

אזרחות ארגונית ואקדמיה

ארגונים חיים בסביבות שמתקיימת לגביהן מידה הולכת וגדלה של אי-ודאות קיומית ברמה הארגונית. ארגונים חיים, ויחיו בעתיד אף יותר, בסביבות הרבה יותר תחרותיות, המאופיינות בריבוי של מתחרים, שינויים מהירים בטכנולוגיית וריבוי של שירותים ומוצרים. כתוצאה מכך, חייבים ארגונים ללמוד, להתפתח ולהתחדש כל הזמן, ובאינטרוולים הולכים ומתקצרים. הלמידה והשינויים המתמידים הופכים לדרך חיים בארגון. מגמות אלה מסבירות את החשיבות המיוחסת למנהיגים ומנהיגות בארגונים. מנהיגים הם אנשים, המסוגלים לצפות קדימה, להתמודד עם שינויים, ליצור שינויים, לנהל תהליכי שינוי ולהניע תוך כדי כך אנשים משכילים, מקצועיים ויצירתיים, להיות במיטבם.

מנהיגים מעצבים (Transformational leaders) הם אנשים שיוצרים שינויים משמעותיים בחיי אנשים וארגונים. הם מעצבים מחדש תפיסות וערכים, משנים ציפיות ושיאיות של עובדים. המנהיגות המעצבת איננה מבוססת על יחסי חליפין אלא על אישיותו של המנהיג, תכונותיו ויכולתו להביא לשינוי על-ידי השראה, בעזרת ניסוח חזון והגדרת מטרות. המחויבות לעשייה במסגרת המנהיגות המעצבת היא בין המונהג לבין עצמו, ולא בין המנהיג למונהג. המנהיג המעצב מעורר בקרב מונהגיו את המוטיבציה וההשראה לפעול ומכאן שהמוטיבציה לעשייה היא פנימית (תחושת מסוגלות, עניין אינטלקטואלי, תחושת שייכות ומשמעות וכד') ולא חיצונית (קידום, שכר, הערכה).

על "אזרחות ארגונית" ומנהיגות

מנהיגות היא הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן, תוך מיצוי אמצעי ההנעה שאינם אמצעי כפייה (Kotter, 1990). בהגדרה זאת מודגש תהליך הבחירה ורצון המונהגים לבצע את המשימות. מנהיגות מתארת דינמיקה, החוצה גבולות ארגוניים ותפקידים. דוגמא לכך ניתן לראות בתפקידי ניהול ראשון באקדמיה, כגון ראש מחלקה/חוג. תפקידי ניהול ראשון באקדמיה מהווים תפקידים רוטציוניים (בהם חברי הסגל יוצאים וחוזרים לשורות חברי הסגל), ומשום כך, נעדרי סמכויות רבות ומעמד פורמלי מוגדר וברור. יחד עם זאת, יכולתם להשפיע על תהליכים מותנה ביכולתם לעבוד בשותפות עם חברי המחלקה במטרה להניע אותם לפעולה.

אז מה לאזרחות ארגונית ומנהיגות? ובכן, אזרחות היא מושג הנחקר רבות במדעי החברה. הפילוסוף היווני אריסטו טען, כי אזרחות חיובית היא התנהגות התורמת לביסוס ולביטחון הקהילה, ומבטאת את היות הפרט שותף למסגרת קולקטיבית בעלת ייעוד (Elcock, 1976). אזרחות ארגונית מאפשרת לעובדים בארגון לחוש בעלות על הארגון ואחריות כלפיו. העובדים מונעים מהרצון שלהם

להגשים את עצמם ולחוש שייכות ומשמעות וזאת באמצעות הארגון, ללא תלות בחיזוקים או בתגמולים החיצוניים שהם מקבלים.

אזרחות ארגונית (Organizational citizenship behavior או OCB) הוא מונח מתחום הפסיכולוגיה הארגונית אשר נועד לתאר מעורבות של הפרט בסוג של פעילות התנדבותית אשר אינה נכללת בדרישות התפקיד הפורמליות (ומכאן שגם איננה מתוגמלת על-ידי מערכת תגמולים פורמלית) ושיש בה להביא לקידום התפקוד האפקטיבי של הארגון (Organ, 1988). מקובל להכליל בהתנהגות אזרחית בארגון 5 מרכיבים עיקריים: **אלטרואיזם, מסירות, ספורטיביות, אדיבות ומוסריות אזרחית** (מימוש עצמי דרך ההשתתפות המיוחדת בחיים הארגוניים) (שם).

יתר על כן, אזרחות ארגונית גם מוגדרת כאחריות חברתית, מדינית וכלכלית של הארגון וכהתנהלות מוסרית של הארגון ועובדיו. התנהגות אזרחית מאפיינת עובדים המתנהלים כאזרחים טובים בארגון, עובדים המסייעים לחבריהם, חולקים מידע שברשותם עם עובדים אחרים, מוכנים לבצע את המוטל עליהם, מציעים הצעות לייעול הארגון, מקפידים ושומרים על רכוש הארגון ועוד (Robbins, 2005).

אם כך, אזרחות ארגונית מהווה את הבסיס לתהליכי פיתוח מנהיגות בארגון, כמו גם את הכוח המניע ומגשים את חזון המנהיגים. זה בארגון. פעם אחת, בקרב האזרחים השונים בארגון מצויים גם המנהיגים העתידיים שלו, והתנהגות אזרחית בארגון מאפשרת לאתר אותם ולסמן אותם. פעם שנייה, האזרחים בארגון הם הכוח המניע שלו, הם המונהגים של המנהיגים בארגון. בעזרתם הארגון ומנהיגיו יכולים להוביל תהליכי שינוי והתפתחות, שכן אזרחי הארגון מחויבים לו, מגשימים את עצמם באמצעותו ומוכנים לעשות מעבר להגדרת התפקיד הפורמאלי שלהם, גם ללא קבלת תגמול פורמאלי.

על "אזרחות ארגונית" והמערכת האקדמית בישראל

בדומה למושג המנהיגות, גם המושג "אזרחות ארגונית" באקדמיה עשוי להישמע כמושג פרדוקסלי, שכן לא ברור כיצד מתממשת אזרחות ארגונית במערכת פרופסיונאלית וקולגיאלית, שמעלה על הנס "חופש אקדמי" ופועלת לממש את האתוס המקצועי במרחב חוצה גבולות מוסדיים וארגוניים. המורכבות מתחילה במפגש שבין הפרופסיה והמוסד/הארגון.

אם ננתח את האתגר המנהיגותי במערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בראי המנהיגות המעצבת, אזי, מוקד האתגר נעוץ בפיתוח מנהיגים, בין אם מתוך תפקידים פורמאליים ובין אם מתוך היותם חברי סגל בעלי השפעה ומעמד, דמויות מובילות, התורמות לשינוי משמעותי וחיובי בחיי כל השותפים והשותפות לעשייה. ברמת היחידות המובחנות, ברמת כלל המוסד ובתרומתו לקהילה הרחבה. לפי מודל המנהיגות המעצבת, על המנהיג באקדמיה לבטא יחס אישי ולייצר זיקה רגשית עם כל אחד מהקולגות והמונהגים

שלו. עליו לראות את הרצונות, האתגרים והיכולות הייחודיות של כל אחד מהם ולאפשר להם למצוא את דרכם הייחודית להמשיך ולהתפתח תוך כדי תרומה והעצמת המחויבות ליחידה ולמוסד. מהנאמר לעיל עשוי להשתמע שאחת מהמשימות המנהיגותיות של מנהיגים בארגון היא לפתח אזרחות ארגונית בקרב חברי וחברות הארגון. יתר על כן, אזרחות ארגונית היא האמצעי האפקטיבי והיעיל ביותר עבור המערכת האקדמית, שכן היא נטולת תגמולים פורמאליים, או היכולת להשתמש בסמכות על מנת לממש את מטרות הארגון. אזרחות ארגונית היא הבסיס למנהיגות באקדמיה, כמו גם האמצעי של מנהיגים באקדמיה להוביל את האקדמיה בישראל בדרך לצלוח את האתגרים הצפויים למערכת ההשכלה הגבוהה בכלל ובישראל בפרט.

מקורות

1. Elcock, H. (1976). Political Behavior. New-York: Methuen and Co.
2. Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
3. Robbins, S. P. (2005). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education, Inc.