

מנהיגות זיקה דו-קוטבית

לראות אדם מלא מבעד למשאב אנושי

פיתוח מנהיגות זיקה דו-קוטבית, הרואה אדם מלא כבסיס ליישום מנהיגות מעצבת ומנהיגות-על, יצמצם את פער היישום המנהיגותי, ולהיות הבשורה בתחילת השינוי לתרבות שיח זיקה

נפוליאון במצרים 1798. הנהיג את גיסותיו מתוך מודעות לחייל כאדם מלא עם מגוון צרכים



מנהיגות ושיישומן המלא מותנה בראיית האדם המלא. "מנהיגות זיקה דו־קוטבית" (Affinity Bipolar Leadership) מוצעת במאמר הזה כמענה האפשרי לצמצום פער המנהיגות וכבסיס חיוני ליישומם של סגנונות המנהיגות הנ"ל.

יחס הזיקה - יחס מנהיגות

"יחסו של מחנך אמיתי אל חניכו, המבקש לסייע למעולות שבתכונות המוטבעות בנפש התלמיד שיתקיימו בו, עליו לכוון ליבו לאיש מסוים זה כהווייתו שבכוח ושבפועל", הסביר בובר בנוגע ליחס הזיקה הדו־קוטבית. "אבל אין בידו לעשות כך אלא אם נועד עימו בכל עת כוועדו עם חבר לסיטואציה דו־קוטבית. מצווה הוא שלא יעמוד מצד זה אחד בלבד, בקוטב שלו שבזיקה הדו־קוטבית, אלא גם לעמוד במלוא כוחו בקוטב השני".⁶

ראיית האדם המלא מחברת בין יחס הזיקה הדו־קוטבית של בובר והמוטיבציה בראייתו של הפסיכולוג החברתי אברהם מאסלו,⁷ ונמצאת בבסיסן של מנהיגות זיקה דו־קוטבית⁸ ומנהיגות העל המעצימה מנהיגות עצמית.⁹ מנהיגות זיקה דו־קוטבית היא "מערכת יחסי זיקה בין מנהיג למונהגיו, בני אדם מלאים, המעצימה אותם למנהיגות עצמית ולמציאות כישוריהם והשגת מטרות הארגון". זיקה דו־קוטבית, על־פי בובר, היא היחס הראוי בין מחנך לתלמידו, ולכן נתפשת כיחסי מנהיגות בכל הקשר, לרבות בצבא ואף בשדה הקרב. דוגמה ליחס זיקה במלחמה מביא הסופר הרב חיים סבתו, לוחם השריון, בתיאור מפגש של צוותו עם המח"ט, אל"ם אורי אור, במהלך מלחמת יום הכיפורים: "מישהו סימן לטנק שיעצור. עצרנו. איש מוצק עם פנים רחבות וקול רך ושקט עלה לצריח. [...] ליטף הוא כף ידו של כל אחד מאנשי הצוות בשקט ואמר: 'שלום לכם, אני המח"ט'. הסתכלו בו בפליאה. מעולם לא דיבר אלינו כך מח"ט. [...] הוא הוציא חפיסת שוקולד וחילק לנו. 'אני יודע', אמר, 'קשה לכם מאוד, אתם צעירים. גם לי קשה, [...] אבל אני בטוח שננצח. [...] אין לנו ברירה אנחנו מוכרחים לנצח'. [...] כך אמר, וחזר והסביר בשקט לכל איש צוות מה יעשה אם יורים עליו טיל. כשסיים נפרד מאיתנו: 'שלום לכם. אני אוהב אתכם'.¹⁰ סבתו כותב כי עוצמת ההשראה וההעצמה ניכרה בלוחמים שכלל לא ציפו למפגש אינטימי כזה עם המח"ט שלהם. שנים לאחר מכן אמר האלוף (מיל') אורי אור כששאלתי אותו על המפגש עם היחידה של סבתו: "אין תחליף למגע האישי, לראות את האנשים

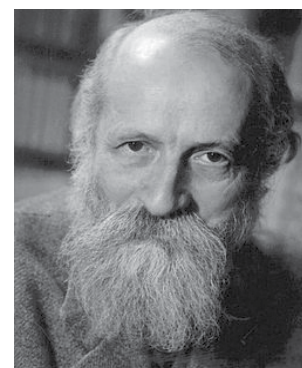


"אין תחליף למגע האישי. שם אני משפיע". אל"ם אורי אור, מח"ט 679 במלחמת יום הכיפורים

סא"ל (מיל') רן נופר, ק' אג"ם ב' אונדת עזה, דוקטורנט בנושא פיתוח מנהיגות



על־פי תורת הדיאלוג של הפילוסוף מרטין בובר, קיימים בעולמנו שני סוגי יחסים. האחד הוא יחס הזיקה אני-אתה - יחס המבטא דיאלוג אמפתי הרואה אדם במלוא הווייתו מבעד למחיצות ולתפקידים. היחס השני הוא אני-הלו - יחס שימוש מחפץ המבטא את ראיית האדם כמשאב. זהו היחס השכיח בעולמנו. המושגים משאבי אנוש, הון אנושי, כוח אדם ושעות אדם מודגמים את תפישת אני-הלו הרווחת בתרבות הארגונית המודרנית. בובר היה מודע לחיוניותו של אני-הלו לקיום האנושי, אבל גם שלל ממנו את אנושיותו: "בלי הלו אין אדם יכול להתקיים, אולם מי שחי רק עמו בלבד הוא אינו אדם".¹



"יחס-זיקה" נדיר ו"יחס-לז" תדיר. מרטין בובר, 1923

בראיית האדם המלא, וכיצד ניתן לצמצמו? פער היישום מתגלה בתיאוריות מנהיגות ומוטיבציה מרכזיות הרואות באדם מטרה, בעוד שהוגיהן מתארים מציאות ארגונית שבה מנהיגים בוחרים לראות באדם אמצעי למימוש מטרות הארגון.² בהקשר הזה מוסבר מושג פרדוקס המנהיגות - ניגוד מובנה

פער המנהיגות נובע בראש ובראשונה מתרבות השוק החברתית-ארגונית המעריכה, ולעיתים מקדשת, הצלחה חומרית, תחרותיות והישגיות

ביחסי המנהיגות הבא לידי ביטוי בקונפליקטים שבין צורכי הארגון לצורכי הפרט שבו.³ עוד מתוארים שני תהליכי עומק תרבותיים-ארגוניים - הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים והתמעטות האמפתיה. פער יישום המנהיגות בא לידי ביטוי בצה"ל בנדירות היחסית של מפקדים המצטיינים בראיית האדם המלא,⁴ בתחושות ניכור, בהיעדר מעורבות של מפקדים וחיללים, בחוסר פתיחות לדעות עצמאיות, ולעיתים בראיית המחלוקת כאיום.⁵ המאמר רואה ב"מנהיגות המעצבת" וב"מנהיגות העל" סגנונות



פיגמליון ונלתיאה - אפקטים משלימים.
ציור: ז'אן בטיסט רנו, 1786

בשני מאמרים שפורסמו בשנים האחרונות **במערכות** מובעת דאגה מהיעדרן של המיומנויות האלה בקרב מפקדים בצה"ל. במאמר המנתח את תרבות השיחה והדיון בצה"ל הגיעו אריאל פלג ושותפותיו יעל בן-חורין ויסמין קופר למסקנה העגומה: "מפקדים בצה"ל ממעטים לנהל שיחה המבוססת על הקשבה ולמידה ממחלוקות, ומעדיפים לקיים דיון בו התוצאות לעתים ידועות מראש".¹⁷ הכותבים ניתחו את השיח בדיוני המטכ"ל בשתי מלחמות, וזיהו שיח נוקב וחיוני המברר לעומק מחלוקות במטכ"ל במלחמת יום הכיפורים, לעומת דיון הנמנע משיח וממחלוקות במטכ"ל במלחמת לבנון השנייה. במאמר הוסבר שהמפקדים בצה"ל אינם מיומנים בניהול שיח, ובנוסף, ואולי מן הסיבה הזאת, הם נרתעים מהשהיית ההיררכיה - מיומנות חיונית ליצירת שיח חופשי ופתוח. אלוף אמיר אבולעפיה פרסם בתקופה שבה שימש מפקד חטיבת הנח"ל מאמר **במערכות** שעסק בהיעדרם של שיח ביקורתי פתוח, של הקשבה ושל פתיחות ובחשש ממצבי מחלוקת. לדברי אבולעפיה, "צה"ל לוקה בהיעדר אומץ של מפקדים וקציני מטה בכל הרמות להביע דעות עצמאיות".¹⁸

מפתיעה ומדאיגה העובדה שמיומנויות מנהיגות בסיסיות כגון התייחסות אישית אינן נחלתם של כלל המפקדים. בשני מאמרים שפורסמו **במערכות** מובעת דאגה מהיעדרן של המיומנויות האלה בקרב מפקדים בצה"ל

הוא הצביע על סיבות אפשריות לבעיה המשמעותית והמסוכנת הזאת:

- ביטחון עצמי מעורער של מפקדים.
- בעיות ביחסים עם מפקדי המשנה.
- קושי ליצור אווירת פתיחות והקשבה ביחידה.
- חשש ממחלוקות.
- מספרם המועט של דיונים מעמיקים המעוררים שיח ותובנות משותפות.

ולהשקיע זמן יקר לבקר צוותים על הטנקים, שם אני משפיע יותר מהכל. [...] מי שנלחם חייב לחוש שמפקדו נמצא איתו בקרב".¹¹ הדוגמה הזאת ממחישה את יחס הזיקה הרואה את האדם המלא בשני הקטבים של היחסים, ומשהה את ההיררכיה במצבים המאפשרים זאת - גם בשדה הקרב, בהפוגה ובהכנת הכוח לקרב הבא. הפסיכולוג מיכה פופר, חוקר בתחום המנהיגות, מגדיר מנהיגות - יחסים הערוכים במודל משולש של אינטראקציה דינמית בין נסיבות, מנהיגים ומונהגים.¹² לדברי פופר, ביחסי מנהיגות קיים מרכיב רגשי לא פורמלי המשפיע על שני הצדדים, בעיקר כשמדובר בהתנהגויות הדורשות השקעה והקרבה עצמית.

פער היישום המנהיגותי בראיית אדם מלא - ביטויו ומקורותיו

קיים פער בין הרצון הכן והמוצהר של מנהיגים, של הנהלות, של בתי-ספר למנהיגות ולניהול ושל חוקרים בתחום המנהיגות, ליישם תפישה הרואה את האדם כמטרה, ובין המצב בשטח שבו רוב המנהיגים בוחרים לראות באדם משאב למימוש מטרות.

בין תיאוריה ופילוסופיה ליישום בשטח

חקר המנהיגות המודרנית משקף את פער היישום המנהיגות, אך שורשי הפער מוקדמים הרבה יותר. הקונפליקט בין תפישות דתיות וחברתיות, הרואות באדם עולם ומלואו, ובין היותו אמצעי להשגת מטרות כלכליות, חברתיות ופוליטיות, קיים משחר האנושות. הציווי המוסרי של קאנט - "האדם הוא לעולם מטרה, ואין להשתמש בו כאמצעי להשגת מטרות"¹³ - נכתב נוכח מציאות של יחס לאדם כאל אמצעי ומשאב. רעיון דיאלוג הזיקה "אני-אתה" בפילוסופיה החינוכית של בובר, התגבש מתוך התסכול נוכח שלטון ה"אני-לז" ושתיקת שיח הזיקה. חוקרי מנהיגות וניהול בני זמנו של בובר ומאוחרים יותר זיהו את הצורך לראות אדם מלא (במושגים שונים) והוכיחו אמפירית כי הדבר אפשרי. בה בעת הם עמדו על שכיחות הניהול בשיטת "המקל והגזר" תוך ניצול עובדים לצורכי הארגון.¹⁴ בשנות ה-70 וה-80 של המאה הקודמת, טענו חוקרי המנהיגות ג'יימס מקרגור בארנס וברנרד מ' באס,¹⁵ מניחי היסודות למנהיגות המעצבת, כי במציאות הארגונית והפוליטית שאותה חקרו, סגנונות המנהיגות השכיחים הם דווקא סגנונות המנהיגות המתגמלת והמנהיגות הסמכותית.

פער היישום המנהיגותי בשטח

בתחילת שנות ה-90 ערך אליאב זכאי, יחד עם חוקרים נוספים, שלושה מחקרים שכותרתם: "מנהיגות המ"מ/המ"פ/המג"ד המצטיין". במחקרים נמצא כי מאפיין בולט אצל המפקדים המצטיינים היה התייחסות אישית לפקודיהם.¹⁶ ציון ההתייחסות האישית כמאפיין של מפקדים מצטיינים העיד גם על היעדרן בקרב רוב המפקדים. מפתיעה ומדאיגה העובדה שמיומנות מנהיגות בסיסית, כמו התייחסות אישית, אינה נחלתם של כלל המפקדים. ראיית אדם מלא באה לידי ביטוי בין היתר בכוננותו של המנהיג להקשיב למונהגיו, לגרום להם להיפתח, לקיים עימם שיח פתוח ולתת להם תחושה שהוא קשוב להם גם בעיתות של מחלוקת וביקורת.

אהבת החייל כמיומנות פיקודית הכרחית.
דוד בן גוריון, 1963



הנהלות משקיעות חשיבה, תכנון ומשאבים ארגוניים לסיפוק צורכי המימוש העצמי-מקצועי של המשאב האנושי, לדוגמה, תוכניות השירות השונות ואפיקי הפיתוח המקצועי בצה"ל. לנוכח ההשקעה בבסיס ובקודקוד פירמידת הצרכים, התיאוריה שפיתח הפסיכולוג האמריקני אברהם מאסלו, בולט הדילוג על אמצע הפירמידה - הצרכים הפסיכולוגיים (ראו תרשים 1). סיפוק הצרכים הפסיכולוגיים תובע מן המנהיג (מורה, מנהל, מפקד והדומים להם בארגונים השונים) זמן יקר. הדבר מתפרש לעיתים כפגיעה בסמכות וכחולשה מנהיגותית, ודורש מן הנהלות לפתח מיומנויות בין-אישיות "רכות" מורכבות.

מאסלו דן בספרו בקצרה יחסית בצרכים הפסיכולוגיים - אהבה, שייכות, כבוד והערכה - וטוען כי אלה מסופקים בעיקר על-ידי המעגל המשפחתי. עם זאת הוא הדגיש שרוב הפתולוגיות הנפשיות הן תוצאה של היעדר סיפוק בתחום הצרכים הפסיכולוגיים. מאסלו מסביר כי התעלמות או דילוג על צרכים כלשהם יפגעו בהכרח בתפקודו של האדם - גם אם סופק הצורך הגבוה יותר - מכיוון שאינו מתפקד במלואו כאורגניזם מלא.²¹

היחלשות האמפתיה

האמפתיה היא מיומנות חיונית למנהיג המעצב, למנהיג העל ולמחנך הדו-קוטבי על-פי בובר. האמפתיה היא המיומנות הבסיסית של מנהיג זיקה דו-קוטבית. כאשר הסביבה התרבותית-ארגונית שבה פועלים המנהיג ומונהגיו אינה רואה באמפתיה תכונה חיונית, ייפגעו בהכרח היכולת והנכונות ליישמה.

החוקרת שרה קונראט ועמיתיה מאוניברסיטת מישיגן ניתחו נתונים שנאספו בקרב סטודנטים אמריקנים במשך שלושה עשורים - בשנים 1979-2009 - ומצאו ירידה מובהקת באמפתיה האנושית.²² הירידה החדה ביותר הייתה בעשור האחרון, וההסבר לכך הוא השימוש הגובר ביחסים וירטואליים בטכנולוגיית המדיה החברתית והיחלשות המיומנויות הבין-אישיות והמיומנויות הרגשיות, לרבות האמפתיה. ממצאי המחקר מחזקים את הטענה בנוגע לפער המנהיגות. מנהיגים הבוחרים בצורכי הארגון כהתמודדות עם פרדוקס המנהיגות נמנעים מהשקעת משאבים וזמן לשם מתן מענה לצרכים הפסיכולוגיים בין היתר משום שהם חסרי מיומנות בסיסית להעניק יחס אמפתי - לראות אדם מלא.

פיתוח מיומנויות הקשבה ועידוד פתיחות, בעיקר במצבי מחלוקת, בד-בבד עם צמצום האגו הדרוש להשהיית ההיררכיה, מאפשרים למנהיג לראות את אנשיו כבני אדם מלאים מבعد לחציצת התפקידים, ולחזק בהם מוטיבציה ומנהיגות עצמית ואף ללמוד מהם.

במחקר שבו רואיינו 20 מנהיגים ותיקים, הנתפשים על-ידי סביבתם הארגונית כרואים את האדם המלא (מנהלים בתעשייה, מנהלים ומורים במערכת החינוך ומפקדים בצה"ל), דיווחו כולם כי נחשפו רבות בהכשרתם ובמהלך הקריירה לתכנים בענייני מנהיגות.¹⁹ המנהיגים חוו פער בין הכוונות וההצהרות של ההנהלות, המציבות את האדם בארגון במרכז ההתעניינות, לבין יישום המנהיגות והניהול בפועל - הרואים באדם משאב. כל המרואיינים דיווחו כי סגנון מנהיגותם חריג בסביבת פעילותם בארגון. בנוסף טענו המרואיינים הוותיקים כי אינם מכירים הכשרה הכוללת מיומנויות התייחסות אישית וכי מעולם לא הוכשרו לכך. המדובר במיומנויות כמו אמפתיה, הקשבה, יכולת לקיים שיחה אישית ושיח קבוצתי פתוח ומשתף. כמו כן ענו כולם כי איכות היחסים ביניהם למונהגיהם לא הייתה מרכיב משמעותי בהערכתם המקצועית, מצד הממונים עליהם.

הגורמים לפער המנהיגות

פער המנהיגות נובע בראש ובראשונה מתרבות השוק החברתית-ארגונית המערבית, ולעיתים מקדשת, הצלחה חומרית, תחרותיות והישגיות. התרבות הזאת מודדת מנהיגים ומונהגים ומתגמלת אותם בהתאם לאיכות מימוש מטרות הארגון שבו הם פועלים. עם

הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים והיחלשות האמפתיה, מעמיקים את פער היישום המנהיגותי

זאת, באותה תרבות נערכים מחקרי מנהיגות, מגובשות תיאוריות מנהיגות ומוצהרים מסרי מדיניות המציבים את האדם המלא במרכז ההתעניינות הארגונית. נוסף על הגורם התרבותי-חברתי לפער המנהיגות ניתן להצביע על שלושה גורמים פסיכולוגיים-חברתיים:

1. פרדוקס המנהיגות המובנה.
2. הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים.
3. היחלשות האמפתיה.

פרדוקס המנהיגות המובנה

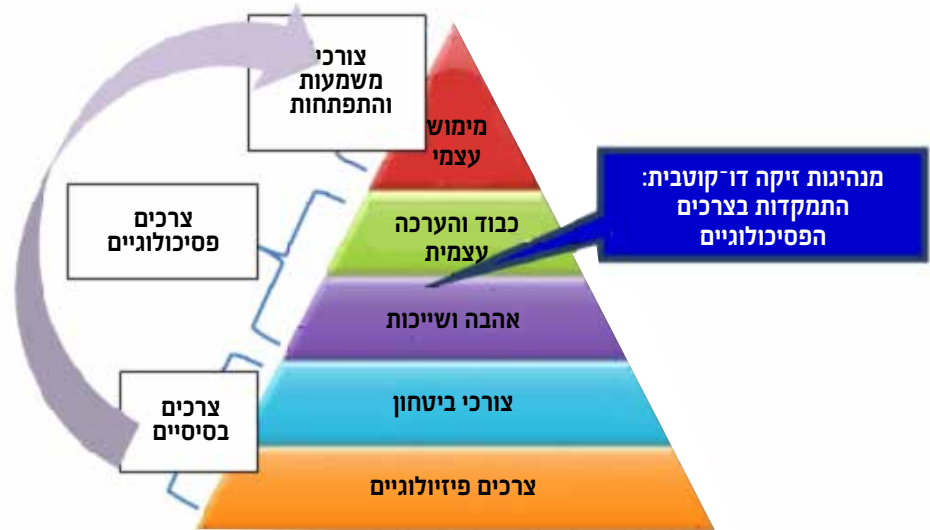
הפרדוקס בא לידי ביטוי בקונפליקטים בין צורכי הארגון לצורכי הפרטים בו. פער היישום המנהיגותי משקף את ברירת המחדל של רוב המנהיגים רוב הזמן - לספק את צורכי הארגון על פני צורכי הפרט. הבחירה הזאת היא החמצה של הזדמנות "להנהיג דרך הפרדוקס" - מענה הרמוני המשלב את שני קטביו, ובכך להתייחס לאדם המלא ביחד עם מיצוי המשאב שבו לארגון.²⁰

הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים

הגורם הזה בא לידי ביטוי בהשקעת משאבים רבים לסיפוק הצרכים הבסיסיים במקום העבודה (בטיחות וגהות, שכר וכדומה). בנוסף,

תרשים 1: הדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים

1. המענה לצרכים הפסיכולוגיים אינו חלק מן החווה ביחסי המנהיגות הרשמיים.
2. התייחסות אישית עלולה להתפרש כחולשה סמכותית.
3. יחס אישי נחוה כנדיר ולא רלוונטי מחוץ למעגלי משפחה וחברות.
4. מענה לצרכים פסיכולוגיים תובע מן המנהיג זמן רב, ועלול לפגוע במשימות חשובות אחרות.
5. התייחסות אישית ננקטת לעיתים ב"כיבוי שריפות" במצבי קיצון אישיים.
6. היעדר מיומנויות מתן יחס אישי בהכשרת מנהיגים וכמרכיב בהערכת תפקודם.



האתגר הדו־קוטבי - ליישם מנהיגות הרואה אדם מלא

יישום נרחב של שני סגנונות מנהיגות עשוי להוות מענה לאתגר הדו־קוטבי הנוגע לאדם ולארגון:

1. **מנהיגות על - להנהיג אחרים להנהיג את עצמם**, שהוצע בתחילת שנות ה־80. המנהיגות העצמית ממקדת את ההתייחסות למוטיבציה האנושית ולצרכי המנהיגים.
2. **מנהיגות מעצבת**, שהוצעה בסוף שנות ה־70 ופותחה ונלמדת מאז באופן נרחב.

מנהיגות על המעצמה מנהיגות עצמית

המושג מנהיגות דו־קוטבית משקף את תפישת תפקיד המונהג כמי שמשלים את תפקיד המנהיג. השלמה כזאת מודגמת בסיפור המיתולוגי על פיגמליון וגלתיאה, האישה המושלמת שפיסל משנהב. גלתיאה נענתה לתפילותיו של פיגמליון ולאמונתו בכוחות החיים החבויים בה, והתעוררה לחיים. בסיפור מודגמים שני אפקטים משלימים ביחסי המנהיגות:

- אפקט פיגמליון - המנהיג מגדיר מטרה משותפת לו ולמונהגיו, ומוביל את אנשיו תוך שהוא נוטע בהם אמונה ביכולתם ומעצבם לשאוף להגשמת המטרה.
- אפקט גלתיאה - המונהג מנהיג את עצמו למימוש עצמי ומיצוי כישוריו כהיענות לאמון מנהיגו, ובכך מאפשר השגת המטרה המשותפת לשניהם.

צ'רלס מאנץ והנרי סימס, מומחים לניהול ארגוני, הגדירו מנהיגות עצמית: "יכולת האדם להגדיר לעצמו יעדים, ולהשיגם מתוך מוטיבציה פנימית".²³ בהמשך פיתחו החוקרים סגנון מנהיגות המכונה "מנהיגות על: להנהיג אחרים להנהיג עצמם". מנהיג העל מעצים את מונהגיו לממש את המנהיגות העצמית שלהם - זאת באמצעות צמצום המנהיגות האקטיבית, שהיית ההיררכיה ועידוד הפרו־אקטיביות מצד מונהגיו.²⁴

המוטיבציה האנושית וצורכי המונהג

הרחבת המבט מכישורי המנהיג ומעשיו אל צידו המשלים, הפחות נחקר והפחות מדובר של המונהג, מובילה לדיון תמציתי

במוטיבציה האנושית. אחת התיאוריות המשפיעות ביותר בנושא המוטיבציה היא "היררכיית הצרכים" שפיתח מאסלו,²⁵ ודרכה תיבחן הרלוונטיות של מנהיגות הזיקה הדו־קוטבית. מאסלו טען שהתנהגות של אורגניזם מלא מכוונת לספק באופן מלא צרכים הערוכים בהיררכיה - מן הבסיסיים ביותר ועד הנעלים (ראו תרשים 1).

המוטיבציה האנושית הפנימית, על־פי מאסלו, תבוא לידי ביטוי במלואה ולאורך זמן כאשר אדם יחוש שצרכיו נענו באופן מלא. ההווה הצבאית בשגרה ובלחימה היא כר פורה ומאתגר ליישום תיאוריית הצרכים בהיותה מפגש בין צרכים שלעיתים מנוגדים זה לזה. "הצבא צועד על קיבתו", הכריז נפוליאון, וביטא את ההבנה שצבא יוכל לתפקד בקרב רק אם יסופקו הצרכים הבסיסיים של החיילים. בשנת 1798 קרא המצביא לחייליו ערב הקרב במצרים: "מהפרימדות הללו צופות בכם 4,000 שנות היסטוריה". הניסיון לעורר את מחויבות החיילים העומדים לסכן את חייהם הרחק מביתם באמצעות משמעות היסטורית בא לספק לחייל צורך במשמעות ובמימוש עצמי בהיותו חלק מן ההיסטוריה האנושית.

בטקס הפרידה של דוד בן־גוריון ממפקדי צה"ל ב־1963 הוא התייחס לצרכים הפסיכולוגיים של החייל: "לא די שיידע המפקד את מלאכתו. עליו להיות אוהב את האדם, שחיי הפקוד שלו יהיו יקרים לו והחייל שנשלח אליו יהיה יקר לו, שיאהב אותו. רק מפקד כזה ימצא בפקודיו מסירות־הנפש שתוליכם לכל אשר ישלח אותם. [...] דאגו לכך [...] שתדע כל אם עבריה שבנה נמצא בידיים נאמנות".²⁶ בן־גוריון אפיין מפקד ראוי תוך שימוש חוזר במושגי ההורות והאהבה. לדברי מאסלו, קבלת האהבה מן הסביבה הקרובה לאדם היא צורך פסיכולוגי מרכזי. בהקשר הזה הסביר חוקר המנהיגות איציק גונן שהשפעת המנהיג המעצב מבוססת על הזיקה הרגשית האישית שחש כלפיו המונהג.²⁷ הזיקה הזאת היא ביטוי להעברה פסיכולוגית מצד המונהג כלפי מנהיגו, המשליך עליו את תפקיד ההורה שידאג לכל צרכיו. גם פופר עמד על הדמיון הרב בין הורה טוב למנהיג מעצב חיובי.²⁸

מנהיגות המעצבת אדם המלא

ג'יימס בארנס בספרו הידוע Leadership²⁹ הסביר שמנהיגות אינה הפעלת כוח ושליטה כלפי המונהג וצייתנות מצידו, אלא הנהגת אדם מלא תוך זיהוי צרכיו וסיפוקם - לשם הגשמת מטרותיהם של המנהיג והמונהג גם יחד. ברנס היה הראשון שהבחין בין מנהיגות מתגמלת, היוצרת מוטיבציה חיצונית, ובין מנהיגות מעצבת היוצרת מוטיבציה פנימית. ברנרד באס פיתח את המנהיגות המעצבת, והדגים בממצאי מחקרים שאם המנהיג מיישם את המנהיגות המעצבת על כל מרכיביה הוא משפיע על עיצוב התרבות הארגונית, על ציפיותיהם של המונהגים ועל אמונותיהם, והדבר מעורר בהם מוטיבציה לבצע את משימותיהם מעבר לציפיות.³⁰

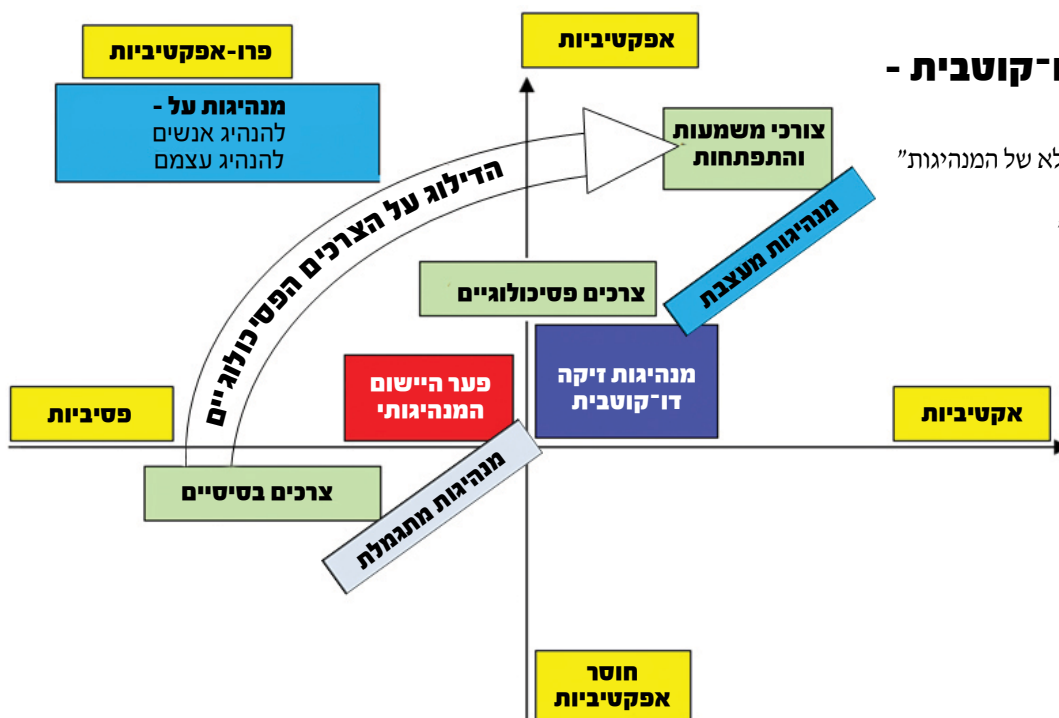
מנהיגות זיקה דו־קוטבית - מענה לפעור היישום המנהיגותי בראיית אדם מלא

מנהיגות זיקה דו־קוטבית היא למעשה שלב הכרחי במעלה יישום סגנונות המנהיגות שאליהם יש לשאוף - מנהיגות מעצבת ומנהיגות העל. מנהיג זיקה דו־קוטבית, (ראו תרשים 2) מזהה את הצרכים הפסיכולוגיים של מונהגיו באמצעות נוכחות אמפתית בקוטב

האתגר התרבותי הניצב מול ניסיון להטמעת מנהיגות זיקה הרואה אדם מלא, הוא צמצום הדרגתי של תרבות המשאב האנושי - שיח הלז, השולטת בכל מעגלי החיים

תרשים 2: מנהיגות זיקה דו־קוטבית - המודל המשלב

מודגם על "מודל הטווח המלא של המנהיגות" (Bass & Avolio, 1991) בשילוב "היררכיית הצרכים" (Maslow, 1943)



שבו הם נמצאים, ובמקביל תובע מהם לדבוק במטרותיו. מונהגים החווים יחס זיקה דו־קוטבית חשים העצמה ומוטיבציה פנימית לבצע משימות מעבר לציפיות (מנהיגות מעצבת), ומפגינים מנהיגות עצמית (מנהיגות על).

מנהיגות זיקה דו־קוטבית בצה"ל

צה"ל מהווה כר מתאים ליישומה של מנהיגות זיקה דו־קוטבית. האחריות על חיי החיילים ועל רווחתם (קוטב אחד), נוסף על תביעה בלתי מתפשרת לביצוע מיטבי של המשימות (קוטב נגדי), מחייבות התייחסות דו־קוטבית הרואה אדם מלא. השקעה בצרכים הפסיכולוגיים של החייל תיתפש כאילוץ למפקד הרואה באנשיו משאב אנושי, או כהזדמנות עבור מפקד - מנהיג זיקה דו־קוטבית - הרואה אדם מלא. לדוגמה, המח"ט אורי אור, כנ"ל, חרף המשימות הרבות שהיו מוטלות עליו בלחימה, ראה בשיחה עם צוותי הטנקים שלו משימה חשובה.

דוגמאות ליחס זיקה הביא גם מוטה גור, שתיאר בספרו **פלוגה ד': סיפורה של פלוגה צנחנים** את המאמצים והזמן שהשקיע בהיותו סרן בהתייחסות אישית לחיילים שהתקשו לעמוד באתגרים של מסלול הצנחנים: "זימנתי את שפירא לשיחה אישית בארבע עיניים. הייתי נבוך. חייל טוב שכמוהו - מה קרה לו? משבר? אולי הוא זקוק למנוחה קצרה? [...] שב שפירא, קידמתיו. [...] הוא היה נבוך לא פחות ממני. עיניו רטטו. נמנע מלהישיר אלי מבט. נדמה לי שראיתי דמעה בעיניו. שפירא, מה קרה? משהו לא בסדר בבית? רבת עם מישור? [...] 'תראה המפקד, אני ידבר ישר. נמאס לי להיות טירון. [...] הכל בשורות. [...] בשביל מה ללכת לאוכל בשורות. [...] תנו לחיות כמו בני אדם. [...] עיניו היו מלאות דמעות. הבטנו זה בזה וחייכנו. [...] סיכמתי - כל חייל ילך בנפרד כחפצו. שפירא קם, הזדקף והצדיע. 'תודה המפקד'."³²

טבלה 1: מנהיגות זיקה דו־קוטבית - מיומנויות ואתגרים

הגדרה	מערכת יחסי זיקה בין מנהיג למונהגיו, בני אדם מלאים, המעצימה אותם לצמיחה הדדית, למיצוי כישוריהם ולהשגת מטרות הארגון.
מטרת המנהיג	פיתוח יחסי זיקה בארגונו כבסיס להצמחת מנהיגות עצמית, מוטיבציה פנימית, מעורבות ותחושת שייכות.
תכונות ומיומנויות מהמנהיג	• רואה את האדם המלא בכל זולת. • מוכשר ליישום יכולות "רכות" - אמפתיה, פתיחות וסובלנות, הקשבה, ניהול שיחה פתוחה, ויודע לחנוך אחרים לפיתוח התכונות האלה. • מהווה מודל והשראה ליחס זיקה בסביבתו - האישית והמקצועית. • מפתח יחס זיקה דו־קוטבית עם מונהגיו - מסוגל לשים עצמו בשני קוטבי היחסים בו־זמן באמצעות יחס אמפתי. • יודע איך ומתי לצמצם את האגו ולהשהות את ההיררכיה בינו לבין מונהגיו, כדי להעצים מנהיגות עצמית ולקיים שיח פתוח ומשתף, וזאת בלי לגרום לבלבול ביחסי המנהיגות. • יודע לשלב מופעי זיקה יזומים בין המשימות, וממצה אירועים חריגים לשיח פתוח, ובכך מחזק את יחסי הזיקה. • רואה בטעויות שלו ושל אנשיו הזדמנות ללמידה (עד נבול הרשלנות). • יודע לקיים שיח פתוח עם אנשיו, מעודד הבעת דעות עצמאיות ורואה במחלוקת הזדמנות לצמיחה.
אתגרים	• מנהיג זיקה דו־קוטבית צריך בראש ובראשונה לפתח את הביטחון העצמי שלו, את האינטליגנציה ואת מודעותו הרגשית כלפי עצמו וכלפי סביבתו. • זהו סגנון מנהיגות העומד בניגוד לערכי התרבות הארגונית-כלכלית-הישינית-משימתית המשרתת מסר כפול, שבו על-פי ההצהרות של ההנהלה האדם נמצא במרכז ההתעניינות, אך בפועל היא מתייחסת אליו כאל משאב אנושי. • מיומנויות "רכות" ומורכבות, המחייבות הכשרה ותרגול במהלך ההכשרה, וכן חניכה והערכה במהלך התפקידים, ובעיקר תובעות זמן מנהיג יקר. • כיצד לשמר ההיררכיה וסמכות החינוכית לביצוע המשימות בהוויית יחסי זיקה מצמצמי אגו ומשהי היררכיה. • צורך במיסוד מערכת חניכה, הערכה, בקרה ותגמול של מנהיגים ביישום מיומנויות זיקה דו־קוטבית.

גם ב"רצפת הייצור" הארגונית, או בדרגי המנהיגות הזוטרים. האתגר השני קונקרטי יותר ומורכב מאוד להתמודדות - מורכבות ההכשרה, הפיתוח והחניכה של מיומנויות הזיקה. המענה לאתגר דורש פיתוח תוכני הכשרה במגוון הכשרות המנהיגים, פיתוח מסגרות חניכה ותרגול במהלך התפקיד. כמו כן, מיסוד דרכי בקרה והערכה של מנהיגים ביחס לאיכות היישום של מיומנויות הזיקה.

סיכום

פער היישום המנהיגותי בראיית האדם המלא, הניזון מתרבות ארגונית הרואה באדם משאב ומתוחזק בדילוג על הצרכים הפסיכולוגיים ובמגמת היחלשות האמפתיה, ראוי שידליק נורות אדומות בקרב מנהיגים והנהלות. פיתוח מנהיגות זיקה דו־קוטבית, הרואה אדם מלא כבסיס ליישום מנהיגות מעצבת ומנהיגות על, יכול לצמצם את פער היישום המנהיגותי, ולהיות הבשורה בתחילת השינוי לתרבות שיח זיקה.

יש לחזק את המיומנות המנהיגותית הבסיסית ליצירת קשר ישיר ולא אמצעי בין בני אדם מלאים. המודעות הגוברת לחלקן המהותי של המנהיגות העצמית ביחסי המנהיגות, יחד עם החשיבה המרעננת של גישת המנהיגות דרך הפרדוקס, עשויות לתרום לשינוי תרבותי־ארגוני מבורך ולהקל על הטמעתה של מנהיגות הרואה אדם מלא כמטרה ארגונית. יחס הזיקה, שיאפיין את אקלים מרחב האמצע הדו־קוטבי ביחסי מנהיג ומונהגיו, יסייע בהתמודדות עם הניכור הגובר בתרבות הארגונית במאה ה־21, ויתרום בהכרח למימוש מיטבי של יעדי הארגון.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות

למרות הזמן היקר, כישלונות חוזרים ומורת הרוח שהביע המג"ד אריק שרון, לא ויתר גור על גישתו האישית כלפי כל חייל.

פיתוח מיומנויות מנהיג זיקה דו־קוטבית והאתגרים בדרך

מנהיגות זיקה דו־קוטבית מחייבת פיתוח תודעה בסיסית של אדם מלא באשר הוא. הכוונה לפעולה חינוכית־ערכית שראוי להתחיל לטפח אותה בחינוך המשפחתי, ולהמשיכה במעלה מערכת החינוך ובכל מסגרות ההכשרה בתחומי הניהול והמנהיגות. מיומנויות מנהיגות הזיקה הדו־קוטבית דורשות פיתוח אינטליגנציה רגשית, בסיס אישיותי בוגר ומודעות חברתית גבוהה. הכוונה למיומנויות "רכות" - רגשיות וחברתיות (ראו טבלה 1), אשר לפיתוחן ולטיפולן נדרש שינוי מערכתי בהכשרת מנהיגות ובחניכת מנהיגים בתפקידם. בפני המנהיגות הדו־קוטבית ניצבים שני אתגרים מרכזיים: האחד - שינוי תרבותי הדרגתי ועמוק, והשני - פרקטי וממוקד יותר. האתגר התרבותי הניצב מול כל ניסיון להטמעת שיח זיקה ומנהיגות הרואה אדם מלא, הוא צמצום הדרגתי של תרבות המשאב האנושי - שיח הלז, השולטת בכל מעגלי החיים - הפרט, היחידה, הארגון והחברה. מן התרבות הזאת באים, ואלה חוזרים, מנהיגים ומונהגים בתום יום לימודים, עבודה, אקדמיה, צבא וכדומה.

השלב הראשון במענה לאתגר הזה הוא ההבנה שגם בראיית הארגון כמטרה והאדם כמשאב, פיתוח מיומנויות זיקה דו־קוטבית חיוני, ויתרום בטווח הארוך לחיזוק המחויבות לארגון. יש לציין בהקשר הזה את ניסיונם של מנהיגים שהצליחו לייסד תרבות של יחסי זיקה בצה"ל ובסביבה הארגונית הקרובה שעליה הם אחראים.³³ היישום וההטמעה שישפיעו וישנו את תרבות המשאב האנושי יכולים להתחיל

