

הגידו כן לזקן?

הכתבה המלאה התפרסמה במגזין **סטטוס**, נובמבר 2010

המנהיג במאה ה-21 חי במציאות המצריכה שיתוף פעולה עם הסביבה, שיתוף המונהגים בהכרעות ושימוש בפיתרונות שונים ויצירתיים. האם אנחנו מוכנים למנהיגות רלוונטית?

תגיות: **מנהיגות**, **פיתוח מנהיגות**
עפרה בן ישי, מיכל זיגלמן | סטטוס
29/11/2010

המאה ה-20, ובעיקר המאה ה-21, חושפות את בני האנוש מצד אחד לשפע מדהים ומצד שני לאתגרים רבים, המזמינים את הצורך להשתנות חדשות לבקרים. בתהליך טבעי, בדומה לתהליכי אבולוציה בטבע, בני אדם מסגלים עצמם למציאויות חדשות ולדרכי התמודדות ופיתרונות חדשים. זהו תהליך הנתפס כטבעי, כאינהרנטי לטבע ולחי בו, כחלק מהחוקיות הפיזיקלית ומהתפתחות הטכנולוגיה, המדע ותחומי חיים רבים נוספים.

גם בתהליכים חברתיים, במוסדות ובמבנים מסורתיים, קלאסיים וארוכי שנים, אנו עוברים הסתגלויות חדשות. כך, למשל, משתנה מבנה התא המשפחתי וחלוקת התפקידים שבו.

דווקא מול אחת התופעות החיוניות והמשפיעות ביותר על איכות קיומנו, תופעת המנהיגות, נראה שתהליך ההסתגלות הטבעי אינו מתקיים, ואת מקומו תופסים התרפקות על העבר וגעגועים לדגם מנהיגותי שאיננו עוד.

מאמרים עיתונאיים ופובליציסטים רבי השפעה מרבים באחרונה לעסוק ב"ריק המנהיגותי". הם מרבים לבטא חוסר נחת מהמנהיגים הקיימים, אשר לדעתם מתקשים לשחזר את דמויות מנהיג העבר ההירואיים המכובדים בזיכרוננו הציבורי. נדמה שבנושא הציפייה מהמנהיג אנו, מנהיגים ומונהגים, מסרבים להתבגר, להיפרד מהעבר ולהסתגל.

וכך אנו מוצאים עצמנו בניסיון תמידי וחסר אונים לענות לציפיות הנשענות על מודלים שעבר זמנם. חוסר האונים הופך למאפיין האינהרנטי והקבוע ביותר של מעשה המנהיגות במקומותינו. אנו כולאים ונקלעים עם מנהיגינו לבחירה בין שתי חלופות אומללות. מחד, אנו נצמדים למודלים כריזמטיים מהעבר, המבטאים בעיקר געגוע למרחב פשוט ולא מורכב, שבזיכרוננו המתעתע, אפשר למנהיג להוביל הכרעות היסטוריות ולהטביע חותם אישי על-פי מודל המנהיגות הבן גוריוני, או הצ'רצ'ילי, ובניסיון אכזב להעתיק מודלים אלה למציאות העכשווית. מאידך, אנחנו מוותרים - מנהיגים ומונהגים - על המאמץ להנהיג באמצעות החלפת מודל העבר במודלים ניהוליים-עסקיים (רפורמות עליך ישראל) ונמנעים מכניסה למרחב המנהיגות, הנחוה כדרך חסרת מוצא שהצועדבה רק צפוי להיכשל.

התופעה חריפה ובלטת פי כמה וכמה בארנה הציבורית, שם המנהיגות כלואה במבנים ביורוקרטיים מיושנים, שאינם בהכרח רלוונטיים.

התבוננות ארוכה בנושא מלמדת שבניגוד לשיח הרווח, הקושי אינו טמון בהיעלם של מנהיגים מן הארץ, או באישיותם מעוטת הכישורים של המנהיגים העכשוויים. אלא, ובעיקר, בהעדר תפיסת מנהיגות רלוונטית לאתגרי המרחב המנהיגותי בן-זמננו. בנושא המנהיגות טרם הצטרפנו לגל ההסתגלות האדיר השוטף את עידן המאה ה-21.

בשורות הבאות אנו מבקשות להזמין את הקוראים למאמץ משותף להתוות דרך אחרת למנהיגות רלוונטית - מאמץ ליצירת ברית חדשה בין מנהיגים למונהגים.

פרדוקס הרלוונטיות של המנהיגות

ניסיונות המנהיגות לעצב עצמה כיום מלמדים על פער מתמיד, אותו נכנה "פרדוקס הרלוונטיות". התגובה האנושית הטבעית לפערים היא ניסיון לצמצמם ולהחיל עליהם את הידע המוכר "שעבד בעבר". אנחנו מנסים לכלוא פערים בתוך ההבנות הקיימות שלנו. אלא שכאן מקור הפרדוקס: פער מטבעו הוא יצור רעב; ככל שהיך מנסה להחיל עליו הבנות קיימות, הוא מתחכם ומתרחב.

פרדוקס הרלוונטיות של המנהיגות, משמעו שכלל שהמנהיגים והמונהגים מתקשים לחדש ולהחיות את המודלים שעבדו בעבר, כך גדלות האכזבות ומעמיק הפער. בדרך זו לא נוצר מרחב המאפשר למנהיג להצליח; אנחנו ממהרים לחפש מנהיג חלופי, בציפייה שאולי הוא יביא את הבשורה, וחוזר חלילה. פריצת המעגל מחייבת הסתכלות במשקפיים אחרות: לא אינטגרציה של מודלים קיימים, אלא הסתכלות מזווית חדשה.

בהתבוננות על הסביבות איתן מנהיגים מתמודדים כיום, נגלה שחוקים בסיסיים שהקנו בעבר תחושת ודאות ושליטה, שוב אינם מספיקים. תכנון, סיבתיות, קשר בהיר בין סיבה לתוצאה, יכולת חזיוויושליטה היררכית וריכוזיות, מוחלפים כיום בסביבה כאוטית, דינמית, רשתית מאוד. סביבה זו היא בעלת רגישות גבוהה ביותר לאירועים נקודתיים, לעתים אקראיים, המתפתחים להשלכות דרמטיות.

מבנים, צורות התארגנות ותפיסות עבר אינם אפקטיביים עוד להתמודדות עם ההתרחשויות. את מקומם תופסות מערכות רשתיות, שטוחות ומבוזרות, המושתתות על התארגנויות ויזמות פנימיות של קהילות ותת-קבוצות. מערכות אלו בנויות יותר ויותר על תהליכים מתהווים, המוכרים לנו מהטבע, ופחות מסונכרנות ונשלטות על-פי הדגם המערבי הביורוקרטי המוכר לנו.

נוכח צורות התארגנות חדשות אלו של הסביבה והמערכות האנושיות, מהי מנהיגות רלוונטית? מהו תפקיד המנהיג? מהו החוזה החדש הנדרש בין המנהיגים למונהגים?

לאפשר, לזהות, להעניק משמעות

בשלושה-ארבעה עשורים האחרונים צמחו והתפתחו גישות המנסות להתאים את תפיסת המנהיגות לסביבה המורכבת. בין אלו בלטו וקנו להן אחיזה בעיקר תפיסות של מנהיגות חזונית ומנהיגות מעצבת. אלו אמנם תרמו ושילבו יסודות חדשים של המנהיג כמשתף ומגייס, אך עדיין נשענו על אמונות קלאסיות ביחס לדומיננטיות המנהיג, לכריזמה שלו, לציפיות לשליטה גבוהה של המנהיג במתרחש ולתפקידו כמוביל בדרך "הנכונה". מבחינה זו, הגישות הללו לא היוו פריצת דרך בפרדיגמת המנהיג כ"אב הגדול", זה שצריך לדעת את העתיד, לבחור נכון עבורנו, לקחת אחריות ולגייסנו בעקבותיו.

שינוי מהותי בפרדיגמת המנהיגות חייב להכיל הגדרה חדשה ביחס לבחירת הדרך ולאחריות למימושה. הדיכטומיה בין מנהיג למונהגים מיטשטשת ואותה מחליפה התהוות גומלין רציפה. לאורך הדרך חוברים לאחיזה במוט ההנהגה מנהיגים ומונהגים גם יחד. בראיה מטאפורית ובהשאלה מתפיסות מורכבות ומחוקיות הטבע, המנהיג משמש מעין attractor, שתפקידו בא לביטוי בשלושה מישורים המתקיימים בו זמנית:

1. להתמקד ביצירת מרחב מאפשר. המרחב מייצר רעיונות וכיוונים, וחלקם נראה במבט ראשון כאיומים. נדרשת מהמנהיג התעוזה והאומץ לא לדכא אותם בעודם באבם, כדי לא לזרוק החוצה אפשרויות שעשויות להפוך להזדמנויות. תפקיד המנהיג לאפשר להן להמשיך להתהוות כפוטנציאלים מניבים במרחב.

בעשייה כזו יהיה קשה לעתים לזהות את חותם ידו של המנהיג. מעשה המנהיגות הוא לעתים סמוי מן העין. הוא מאפשר התפתחותן של השפעות זעירות, שבחושיו הוא משכיל לראות את פוטנציאל "משק כנפי הפרפר" הגלום בהן. זוהי תפיסת מנהיגות תובענית מקודמתה, משום שהיא מחייבת את המנהיג להכיל את הדינאמיות ואת לחצי הסביבה, ודווקא בעין הסערה, לקחת את השהות לבחון מחדש את הערכים והאמונות הבסיסיות שלאורך הוא צועד.

2. לזהות היכן ומתי כוחות, אף מנוגדים, יכולים להתכנס לנתיב של צמיחה. כך, למשל, בסרט הקולנוע "אינוויקטוס", מודגמות היטב שתי המשמעויות האלו, כשנלסון מנדלה מזהה במדינה השסועה את משחק הרוגבי כמרחב השפעה ליצירת זהות לאומית משותפת, ומול ביקורת ולעג ממקד מאמץ בנושא הכביכול שולי הזה, למינוף תוצאות לאומיות מרחיקות.

3. לצקת משמעויות למצבי אי-ודאות. אלה מצבים המסתמנים לרוב כמצבי איום, או משבר. לשם כך על המנהיג לראות בהם יותר מרצף אירועים בודדים, ולהצביע בפרספקטיבה רחבה על הקשרים שביניהם ולתקשר לקהילה את הפוטנציאל העתידי היכול לצמוח מהם. במובן זה, הוא לא רק מקבל החלטות, אלא גם מעצב את המציאות ע"י הקניית משמעות.

אינטראקציה מנהיגותית

העת האחרונה מספקת אינספור אירועים להדגמת השינוי הנדרש בתפיסת המנהיגות. ניתן להתבונן במשבר עם האמריקנים בשאלת הבנייה בירושלים ובגדה, או בשרשרת האירועים וההחלטות ביחס למשטים לעזה, כדי להיווכח כיצד גישה אחרת במקרים אלה עשויה הייתה לייצר מעשה מנהיגותי שונה בתכלית. קשב מנהיגותי למרחבים הסמויים, אך הנוכחים, בכל אחד מהאירועים הללו, היה יכול להוליד החלטות רלוונטיות מבלי לשלם את המחירים הכבדים שנלוו אליהם בפועל.

הגישה השונה שהצענו למנהיגות רלוונטית גוזרת ליבה ערכית שונה מערכי המנהיגות הקלאסיים. בצד ערכי אומץ הלב, ההובלה והדבקות במשימה, מוסיפה תפיסת המנהיגות החדשה ערכים של אפשר, יצירה וקיימות, אופטימיות ופיוס; לא במובן של פשרה, אלא של מציאת שבילי זהב.

מודל מנהיגות זה לא יכול לשאת פרי מבלי שיווצר שינוי באמנה שבין המנהיג למונהגים. באמנה החדשה המנהיגות נתפסת כשותפות. זו מערכת יחסי גומלין, בה מיטשטש הגבול בין מנהיג למונהג ומתהווה אינטראקציה, לפיה הצדדים שותפים להתוויות תהליכים ולבחירת כיוון, שותפים באחריות לתוצאות ונדרשים לגלות אורך רוח וסבלנות הדדיים למימושן.

האם אפשר להקנות תפיסת מנהיגות כזו? הניתן ללמד כישורי מנהיגות אלה? איזה שינוי צריכות לעבור לשם כך הכשרות המנהיגות הקיימות?

כפי שעולה מהכתוב, מדובר בפרדיגמת מנהיגות שונה, תפיסתית וערכית, וביחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים. לכן היא מכוונת לשינוי מהותי בדרכי הפיתוח וההצמחה של מנהיגות עתיד רלוונטית. סוגיה זו מזמינה דיון נפרד.

עפרה בן ישי היא יועצת ארגונית, עורכת ראשית של עיתון "אנשים" של העמותה הישראלית למשאבי אנוש, חברת וועדת ההסמכה המקצועית למשאבי אנוש ומרצה בתחום המנהיגות.

מיכל זיגלמן היא יועצת לניהול ומנהיגות במורכבות, פיזיקאית. מפתחת שיטת [©] Bimodal Management, מייסדת ומנכ"ל Duality.