



מהי מנהיגות מהשטח (Leading by Doing) וכיצד היא מעלה את מחוברות העובדים, את הפרודוקטיביות ואת איכות השירות?



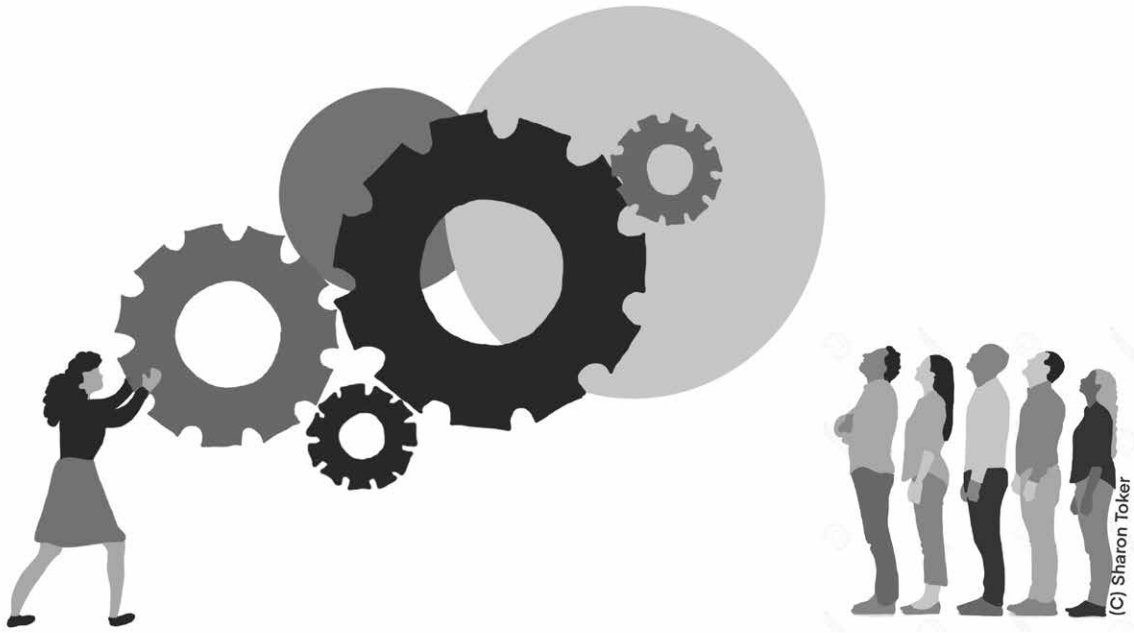
ליאת אלדור

ד"ר ליאת אלדור היא חברת סגל בכירה בתחום ההתנהגות הארגונית בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. תחומי המחקרים העיקריים שלה כוללים מחוברות עובדים, מוטיבציה של עובדים מתוך תחושת משמעותיות בארגון, סגנונות מנהיגות המתאימים לניהול במציאות ארגונית של אי ודאות ושינוי, יצירת יתרון תחרותי לארגונים באמצעות פרקטיקות ותהליכים שקשורים להון האנושי בארגון ויצירת תחושת שייכות ומחוברות של עובדים המועסקים בדפוסי העסקה לא מסורתיים (כלכלת הניב, עבודה מרחוק, ניהול באמצעות אלגוריתמים ואפליקציות).

תקציר

מאמר זה מציג את גישת "מנהיגות מהשטח" (Leading by doing) ואת הדרך שבה מנהלים יכולים לשפר את הביצועים הארגוניים באמצעות יישום דפוס מנהיגות זה. במאמר אטען כי מנהיגות מהשטח מייצרת תועלות ניהוליות וארגוניות מפני שהיא מעלה את הידע הארגוני, את האמון ואת מחוברות העובדים לעבודה ולארגון, וכן מגבירה את רמת הפרודוקטיביות של העובדים ומשפרת את איכות השירות הניתן ללקוחות. לצורך בחינת טענות אלו ביצעתי מחקר לאורך ארבע שנים ברשת קמעונאית גדולה בעלת 233 סניפים ברחבי ישראל, תוך שימוש בשלושה שלבי איסוף נתונים שונים משלושה גורמים שונים: עובדים, נתונים פיננסיים ולקוחות סמויים. ממצאי המחקר הראו שככל שמנהלי הסניפים ברשת הדנימו יותר מנהיגות מהשטח, כך רמת מחוברות העובדים הייתה גבוהה יותר, רמת הפרודוקטיביות של הסניפים (גובה מכירות בממוצע לשעת עבודה) עלתה, ואיכות השירות שניתן ללקוחות הרשת השתפרה. המשמעויות של ממצאים אלו עבור מנהלים וארגונים נדונות במאמר.

מטעמי נוחות חלק מהטקסט מנוסח בלשון זכר, אך הכוונה לשנים המינים כאחד.



קורה בשטח, לרכוש הכי הרבה מידע מהימן וללמוד איך הארגון פועל. למרות שעבודתה בדלפק הקבלה היא סמלית (משמרת ערב פעם בשבוע), הרצון שלה להיות חלק פעיל במתן שירות ללקוחות ובמאמץ העובדים לספק שירות איכותי לחולים מעביר מסר משמעותי לעובדים. בעבודתה בקליניקה היא מדגימה הלכה למעשה את ערך הליבה שהיא מעוניינת להטמיע – לקוחות הרשת הם בראש סדרי ההעדיפויות. ביישום מנהיגות מהשטח מדלפק הקבלה, קתרין גם מעבירה מסר לכלל העובדים שכל עובד, בלי קשר לרמת תפקידו, הוא חשוב וחיוני להצלחת הארגון.

ההחלטה המנהיגותית של קתרין קלארק היא דוגמה מצוינת ליישום של כלי ניהולי חשוב: "מנהיגות מהשטח" (Leading by doing). מחקרים בתחום מנהיגות וניהול מצביעים על תמונה עגומה: ככל שמנהלים מתקדמים במדרג הסמכויות והאחריות, כך הם מבליים יותר זמן בפגישות במשרד או מחוץ לארגון ופחות עם העובדים ברצפת הייצור והשירות (Eldor, 2021). ככל שגודל האחריות הניהולית גובר, נוצר יותר ריחוק של מנהלים מהעובדים בארגון ומסביבת השירות. כיצד ניתן למנוע מצב זה? כמו בדוגמה של קתרין קלארק, המענה לשאלה זו מצוי בגישת מנהיגות מהשטח.

מנהיגות מהשטח היא תפיסה ניהולית שבה מנהלים לוקחים חלק פעיל בביצוע המשימות היומיומיות של העובדים ובכך נותנים דוגמה אישית בשטח לביצועים שמצופים מהעובדים (Eldor, 2021). דוגמאות למנהיגות מהשטח הן מנהלים

הקדמה

"I believe in the power of personal example. You can rant and rave and threaten, but the most effective way to get results is to show someone what you want done." Frank Pacetta, Executive Manager, Xerox Corporation

קתרין קלארק, מנכ"לית של רשת מרכזים רפואיים גדולה בארה"ב, מתחילה בכל יום שלישי בשעה חמש בערב את המשמרת שלה בעבודה בדלפק הקבלה של חולים באחת מהקליניקות של הרשת כשהיא מקבלת חולים כחלק בלתי נפרד מצוות השירות והקבלה. בזמן הזה היא אינה המנכ"לית של הרשת אלא עובדת מן המניין וחלק פעיל ושווה בצוות השירות והקבלה. כאשר שואלים את קתרין מדוע החליטה ליישם מנהיגות מהשטח, היא עונה בנחרצות שחשוב לה לדעת איך הקליניקות של הרשת מתנהלות הלכה למעשה: "אם לא אעשה זאת, אאבד את הקשר שלי עם התפקוד והפעילות של קו שירות ראשון ועם החולים", היא מוסיפה ומרחיבה: "כשהרשת הייתה קטנה יותר היו הרבה פחות מחסומים ביני לבין העובדים, אבל עכשיו הארגון גדל והתפקיד שלי מצריך יותר זמן ניהולי מלמעלה להצלחת הרשת ויש לי פחות נגישות למה שקורה בפועל בשטח. לכן אני חייבת לרכוש יותר ידע והבנה של איך המקום הזה פועל כעת". קלארק בחרה באופן מכוון לעבוד בדלפק הקבלה מכיוון שסברה שזו הדרך היעילה ביותר להיות בקשר עם העובדים והלקוחות שלה, להבין מה

כתפיסה ניהולית. לדוגמה, (House, 1977), אחד החוקרים המובילים בתחום מנהיגות, טען שכדי שלמנהלים תהיה השפעה משמעותית על עובדים הם צריכים להדגים בהתנהגותם את הערכים שעל פיהם הם מעוניינים שהעובדים יפעלו ולתת דוגמה מעוררת השראה וחיקוי לערכים אלו. Bass (1985), חוקרים אחרים טענו שמנהיג נחשב כמעורר השראה בקרב העובדים אם הוא מספק דוגמאות חיות לעובדים שלו כיצד יש להתנהג ולפעול באופן מיטבי בארגון. Conger & Kanungo (1987), מחזקים טענה זאת על ידי קישור בין מנהיגות מהשטח לבין אפקטיביות ניהולית. לטענתם, מנהל שנותן דוגמה אישית ופועל יחד עם העובדים בסביבת עבודתם, נתפס על ידי העובדים כמעורב ומחובר לשטח ולכן העובדים יראו בו דמות ראוייה לחיקוי. כלומר, מנהיגות מהשטח מעבירה לעובדים את המסר שהביצועים שמדגים המנהל באופן אישי מצופים גם מהם (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Zohar & Tenne-Gazit, 2008).

חשוב לציין כי הדגש במנהיגות מהשטח אינו על בילוי זמן רב יותר של מנהלים עם העובדים, אלא על מעורבת אמיתית של מנהלים בשגרת העבודה של העובדים וביצוע העבודה הלכה למעשה יחד עימם. עם זאת, אין ציפייה במנהיגות מהשטח שמנהלים יקדישו את כל זמנם לעבודה בשטח. הציפייה ממנהלים היא עדיין להקדיש את מרבית זמנם להיבטי מאקרו-אסטרטגיה, ולהקדיש כ-10%-15% מזמנם לירידה לשטח ולקיימת חלק פעיל בשגרת העבודה היומיומית של העובדים. כדי שגישת מנהיגות זו תשיג את מטרתה הניהולית והארגונית, האיכות שלה חשובה יותר מכמות הזמן המושקע בה. רק מנהיגות מהשטח הנלקחת ברצינות על ידי המנהל, ומתבצעת באופן אמיתי, עקבי וקבוע, תניב פירות ניהוליים וארגוניים.

תועלות ארגוניות-עסקיות של מנהיגות מהשטח

מנהיגות מהשטח מייצרת תועלות רבות ומגוונות ברמה הארגונית-עסקית, אך במאמר זה נתמקד בשלוש תועלות מרכזיות: הגברת מחוברות העובדים לעבודה, העלאת רמת הפרודוקטיביות, ושיפור איכות השירות שניתן ללקוחות הארגון.

בכירים המשרתים את הלקוחות בדלפק השירות ומדגימים לעובדים כיצד שירות לקוחות אמור להיראות, או מנכ"ל רשת מרפאות שעובד משמרת ערב בקבלה פעם בשבוע ומדגים לעובדים כיצד חולים, לקוחות הארגון, צריכים לקבל שירות מיטבי. פעילות זו של מנהלים בשטח מעבירה מסר לעובדים אודות ציפיות ההנהלה לביצוע עבודתם ולשירות לקוחות, וכיצד יש להתמודד עם אינטראקציות שירות מאתגרות. מנהיגות מהשטח, לפיכך, לא יכולה להתבצע מתוך המשרד של המנהלים (לדוגמה, הפעלה של מערכת שירות לקוחות מהמחשב האישי או לומר כמה חשוב איכות השירות להצלחת הארגון), אלא צריכה להתבצע על ידם בשטח, ברצפת הייצור, בשירות לקוחות ובעבודה משותפת עם העובדים.

Pacetta Frank, ששימש מנהל בכיר בחברת Xerox, מתאר מהי מנהיגות מהשטח:

"At the end of our first meeting, I turned to my managers and said, 'I hope everybody has a full day planned. I know I do.' I told them that when the meeting adjourned, all of us were going to hit the street. All of us – myself included".

הספרות בנושא מנהיגות לא נתנה עד כה תשומת לב מחקרית למנהיגות מהשטח ולמידת האפקטיביות שלה בהגברת ביצועים עסקיים כגון פרודוקטיביות ואיכות השירות של עובדים. סיבה מרכזית לכך נעוצה בעובדה שתפקיד המנהל נקשר בקרב חוקרים, יועצים ארגוניים ומנהלים למתן הנחיות מילוליות לעובדים (לומר לעובדים מה לעשות). פחות הושם דגש, אם בכלל, על מעורבות הלכה למעשה של מנהלים בעבודה בשטח יחד עם העובדים (לתת דוגמה אישית ולהראות לעובדים כיצד משימות צריכות להתבצע). בשונה משאר גישות המנהיגות הרווחות כיום בקרב מנהלים (Van Knippenberg & Sitkin, 2013), השמות דגש על הערוץ המילולי ככלי להנעת עובדים והעלאת ביצועים עסקיים, הדגש במנהיגות מהשטח הוא על הערוץ ההתנהגותי, מתן דוגמה אישית הלכה למעשה בשטח ככלי להגברת מחוברות עובדים, פרודוקטיביות ואיכות השירות.

מהי מנהיגות מהשטח?

למרות שמנהיגות מהשטח לא נחקרה באופן רשמי בספרות, חוקרים בתחום מנהיגות ציינו לאורך השנים את חשיבותה

מנהיגות מהשטח מעלה את רמת מחוברות העובדים

לחיקוי ולהשראה, ולכן בדומה אליו, העובדים ישקיעו את מיטב המשאבים הפיזיים, הרגשיים והקוגניטיביים שלהם בעבודה.

מנהיגות מהשטח מעלה את פרודקטיביות העובדים

התיאוריה ללמידה חברתית של בנדורה (Bandura, 1977) היא בסיס חשוב להבנת מנגנון ההשפעה הפסיכולוגי של מנהיגות מהשטח. על פי תיאוריה זו (Bandura, 1986), מנהלים הם מקור חיוני ומשמעותי לעיצוב התנהגות של עובדים, ללמידת יכולות חדשות, לרכישת התנהלות מיטבית ולאימוץ נורמות מצופות. הסיבה לכך נעוצה בסטטוס הגבוה שיש למנהלים בארגון, בכוח הרב שלהם בהיררכיה הארגונית, ובמידת ההשפעה הגדולה שיש להם בתהליך קבלת ההחלטות. על פי תיאוריית הלמידה החברתית, תהליך עיצוב זה מתרחש באמצעות ארבעה מנגנוני למידה פסיכולוגיים וחברתיים: למידה באמצעות חיקוי, למידה חברתית, מתן דוגמה אישית והדבקה. באמצעות מנגנונים אלו, מנהלים "מטביעים" תבניות רצויות בעובדים כיצד תפקידים צריך להתבצע, כיצד שירות איכותי צריך להינתן, וכיצד מצופה מהם להתנהל במשימות העבודה היומיומיות (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009; Sy, Côté, & Saavedra, 2005).

בהתבסס על תיאוריית הלמידה החברתית (Bandura, 1977), מנהיגות מהשטח מעלה את הפרודוקטיביות של העובדים באמצעות מנגנוני למידה חברתית של חיקוי ולמידה חברתית. עובדים שאפים לחקות את ההתנהגויות של מנהלים, דמויות מפתח, המהוות עבורם מודל לחיקוי ולהשראה כדי לוודא שפעולותיהם בעבודה עולות בקנה אחד עם הביצועים המצופים. כאשר מנהלים מבצעים מנהיגות מהשטח על ידי ביצוע העבודה יחד עם העובדים, פעילות זו מהווה כלי למידה משמעותי עבור עובדים כיצד מצופה מהם להתנהל בסיטואציות דומות (Bandura, 1986; Mayer et al., 2009). באמצעות צפייה בהתנהלות מנהלים בסביבת העבודה והשירות, העובדים מקבל מסר ברור ולנבי הביצועים המצופים מהם ולנבי הדרכים המיטביות להשגתם.

החוקר הראשון שהטביע את המושג מחוברות עובדים (Employee Engagement) הוא Kahn (1990). על פי Kahn (1990, 1992), מחוברות עובדים היא הטבעת העובד את עצמו בעבודה באופן התנהגותי (תחושת מרץ גבוהה), רגשי (תחושת גאווה ומסירות לעבודה) וקוגניטיבי (העמקה במשימות התפקיד). זהו דפוס מוטיבציה ייחודי שבאמצעותו העובדים מעורבים פיזית בעבודה, מזדהים עם הארגון באופן רגשי, וממוקדים באופן קוגניטיבי בעבודתם. אם כן, מחוברות עובדים נחשבת כיום בספרות של הנעת עובדים כדפוס קשר מיטבי בין עובד לארגון בגלל ההשקעה הרב-ממדית-התנהגותית, הרגשית והקוגניטיבית של העובד בעבודה (Eldor, 2020). במילים אחרות, מתן הידיים, הלב והרגליים של העובד לטובת השגת מטרות הארגון והצלחתו (Eldor & Harpaz, 2016).

ראיונות שקיימתי עם עובדי שירות ברשת קמעונאית גדולה בישראל ממחישים את הקשר שבין מנהיגות מהשטח למחברות העובדים לעבודה. כתשובה לשאלה: "כיצד אתה מרגיש כאשר המנהל שלך משתתף באופן פעיל בעבודה ובפעילות השירות? השיבו העובדים את התשובות הבאות: "אני מרגיש גאווה להיות חלק מהארגון הזה", "אני מרגיש צורך לעשות מאמץ מעל ומעבר בעבודה שלי ובשירות הלקוחות", "אני שמח לבוא לעבודה ומוכן לתת את הנשמה שלי כדי לבצע את עבודתי באופן המיטבי ביותר". תשובות אלו חופפות להגדרה של מחוברות עובדים.

קיימות מספר סיבות לכך שמנהיגות מהשטח מעלה את מחוברות העובדים לעבודה. ראשית, מנהיגות מהשטח מעלה את תחושת המחברות לעבודה בקרב העובדים מפני שהיא מעבירה מסר לעובדים שעבודתם חשובה ומשמעותית מאוד לארגון (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). שנית, כאשר עובדים רואים את המנהל שלהם עובד יחד איתם ומשרת את הלקוחות בשטח, הם מבינים את מידת תרומתם הגבוהה להשגת מטרות הארגון וכיצד החזון הארגוני עשוי להתממש באמצעות ביצוע מיטבי של עבודתם (Eldor, 2016). שלישית, כאשר עובדים רואים את המנהל שלהם בוחר להשקיע זמן ומאמץ ניהולי יקר ערך כדי לעבוד לצידם, זה מוכיח להם שהארגון מעריך את פועלם (Eldor & Vigoda-Gadot, 2015). לבסוף, כאשר עובדים רואים את המנהל מחובר לעבודה באופן התנהלותו בשטח, הוא משמש כמודל לדוגמה,

מנהיגות מהשטח משפרת את איכות השירות שניתן ללקוחות הארגון

מנהיגות מהשטח מייצרת ערך ארגוני נוסף על ידי שיפור איכות השירות שניתן ללקוחות. על פי תיאוריית הלמידה החברתית (Bandura, 1977, 1991), אחד המנגנונים להשפעה של מנהלים הוא היכולת של המנהל "להדביק" את העובדים בעמדות והתנהגויות מסוימות שמיטיבות עם הארגון. כאשר העובדים נחשפים לאינטראקציות שירות שמתבצעות על ידי מנהלים, נוצר תהליך פסיכולוגי של "הדבקה" בין מנהלים לעובדים. בתהליך הפסיכולוגי הזה מועברים דפוסים של התנהגויות בין אנשים (Barsade & O'Neil, 2014). הדבקה בין מנהלים לעובדים יכולה להתבצע באופן מודע או לא מודע. התהליך מתחיל בחשיפה לגירוי התנהגותי של מנהלים שמשפיע על הקוגניציה של העובדים באופן מה שהתנהגויות והתגובות שלהם מתחילות להידמות להתנהגויות המנהלים (Sy et al., 2005). מחקרים מראים שבאמצעות מנגנון ההדבקה, עובדים מאמצים התנהגויות מכוונות שירות. יתרה מכך, באינטראקציות שירות נוצרת גם הדבקה של הבעות פנים ושפת גוף, והעובד שצופה בפעילות המנהל מסגל לעצמו שפת גוף דומה באינטראקציות שלו מול לקוחות.

ממצאים מחקריים

במחקר שביצעתי לאורך ארבע שנים ברשת קמעונאית מובילה בישראל בעלת מאות סניפים ברחבי הארץ, נמצא כי מנהיגות בשטח מעלה את רמת הפרודוקטיביות ואיכות השירות שניתן ללקוחות. במחקר זה נדגמו 10,000 עובדים מ-233 סניפים בכל רחבי הארץ. לכלל העובדים חולקו שני שאלונים שביקשו מהם לדרג את רמת מנהיגות השטח של המנהלים בסניפי הרשת, וכן את רמת המחבורות שלהם לעבודה. נתונים עסקיים של כל סניפי הרשת בנוגע לאפקטיביות הסניפים (שנמדדה על פי גובה המכירות הממוצע לשעת עבודה) וציון איכות השירות של כל הסניפים (שניתן על ידי לקוחות סמויים), התקבלו ישירות מהנהלת הרשת.

ממצאי המחקר מראים כי מנהיגות מהשטח מעלה באופן מובהק את מחבורות העובדים לעבודה. ממצא זה הוא חשוב ומעניין במיוחד עבור מנהלים מכיוון שסקרים של חברות ייעוץ מובילות כמקינזי, גאלופ, ודלויט מראים באופן עקבי שרק 30% מהעובדים בארגונים בארה"ב (וגם בישראל) מגדירים את

עצמם כמחבורים לעבודה ולארגון שהם משתייכים אליו. כלומר, מחבורות לארגון היא אתגר משמעותי למנהלים בארגונים מודרניים, ומנהיגות מהשטח יכולה להוות כלי ניהולי עוצמתי להגברתו. עוד נמצא במחקר כי בסניפים שבהם מנהל הסניף הדגים ניהול מהשטח ומתן דוגמה אישית, פרודוקטיביות הסניף (גובה מכירות לשעת עבודה) הייתה גבוהה באופן סטטיסטי מובהק (מכירות גבוהות ב-60 דולר בממוצע לשעת עבודה) מסניפים שבהם המנהל לא הדגים ניהול שגרת הניהול שלו. יתרה מכך, איכות השירות שניתנה ללקוחות הסניפים שבהם מנהלים הדגמו מנהיגות מהשטח הייתה גבוהה יותר באופן סטטיסטי מובהק בכל הפרמטרים שנמדדו על ידי הלקוחות הסמויים, והעלתה את סך איכות השירות בחצי נקודה (בסולם מ-1 ל-10), לעומת סניפים מקבילים עם מאפיינים דומים (כגון גודל סניף, מיקום גיאוגרפי, מספר עובדים, ותק הסניף, מתחרים) שבהם מנהל הסניף לא הדגים מנהיגות מהשטח.

תועלות ניהוליות של מנהיגות מהשטח

למנהיגות מהשטח יש גם תועלות ניהוליות ישירות. נציין שלוש מרכזיות: רכישת ידע חיוני על הארגון, טיפוח הבנה על תהליכי עבודה בשטח, והעלאת אמון העובדים.

יותר ידע אודות הנעשה באמת בארגון

ידע על הנעשה בארגון הוא משאב חיוני למנהל. מידע לא מסונן המתקבל באופן ישיר ומהיר, הוא צורך חיוני למנהלים לשם קבלת תמונה מלאה על התנהלות הארגון ולצורך קבלת החלטות. איכות קבלת החלטות של מנהלים תלויה באיכות המידע שהם מקבלים ובמידת מהימנותו, שני גורמים שהולכים ופוחתים ככל שהמידע צריך לעבור שרשרת ארגונית היררכית ארוכה יותר. John deButts, היו"ר לשעבר של חברת AT&T, מתאר את נישת ה-"hands on" שלו ומציין את יכולתו לקבל מידע מהימן ובאופן בלתי אמצעי מהעובדים כפועל יוצא ממנהיגות מהשטח. לדבריו, יכולת זו גורמת ל-"תחושה יומיומית חזקה וטובה על איך העסק מתנהל ומה קורה בו". לדוגמה, סמול-טוק שמנהלים יכולים לבצע עם עובדים בזכות מנהיגות מהשטח, הוא מקור מצוין להשגת מידע על התנהלות הארגון. דרך הסמול-טוק מנהלים יכולים להיחשף ממקור ראשון

(העובדים) ובאופן בלתי אמצעי למה שבאמת קורה בשטח: בעיות, הצעות, רעיונות ותלונות של לקוחות. מידע זה יכול להוות גם מעין "נורה אדומה" למנהלים אם הוא סותר את המידע שהם מקבלים דרך הצינורות הרשמיים הארגוניים והדוחות הניהוליים. שיחות אלו עם העובדים הן כלי חיוני ועוצמתי למנהל לא רק בגלל הידע הארגוני שנרכש, אלא גם בגלל יכולתם של מנהלים להבין טוב יותר את תחושות העובדים ועמדותיהם כלפי התנהלות הארגון ותהליכי העבודה בו.

יותר הבנה על התנהלות הארגון

האחים (Gerhard i Robert) Strock הם מנכ"לים מייסדים של רשת מאפיות גדולה באירופה הכוללת 40 סניפים. שניהם עדיין עושים משמרת אחת כל יום באפיית לחם ומאפים אחרים. מדוע הם עושים זאת למרות שלרשותם יש צוות גדול שיכול לבצע עבודה זו? לדבריהם, הסיבה לכך היא זאת: "כך אנו לא רק הבוסים שרק מדברים גבוהה אלא עושים באמת את העבודה, ואף אחד לא יכול לומר זאת עלינו. אנו מעורבים בניקיון, באפייה עצמה, בתיקון המכונות, ובאופן פשוט, בהכול! אם משהו מתקלקל או פועל באופן לא נכון, אנו מכירים היטב את התהליך ואף אחד לא יכול לספר לנו סיפורים או תירוצים כי אנו יודעים בדיוק איך הדברים עובדים ופועלים". דוגמה זו ממחישה תועלת נוספת של מנהיגות מהשטח עבור מנהלים: הזדמנות להבנה אמיתית על אופן התנהלות הארגון שהם מובילים. למידה מהשטח "בתוך הבית" תוך כדי עבודה מאפשרת למנהלים לפתח הבנה גדולה יותר לגבי תהליכי עבודה המתנהלים בארגון ומידת יעילותם. באמצעות מנהיגות מהשטח, מנהלים יכולים ללמוד ללא מסננים, לאבחן קשיים ואתגרים, ובכך לייצר הבנה רחבה ומעמיקה יותר של הביזנס שהם מנהלים. הבנה זו יכולה לסייע בקבלת החלטות אודות מדיניות ואסטרטגיות מתאימות ביותר לארגון ויישומם בתהליכי העבודה באופן כמעט מיידי!

יותר אמון מצד העובדים

תנאי יסוד להצלחתה של מנהיגות מהשטח הוא שמנהלים לא יבצעו את משימות העובדים מתוך משרדם (לדוגמה, ניסוי תוכנת שירות חדשה מהמחשב האישי), אלא שיהיו באופן פיזי עם העובדים וייקחו חלק פעיל בשגרת עבודתם (הפעלת תוכנת שירות חדשה עם עובדים בדלפק השירות).

החוויות וההתנסויות המשותפות שנוצרות בין המנהלים לעובדים, וההערכה של העובדים את פעילות המנהל בשטח, יוצרות תחושה של "כולנו בסירה אחת" בלי חיץ בין המנהלים לעובדים ולכן מעלות את אמון העובדים במנהלים. מספר סיבות מדוע מנהיגות בשטח מובילה להגברת האמון העובדים במנהלים: ראשית, מנהלים העובדים בשטח ובאופן עקבי נתפסים על ידי העובדים ככאלה שניתן לסמוך עליהם. שנית, מנהיגות מהשטח יוצרת יותר הזדמנויות עבור מנהלים להראות קשר בין המילים: "אנו כולנו צוות אחד וארגון אחד", "כולנו כאן בסירה אחת" – לבין מעשים בשטח: לקיחת חלק פעיל בעבודת הצוות על ידי מנהלים. לבסוף, ריחוק היררכי ופיזי בין מנהלים לעובדים מוביל לכך שמנהלים נתפסים כמרוחקים רגשית ומחשבתית מהלך הרוח של העובדים. ולהיפך, מנהיגות מהשטח שמבוססת על תקשורת רציפה ואינטראקציה בלתי אמצעית של מנהלים עם עובדים מעלה את רמת אמון העובדים במנהלים. כלומר, מנהיגות מהשטח מאפשרת למנהלים ליצור בסיס השתייכות אחר מול העובדים, מעבר להיותם מנהלים, ולכן מגבירה את אמון העובדים.

מנהיגות מהשטח – מדוע זה עשוי להיות מאתגר לביצוע?

למרות יתרונותיה הרבים של מנהיגות מהשטח, צריך לדעת שעשויים להתגלות קשיים בהטמעת גישת מנהיגות זו בשגרת הפעילות של מנהלים. נציג חמישה קשיים אפשריים: היכן להתחיל, כיצד להתחיל, מציאת הזמן, מידת האפקטיביות שלה בתפקיד ניהולי בכיר מאוד, והיתפסות כ"מסיג גבול" על ידי העובדים.

היכן להוביל מהשטח

כיצד מנהלים יכולים להחליט היכן בארגון להתחיל עם מנהיגות מהשטח? ככלל, מומלץ למנהלים לבצע מנהיגות מהשטח במקומות שונים ומגוונים ברחבי הארגון (מחלקות המטפלות בנושאים שונים כגון רצפת ייצור, שירות לקוחות, תמיכת לקוחות, שיווק, וכו'). כדי ליצור "המראה קלה" ויישום יותר נימוח של מנהיגות מהשטח, מומלץ להתחיל ביישום השיטה דווקא בסביבה בארגון שאליה יש להם זיקה חזקה או סקרנות ניהולית. לדוגמה, מנהלים יכולים ליישם מנהיגות מהשטח במקום בארגון שבו הם הכי נחוצים, במקום שבו מתנהלת

מחסור בזמן להוביל מהשטח

זמן הוא אחד המשאבים הכי יקרי ערך למנהלים. ריבוי אחריויות וסמכויות שיש למנהלים מייצר גם את אחד האתגרים הגדולים שעומדים בפניהם מתמודדים: מחסור בזמן. יתרה מכך, לוח זמנים הכולל מחויבויות פנים ארגוניות וחיצוניות קבועות מראש (לדוגמה, ישיבות הנהלה, פגישות עם משקיעים, גורמים רגולטיביים, ועוד) מפחיתות את דרגות החופש של מנהלים לפעילות קבועה בשטח. אולם גם מנהלים בכירים מאוד בהיררכיה הארגונית (סמנכ"ל/מנכ"ל) יכולים לפנות את הזמן למנהיגות מהשטח. לדוגמה, DeButts, ששימש יושב הראש של AT&T מתאר כיצד הצליח להקדיש זמן קבוע ביומן לקשר אמיתי ובלתי אמצעי עם עובדים. לדבריו, ביקורים רשמיים באתרים שונים של החברה ברחבי ארה"ב תבעו זמן רב יותר מהמתוכנן בגלל הקפדתו להקדיש זמן לעבודה עם העובדים, ישיבה עימם לארוחות צוהריים או לשיחות לא רשמיות (סמול-טוק) כדי לשאול לשלומם, לשמוע מה מפריע להם ובמה הם זקוקים לעזרה ממנו. לדבריו, קשר בלתי אמצעי זה עם העובדים היה משמעותי ביותר והצדיק את הזמן הניהולי הנוסף שהושקע מפני שהוא יצר עבורו מחוברות עם השטח, הבנה של איך "הביזנס באמת פועל" ומקור להשוואה בין המידע שהוצג לו בדוחות הרשמיים לבין המציאות בשטח. הוא סיכם את תיאורו אודות מנהיגותו מהשטח בהמלצה הבאה:

"Get up and out of the corner office and get to know your company again from the ground up. It is critical for seeing and for being seen even if it takes a good deal of effort and time to get out among them."

מנהיגות מהשטח תובעת זמן, אך זהו זמן חיוני שמנהלים לא יכולים לוותר עליו.

מידת התועלת בתפקיד ניהולי בכיר

בעוד מנהלים בכירים בארגונים גדולים (סמנכ"ל, מנכ"ל, מנהלי חטיבות) יתקשו להיות מעורבים באופן קבוע עם השטח ולטפח קשרים אישיים עם כל אחד ואחת מהעובדים שמועסקים תחתיהם באמצעות מנהיגות מהשטח, מחקרים מראים כי קיימים מנגנונים ארגוניים וטכנולוגיים יעילים המסייעים לכך, כגון מדיה חברתית, אירועים ארגוניים, אתר החברה, סרטוני

פעילות עסקית-ארגונית חיונית שהבנתה חשובה להשגת מטרות הארגון ולקבלת החלטות ניהוליות אסטרטגיות, או במקום שבו יש התלבטות או מחסור במידע ארגוני חיוני. בחירה כזו עשויה להעלות את הסיכוי להתנהלות עקבית ביישום מנהיגות בשטח בשגרת מנהלים, להתמדה מצידם, וליצירת ערך ניהולי כמעט מיידי עבורם.

כיצד להוביל מהשטח

קושי נוסף שקשור למנהיגות מהשטח הוא העובדה שלעיתים קרובות מנהלים אינם יכולים לבצע את העבודה של העובדים בגלל היעדר הכשרה מקצועית או דרישות רגולטיביות. לעיתים קרובות מנהיגות מהשטח לא תהיה פרקטית בשביל המנכ"ל לגבי כל התפקידים בארגון. לדוגמה, מנכ"ל של חברת תעופה לא יכול להטיס מטוס נוסעים גדול, ומנהל בית חולים לא יכול לבצע ניתוח לב פתוח. אך למרות זאת, מנהלים יכולים לקחת חלק פעיל בעבודה בתפקידים שלא מצריכים הכשרה מיוחדת ולייצר בקרב העובדים את התחושה שהם "one of us". יתרה מכך, לעיתים מה שנראה כבעל מחסום מקצועי או הכשרתי שלא ניתן להתגבר עליו, יכול לייצר הזדמנות להשפעה למנהלים. לדוגמה, מנכ"ל רשת בתי אבות בעלת מאות סניפי ברחבי ארה"ב רצה להתחיל ליישם את גישת מנהיגות מהשטח כחלק מתהליך שינוי תרבותי שהוא הוביל בארגון. כאשר הוא ניתח את התפקידים שהכי כדאי לו לבצע בשטח, הוא הגיע למסקנה שהוא צריך לרכוש הכשרה פורמלית של סיעוד מפני שכל התפקידים הכי משמעותיים בארגון ובעלי השפעה ישירה על לקוחות הארגון נוגעים להתמחות זו. כדי לרכוש הכשרה והסמכה רשמית היה עליו לקחת קורס שנמשך מספר חודשים ויצריך ממנו להיעדר מתפקידו. המנכ"ל ויתר לבסוף על ההכשרה וביצע חלק אחר של העבודה, אך התובנה המעניינת בסיפור היא שעצם העובדה שהוא שקל ברצינות חלופה זו, יצרה הערכה רבה וכבוד מצד העובדים כלפיו. הם ראו בזה מסר שהמנכ"ל מעריך את חשיבות עבודתם ואת התרומה המשמעותית שלהם להצלחת הארגון. יתרה מכך, העובדה שמנכ"ל ראה שלא ניתן לבצע את תפקידם ללא הכשרה והסמכה מקצועית מעמיקה, העלתה את רמת החשיבות של תפקידם להצלחת הארגון בעיני כלל העובדים והנהלה.

לדבר בגלוי אודות חששות אלו ולהפריכם באופן ישיר וברור. כאשר עובדים רואים את המנהל שלהם מבצע מנהיגות מהשטח באופן עקבי ואמיתי ותוך כדי קיום תקשורת רציפה וכנה עימם, החששות שהוצנו לעיל יתפוגגו במהרה.

מסקנות

במאמר זה הצגתי את נישת מנהיגות מהשטח. למרות הקשיים של מנהלים ומנהלות (שממילא פועלים בשנרה ניהולית לחוצה) לשלב בעבודתם אלמנטים מגישה זו, הממצאים מראים כי מדובר בכלי ניהולי אפקטיבי להעלאת מחוברות העובדים, הגברת הביצועים ושיפור השירות, יותר מאשר גישות מנהיגות רווחות אחרות כגון מנהיגות כריזמטית, מנהיגות מעצבת ומנהיגותית מעצימה (Antonakis et al., 2016). כדי שמנהיגות מהשטח אכן תהיה אפקטיבית ותניב את התוצאות הרצויות, מנהלים צריכים לבצע במלוא הרצינות והכוונה, באופן עקבי ואמיתי ולפחות ב-10% מזמנם הניהולי. מומלץ למנהלים להתחיל לבצע במקומות בארגון שבהם היא תיצור חשיפה, השפעה ותועלת מרובה למנהלים ולעובדים, בתפקידי מפתח ובזירות ארגוניות שבהן מנהלים מרגישים נוח עם התפקוד המקצועי ויכולים ליצור תקשורת פתוחה וחופשית עם העובדים ועם לקוחות הארגון. למרות שגישה זו אינה קלה ליישום על ידי מנהלים, מנהיגות בשטח יכולה לסייע להם להתמודד עם אתגרים ניהוליים רווחים כגון מחסור במידע מהשטח, הבנה ניהולית של השטח, והגברת האמון של העובדים. אם כן, מנהיגות מהשטח יכולה להיטיב עם בעלי עניין רבים בארגון: מנהלים, עובדים, לקוחות, ספקים ואחרים נוספים.

גם אם מנהיגות מהשטח אכן תובעת יותר מאמץ וזמן - זהו זמן שללא ספק שווה למנהלים את ההשקעה!

liateldor@tauex.tau.ac.il

ד"ר ליאת אלדור

וידאו המוקרנים בכנסים ארגוניים או ישיבות צוות (Toubiana & Zietsma, 2017). לדוגמה, David Neeleman, המנכ"ל המייסד של חברת התעופה האמריקאית JetBlue, היה מגיע באופן קבוע לשדות תעופה כדי להעמיס מזוודות יחד עם צוות התובלה של החברה או לשרת באופן אישי לקוחות בדלפק הקבלה, כדי להעביר לכל עובדי החברה את המסר שכל העובדים מצופים לתת כתף ולסייע היכן שיש צורך. סרטוני וידאו של המנכ"ל עובד יחד עם צוות התובלה בהעמסת מזוודות ובהכנת המטוס לפני המראה הוצגו באתר האינטרנט של החברה ובכל אירועי וכנסים החברה. כתוצאה מכך, אפילו הטייסים של JetBlue נרתמו לסייע לצוותי התחזוקה והדיילות לפני ההמראות כדי שהם יוכלו להמריא בזמן ולספק שירות מיטבי ללקוחות החברה.

יתר התערבות או "הסגת גבול" בעיני העובדים

חשש נוסף שעשוי להיווצר בקרב מנהלים בבואם ליישם מנהיגות בשטח הוא המידה שבה נישת מנהיגות זו עשויה להיות כהתערבות יתר בעיני העובדים. בהקשר הזה מומלץ למנהלים להיות שקופים וגלויים מול העובדים לגבי המטרות, המוטיבציה והכוונות שלהם ביישום נישת מנהיגות זו. יתרה מכך, לפני היציאה לדרך, מומלץ למנהלים להציג לעובדים את השקפת עולמם הניהולית ואת נישת המנהיגות מהשטח ולהסביר כיצד הם מתכוונים לבצע הלכה למעשה. מומלץ גם להדגיש בפני העובדים כי העבודה ונוכחות המנהלים במהלך העשייה היומיומית אינה אמורה להיות מאיימת או מטרידה עבור העובדים והם מתבקשים להתנהג למנהל כאחד העובדים ולהתנהל בדומה לאופן שבו התנהלו עד כה. חשוב לציין כי ככל שיש יותר ריחוק היררכי בין המנהל לעובדים במבנה הארגוני, כך קיים סיכוי גבוה יותר לחשדנות מצד העובדים לכוונות של המנהל ואף לחשש שהמטרה הסופית היא פיטורין של חלק מהם. מומלץ מאוד למנהלים

- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3: 293-319.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development*: 45-59. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? The influence of a culture of *companionate* love in the long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59: 551-598.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Eldor, L. (2021). Leading by doing: Does leading by example impact productivity and service quality? *Academy of Management Journal*, 64(2), 458-481.
- Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A Business-Level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317-339.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2015). The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552.
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In: J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*: 189-207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In: M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: 81-107. San Diego: Academic Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4): 321-349.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, G. A. Rich. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2): 115-134.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1): 1-13.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30: 91-127.

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 295-305.

Toubiana, M., & Zietsma, C. (2017). The message is on the wall? Emotions, social media and the dynamics of institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 60(3): 922-953.

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7: 1-60.

Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 744-757.