, חסכון בעלויות, קיצוצים בכוח האדם ובנייה מחדש של החברה. ככל שהתקדם תהליך ההתאוששות של החברה, הוא עובר בהדרגה מסגנון מנהיגות מכוון-מניעה טהור אל סגנון מנהיגות שהוא יותר מכוון-קידום, עם דגש גובר על הזדמנויות, מטרת לטווח ארוך, והתבוננות קדימה.

"אולם כעת, כאשר בכלכלה העולמית ניכרים אותות ראשונים להתאוששות רחבה יותר, ברצוני גם שתחשבו על הפרק הבא. וזהו פרק של צמיחה רווחית." (מכתב 51)

"המשבר בחברה שלנו הסתיים. העובדים יכולים כעת לשחרר אנחת רווחה. מכאן והלאה, אנו עוסקים בבנייה למען העתיד." (מכתב 57)

"אם כך, בעודנו נאבקים להשיג את יעדינו בטווח הקצר, חישבו על הדברים הבאים: הובלת ביצועי החברה שלנו לרמה חדשה תחייב אותנו להסתכל קדימה מעת לעת. עלינו לזכור גם את המטרות ארוכות הטווח." (מכתב 67)

"החברה שלנו צריכה לנוע קדימה ולהתרחב, על בסיס חדשנות טכנולוגית." (מכתב 67)

"עלינו להיות גאים במה שהשגנו, אולם אל לנו להסתפק בזאת." (מכתב 70)

"הבה נכיר בעובדה – ונפעל לפיה – כי שוב רואים בנו מנהיגים תעשייתיים חסונים." (מכתב 76)

"כעת, משהצלחנו להפוך את החברה על פיה ואנו מייצבים אותה, עלינו להסיט את המוטיבציה וההזדהות שלנו מאיום חיצוני אל עבר ההזדמנויות." (מכתב 88)

"המוקד שלנו כעת חייב להיות צמיחה רווחית ממושכת." (מכתב 92)

"המסר ברור: עלינו להמשיך לעבוד כדי להפוך למנהיגים הבלתי מעורערים. בכל מקום בו אנו נוגעים. אנו רק בתחילתו של המסע לרמות ביצוע טובות באמת." (מכתב 93)

"רק באמצעות חדשנות אנו יכולים להמשיך לשגשג בשווקים הבשלים/הבוגרים שלנו. בעולם הגלובלי של ימינו, איש אינו יכול להתחרות על בסיס העלויות בלבד."

המשימות הממתינות לכולנו – באגפים הפיננסיים, ביחידות הייצור, במרכזי העסקים, במעבדות ברחבי העולם – מראות כי אנו עומדים בפני אתגרים והזדמנויות מלהיבות." (מכתב 105)

## סיכום

על בסיס סקירת ספרות ומחקר מגשש (exploratory) ראשוני, פיתחנו מודל תלת-ממדי של מנהיגות מכוונת מניעה כניהול משמעותיות בשעות משבר והתאוששות.

מחקרנו תורם להבנה טובה יותר של פעולות מנהיגות מכוונות מניעה מעבר לזו שהתאפשרה עד כה על בסיס הספרות הקיימת על מנהיגות. למשל, הראינו כי ניהול משמעותיות מכוונות מניעה כולל הרבה יותר מאשר תיוג גרידא של מצבים ארגוניים כאיומים (Dutton & Jackson, 1987). בדומה לכך, מחקרנו, הגם שהוא מאשש מאפיינים בסיסיים של אסטרטגיית המנהיגות "להרוג את הדרקון" של ברוק וגושל (Bruch & Ghoshal, 2003), מראה בפירוט רב יותר כיצד מנהיגים יכולים באמת להשפיע על התפיסות והפירושים של חברי ארגון במהלך מהפך בארגון.

בול ובריסון (Boal & Bryson, 1988) מבחינים בין מנהיגים כריזמטיים בעלי חזון ובין מנהיגים כריזמטיים המגיבים למשבר. מנהיגים בעלי חזון מתמקדים במשמעותיות כגון ערכים, אידיאולוגיות ואמונות, ומתרגמים אותן לפעולות ולתהליכים הנחוצים. לעומת זאת, מנהיגים המגיבים למשבר מתחילים בפעולה ורק לאחר מכן מספקים סכמות פרשניות לתמוך בפעולותיהם. אם הבחנה זו משמעה כי מנהיגים המגיבים למשבר (בין אם יהיו אלה כריזמטיים או לא) אינם עוסקים בניהול משמעותיות תוך כדי הטיפול במשבר, אנו מאמינים כי היא אינה מדויקת. על בסיס הניתוח התיאורטי והאמפירי שלנו כאחד, אנו מציעים כי מנהיגים המגיבים למשבר מעורבים עמוקות בניהול משמעותיות ובמתן סכמות פרשניות לחברי הארגון. עם זאת, המשמעותיות שהם מנהלים שונות מן המשמעותיות שמנהלים מנהיגים במצבים אחרים.

מנהיגים כריזמטיים או מתמירים (transformational) בעלי חזון הם מנהיגים מכווני-קידום. הם מתמקדים בשאלות של "למה" ומספקים תשובות ומשמעותיות על ידי קישור בין פעולות הארגון ותפקידי החברים בו לבין זהויות קולקטיביות, חזון ארגוני ערכי, ורווחים אפשריים אחרים כגון למידה ארגונית והתפתחות אישית (Shamir et al., 1993). מנהיגים המגיבים למשבר הם מנהיגים מכווני-מניעה. במצב משבר כגון זה שניצב בפני המנכ"ל שחקרנו בשעה שנטל פיקוד על החברה, האיום הוא ברור ומידי, ומשימות ההישרדות וההתאוששות ברורות ביותר. קיים "דרקון" ברור בשכונה, ועל מנת לשרוד הכרחי לזהות אותו, להכיר אותו ואז להניע אנשים לחסל אותו (Bruch & Ghoshal, 2003). לפיכך, פוחת הצורך כי המנהיג יספק משמעות למאמצי הארגון ולמשימות החברים באמצעות תשובות לשאלות "למה". במקום זאת, המשמעותיות שהוא או היא צריכים לנהל נוגעות לתפיסותיהם של חברי הארגון בדבר הסיבות למצב שאליו נקלע הארגון, לדרישות הסביבה הנוכחיות, למשאבים הזמינים להתמודדות עם



דרישות אלה, ולהתקדמות המתרחשת תוך כדי המהפך. השאלות שסביר שחברי הארגון ישאלו את עצמם אינן "עד כמה חשובה המשימה?" או "מדוע זה חשוב?", אלא "עד כמה חמור המצב?", "מה עלינו לעשות?", "האם בכוחנו לעשות זאת?" ו"האם אנו על המסלול הנכון?". בניהול משמעותי במהלך מצבי משבר או התאוששות, חלק גדול מן המאמץ מכוון לתת פשר לשאלות אלה.

אכן, במהלך התקופה כולה, המנכ"ל שחקרנו נמנע מלספק חזון לנמענים של מכתביו. אנו מאמינים כי הימנעות זו הייתה מודעת ומכוונת, והיא מזכירה את הקביעה המפורסמת של לו גרסטנר (Gerstner) כאשר נטל פיקוד ממנכ"ל IBM במצב דומה: "הדבר האחרון ש-IBM צריכה עכשיו הוא חזון." תוכנם וסגנונם של המכתבים אינו משקף מנהיגות כריזמטית או מתמירה. למשל, המנכ"ל אינו פונה לרגשותיהם של חברי הארגון. סגנון הכתיבה שלו הוא רציונאלי, יבש ועובדתי. הוא אינו משתמש בלשון בעלת שאר רוח או עמוסת מטאפורות צבעוניות. הוא לעולם אינו מספר סיפור. באופן בסיסי יותר, הוא אינו מבטיח "נסיכה" (Bruch & Ghoshal, 2003) או רוח אחר כלשהו מעבר ל"חזרה לצמיחה רוחנית." כל פעולה מוצגת כמכוונת לעבר מטרה זו וכמעט כל הודעה עוסקת בה. לפחות בתחילת כהונתו, הוא אינו מדגיש הזדמנויות. רק לאחר שאיום ההישרדות חלף ונראה כי החברה עלתה על מסלול התאוששות הוא מתחיל לעסוק במנהיגות מכוונת-קידום. בניגוד למנהיגות מכוונת-קידום בעלת הטיה חיובית חד-צדדית בניהול המשמעות, מנהיגות מכוונת-מניעה משילוב ייחודי של מרכיבים שליליים וחיוביים של ניהול משמעות. כך, שלושת הממדים של מנהיגות מכוונת-מניעה כניהול משמעותי מייצגים איזון בין פעילויות סותרות לכאורה של ניהול משמעותי – עימות עם אמיתות שליליות, איומים או הפסדים אפשריים, ליקויים וייתכן שאף צעדים אכזריים מחד, לצד הדגשת נקודות חוזק, טיפוח גאוה ומתן תקווה מאידך.

קיימות נסיבות רבות שבהן המשימה העיקרית של הארגון היא הישרדות או התאוששות. אין בכוחנו לרמז כי הצגת חזון לארגון, שימוש במסרים מלאי השראה או מרכיבים אחרים של מנהיגות מתמירה או כריזמטית אינם רלוונטיים במצבים מעין אלה. עם זאת, הניתוח התיאורטי ומקרה המבחן שלנו מלמדים כי לפחות בשלבים הראשונים של מאמצים להביא למהפך, גישה של מנהיגות מתמירה המתמקדת באופן בלעדי בחזון, הזדמנויות, צמיחה, התפתחות והתנהגויות אחרות המדגישות את ה"נסיכות" או הרווחים הפוטנציאליים עלולה להיות לא-מציאותית ויתכן שאינה נחוצה. גישה המשתמשת באיום כמניע פוטנציאלי, תוך כדי ויסות רמת האיום הנחוות כן שלא ישתק, ומנסה להגביר את תחושת השליטה, המיומנות והחוללות העצמית הקולקטיבית של העובדים, באמצעות הדגשת חוזקות, העצמת משאבים ויצירת תחושה של התקדמות לקראת התאוששות עשויה להיות נחוצה ויעילה גם יחד, לפחות בתחילתו של מהפך.

ככל שמצב הארגון הולך ומשתפר, יש להוסיף רכיבים נוספים של מנהיגות מכוונת-קידום, והגישה האופטימאלית עשויה להיות שילוב של מאפיינים של מנהיגות מתמירה ושל מנהיגות מכוונת-מניעה. אנו מאמינים כי שני סגנונות המנהיגות אינם סותרים, שכן הם חולקים מספר יסודות משותפים. למשל, שניהם מתמקדים בהעצמת אנשים באמצעות ניהול משמעותי. אנו מאמינים כי נושא זה ראוי למחקר נוסף. פרק זה התבסס על ניתוח תיאורטי וחקר אירוע יחיד. דרושים בוודאי מחקרים נוספים כדי לאשש את הטענות התיאורטיות והממצאים הכלולים בו. כמו כן, דרושים מחקרים שיבחנו לא רק את מאמצי המנהיג לניהול משמעותי כפי שתוארו בפרק זה אלא גם את השפעתם על המונהגים, עמדותיהם והתנהגותם.

עם זאת, אנו סבורים כי ניתן לסכם את הפרק במספר מסקנות והמלצות. בעת משבר ארגוני, לא ניתן להסתמך רק על עקרונות המנהיגות המוצעים על ידי גישות מקובלות, שכן הן מתבססות בעיקר על הצגת עתיד ארגוני חיובי ומושך ועל ההתקדמות לעבר הגשמת עתיד כזה, בעוד שבמצב משברי תשומת הלב העיקרית של חברי הארגון מופנית להתמודדות עם איומים והבטחת קיום הארגון. מכיוון שהצלחת ההתמודדות עם המשבר תלויה במידה ניכרת בהתגייסות של חברי הארגון לפעולות הדרושות לשם ההתמודדות, ומכיוון שחברי הארגון במשבר מצויים בדרך כלל במצב של חוסר וודאות, חוסר ביטחון וחוסר אוריינטציה, על מנהיג הארגון לנקוט בפעולות שכונן כאן "מנהיגות מכוונת מניעה". פעולות אילו דרושות כדי לתת לחברי הארגון תחושת כיוון ושליטה במצב ואמונה ביכולתם האישית והארגונית להתמודד בהצלחה עם המשבר. תחושות ואמונות אילו דרושות לשם גיוס חברי הארגון

להשקעת מאמצים בהיחלצות מן המשבר. לפיכך, גם מנהיג שטרוד מעבר לראשו בפעילויות בחזית החוץ-ארגונית הנובעות מן המשבר, כמו חיפוש משקיעים, השגת מקורות מימון, מכירת נכסים והתמודדות עם נושים או תביעות משפטיות, חייב להקדיש חלק ניכר מזמנו לתקשורת תכופה ומתמשכת עם חברי הארגון כדי לנסות להשפיע על הערכותיהם, תחושותיהם ואמונותיהם. אמצעי התקשורת הדיגיטליים העומדים לרשות מנהלי ארגונים התרחבו בעת האחרונה וכוללים בנוסף לדואר האלקטרוני, שהשימוש בו הודגם בפרק זה, גם אפשרויות לנהל שיחות וידאו אישיות וקבוצתיות באמצעות ה-skype וכן להשתמש ברשתות חברתיות כמו facebook ואמצעי העברת מידע כמו twitter, שמגיעים בזמן אמת לא רק למשרדי העובדים בארגון אלא, באמצעות טלפונים ניידים ומכשירים ניידים אחרים, לכל מקום בו הם נמצאים. אמצעים אלה מאפשרים לא רק תקשורת חד-סטריית מן המנהל לחברי הארגון אלא גם תקשורת דו-כיוונית, שבה המנהל יכול להגיב לשאלות חברי הארגון ולנושאים המעסיקים אותם. הפרק הנוכחי מציע מספר עקרונות פעולה שיכולים להנחות מנהיג ארגוני במאמצי ניהול המשמעות שלו בעת משבר ומדגים כיצד ניתן ליישם עקרונות פעולה אילו גם בארגון גדול ומפוזר גיאוגרפית.

## רשימת מקורות:

- Affleck, G., & Tennen, H. (1996). Construing benefits from adversity: Adaptational significance and dispositional underpinnings. *Journal of Personality*, 64, 899–922.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619–644.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blascovich, J., & Mendes, W. B. (2000). Challenge and threat appraisals. In: J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition* (pp. 59–82). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In: J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds), *Emerging leadership vistas* (pp. 11–28). New York: Lexington.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515–549.
- Brockner, J., & Higgins, T. E. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35–66.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *Sloan Management Review*, 44, 45–51.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2004). *A bias for action. How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting their time*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Denison, D. R., Dutton, J. E., Kahn, J. A., & Hart, S. L. (1996). Organizational context and the interpretation of strategic issues: A note on CEOs' interpretations of foreign investment. *The Journal of Management Studies*, 33, 453–475.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction. An update and extension. In: B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35–66). Oxford: Elsevier.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12, 76–90.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russel, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reaction to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419–442.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55, 647–654.
- Fuller, J. B., & Patterson, C. E. P. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271–287.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. G. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370–403.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124–134.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivation principle. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–46). New York: Academic Press.
- Higgins, E. T., & Silberman, I. (1998). Development of regulatory focus: Prevention and promotion as ways of living. In: J. Heckhausen & C. S. Dweck (Eds), *Motivation and self-regulation across the life-span* (pp. 78–113). New York: Cambridge University Press.
- Higgins, E. T., & Tykocinsky, O. (1992). Self-discrepancies and biographical memory: Personality and cognition at the level of psychological situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 527–535.
- Jackson, S. E., & Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 370–388.
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15, 276–294.
- Jick, T. D., & Murray, V. V. (1982). The management of hard times: Budget cutbacks in public sector organizations. *Organization Studies*, 3, 141–169.
- Kanter, R. M. (2003). *The confidence factor: The dynamics of success and decline in business and nations*. Lecture given at the 14th Annual Lecture of the Economic and Social Research Council, London.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58–74.

- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1–21.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Maier, C. (2002). *Leading diversity*. St. Gallen, Switzerland: University of St. Gallen, I.FPM Schriftenreihe Band 3.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In: J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds), *The nature of leadership* (pp. 171–196). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwarzer, R. (1999). Self-regulatory processes in the adoption and maintenance of health behaviors: The role of optimism, goals, and threats. *Journal of Health Psychology*, 4(2), 115–127.
- Schwarzer, R., & Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching for meaning. In: S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 393–409). Washington, DC: American Psychological Association.
- Selye, H. (1976). *The stress of life: Revised edition*. New York: Mc Graw-Hill.
- Shah, J., Higgins, E. T., & Friedman, R. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 285–293.
- Shah, J. Y., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory concerns and appraisal efficiency: The general impact of promotion and prevention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 693–705.