

דרוש מנהיג

אוסף תכונות המנהיג כדוגמת דומיננטיות, כושר החלטה ואחריות, מהווה תנאי הכרחי אך לא מספיק לצמיחת מנהיגות. חלק מהמנהלים שאינם מנהיגים ניחן בתכונות אלה. שפי שפס כותב על התנאים היסודיים לצמיחה והתפתחות מנהיגות, הנעלמת מן העולם



שפי שפס



מושג המנהיגות נמצא במצוקה קיומית הולכת וגוברת בשנים האחרונות. בתוך ים הספרים והפרסומים העוסקים בנושאי ניהול, ערך המנהיגות הולך ופוחת. אנו מוקפים בחיי היומיום בשפע של מנהלים: בעבודה, בפוליטיקה, בבתי הספר, בתחום הקניות והשירותים, בכל מקום. מתי שמעתם לאחרונה מישהו מהם מדבר על מנהיגות? מתי אמרתם לעצמכם בזמן האחרון: "הנה מנהיג"? זה קורה לעתים רחוקות, ורק מדגיש את הקיום המינורי של התופעה.

אז לאן נעלמו המנהיגים והמנהיגות? מבחינה התפתחותית העניין מדהים עוד יותר, שכן קיים מסד ידע עצום בנושא מנהיגות, שקדם למחקר בתחום הניהול. תורת הניהול צמחה מתוך עולם המנהיגות, השתמשה בראשית דרכה בחלק ניכר מן הידע בתחום ונטשה אותו כאבן שאין לה הופכי, או בלשון התקופה - כאבן שאין לה קונים. ישנם מספר תנאי יסוד לצמיחה ולהתפתחות של מנהיגות, ואלה כנראה הולכים ונעלמים מן העולם.

התנאי הראשון קשור לתכונות המנהיג. מחקר המנהיגות חשף רשימה ארוכה ובלתי מפתיעה של תכונות שנמצאו קשורות למנהיגות. להלן רשימה חלקית: אינטליגנציה, כושר הבעה בעל כוה, מקוריות, גישה מציאותית, דומיננטיות, הישגיות, ביטחון עצמי, כושר החלטה, אחריות, רגישות והבנה בין-אישית, יכולת לשתוף פעולה עם אחרים ועוד. אוסף תכונות זה מהווה תנאי הכרחי אך לא מספיק לצמיחת מנהיגות, וחלק מהמנהלים שאינם מנהיגים ניחן בתכונות אלה.

התנאי השני קשור לחזון קבוצתי. כל מי שחפץ להיות מנהיג צריך אמונה ונחישות הקשורים להגשמת מטרות עתידיות, שהן יותר מאשר ביצוע מטלות הווה פרגמטיות. החזון צריך להתייחס להבאת הקבוצה בעתיד למקום שונה, טוב יותר לדעת המנהיג. לא נתייחס בשלב זה לחזון מבחינה שיפוטית, לא מעט מן המנהיגים בעולם שנו בחזונם, ועוד יותר מהם שנו בביצוע החזון. חלק בלבד בין צרכיהם האישיים לבין החזון הקבוצתי. אך ללא חזון וללא כוונה ופעילות אמיתית להטמעתו בארגון, אין מנהיגות אמיתית. לרוב הארגונים יש כיום "חזון ארגוני". הוא כתוב על מגילות קלף מעוטרות ותלוי על קירות הארגון. מדרהים עד כמה לכל הארגונים אותו "חזון", בשינוי סגנון קלים. העובדים מתייחסים לתעודות הקיר בצניות הראויה. הם יודעים את החזון האמיתי של הארגון שלהם: "תביא את הכסף מהר, הרבה, ולא אכפת לנו איך תעשה את זה".

התנאי השלישי קשור לתפיסת הפרט כחלק מהקבוצה. לתנאי זה שתי פנים המשלימות זו את זו. מנהיגות, בשונה מניהול, מייחסת חשיבות אמיתית להיכרות עם הפרט כאדם, להתייחסות אליו לא רק סביב ודרך התפקוד הפונקציונאלי, ובמובן הזה נותנת לו כבוד אמיתי ולא כבוד מדומה המונקת על ידי נהלים או רשימת זכויות וחובות המופיעה בחחה האישי או הקיבוצי שלו. ומצד שני, מנהיגות חייבת ליצור אצל הפרט תחושה שיש לקבוצה ערך ועוצמה שהם יותר מאשר אוסף זמני של פרטים. עניין זה עומד בסתירה מהותית

הרימה לתפיסה הרווחת כיום בארגונים, הן אצל המנהלים והן אצל העובדים, לפיה שני הצדדים, כאדיאולוגיה, שמים דגש על רווח אישי ומענה לצרכים אישיים. "מה יצא לי מזה?" מול "מה אנחנו יכולים להגשים?" - הוא ההבדל הכמעט בלתי ניתן לשינוי במאה ה-21 בין ניהול למנהיגות.

התנאי הרביעי קשור לערכיות וליושרה. עד כמה שיישמע הדבר ציני, ואולי אף תמים, מנהיגות בנויה על שתי מידות אלה. אל לנו לשנות בהבנת הנקרא. ערכי המנהיג יכולים להיות חיוביים או שליליים, הכול בעיני המתבונן וללא שיפוט מצדנו. אך חייבת להיות הלימה בין ערכי לבין התנהגותו והתנהלותו של המנהיג באופן שיתאימו גם לערכי הקבוצה ולצרכיה. הקבוצה תקבל בהנהגת התנהגות של המנהיג שהיא לעתים מתוחכמת, מיפוליטיבית, מגמתית, כל עוד לא יישבר האמון ולא ייווצרו פגמים בלתי אפשריים בערכיות וביושרה. לצערנו, חלק ניכר מן המנהלים, גם בתחום העסקי ובעיקר בתחום הפוליטי, רומסים עקרונות אלה ברגל גסה, בריש גלי, תוך יצירת אידאולוגיות שקריות. רוב הציבור רואה היום ב"מנהיגות" חממה של רשע, שחיתות וניצול ציני, הנרוע מכל שהציבור מאמץ ערכים אלה כנורמה ראויה, ובכך מנציח אותה ומאפשר לה המשך צמיחה.

התנאי החמישי קשור לזמן ולהמשכיות תהליכית. מנהיגות היא פעילות מתמשכת, הבנויה על המסך לאורך זמן, על בניה איטית המושתת על קשר המשכי בין המנהיג לבין הקבוצה. מימוש התנאים שצוינו לעיל הוא תהליך קשה, המצריך שינויים איכותיים אצל אנשים, ואלה כידוע אינם קורים באופן מיידי, אלא רק לאחר זמן ארוך של הבשלה. לצערנו, והפעם אין הדבר תלוי במנהיג, עולמנו מתאפיין בוידיות בובהה של מגורים ותעסוקה ובקדנציות קצרות של ניהול ושלטון. מה כבר אפשר לדרוש ממנהל, כשמהלך שותיים התחלפו קרוב למחצית אנשיו, כשאורך הקדנציה שלו בתפקיד או אפילו שהותו באותו ארגון לא תמיד עולה על שנתיים, או מפוליטיקאי שאחרי שנתיים צריך להתכונן לבחירות הבאות? אין זה מקרי שהמנהיגים אותם אנו זוכרים כמוצלחים הם אלה ששימשו בתפקידם במהלך קדנציות ארוכות, והצליחו להוות את רישומם בזכות כישוריהם ומנהיגותם.

* הכותב הוא מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית

שפי שפס, מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית