

התפיסה המסורתית של המנהיגות

התפיסה המסורתית ראתה במנהיגות תכונה (או צירוף של תכונות), המצויה אצל אנשים מסוימים ומאפשרת להם ללכד קבוצת אנשים לשם השגת מטרה כלשהי. על-פי תפיסה כזו, מהוה תופעת המנהיגות תכונה של היחיד-המנהיג. הגישות המסורתיות, המתבססות על תפיסה זו, מנסות, איפוא, לזהות, להגדיר ולמנות את תכונותיו של המנהיג הטוב.

תפיסה מסורתית זו של המנהיגות המדברת על תכונה מתמדת וקבועה, הטבועה באישיותו של המנהיג — שהוא מנהיג מבטן ומלידה, היא רומנטית ורגשנית. ברור, שהקבוצה אינה נוטלת כל חלק בהגדרה כזו של מנהיגות.

המנהיגות וצרכי הקבוצה

התפנית בתפיסת המנהיגות באה לאחר שנחקרו קרבות במל-חמת-העולם השנייה. הדוגמה האופיינית היא זו של המפציץ, שנאלץ לנחות נחיתת אונס ולפיכך השתנתה המשימה של צוות המטוס ממשימת הפצצה למשימה של ניווט קרקעי. הסתבר, כי בעקבות שינוי המצב חלו חילופי מנהיגים. הטייס לא היה עוד המנהיג. במצב החדש צמח מנהיג חדש, שידע לפתור את בעיותיה החדשות של הקבוצה — מנהיג שידע לנווט ניווט קרקעי. דוגמה זו ורבות כמוה — בצבא (התגלות מנהיגים טבעיים בשעת קרב), בתעשייה ובתנאי מעבדה — הובילו לתפיסה חדשה של המנהיגות. תשומת-הלב הופנתה למצב הקבוצתי, והמנהיגות נתפסה מעתה כתוצאה של המצב הקבוצתי וצרכי הקבוצה. מובן, איפוא, כי תכונותיו של המנהיג והתפקידים שעליו למלא משתנים ממקום למקום או ממצב למצב. לא הוכח, כי קיימת תכונה אחת של מנהיגות, המאפשרת לאדם להנהיג בכל מצב.

משהחלה המנהיגות להיתפס כסוג של פעילות, המתקשרת עם צרכיו של מצב חברתי, אין דנים עוד בתכונותיו של אדם כמנהיג, אלא בסוגי פעילות ותפקוד. כל קבוצה של אנשים וכל מצב קבוצתי תובעים מנהיגות. לפיכך גם ראש כנופיה או קבוצת עובדים הם מנהיגים לכל דבר. המנהיגות קיימת, למעשה, כל אימת שהיא ממלאת את צרכיה של הקבוצה.

מנהיגות משימתית

המנהיג המשימתי הוא אותו חבר בקבוצה התורם ביותר לפונקציית קבוצתיות. פונקציה קבוצתית זוהי תופעה, אשר העדרה יפגע בסיכויי הקבוצה למלא את משימותיה.

שאלת עתה השאלה — מהם התנאים ההכרחיים להשגת מטרה על-ידי הקבוצה?

ננסה להדגים זאת: הקבוצה נמצאת באיזור מסוים בשדה. קיים בשדה איזור מטרה. השגת המטרה פירושה תנועת הקבוצה מאזור הנוכחי אל איזור המטרה. הידיעה על קיומו של שביל אל המטרה מהוה תנאי הכרחי לתנועה אל המטרה. באיזור דרך תגיע הקבוצה אל מטרתה? אם חברי הקבוצה אינם יודעים על קיומה של הדרך — לא תגיע הקבוצה אל המטרה. אין פירוש הדבר שכל חברי הקבוצה צריכים להבחין בדרך; די שאחד מחברי הקבוצה ידע על קיומה (ליתר דיוק — די שאחד ידע על קיומו של השביל והקבוצה תהיה מוכנה ללכת בעקבותיו).

אולם, בידיעה כשלעצמה לא סגי. הקבוצה צריכה לרצות



גודל הקבוצה המונהגת

יש הבדל מהותי בין הגורמים הפועלים על קבוצה קטנה לבין אלו המשפיעים על חברה גדולה. הבדל זה מתבטא, למשל, בהיקף הגורמים, במשקל הגדול יותר של היחסים הבין-אישיים ובמספר המצומצם יותר של בעיות פונקציונליות בקבוצה הקטנה.

נושא דיוננו הוא מנהיג הקבוצה הקטנה ולפיכך נתייחס רק לבעיות המנהיגות הקיימות בקבוצה מסוג זה.

המנהיג והקבוצה

המושג "מנהיג" מניח מראש קיומם של "מונהגים". אין משמעות ל"מנהיג" ללא "מונהגים"; ואדם בודד אינו יכול להיות מנהיג. המושג "מנהיג" מניח, איפוא, קיומה של "קבוצה". לכן — אם ברצוננו לגלות באוכלוסיה נתונה את שכבת המנהיגים — תהא הגדרתם אשר תהא — משימתנו הראשונה היא לחלק את האוכלוסיה לקבוצות.

נוסף על מושג הקבוצה טבוע במושג "המנהיגות" מושג, המיון והדירוג. כשם שיש צורך באמת-מידה כדי להבדיל בין חברי הקבוצה לבין אלה שאינם נמנים עליה, כך גם נדרש קנה-מידה להבחין בין חברי הקבוצה לבין עצמם.

יתר-על-כן, אין די בהבחנה פשוטה בין חברי הקבוצה: יש לדרג את חברי הקבוצה כך שהמנהיג (המנהיגים) יעמדו בראשה.

המנהיג הוא "הראשון" בקבוצה. אמנם יודגש כי לשם קביעת המנהיג אין הכרח בדירוג מלא (דהיינו — שייקבע לגבי כל זוג חברים מי קודם למי). למטרה של הגדרת מנהיגות די במיון כללי יותר — שיאפשר לקבוע פרט או פרטים מעטים הניצבים בראש הקבוצה.

במטרה; צריך להתקיים כוח דוחף לקראת המטרה.
אם קיים שביל אחד בלבד אל המטרה, יספיקו שני התנאים
לעיל להשגת המטרה על-ידי הקבוצה.
אך אפשרות זו אינה מציאותית ביותר. בדרך-כלל קיימות
מספר חלופות — דרכים אחדות אל המטרה וממילא יש לבחור
בין הדרכים. העדר בחירה, התלבטות בנקודת הכרעה, מונעים
התקדמות. רק לאחר בחירה תוכל הקבוצה להתקדם. הבחירה
עלולה להיות כושלת, אולם כל בחירה עדיפה על העדר
בחירה, שפירושו קפאון באיזור מסוים.
לפנינו, איפוא, תנאי שלישי לתנועה לקראת המטרה: בחירה
בין שבילים חלופיים. עליכן קיימים שלושה תנאים מצטברים
הכרחיים להשגת המטרה הקבוצתית:

- A — קיומו של כוח תוצאתי דוחף לקראת המטרה.
B — הידיעה על קיומו של שביל אל איזור המטרה.
C — בחירה בין שבילים חלופיים.
ניתן לנסח תנאים אלה במונחים מקובלים יותר:
A — הנעה להשגת המטרה.
B — ידיעה על הדרך (דרכים) למטרה.
C — הכרעה בין דרכים חלופיות.

עתה נוכל להגדיר מהו מנהיג משימתי: זהו אותו חבר בקבוצה,
התורם יותר מחברים אחרים לקיום הנעה בקרב שאר חברי
הקבוצה, לידיעה על הדרכים להשגת המטרה ולהכרעה בין
דרכים חלופיות.

דפוסי המנהיגות

הדרכים למילוי תפקידי המנהיג הן שונות. ניתן למיין דפוסי
מנהיגות לפי קניימדה רבים. אנו נבחין בין דפוס מנהיגות
„סמכותי“ לבין דפוס מנהיגות „דמוקרטי“.
כיוון שייחסנו את הגדרת „דפוס המנהיגות“ לפונקציות המנהי-
גות, עלינו להבחין בין חלופה „סמכותית“ לבין חלופה
„דמוקרטית“ לגבי כל אחת משלושת הפונקציות שהוגדרו
לעיל.

● פונקציית ה„הכרעה“: ההבדל היסודי בין „מנהיגות
סמכותית“ לבין „מנהיגות דמוקרטית“ הוא במקום ההכרעה —
האם הוא בקבוצה או במנהיג עצמו.
מילוי פונקציית הכרעה פירושו שתהיה הכרעה; ניתן לתרום
לפונקציה זו הן על-ידי ההכרעה האישית והן על-ידי ייזום
הכרעה אשר תעשה על-ידי אחרים, חברי הקבוצה.
מנהיג דמוקרטי אינו משאיר את ההכרעה למונהגים ו„מתפטר“
מאחריותו. לוא כך היה, לא היה תורם למילוי הפונקציה.
תרומתו היא בייזום ההכרעה, אשר נעשית, אמנם, על-ידי
אחרים; עידודו ועזרתו הפעילים מבטיחים כי ההכרעה
תיפול.

לכן, כאשר ההכרעה תלויה במנהיג עצמו — קיים דפוס
מנהיגות סמכותי לגבי פונקציית ההכרעה; כאשר ההכרעה
תלויה בקבוצה, ותרומת המנהיג היא בייזום ההכרעה — קיים
דפוס מנהיגות דמוקרטי.

● פונקציית ה„ידיעה“: מילוי הפונקציה פירושו קיומה של
ידיעה בקרב הקבוצה. הפונקציה מוגשמת הן כאשר הידיעה
היא נחלת המנהיג בלבד והן כאשר הידיעה קיימת בקבוצה
כולה. גם כאן נעוץ ההבדל היסודי בין מנהיג סמכותי לדמו-
קרטי בהחזקת הידיעה.

כאשר מחזיק הידיעה הוא המנהיג בלבד, קיים דפוס מנהיגות
סמכותי (לגבי פונקציה זו); כאשר נושא הידיעה היא נחלת
הקבוצה כולה, קיים דפוס מנהיגות דמוקרטי.

● פונקציית ה„הנעה“: בשתי הפונקציות הקודמות ביססנו
את ההבחנה בין הדפוס הסמכותי והדמוקרטי על הבחנה בין
„המנהיג עצמו“ לבין „הקבוצה כולה“. התייחסנו לגורם
המכריע או לגורם המחזיק בידיעה. ננסה, איפוא, ליישם שיטה
זו לגבי הפונקציה השלישית: דהיינו, ננסה לאבחן בין מנהיגות
סמכותית לדמוקרטית לפי יוזם ההנעה.

מה מקורם של הכוחות הפועלים על היחיד, חבר הקבוצה?
המקור עשוי להיות המנהיג עצמו; הוא אשר מפעיל כוחות
ישירים על החבר. המקור עשוי להיות גם הקבוצה כיחידה;
הנורמות הקבוצתיות הן אשר מפעילות את הכוח על החבר.
בשני המקרים יכול המנהיג להיות הגורם העיקרי להנעה.
במקרה הראשון הוא פועל ישירות על כל חבר וחבר; במקרה
השני הוא פועל באמצעות התהליכים הכלל-קבוצתיים.

כאשר ההנעה נעשית ע"י המנהיג עצמו (הוא מניע כל חבר
וחבר ישירות), קיימת מנהיגות סמכותית; כאשר ההנעה היא
פרי הקבוצה כולה (ההנעה ע"י המנהיג, באמצעות הקבוצה)

קיימת מנהיגות דמוקרטית.

נוכל עתה לסכם את הפונקציות שבחרנו בהן, ולציין את
החלופות הפונקציונליות אשר מגדירות את דפוסי המנהיגות:
A : הפונקציה של הנעה; חלופות: מנהיג במישרין; מנהיג
באמצעות הקבוצה.

B : הפונקציה של ידיעה; חלופות: ידיעה בידי המנהיג בלבד;
ידיעה בידי הקבוצה כולה.

C : הפונקציה של הכרעה; חלופות: הכרעה על-ידי המנהיג
בלבד; הכרעה על-ידי הקבוצה כולה.
ניסוח תמציתי יותר:

פונקציות	חלופות
A : הנעה	1° : המנהיג עצמו
B : ידיעה	g° : הקבוצה כולה
C : הכרעה	

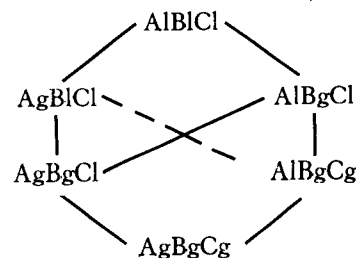
ומכאן נוכל לעבור לקבוצת כל דפוסי-המנהיגות האפשריים:

A	B	C
הנעה	ידיעה	הכרעה
1 : על-ידי המנהיג	1 : בידי המנהיג	1 : על-ידי המנהיג
g : על-ידי הקבוצה	g : בידי הקבוצה	g : על-ידי הקבוצה

יש לחזור ולהדגיש כי בכל מקרה אנו דנים במנהיג שהוא
התורם העיקרי לפונקציות; הביטוי „על-ידי הקבוצה“ מציין
את הדרך בה תורם המנהיג לפונקציה, ובשום פנים ואופן אין
משמעו כאילו המונהגים, הם אשר ממלאים את הפונקציה
ללא תרומת המנהיג.

תיאוריתית ייתכנו שבעה דפוסי מנהיגות שונים. אך נדמה כי
הצירוף BiCg אינו סביר. קשה להניח שההכרעה תהיה בידי
הקבוצה אם אין לה ידיעות על המצב ועל החלופות שיש
להכריע ביניהן. נשמיט, לכן, צירוף זה; ייוותרו שישה דפוסי
מנהיגות שונים:

• leader=1
• group=g



הקטבים $AlBiCl$ ו- $AgBgCg$ מייצגים דפוס סמכותי „טהור” ודפוס דמוקרטי „טהור”; יתר הצירופים מייצגים דפוסים ביניים.

מציירי הדפוסים של מנהיגות עולה כי אין רצף אחיד ממנהיגות סמכותית אל מנהיגות דמוקרטית; כלומר ייתכנו שני מנהיגים, אשר דפוס המנהיגות שלהם אינם ניתנים להשוואה על בסיס סמכותי-דמוקרטי. נובע כי המעבר מדפוס סמכותי לדפוס דמוקרטי אפשרי בכמה דרכים ולא-דווקא בדרך אחת בלבד.

ציפיות המונהגים ויחסם אל המנהיג

הגישה הרווחת, כאמור, רואה במנהיגות מילוי פונקציות — מתן תפוקות — לקבוצה. הפונקציות הרלבנטיות הן: הנעה, ידיעה והכרעה.

„דפוס מנהיגות” משמעו, על-כן, הדרך בה ממלא המנהיג את הפונקציות שלו, בה הוא מפיק את תפוקותיו. לכל פונקציה קיימות חלופות פונקציונליות; הדפוס הוא אותו צירוף של חלופות פונקציונליות שמאפיין את המנהיג. לגבי כל פונקציה קבענו שתי חלופות: באמצעות הקבוצה (חלופה דמוקרטית), באמצעות המנהיג עצמו (חלופה סמכותית).

ניתן לסכם כי „דפוס מנהיגות” הוא הדרך (באמצעות הקבוצה או באמצעות המנהיג עצמו) בה מפיק המנהיג תפוקות של הנעה, של ידיעה ושל הכרעה.

אולם „תפוקות” ודרכים להפקת תפוקות אינן המרכיב היחיד בתפקיד המנהיג. לתפקיד יש אף תשומות מחברי הקבוצה. כיצד משפיעים דפוס המנהיג הפונקציונלי על היחסים אליו מצד חברי הקבוצה, על המעמד החברתי (היחסי) שלו? בשאלות אלה הגורם המכריע הוא ציפיותיהם של המונהגים. כלומר — תגובות המונהגים למנהיג משימתי מושפעות הן מדפוס המנהיגות שלו והן מציפיותיהם של המונהגים.

נראה, שכל שקיימת התאמה רבה יותר בין ציפיות המונהגים לדפוס המנהיגות לבין דפוס המנהיגות למעשה — יהיה מעמדו החברתי (היחסי) של המנהיג גבוה יותר. או, אם נתבונן ביחס מנהיג-מונהג: ככל שקיימת התאמה רבה יותר בין ציפיות המונהג לדפוס המנהיגות לבין דפוס המנהיגות למעשה, תהיה תשומת-היחס הניתנת על-ידי המונהג רבה יותר (חיובית יותר).

ידיעה על הדפוס המנהיגות בלבד, ללא ידיעת ציפיות המונהגים, לא תסייע לניבוי תגובות המונהגים. הדפוס הדמוקרטי עדיף רק כאשר מדובר במונהגים בעלי ציפיות דמוקרטיות. ניסויים הוכיחו כי קיים מתאם חיובי בין יכולתו של אדם לתרום להצלחת הקבוצה לבין הכוח הניתן לו על-ידי החברים האחרים; דהיינו — ככל שתפוקותיו של המנהיג לקבוצה

גדולות יותר כן ירבו תשומות המונהגים אליו. קשר זה בין תפוקות לתשומות מותנה, כמובן, בכך שחברי הקבוצה מעוניינים בהצלחת הקבוצה. היה אומר שלמטרה הקבוצתית יש ערך לגביהם. אם נבחין בין מטרות רבות ערך למונהגים לבין מטרות פחותות ערך; ואם נבחין בין מנהיג הנתפס כמועיל להשגת המטרה לבין מנהיג הנתפס כמוזיק להשגת המטרה, ניתן להניח שהמנהיג הנתפס כמועיל להשגת מטרה רבת-ערך יקבל את התשומות הרבות ביותר.

השאלה באילו תנאים ייחשב המנהיג כתורם להצלחת הקבוצה כרוכה בפתרון של שתי שאלות נוספות:

א. מהי הנראות של התקדמות הקבוצה לקראת המטרה? באיזו מידה יכולים חברי הקבוצה לאמוד את הישגי הקבוצה או את כשלונותיה?

ב. באיזו מידה ברורה תרומתו של המנהיג, דווקא, להצלחה או לכישלון?

בתנאים של נראות גבוהה מסוגלים חברי הקבוצה להעריך את תפוקות המנהיג ותשומותיהם יהיו בהתאם. בתנאים של נראות מצומצמת אין בידי הקבוצה המידע הדרוש לאמוד את ערכן של תפוקות המנהיג. בכל-זאת חייבים המונהגים לקבוע את כמות התשומות אשר יינתנו למנהיג. על-פי אילו אמות-מידה יינתנו תשומות אלו?

נראה שקיימת סברה בקרב המונהגים בדבר הסיכויים, שדפוס מנהיגות מסוימים יביאו להצלחה. (התגשמות ציפיותיהם של המונהגים). המונהגים מעריכים את תפוקות המנהיג לא על-פי חשיבותן האמיתית (אשר אינה נראית) אלא על-פי צורת הנתן — היינו, על-פי דפוס המנהיגות למעשה. התאמה בין דפוס למעשה לבין דפוס מצופה, פירושה שהמנהיג מתנהג בצורה המתפרשת על-ידי המונהגים כמסמלת מתן תפוקות רבות לקבוצה; לכן ישלמו לו בתשומות רבות. פער בין דפוס מנהיגות לבין הדפוס המצופה, פירושו שהמנהיג מתנהג בצורה המתפרשת על-ידי המונהגים כמסמלת מתן תפוקות מעטות לקבוצה; לכן התשומות יהיו מעטות (עלינו לזכור, שישנן משימות המחייבות תשומות רבות מצד המונהגים כדי להבטיח הצלחה; יש כאלה הדורשות תשומות מועטות בלבד. מפקד מחלקה בחי"ר זקוק יותר לתשומות מצד חייליו, מאשר זקוק להן קצין האפסנאות).

מכאן, שחשיבותן של הציפיות מרובה דווקא במצבים שבהן קיימת נראות נמוכה, לגבי הצלחה וכישלון (תרומתו של מ"כ להצלחת כיתתו מתגלית תוך שבועות אחדים, לכל היותר; תרומתו של מ"פ להצלחת הקבוצה של „קציני הפלוגה” מתג-לית בדרך כלל לאחר חודשים; ואילו תרומת הרמטכ"ל להצלחת המטכ"ל — עשויה להיראות לאחר שנים).

התשומות נקבעות על-ידי מידת ההתאמה בין דפוס המנהיגות למעשה לבין ציפיות המונהגים. בעיית ההתאמה היא הבעיה של „שער החליפין” בין דפוס המנהיגות לבין ציפיות המונהגים: כמה תשומות מוכנים המונהגים לשלם תמורת דפוס מנהיגות מסוים.

לסיכום: שירותי המנהיג אינם ה„סחורה” הישירה בחליפין מנהיג-מונהג; דפוס המנהיגות הוא ה„סחורה”. דפוס זה מוערך על-פי ציפיות המונהגים, אשר משלמים בעבורו בהענקת מעמד חברתי.