

האם מנהיגות =

כמה הרהורים על הערכת מנהיגות

כרושצ'וב הקיף את האולם במבטו, ושאל,

מי השואל?

איש לא נענה, הוא חזר על שאלתו בשנית
ובשלישית, ואיש לא נענה. אזי אמר כרושצ'וב,

עכשיו אתם מבינים איפה הייתי

השבועון האמריקני טיים פרסם כתבה במלאת
שלושים שנה למות הנשיא ג'ון פ' קנדי.
המרואיינים נשאלו, מה חשו כששמעו על רצח
הנשיא. הם סיפרו, כי פרצו בבכי, חשו
תחושות חריפות של עצב ואף של דיכאון.
חלק דיברו על תחושה, כי "חרב עליהם
עולם"; אחרים חשו, כי "העולם לא יצליח
לתפקד" ועוד כהנה וכהנה ביטויים, המעידים
על רגשיות עצומה.

התגובות לגבי הנשיא קנדי ומותו אולי
אינטנסיביות במיוחד. אין ספק, מנהיגים –
אלה הנתפסים ללא עוררין כמנהיגים –
מעוררים רגשות, ונמצאים במרכז של
תהליכים רגשיים, שלעתים, כפי שתואר, הם
מאוד אינטנסיביים.

מסופר, כי בנאום הדה-לגיטימציה של יוסף
סטאלין (שהיה "שמש העמים", בעיני
מיליונים, מנהיג בדרגת אל) בוועידה העשרים
של המפלגה הקומוניסטית של ברית-המועצות
סיפר ניקיטה כרושצ'וב על המעשים האיומים,
שעשה סטאלין – פקודות רצח, התנהגות
ברוטלית, התפרצויות חסרות-רסן, שהובילו
להחלטות על הרג אנשים ועוד דוגמאות קשות
ביותר.

לפתע נשמע קול באולם, שהיה מלא מפה
לפה:

ואתה, שהיית בהנהגה, וחזית בכל
הדברים האיומים הללו, היכן היית?

סא"ל (מיל') ד"ר מיכה פופר*

* מנכ"ל המכון למנהיגות
בניהול ומרצה באוניברסיטת
תל-אביב.
לשעבר מפקד בית-הספר
לפיתוח מנהיגות.

גדול? אולי מנהיגותם היתה "טריפ על האגר", ולא נתנה דבר זולת הסיפוקים האלה? (ובעצם, לא נבנו כל תשתיות אמיתיות ברמת המערכות וברמת האמונה של המונהגים בעצמם?) הציבור הישראלי הבוגר זוכר היטב את האפקט האדיר, שהיה לבחירת משה דיין (שנחשב בתקופות מסוימות ל"גדול הכריזמטורים") לשר הביטחון שבוע לפני פרוץ מלחמת ששת הימים. התחושה היתה, כי הגיע מנהיג מושיע, ואלפי חיילים בשטחי כינוס בתקופת ההמתנה למלחמה חשו הקלה גדולה. אולם, בדיעבד, ברור, כי מינויו לא תרם לניצחון צה"ל במלחמה (וגם לא יכול היה לתרום) – מעבר לאפקט הפסיכולוגי המיידי. מי שהכין את הצבא היה הרמטכ"ל יצחק רבין, ואולי יותר מאחרים תרם לכך לוי אשכול, ראש הממשלה ושר הביטחון בשנים שלפני פרוץ המלחמה. (בכלל, בתודעה הציבורית הישראלית זכור אשכול כאנטי-מנהיג, או כמנהיג חלש. יותר מכל זוכרים לו את נאומו המגומגם ברדיו ערב מלחמת ששת הימים, נאום שגרם לפניקה גדולה. מתברר, כי הנאום היה מכתב-יד, שכתב ישראל גלילי, והיו בו מלים שלא נחקרו ומלים שנכתבו בכתב לא ברור, וגרמו לבלבול במובן הטכני...)

באחרונה, במלאת עשרים וחמש שנה למותו של אשכול, עשו רבים מאזן של פועלו, כראש ממשלה, וניתחו את מעשיו. לדעת רבים, הוא הטוב שבראשי ממשלות ישראל. בתקופתו נבנו תשתיות לכלכלה, להתיישבות, למשק המים, ובעצם כמעט שאין תחום תשתית, שאשכול לא תרם לו משמעותית.

על מנת לסגור את מעגל הדוגמאות וההרהורים בשולי הדוגמאות הללו, נחזור שוב לקנדי. האפקט הרגשי, שהוא יצר, ברור וידוע לכל. אך כיום, בפרספקטיווה של שנים, מתברר, שתפקודו, בהשוואה לנשיאים אחרים, היה, אם להשתמש בלשון המעטה, שנוי במחלוקת.

נהה כי כן, שאלת ה"מצוינות" וההשפעה בכלל של מנהיגים אינה פשוטה כלל ועיקר, האם מדובר רק ברמה של הדימויים, של ייחוסים, של השלכות ושל האפקט הרגשי? או שמא מדובר בהישגים, בתוצאות ובהצלחות

אכן, כפי שמצביעה אנקדוטה זו, הקשר אל המנהיג יכול להיות מושתת על פחד, המיוחס לסמכות, שיש לה כוחות עצומים, אפילו אלוהיים, בעיני המייחסים לה עוצמה. כך, התייחסו הסינים אל מאו טסה טונג, האיראנים – אל האיטולה חומייני, היפנים – אל הקיסר הירוהיטו, וכן הלאה. הדוגמה של מנהיג הכת ג'ונסון, שהביא את אנשיו מקליפורניה לג'מאיקה, שבדרום אמריקה, ושם, לאחר נאום, הוא הביא להתאבדותם הקולקטיבית של מאות מאמיניו, היא דוגמה להזדהות ברמה מוחלטת. המנהיג הפך להיות "אני קיבוצי" עד כדי שטוש מוחלט של הזהות ושל העצמאות ברמת הפרטים.

אחת הדוגמאות המובהקות ליסוד הרגשי ביחס למנהיג – ללא קשר למעשיו, להצלחותיו ולתרומתו – הנה בניטו מוסוליני. הוא נחשב בעיני האיטלקים למנהיג כריזמטי, שעורר רגשות חזקים, אך ההיסטוריונים של התקופה מראים, כי מוסוליני הביא חורבן לאיטליה, והחלטותיו היו שגויות והרסניות. הביוגרפים של מוסוליני מתארים אותו כדמות נלעגת, חסרת יציבות, עם נטיות דרמטיות מובהקות, מונעת על-ידי פרצים רגשיים וכדומה. אולם האיטלקים לא הקשיבו כלל, ולא שעו לתכנים, שהציג מוסוליני. כפי שתיאר זאת מקסמית במטפורה קולעת:

האיטלקים, אוהבי המוסיקה והאופרות, ראו במוסוליני טנור גדול; וכפי שקורה לגבי טנורים גדולים, הם הקשיבו רק לזמרה, למנגינה, לקול השר, מבלי להתייחס כלל למלים. לגביהם רק הטון היה משמעותי...!

הדימוי הזה מבטא את תמצית הדילמה ביחס לסוגיית איכותם של מנהיגים. מרבים כיום לדבר על "מצוינות" – מצוינות בניהול, מודלים של מצוינות וכי"ב. ברם, כאשר מדובר במנהיגים, ניתן לראות דוגמאות רבות של מנהיגים, שנתפסו ככריזמטים, כסוחפים, כהחלטיים וכנמרצים, ולאחר שעזבו את מערכותיהם קרסו המערכות הללו קריסה גדולה. האם המנהיגים האלה מצוינים? אולי מנהיגותם עודדה תלות? יצרה מיתולוגיה של "אדם

1. מ' מקסמית (1991),
מוסוליני, הוצאת עם עובד.

2. ג'פ הגל, משנתו המדינית של הגל, (בעריכת א' יסעור) חיפה, 1975.
3. י' קרלייל, גיבורים ועבודת גיבורים, (תרגום אינהורן), ורשה, 1920.
4. Mintzberg H. (1973). The Nature of Managerial Works, Harper & Raw, New-York

לטווח ארוך? אולי מדובר בבניית תשתיות ובבניית אנשים, שיהיו פחות תלויים במנהיגים בסופו של דבר? אולי מנהיגות זו עצם ההשפעה, ומי שמשפיע הוא מנהיג, ולא חשוב איזה ערך ואיזה כיוון הוא מייצג? במובן הזה, כמובן, מוסוליני, בן-גוריון, היטלר ומרטין לותר קינג הם מנהיגים, שחוללו רגשות חזקים, אבל האם כולם מנהיגים מצוינים?

הדוגמאות הללו מכוונות את הדיון לא רק לשאלת ההשפעה והאפקט הרגשי של מנהיג (זו המסגרת השכיחה והטבעית לקיום התופעה), אלא מדובר כאן בחשיבה על קניימיה אחרים, שעיקרם אינו המנהיג עצמו, אלא השפעתו ופועלו במונחים של טווח ארוך, של בניית מערכות, של כיוון, של השפעה, של אתיקה ושל אחריות חברתית. לכן, אטען, כי יש לבחון מנהיגות לא בהכרח במונחים של מצוינות, שהם בדרך כלל מונחים, המתקשרים לפונקציונליות ולהישגים הנראים לעין בטווח קצר, אלא במונחים של איכות במובנים שציינתי ויתוארו בהמשך במסגרת מושגית להערכת איכות מנהיגים.

אחת הדוגמאות הבולטות ביותר בעיניי למנהיגות איכותית במונחים שציינתי היא התרומה של אנשים, כדוגמת תומאס ג'פרסון, כדוגמת ג'ון אדמס וכדוגמת החבורה המופלאה, שנקלעה יחדיו אל ערש ההתפתחות של החברה האמריקנית, ויצרה את חוקתה. זו תרומה מערכתית עצומה בעלת משמעות לדורות. היא אפשרה ביטוי דמוקרטי מובהק ובהיר של "איזונים וברקות", ובנתה שיטה שלמה, הנגזרת מכך באשר לרשויות השלטון (הרשות המבצעת, הרשות המחוקקת והרשות השופטת). זו תרומה של מנהיגים, המעצבים כיוון, ערכים ותשתית, וזה בולט במיוחד משום שהמנהיגים הללו עצמם היו בחלקם בעלי עבדים, לא חיו בדמוקרטיה, ולא חוו חיים דמוקרטיים. הם חשבו, ותכננו מערכת מושגים אידיאית, ומציאות חברתית ופוליטית, שלא שיקפה את אופן חייהם באותו רגע נתון. זו אולי דוגמה מהמובהקות ביותר לרעיון ההגליאני, כי מנהיגים יכולים להיות מונעים מכוח תאוות שליטה וכי'ב, אך בפעולתם הם מקדמים את מה שהגל קרא "רוח העולם".² הם מביאים את החברה למדרגה מפותחת יותר. הדבר נכון גם ברמה החברתית פוליטית הגדולה, אך גם רלוונטי הדבר לארגונים עסקיים, ליחידות צבאיות, לארגוני שירות וכי'ב.

מה הקריטריונים החשובים להערכת מנהיגות?

◆ איזון בין חזון לבין מציאות

קטגוריה זו מעצבת, אך לא במובן של משימה, שהמנהיג מוביל, אלא במובן אישיותי: המנהיג מתאפיין בהעדר נטיות למגלומניה, תופעה שמאפיינת מנהיגים רבים. מנהיגים שבנסיבות של תלות, של הצלחה רגעית, של הערצת המונים מאבדים את גבולות האיזון, ומאבדים את הפרופורציה, הנדרשת לבחון מציאות אמיתית. בתקופת כהונתו של הנשיא דווייט אייזנהאור בארצות-הברית מונה צ'רלס וילסון, נשיא חברת המכוניות האמריקנית "ג'נרל מוטורס", שהיתה אז הגדולה בעולם,

לשר ההגנה. בחקירת הקונגרס טרם מינויו הוא אמר לחברי הוועדה (לא ברור אם במכוון, או שמה באופן לא-מודע), "מה שטוב לג'נרל מוטורס טוב גם לאמריקה". כאשר קראתי זאת חשבתי, שאין זו אלא דוגמה קטנה לסכנה של שטטוש גבולות ושל התנתקות עד כדי סכנה של מגלומניה, שאפיינה מנהיגים כמו קליגולה, נירון, נפוליאון, היטלר, מוסוליני ורבים אחרים, שחשבו, שהם ההיסטוריה, וביטאו באופן מעוות את הטענה הקיצונית של קרלייל,³ כי "ההיסטוריה היא ביוגרפיה של מנהיגים". מייחסים למאו טסה טונג (שרבים טוענים, כי אף הוא התנתק בסוף ימיו...) את הטענה, כי "כל גנרל צריך לחזור להיות שבועיים בשנה חייל, זאת כדי שישכור, כי לא נולד גנרל, ומה חיילים מרגישים." גם ההיסטוריה הניהולית משופעת בדוגמאות של מנהלים מנהיגים, שבנו, יצרו, וסחפו בהתלהבותם, ובסוף, כפי שאומר המשפט: "אחריתם ביישה את בחרותם" ... חלק מאלה ראו עצמם לאור הצלחותיהם, ואטימותם לביקורת כגדולים מהחיים", חלק מהם אף מוטטו את ארגוניהם, וחלק מהם, כפי שהתברר לאחר זמן, השאירו בעצם שוקת שבורה לממשיכיהם.

◆ חוט שדרה ערכי ואחריות חברתית

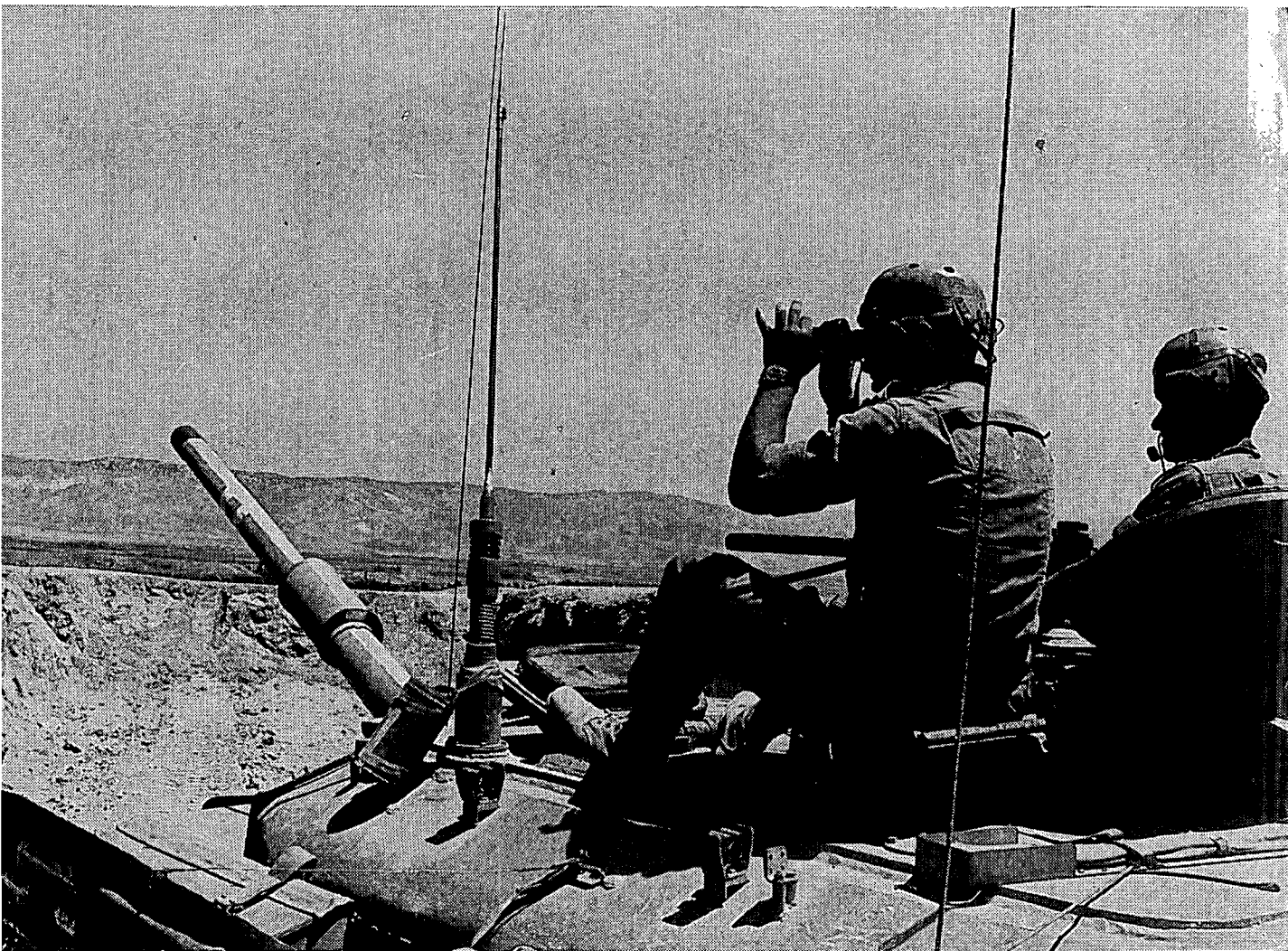
כיוון שהשפעת המנהיג קשורה לגורמים, המשפיעים על רגשות במובן מאוד ראשוני, משול הדבר מאוד לאב, המשפיע על ילדיו. השפעת האב היא עובדת יסוד, נתון לא מעורער, אך, כפי שאנו יודעים, יכול להשפיע עליהם להיות אנשים מועילים, יצרניים, תורמים לסביבתם. בה במידה השפעתו יכולה לגרום לילדיו להיות פושעים הרסניים, חסרי כל מצפון מקובל בסביבתם הנורמטיביות. מנהיגות היא תופעה פסיכולוגית "חסרת-ערך" במובן של כיוון. מנהיגות, כפי שראינו, היא עצם ההשפעה, ולכן קנה-מידה מאוד מרכזי לאיכות מנהיגות היא התרומה "לטובת הכלל", שיש לה משמעות מוסרית חברתית ברוח הדברים, שתיאר הגל.

◆ תרומת המנהיג לטווח ארוך

יש להתבונן בתופעת המנהיגות במונחים של טווח ארוך. נקודה זו נבחנת, בדרך כלל, בדיעבד, בעיקר על-ידי היסטוריונים. ברם, נקודה זו מרכזית ביותר להערכת מנהיגים בארגונים. נבחן אפוא כמה משמעויות חשובות, המתקשרות לטיעון הזמן.

מנהלים, מעצם טבעו של התהליך, שהם נמצאים במרכזו, עסוקים באופן אינטנסיבי יותר בשוטף. כפי שהראו חוקר הניהול מינצברג,⁴ הללו עסוקים ב"כיבוי שרפות", בשינויים ארגוניים ובשינויים פרסונליים, בישיבות אינ-סופיות ובתפקידי ייצוג (קרי השתתפות בבריתות, בהלוויות, בטקסים וכד'). בקצרה, התהליך הניהולי עצמו דוחף לעיסוקים, שיש להם משמעות לטווח קצר. אכן, כפי שהראו מינצברג ורבים אחריו, מרבית המנהלים אינם מוצאים זמן ופניות רגשיות לחשוב ולטפל בסוגיות ארוכות-טווח.* גם המרכיב המנהיגותי בניהול

* סוגיה זו מתחדדת אף יותר בארגונים, שבהם יש תחלופה מהירה, ומנהלים נמצאים בתפקידים קדנציות קצרות.



(קרי השפעה על כפיפים) משתלב בנטייה לפעול לטווח קצר. ראשית, מעצם טבעו של תהליך הניהול בכללותו; שנית, כיוון שהשפעת המנהיג כרוכה במעורבות רבה של כוחות אגו. ההשפעה לטווח קצר, הנראה לעין, נושאת בחובה במובן הזה סיפוקים פסיכולוגיים מיידיים ורבים לאין שיעור מהישגים דחויים לטווח ארוך (שלעתים אף אינם מנת חלקו של המנהיג היוזם...). ברם, מנקודת מבט של הערכת תופעת המנהיגות, יש לממד הזמן משקל מרכזי, הקשור להיבטים התפתחותיים של פרטים ושל מערכות.

מנהיגים איכותיים (לפי קנייהמידה, המוצעים כאן) מודעים היטב לנטייה הטבעית לתלות במנהיג, נטייה המתחזקת ככל שהמצב קשה, עמום, או משברי. נטייה זו יכולה לשמש כר נרחב להפוך את המנהיג למושא הערצה, לגורם פסיכולוגי משמעותי, ורב הפיתוי הפסיכולוגי לכך. מנהיגים, הפועלים ללא לאות לטווח ארוך, פועלים במובנים רבים בניגוד לנטיות טבעיות, הקיימות בצד המנהיג ובצד המונהגים. מנהיג כזה יפעל להעצים את כפיפיו, לצמצם את נטייתם להיותלות בו, לחזק את אמון הכפיפים בעצמם וכי'ב. ברור, כי סוג כזה של מאמץ

ומכוונות עלול להיות כרוך בכעסים על המנהיג (בוודאי בתחילת המאמץ), ומן הסתם מנהיגים הפועלים כך עלולים להיתפס אף כחלשים בתחילה, וכאשר תהליך ההעצמה מצליח היטב, ההזדקקות למנהיגים מצומצמת, וממילא אין המנהיג נתפס כחשוב וכמרכזי, כפי שיכול היה להיתפס אלמלא נהג כך. ובכל זאת, בראייה כזו, לטווח ארוך לאחר לכתו, הוא מותיר אחריו אנשים כשירים, המאמינים ביכולתם, ומסוגלים לפעול עצמאית.

פעולה באוריינטציה כזו דורשת מהמנהיג כוחות נפש הרבה יותר גדולים. אותו היגיון רלוונטי גם לפיתוח מערכות. מדובר, בעיקר, בעיצוב הנחות יסוד, רעיונות, תשתית הכשרה וחשיבה, שיש להם משמעות ארוכת-טווח. המנהיג האיכותי בונה אפוא בעצמו את המעבר מסמכות כריזמטית למערכת שהוגדרה בשפתו של ובר⁵ כמערכת סמכות רציונלית. בעל הכריזמה לדברי ובר, "תובע לעצמו ציות וקהל נאמנים – אם הם מכירים בו, הוא אדונם..." הסמכות הרציונלית מושתתת על נורמות

5.

מ' ובר, על הכריזמה ובניית מוסדות, (תרגום אהרן אמיר) ירושלים, תש"ם.