

איציק גונן, אליאב זכאי

מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה

משרד הביטחון - ההוצאה לאור
צה"ל - חיל החינוך והנוער
בית הספר לפיתוח מנהיגות

1999

פרק א'

מנהיגות: היער ושביליו

מיכה פופר

מבוא

נניח שהחלטת באחד הימים ללמוד באופן שיטתי על תופעת המנהיגות. קרוב לוודאי שתלך* לספרייה המתאימה, תעלעל בספריהם של כותבים בולטים, תבחן כתבי־עת מובילים בתחום, כמו למשל LEADERSHIP QUARTERLY, ותעיין בהמלצת מביני דבר ב־HANDBOOK של ברנרד באס המסכם למעלה מ־3,000 מחקרים (באס 1990). מן הסתם – ריבוי ההגדרות, הזוויות, המשתנים, הפלוגתות ושיטות המחקר, יגרמו לך לחוש מבולבל. ואכן, כל ניסיון לעיין בחומר העצום שנכתב על מנהיגות – סופו בתחושה חריפה ש"מרוב עצים – לא רואים את היער". במאמר זה נעשה ניסיון להתבונן קודם כול ביער; הדימוי הוא של התבוננות מתוך מסוק המרחף גבוה מעל היער: רואים את המתאר של היער, רואים בו שבילים סלולים, חלקם מטושטשים וחלקם בולטים. הבולטים הם השבילים המרכזיים. המבט במאמר זה הוא על היער ועל שביליו המרכזיים. בתחילת המאמר אתאר אותו חלק ביער שהשבילים בו נסללו. לאחר מכן אתאר את הכיוון שאליו מכוונים סוללי הדרכים, כלומר את הכיוון שאליו מתפתחים הדיון והמחקר בתחום המנהיגות.

על מה מדובר?

מנהיגות כהשפעה

פרופ' ג'יימס מקגרור ברנס (1976, 1978) הוא פרופסור רב־מוניטין להיסטוריה ולמדעי המדינה, אשר עוסק שנים רבות במחקר ובכתיבה על מנהיגותם של כמה מהבולטים בנשיאי ארצות־הברית. ברנס מביא דוגמה קולעת לגבי היחס בין כוח למנהיגות: הדוגמה של מלחמת וייטנאם. במלחמה זו היו בידי ארצות־הברית כל ממדי הכוח האפשריים: כסף, נשק ועדיפות טכנולוגית. המימד העיקרי שהיה חסר היה מימד ההנעה (מוטיבציה), וזה היה בשפע לוויאטקונג. הנה כי כן, ממחיש ברנס (כמו בדוגמאות רבות נוספות) – המוטיבציה קובעת

* כדי להימנע מסרבול בהסיוות של זכר ונקבה אני משתמש בלשון זכר. הכתיבה מופנית כמוון לשני המינים.

במידה רבה, במידה גורלית לדעתו, את אופן ניצולם של משאבי הכוח. לדבריו, מושג המוטיבציה מתקשר קודם כול למנהיגות.

נקודת מוצא זו מבהירה כי מנהיגות היא בראש ובראשונה **השפעה על מוטיבציה של אנשים**. ואמנם, כל ההגדרות היותר מקובלות במחקר האקדמי מציינות את גורם ההשפעה כמרכיב המרכזי במנהיגות (ראה למשל: קוטר 1990, 1996; מינצברג 1973; ימארינו 1994). מודלים של מנהיגות הם אפוא מודלים של השפעה.

אני פותח בנקודה זו משום שספרים רבים, בעיקר ספרים שנכתבו לכאורה על מנהיגים, תיארו בעצם שליטים ולא מנהיגים. יש להבחין, כפי שהבהיר ברנס, בין מנהיגות (LEADERSHIP) לבין שלטון (RULERSHIP). כאשר אנשים מציינים למרותו של פלוני משום שבידיו סמכות רשמית - בין אם הוא מלך, מנהל או קצין בכיר - קשה להבחין אם הם פועלים מתוך רצונם או מתוך חשש

לענישה מצד נושא הסמכות. כך הוא הדבר גם לגבי כוח. כאשר אדם מציית לאיום המלווה באקדח - הוא מציית לכוח במובנו הטהור והבוטה. כאשר אדם מציית להוראותיו של רופא - אזי הוא מציית לכוח בלבושו המודרניים: ידע ומומחיות (טופלר 1993). ההשפעה על המוטיבציה, קרי מנהיגות, מובחנת וניכרת במצבים שבהם הסמכות הרשמית או השליטה על כוח אינם הגורמים החשובים. עבודה מאומצת במיוחד ללא תמורה כספית וללא פיקוח ישיר, או הסתערות (שאינה מתוך כפייה) אחרי המפקד אל תוך שדה הקרב - אלה הם דברים הנעשים בזכות יכולת ההשפעה ולא בגלל סמכות או כוח.

תבונתו של מנהיג

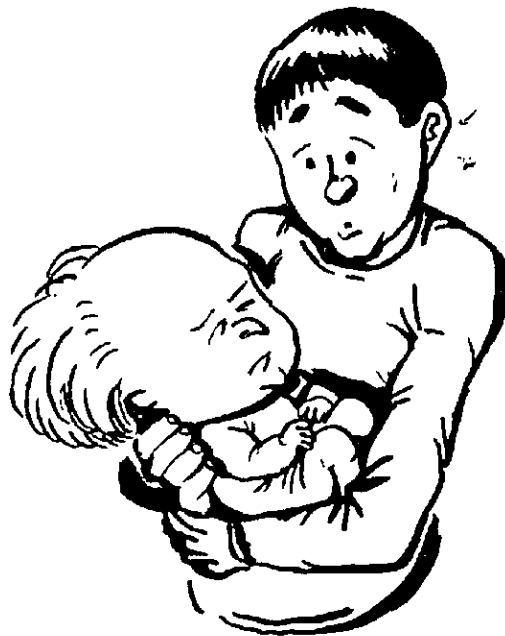
"הנני רוצה לראות בשקיעת החמה... אם על המלך טוב, יצווה נא לשמש כי תשקע..." - ביקש הנסיך הקטן:
 "לו צויתו על אחד מאלופי לדאות כפרפר מפרח לפרח, לחבר מחזה-תנוה או להפוך לעוף-הים, ואילו נמנע אותו אלוף מלמלא אחר פקודתי... במי משנינו יהיה האשם?"
 שאל המלך, "באלוף או בי?"
 "בדו!" השיב הנסיך בתוקף.
 "נכון!" קרא המלך, "יש לדרוש מכל אדם רק מה שידו מגעת לעשות. רק על יסודות התבונה יכון השלטון. אם תצווה על בני עמך להטיל עצמם הימה - יקומו ויתמרדו. רשאי אני לדרוש משמעת, משום שפקודתי מתקבלות על הדעת."
 "ושקיעת השמש שלי!" הזכיר הנסיך הקטן. כיוון שהיה זה מציג שאלה שוב לא היה מסיח דעתו ממנה. "ראה תראה את השקיעה אשר ביקשת, ואנוכי אדרוש זאת בכל תוקף. אך בהתאם לחוכמת הממשל שלי רצוני להמתין עד שיהיו התנאים נוחים לכך."
 מתוך "הנסיך הקטן", אנטואן דה סנט אקזופרי

קל להבחין בערך המוסף של יכולת ההשפעה מתוך תצפית השוואתית (שמן הסתם מוכרת לרבים) על פלוגות שונות הנמצאות באותה יחידה. כולן פועלות לפי אותן תכניות אימונים, באותם אמצעים ובאותו הרכב של חיילים; הכול זהה! ובכל זאת פלוגה אחת בולטת במוטיבציה של חייליה ועקב כך בולטת לרוב בהישגיה. הבדלים אלה הם תוצאה של יכולת ההשפעה של מפקד הפלוגה או של מפקדים אחרים בה. אין זו סמכותם הרשמית (יש כמוה לאחרים) ואין אלה משאבים עודפים. זוהי מנהיגותם האישית של המפקדים - קרי יכולת השפעתם.

מגמות מרכזיות בהתפתחות חקר המנהיגות

מתוך סקירת התפתחות המחקר בתחום המנהיגות בולטת העובדה כי לאורך השנים היתה ההתייחסות בעיקר לשני מרכיבים בנפרד: תחילה למנהיג (שלגביו נכתב רבות בתחומים כמו היסטוריה, סוציולוגיה, מדעי המדינה ופסיכולוגיה), ואחר-כך למרכיב הנקרא "מצב". שני הקצוות הללו מיוצגים באופן הבולט ביותר על-ידי הפילוסוף תומס קרלייל ועל-ידי קרל מרקס. על-פי קרלייל (1907) – "ההיסטוריה אינה אלא ביוגרפיה של מנהיגים". כלומר, קרלייל מייחס את תופעת המנהיגות על כל משקלה – למנהיג. הוא המוביל את האנשים, הוא היוצר את ההיסטוריה ואת החברה, הוא מעצבם של ההמונים בצלמו ובדמותו. השפעתו של המנהיג, על-פי קרלייל, אינה מצטמצמת למישור החברתי והמדיני בלבד; המנהיג הוא קודם כול מנהיג רוחני. על כן מונה קרלייל בין גיבוריו מנהיגים ונביאים שהיסוד המאפיין אותם הוא הגניוס, הגאונות. הגיבור המנהיג של קרלייל ניצב מעל לאחרים בטהרתו, באומץ לבו, במקוריותו, ביכולתו לראות את האמת.

גישה רומנטית חד-ממדית זו איפיינה לימים את נקודת המוצא של המחקר המדעי על מנהיגות. ההתייחסות השיטתית האמפירית הראשונה לנושא כונתה **גישת התכונות**, וביסודה עמדה ההנחה (כמו זו של קרלייל) שלפיה המנהיג הוא אדם הניחן בתכונות מולדות יוצאות דופן, שמכוחן הוא משפיע. המחקר הראשון שנעשה על-פי תפיסה זו היה מחקרו של טרמן (1904) שניסה לזהות תכונות של מנהיגים בקרב תלמידי בית-ספר. בעקבותיו בוצעו מאות מחקרים, שהציגו ממצאים סותרים ולא הצליחו לספק שום הוכחה אמפירית עקבית לגבי קיומה של תכונה כלשהי שניתן להגדירה כתכונה מובהקת של מנהיגים (סטוג'דיל 1974).



קרל מרקס מייצג גישה קוטבית הפוכה לתפיסתו של קרלייל הרואה את המנהיג כחזות הכול: תפיסת ה"אדם הגדול" וגישת התכונות הנגזרת מחשיבה כזו. על-פי מרקס - הנסיבות, ולא התכונות או המאפיינים של מנהיגים, גאונים ככל שיהיו, הן הקובעות את ההשפעה האמיתית. לדעת מרקס, לנסיבות הכלכליות והחברתיות יש חוקיות דטרמיניסטית: כשם שגופו של ילד מתפתח וצומח - כך גם המציאות החברתית מתפתחת, עד שהיא יוצרת תודעה משותפת להמונים ואז נוצרת מציאות חדשה. על-פי דיאלקטיקה זו גם מנהיגים נתונים בסד של נסיבות מתפתחות. הם אינם מכתיבים את הנסיבות הללו, אלא נישאים על גבן. גם גישה זו, **הגישה המצבית** למנהיגות, מצאה ביטוי במחקר האמפירי שהתפתח לאחר האכזבה מגישה התכונות. הדגש המחקרי הוסט אפוא ל"מצב" או ל"נסיבות" כאל גורמים מרכזיים המסבירים התרחשויות אשר בעבר ניסו להסבירן כהשפעת מנהיגים בלבד. גם גישה זו נמצאה כמאכזבת; הביקורת שנמתחה עליה הציגה אותה כגישה מחקרית מצומצמת, שיש בה אולי אפשרויות רבות למניפולציה מחקרית בתנאי מעבדה, אך אין בה משום תרומה להסברת תופעות של מנהיגות בנסיבות אמיתיות של המציאות (חפץ 1994).

התפתחות חשובה בטיפול בנושא המנהיגות התרחשה בעקבות תרומתו של מקס ובר (אייזנשטאט 1968). בשונה מקרלייל, שראה במנהיג אדם הנושא תכונות אובייקטיביות בולטות, הדגיש מקס ובר את התפיסה הסובייקטיבית שבה תופסים המונהגים את מנהיגם. תפיסה זו היא הקובעת את "גודל" המנהיג ותכונותיו.

חשיבה זו תרמה להתפתחותן של צורות חשיבה ומחקר הרואות במנהיגות יחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים. לא עוד מנהיגים בלבד הם המחוללים של תופעת המנהיגות ולא רק תפיסת המונהגים היא ההסבר העיקרי, אלא התייחסות גומלין כלשהי (שיסודותיה סובייקטיביים) היא המסבירה מדוע פרט מסוים ייתפס ויתקבל כמנהיג.

התבוננות כזו הובילה חוקרים רבים בשני העשורים האחרונים להמשיג מנהיגות כיחסים. ליחסים אלה יש צורות שונות של ביטוי, יש מהות שמשנתה. החוקרים עוסקים הן בסוגים שונים של יחסים בין מנהיג למונהגים (ראה שמיר 1991) והן בהגדרה ובאפיון של תנאי ההיתכנות היוצרים או מקדמים סוגים שונים של יחסים.

ספרות המנהיגות העדכנית עוסקת בשתי רמות בסיסיות של השפעה המתקיימות ביחסי גומלין בין מנהיג למונהגים. השפעה אחת נובעת מתוך הבנה שהמנהיג יוצר בקרב אנשיו תפיסת עלות-תועלת (זה יתבטא אצל המונהג בחשיבה כמו "אעשה כי זה טוב לי", "כדאי לי" וכדומה). השפעה כזו של מנהיגים מופיעה בספרות תחת הכותרת TRANSACTIONAL LEADERSHIP (המונח תורגם לעברית כ"מנהיגות עיסקאית" או "מנהיגות מתגמלת").

ההשפעה השנייה של מנהיגים היא זו ה"מחוללת רגשות". מנהיגות כזו יוצרת אצל המונהגים נכונות להתאמץ ולפעול מעל ומעבר למקובל בסביבתם, לעתים אף להסתכן, ובקצרה - לעשות דברים שאין בהם כל היגיון "תועלתני" במונחים מקובלים של "רציונליות לכאורה". מעשים אלה נעשים מתוך קשר רגשי שנוצר בין מנהיג לאנשיו. מנהיגות כזו קרויה בספרות בשמות שונים, שהידועים בהם הם TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ו"CHARISMATIC LEADERSHIP".

המונח TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP הוא המונח היותר שכיח בספרות המחקרית

על מנהיגות, והוא תורגם לעברית במונחים "מנהיגות מתמירה" (מלשון תמורה – שינוי) או "מנהיגות מעצבת", היינו מנהיגות המעצבת ציפיות של מונהגים וגורמת להם לעשות יותר מכפי שציפו מעצמם לעשות בתחילת הקשר עם המנהיג.

לאן מתפתלים שבילי היער?

מנהיגים, מונהגים והקשר (קונטקסט)

קליין והאוס (1995) ניסחו דימוי המאפשר לתאר באופן ממוקד ומוחשי את כיווני ההתפתחות של החשיבה והמחקר על מנהיגות. הם בחרו לדמות את המנהיגות ללהבה הנוצרת ממפגש של שלושה מרכיבים: (1) הניצוץ – המנהיג; (2) חומרי הבעירה – המונהגים; (3) החמצן – הנסיבות.

כל שלושת המרכיבים הללו לא רק יוצרים את הלהבה אלא גם קובעים את עוצמתה. מטאפורה זו היא מסגרת אנליטית המאפשרת התבוננות וניתוח של תופעת המנהיגות בפרספקטיבה רחבה והשוואתית. ראשית, קיימת בה ראייה של מנהיגות כתופעה אינטראקטיבית. שנית, מדימוי זה משתמע כי קיימת אפשרות ליחסים מסוגים שונים, בעלי אינטנסיביות שונה, בין המנהיג לאנשיו. שלישית, קיימת התייחסות למרכיבים סביבתיים וקונטקסטואליים המשפיעים על יחסי הגומלין בין המנהיג לאנשיו.

החשיבה המושגית והמאמץ המחקרי בתחום חקר המנהיגות אכן מתפתחים לעבר הבהרת הכיוונים הללו. הספרות העדכנית מתחילה להצביע על מיפוי יותר ממוקד של סוגי יחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים בנסיבות שונות. אסביר להלן כמה הבחנות מהותיות: הבחנה חשובה-אחת היא בין "מנהיגות בחיי יום יום", המתקיימת למשל בין מנהל בארגון לכפיפיו או בין מנהל בית-ספר לסגל המורים, לבין מנהיגות במצבי משבר (פופר 1998). הדינמיקה של המנהיגות בחיי יום יום מתקיימת בשני הערוצים שצוינו: מנהיגות מתגמלת ומנהיגות מעצבת.

בתוך המסגרת של מנהיגות מתגמלת ניתן לראות את היחסים כיחסים בין מבוגרים, שכן ההנחה בבסיס האפיון של מנהיגות כזו היא שמתקיימים יחסי חליפין בין המנהיג למונהגים. יחסי חליפין משמעם ששני הצדדים מודעים למה שניתן ולמה שמתקבל במסגרת יחסי הגומלין. לפיכך, המנהיג המתגמל האפקטיבי הוא אותו מנהיג היודע לזהות היטב את ציפיות המונהגים ולהגיב אליהם ברגישות ובהתאמה. יתר על כן, הוא מצליח ליצור ואף להפנים תודעה של קשר ברור בין מאמץ לתגמול (הולנדר 1978).

מאידך גיסא, ביחסי מנהיגות מעצבת היסוד ההתפתחותי הוא מרכזי בדינמיקה. המנהיג המעצב, כפי שטען ברנס (1978), מניע את המונהגים שלא להסתפק בצרכים הנמוכים בסולם של מסלואו, אלא לשאוף להשיג הגשמה עצמית שהיא הרמה הגבוהה ביותר בסולם (מסלואו 1954). יתר על כן, המנהיג המעצב משפיע על אנשיו לפעול על-פי הערכים הגבוהים ביותר בסולם המוסרי (ראה למשל קולבי וקולברג 1987) ולפעול תמיד על-פי ערכים של צדק ושוויון שהם ערכים מוחלטים וסופיים. זאת בשונה ממנהיג מתגמל, המתמקד יותר בערכי

פרק ג'

הטווח המלא של המנהיגות – בדרך להעלאת רמת האפקטיביות של היחיד, הקבוצה והארגון

ברוס אבוליו

מבוא

בעשור האחרון ניכרת בעולם התעניינות גוברת והולכת בחקר הגורמים המנהיגותיים הנתפסים כבעלי ההשפעה הגדולה ביותר על רמת ההנעה (מוטיבציה) ועל אופן ההתנהגות של מונהגים. מספר חוקרים בחרו לתייג את רכיבי המנהיגות הללו תחת הכותרת "מנהיגות כריזמטית" או "מנהיגות מעוררת השראה"; אחרים כינו אותם גורמים בשם "מודלים ניאור כריזמטיים של מנהיגות"; ואילו אנו בחרנו להתייחס אליהם כאל ביטויים של מנהיגות מעצבת.

תודות למאמץ מחקרי משותף, שבו נטלו חלק חוקרים רבים, הצלחנו במהלך השנים האחרונות להעמיק מאוד את ידיעותינו ואת הבנתנו לגבי האופן שבו מתפתחת המנהיגות המעצבת ולגבי האופן שבו היא משפיעה על יחידים, על קבוצות ועל ארגונים. התובנות החדשות שרכשנו הביאו אותנו, בין היתר, לניסוח מודל "הטווח המלא של סגנונות המנהיגות". הטענה המרכזית העומדת בבסיסו של מודל זה היא שניתן לחלק את כל רפרטואר ההתנהגויות המנהיגותיות המוכר לנו לשלוש קטגוריות כלליות: מנהיגות מעצבת (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP); מנהיגות מתגמלת (TRANSACTIONAL LEADERSHIP); ואי-מנהיגות (או מנהיגות של "שב ואל תעשה"). הקטגוריות הללו מחולקות בחלוקת משנה לתת-קטגוריות, אשר כולן יחד מרכיבות טווח שלם של סגנונות מנהיגות.

במהלך עבודתנו נתקלנו לא פעם בביקורת אשר התמקדה ביומרת הרבה הגלומה בשמו של המודל – "מודל הטווח המלא". לפיכך אני מבקש להתעכב מעט על המניעים לבחירת השם. בניגוד לעלול להשתמע, המונח "טווח מלא" נבחר לא בשל התחושה שהצלחנו לאתר ולאפיין את כל המכניזמים או ההתנהגויות שבאמצעותן משפיעים מנהיגים על מונהגיהם,

אלא להפך: המודל מתיימר לתאר אך ורק את כלל ההתנהגויות ומנגנוני ההשפעה המוכרים לנו כיום. לפיכך השימוש במונח "טווח מלא" נועד דווקא לתבוע מעצמנו ומעמיתינו החוקרים להמשיך ולהרחיב את טווח החקירה בניסיון לאתר גורמים או מנגנונים מנהיגותיים נוספים אשר טרם אותרו עד היום, ואשר מטבע הדברים אינם מופיעים במודל זה.

כמו כן ביקשנו להרחיב את היקף החקירה באמצעות בחינת רכיביו של המודל בשלוש רמות ניתוח מובחנות: רמת היחיד, רמת הקבוצה ורמת הארגון. אחד ההיבטים הייחודיים של הגישה קשור לכך שנטלנו אותם רכיבים מנהיגותיים אשר אותרו ברמת הניתוח של המנהיג האינדיבידואלי, ויישמנו אותם למחקר ולניתוח של תהליכים מנהיגותיים ברמת הקבוצה והארגון. השימוש בשיטה זו לא נבע משיקולי נוחות, אלא משום הסברה כי מודל "הטווח המלא" מספק מסגרת ניתוח תקפה להסבר טווח סגנונות המנהיגות אשר בהם ניתן להבחין בקבוצות ובארגונים שונים.

לסיכום - התחלנו במקום שבו החלו מרבית החוקרים את חקירתם - בחקר המנהיג כייחיד; בהמשך לקחנו אותו מודל וניסינו לבחון באמצעות מנהיגות משותפת בצוותים; ולאחר מכן יישמנו אותו בתמציתיות בדיון על תרבויות ארגוניות.

מטרתו של המאמר הנוכחי היא אפוא להציג בפני הקורא את הנקודה העדכנית שאליה הגענו במאמצינו להמשיג ולמדוד "טווח מלא" של סגנונות מנהיגות. אפתח בתיאור רכיביו הבסיסיים של המודל, כפי שאותרו ברמת הפרט. לאחר מכן אתאר כיצד מדדנו את הטווח המלא של המנהיגות בכל אחת מרמות הניתוח (פרט, קבוצה וארגון) ואסקור ממצאים מחקריים מרכזיים אשר התקבלו במהלך הניסיונות להשתמש במודל "הטווח המלא" לניבוי רמות המוטיבציה והביצוע של יחידים ושל קבוצות.

המודל הרב-גורמי

המודל הרב-גורמי, שהוצג לראשונה על-ידי באס ב-1985, התבסס על ניתוח תוכני של הבחנותיו של בארנס (1978) בין מנהיגים מתגמלים למנהיגים מעצבים, כמו גם על תיאוריית המנהיגות הכריזמטית של האוס (1977).

באס השתמש בתיאורי ההתנהגות הנגזרים מן התיאוריות הללו כדי לבנות כלי מחקרי, אשר זכה לשם (MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE) MLQ או בעברית - שמ"ר (שאלון המנהיגות הרב-גורמי). ניתוח גורמים שבוצע על פריטי השאלון הביא לזיהוי שישה גורמים מרכזיים: שלושה גורמים של מנהיגות מעצבת - (1) כריזמה - הנעה השראתית (2) אתגור אינטלקטואלי (3) התייחסות אינדיבידואלית; שני גורמים של מנהיגות מתגמלת - (1) תגמול מותנה (2) מנהיגות מתקנת (ניהול לפי חריגים); וגורם אחד של אי-מנהיגות - סגנון של "שב ואל תעשה" (LAISSEZ FAIRE).

בהמשך למודל הקונצפטואלי שהציע בארנס, טען גם באס כי שלוש הקטגוריות המרכזיות של המודל - המנהיגות המעצבת, המנהיגות המתגמלת והמנהיגות בסגנון אי-מנהיגות, מקיימות ביניהן יחסים הייררכיים. לטענתו מנהיגות בסגנון "שב ואל תעשה" מייצגת את הרמה הנמוכה ביותר, שכן מדובר בעליל במנהיגות פסיבית המבטאת למעשה ויתור מראש

על כל ניסיון להשפיע ואשר יש לה בדרך כלל השפעות שליליות על האפקטיביות ועל שביעות הרצון של המונהגים.

המנהיגות המתגמלת מייצגת רמה גבוהה יותר של מנהיגות. זוהי מנהיגות פעילה יותר המציגה בפני המונהגים באופן ברור את הרמות שאליהן הם נדרשים להגיע ואת התגמול הצפוי להם אם יעמדו באמות מידה אלה. ואכן, במידה שהתגמול הצפוי נראה למונהגים ראוי – הם פועלים כדי לעמוד בציפיות. אולם בנקודה זו בדיוק נמצאת גם המגבלה המרכזית של המנהיגות המתגמלת: מתוקף היותם מונעים על-ידי שיקולים אקסטרנינזיים של כדאיות – יגיעו המונהגים, במקרה הטוב, לרמת הביצוע הנדרשת; אך לעולם לא מעבר לכך.



המנהיגות המעצבת, לעומת זאת, מניעה את המונהגים לעשות יותר מכפי שהתכוונו בתחילה ולעתים קרובות אף מעבר למה שהם האמינו שביכולתם לעשות. זוהי מנהיגות המעצבת את ציפיות המונהגים מעצמם וגורמת להם לחוש מחויבות כמו גם תחושות של עוצמה ויכולת. לפי באס – זוהי התגלמות המנהיגות בצורתה הגבוהה והמשמעותית ביותר. טיעונו אלה של באס זכו במשך השנים לתמיכה נרחבת מתוצאותיהם של מחקרים רבים, אשר נערכו בתרבויות שונות, בדרגים ארגוניים שונים ותוך שימוש במתודולוגיות מחקריות שונות.

לדוגמה, מספר חוקרים מצאו כי קיים מתאם (קורלציה) גבוה בין רמת המנהיגות המעצבת של האדם העומד בראש הארגון לבין רמת הביצועים של אותו ארגון. מתאם זה היה באופן עקיבי גבוה יותר מן המתאם (החיובי כשלעצמו) בין מנהיגות מתגמלת לבין ביצועי הארגון (גספר 1992; פטרסון, פולר, קסטר וסטרינגר 1995; לואה, קרואק וסיבאסובראמאניאם 1996). מחקרים אלה ואחרים מצאו בדרך כלל מתאם שלילי בין מנהיגות פסיבית ונמנעת בסגנון "שב ואל תעשה" לבין ביצועיו של הארגון.

מיד עם פרסומם של מודל המנהיגות הרב-גורמי ושל שאלון המנהיגות הרב-גורמי החלו חוקרים רבים לבקר את רציונל החלוקה לגורמים השונים. כך לדוגמה טענו מספר חוקרים כי יש להוציא את המנהיגות מסוג "LAISSEZ FAIRE" מן המודל ומן השאלון, שכן אין מדובר בסגנון מנהיגות אלא בהתנהגות אנטי-מנהיגותית. חוקרים אחרים התמקדו במתאם החיובי שקיים בין גורמי המנהיגות המעצבת לבין גורמי המנהיגות המתגמלת ושאלו אם אכן מדובר בשני גורמים מובחנים או שמא ראויים שניהם להיות מוצגים כגורם אחד מאוחד.

חוקרים נוספים הציעו לחלק את גורם המנהיגות המתקנת (או בשמו האחר – ניהול לפי חריגים) לשני תת-גורמים: מנהיגות מתקנת אקטיבית ומנהיגות מתקנת פסיבית, ואילו אחרים הציעו דווקא לאחד בין המנהיגות המתקנת לבין סגנון ה"LAISSEZ FAIRE". ניסיונותיהם של החוקרים השונים להוכיח את נכונות טיעוניהם הביאו להיווצרותן של מספר גרסאות שונות לשאלון המנהיגות הרב-גורמי. המחקרים שנערכו תוך שימוש בגרסאות השונות הביאו לניסוחם של מודלים חלופיים בני שניים, שלושה, חמישה ושבעה גורמים (היו אף מי שהרחיקו לכת וטענו כי כל ההתנהגויות המופיעות בשאלון שייכות לגורם אחד – גורם מנהיגות כללי – שמשמעותו "או שאתה מנהיג; או שאתה לא!").

במהלך שנת 1991 פיתחנו מודל מנהיגות אשר זיהה שמונה רכיבים או סגנונות מובחנים של מנהיגות. מודל זה, שהוא המודל הדיפרנציאלי ביותר מבין כל המודלים שהוצעו במהלך השנים, התבסס על תוצאותיו של מחקר שנערך בקרב קבוצה של 78 מנהלים. המנהלים שהשתתפו במחקר התבקשו, באמצעות שאלון פתוח, לתאר את מאפייניהם הבולטים של מנהיגים אשר השפיעו השפעה משמעותית במיוחד על תפיסת המנהיגות האישית שלהם, ולענות על השאלה "כיצד לדעתך יכולים מנהיגים לגרום לאנשים להעדיף את טובת הקבוצה על פני טובתם האישית?".

על בסיס הממצאים הללו, כפי שדווחו על-ידי הייטר ובאס (1988), הורחב במקצת המודל המקורי בן ששת הגורמים. כך לדוגמה חולקה המנהיגות המתקנת לשני ממדים: מנהיגות מתקנת פסיבית ומנהיגות מתקנת אקטיבית.

כמו כן החלטנו להפריד בין הכריזמה לבין ההשראה ההנעתית, שכן נוכחנו לדעת כי ישנם מנהיגים מעוררי השראה שאינם נתפסים ככריזמטיים. כך נוצר המודל בן שמונת הרכיבים אשר זכה לכינוי "מודל הטווח המלא של המנהיגות".

מודל "הטווח המלא של המנהיגות"

מודל הטווח המלא כולל, כאמור, שמונה רכיבים או סגנונות מנהיגות הממוקמים ברצף על פני מישור בן שני צירים: הציר האופקי מתייחס למידת האקטיביות של כל סגנון ואילו הציר האנכי מתייחס למידת האפקטיביות של כל אחד מן הרכיבים השונים (ראה תרשים מספר 1).

אציג כעת בקצרה את רכיבי המודל.

1. מנהיגות בסגנון של "שב ואל תעשה" (LAISSEZ FAIRE)

המאפיין הבולט ביותר בהתנהגותו של מנהיג המפגין סגנון כזה הוא ההימנעות מנקיטת עמדה, מקבלת החלטות, ולמעשה מכל פעולה שהיא. מנהיג כזה נוטה לעכב דברים ולגלות אדישות רבה למתרחש סביבו. הוא אינו מעורב באופן פעיל בעבודת המונהגים, ונוכחותו בשטח אינה מורגשת ואינה משמעותית. מנהיגות בלתי אקטיבית זו מבטאת למעשה ויתור על כל ניסיון להשפיע.

המונהגים של מנהיג כזה, אשר אינם זוכים מטבע הדברים לכל הכוונה או תמיכה, יפגינו בדרך כלל אדישות וחוסר אכפתיות, ויטו להתמקד בהשגת יעדיהם האישיים גם אם הם נמצאים בסתירה ליעדי הארגון או הקבוצה.

2. מנהיגות מתקנת פסיבית (MANAGEMENT BY EXCEPTIONS - PASSIVE)

מנהיגות זו בנויה למעשה על איתור טעויות ותיקונן. מנהיג המפגין סגנון מנהיגות מעין זה בדרך כלל יגדיר לאנשיו תקנים כלליים לביצוע, ואחר-כך יימנע מכל מעורבות באופן הביצוע – כל עוד לא מתגלות טעויות או תקלות. רק ברגע שמגיע לידיעתו של המנהיג דבר קיומה של תקלה, הוא מתערב ופועל להחזרת הדברים לקדמותם.

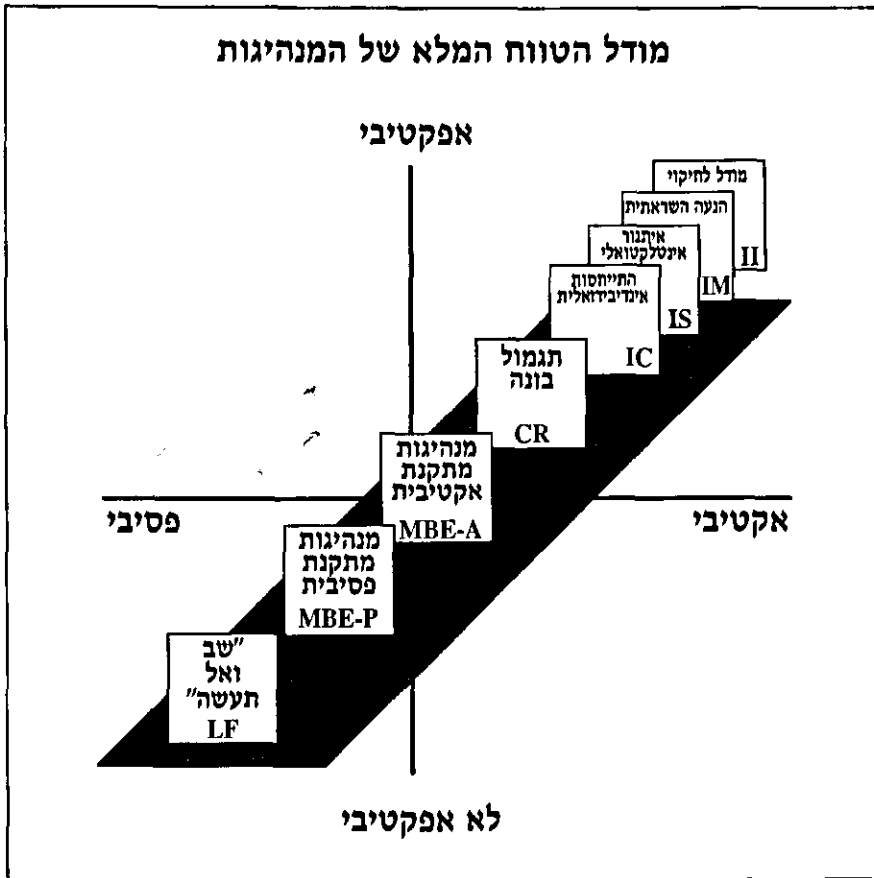
מנהיגים כאלה הם מאמינים גדולים במשפט "אם זה לא שבור – אל תתקן!". הם מתמקדים ב"כיבוי שריפות" בלבד ואינם עושים כל מאמץ ליצור תקנים חדשים ומשופרים. מונהגיו של מנהיג מתקן פסיבי יונעו בעיקר על-ידי החשש מתגובתו החריפה של המנהיג בכל מקרה של כישלון. כתוצאה מכך הם מצליחים, במקרה הטוב, לשמור על הרמה הקיימת, אך אינם מתקדמים מעבר לה.

3. מנהיגות מתקנת אקטיבית

(MANAGEMENT BY EXCEPTIONS - ACTIVE)

גם סגנון מנהיגות זה מתמקד באיתור חריגים, סטיות וכישלונות בשמירת הרמה הקיימת. אולם בניגוד לעמיתו – המתקן הפסיבי – אין המתקן האקטיבי ממתין עד שהבעיה או התקלה מובאים לפתחו, אלא משקיע אנרגיה רבה ב"רהרוח", במעקב ובבקרה צמודה על כל צעד מצעדיהם של אנשיו. מנהיג מעין זה עוקב באופן פעיל אחר תחומים מועדים לפורענות אשר בהם צצו או עומדות לצוץ בעיות, ומנסה לאתרן ולתקן במהירות המרבית. אנשיו של מנהיג כזה יטו להימנע מלקיחת סיכונים ולכן יעדיפו לשמר שיטות עבודה "מסורתיות". הם יימנעו ככל האפשר מלבצע ניסיונות חדשניים, מאחר שבכך הם עלולים להסתכן בביצוע טעויות אשר תגוררנה תגובות שליליות מצד המנהיג. מונהגיהם של מנהיגים כאלה אינם מפגינים בדרך כלל רמת ביצוע גבוהה. גרוע מכך – מנהיגים המכתיבים מדיניות של "אל תעז לשנות כדי שלא יתקלקל..." מסתכנים בכך שאנשיהם ירבו בהפגנת צייתנות עיוורת, "ראש קטן" ו"כיסוי-תחת".

תרשים 1



4. תגמול בונה (CONTINGENT REWARD)

מנהיג אשר עושה שימוש רב במנהיגות המתבססת על תגמול-בונה, מדגיש בהתנהגותו את היבטי החליפין של המנהיגות. מנהיג כזה מציג בפני אנשיו בצורה ברורה ומובנת את המטרות ואת היעדים שיש להשיג, וקובע מי אחראי להשגתם. כמו כן הוא מקפיד להבהיר לכפופים לו מהו התגמול שיזכו לו בתמורה לעמידתם באותם יעדים מוסכמים. תהליך זה יכול להיות חד-צדדי, כאשר המנהיג קובע לבדו את היעדים ואת התגמולים, אך הוא יכול להיות גם תהליך שיתופי - כאשר הן היעדים והן התגמולים נקבעים באמצעות דיאלוג או באמצעות "משא ומתן" בין המנהיג לאנשיו.

מנהיג כזה נוטל בדרך כלל חלק פעיל בהשגת המשימה. הוא מספק לאנשיו משוב בונה ומקפיד לשבח אותם כאשר הם ראוים לכך.

המניע המרכזי העומד מאחורי נכונותם של המונהגים לשתף פעולה עם מנהיג כזה הוא שיקולי כדאיות. לפיכך, מידת המאמץ שישקיעו המונהגים תלויה במידה רבה במידת האטרקטיביות של התגמול הצפוי, או לחלופין במידת רתיעתם מן העונשים הצפויים להם במקרה של כישלון.

ארבעת הרכיבים אשר הוצגו לעיל, יעילים ככל שיהיו, מסוגלים במקרה הטוב לגרום למונהגים לשתף פעולה עם המנהיג מתוך שיקולי כדאיות ולהגיע לרמת הביצוע הנדרשת. אולם כאשר אנו מתבקשים לחשוב על דמויות מופת מנהיגותיות אשר השפיעו עלינו או על אחרים אנו נוטים בדרך כלל לתאר מנהיגים אשר גרמו לאנשיהם לפרוץ גבולות, להגיע לרמות ביצוע שמעבר לנדרש ולפעול מתוך מחויבות פנימית ולא דווקא מתוך שיקולי כדאיות אישית. כיצד, אם כן, מצליחים מנהיגים לסחוף את אנשיהם להפגנת התנהגויות כאלה? התשובה לכך טמונה בארבעת הרכיבים הבאים, השייכים כולם למסגרת-העל של **המנהיגות המעצבת**.

5. התייחסות אינדיבידואלית (INDIVIDUAL CONSIDERATION)

מנהיג אשר עושה שימוש רב בהתייחסות אינדיבידואלית מקדיש בדרך כלל תשומת לב מיוחדת לצורכי ההתפתחות האישיים של כל אחד מאנשיו ומספק להם מענה באמצעות הדרכה וחינוך.

המנהיג נותן לכל מונהג הזדמנויות רבות ככל האפשר ללמידה, ומעניק לו סביבה תומכת המאפשרת לו להתנסות מבלי לחשוש מביצוע טעויות. בהתנהגותו זו מבטא המנהיג את הכרתו בקיום הבדלים בצרכים וביכולות של אנשים שונים.

המנהיג מרבה לקיים קשרי גומלין אישיים, אשר במהלכם הוא מעודד את המונהגים לקיים עמו תקשורת דו־סטרית. הוא מקפיד להיות נגיש וזמין; הוא מגלה הבנה לבעיותיהם האישיות של אנשיו והוא מקפיד להתייחס אל כל אחד ואחד מהם כאל אדם בעל צרכים ייחודיים ולא כאל "בורג במערכת".

מנהיג המבטא במנהיגותו התייחסות אינדיבידואלית יקפיד להעניק לאנשיו מרחב התפתחות המתאים לצורכיהם ולשלב ההתפתחותי שבו הם נמצאים. כך, לדוגמה, יזכו חלק מן האנשים ליותר עידוד ותמיכה מאשר אחרים; חלקם יזכו ליותר עצמאות וחלקם לבקרה צמודה יותר.

היחס האישי שהמונהגים זוכים לו מפחית את רמות התסכול והתחרותיות שלהם ומגביר את נכונותם לשתוף פעולה. הם מגלים בדרך כלל רצון רב להתפתחות אישית ושואפים לקבל משימות אשר יאפשרו להם ללמוד דברים חדשים.

תדריך למ"מ צעיר

...עוד זכר, וזה אחרון: הפלוגה שלי היא משפחה, אם האנשים רוצים בזאת, ואם לא. אני רוצה שהיא תהיה משפחה של אנשים שבעי רצון ובעלי שליטה עצמית, ולכן כל קצין חייב ללמוד את אנשיו בשעת תפקיד ולאחר תפקיד, כמובן מבלי להפוך לאומנת עליך להכיר כל אחד ואחד מאנשיו, לדעת אותם ולהעריך אותם, את חנייהם, הפרטיים, האזרחיים והמשפחתיים. בעיקר עליך לדעת מהו הדבר המציק למישהו, כדי שתוכל לעזור לו.

מתוך "מנהיגות צבאית", חיים לסקוב

6. אתגור אינטלקטואלי (INTELLECTUAL STIMULATION)

סגנון זה מייצג את ההיבטים הקשורים בפתרון בעיות. המאפיין המרכזי של מנהיגים כאלה הוא גישה לבעיות דרך הצבת סימני שאלה מעל הנחות היסוד אשר הנחו את דרך הטיפול באותה בעיה בעבר. הם מעודדים אחרים לבחון את הבעיה מזוויות רבות, אשר אפשר שלא הובאו בחשבון לפני כן; הם מרחיבים את הפרספקטיבה שדרכה בוחנים המונהגים את הבעיה; הם הופכים טעויות לחלק בונה של תהליך הלמידה; וחשוב מכול - הם לא בהכרח פותרים את הבעיה עבור אנשים, אלא משפרים את יכולת המונהגים לפתור בעצמם את הבעיות הנוכחיות כמו גם בעיות עתידיות אשר טרם חשבו עליהן. מנהיג המפגין סגנון של אתגור אינטלקטואלי מעודד את אנשיו לשאול שאלות, לגלות פתיחות לביקורת ולהעלות חלופות פעולה רבות ויצירתיות ככל האפשר.

המונהגים מצדם מפגינים בדרך כלל חשיבה מעמיקה, עצמאית וביקורתית, ומשתדלים ככל יכולתם למצוא דרכים טובות יותר לביצוע משימותיהם.

7. הנעה השראתית (INSPIRATIONAL MOTIVATION)

רכיב זה במודל מייצג את האנרגיה, היוזמה, העקשנות והיכולת לראות את פני העתיד, אשר לעתים כה תכופות מבחינה בין מנהיג רגיל לבין מנהיג יוצא דופן.

ההשראה מייצגת את האיכויות המנהיגותיות אשר מניעות את המונהגים להשיג רמות יוצאות מן הכלל של הישגים, הן במונחים של ביצוע והן במונחים של התפתחות אישית. מנהיגים מעוררי השראה מלהיבים את אנשיהם באמצעות הצגת אפשרות לעתיד שונה. הם מדגישים את משמעות ההשקעה בהווה כאמצעי להשגת עתיד מושך, אשר סוחף את תשומת הלב והדמיון של המונהגים ומעורר בהם הזדהות עמוקה. כמו כן הם מעלים את ציפיות האנשים מעצמם ומשדרים ביטחון ואמון מלא ביכולתם של המונהגים לעמוד בציפיות הללו.

8. השפעה כמודל לחיקוי ולהזדהות (IDEALIZED INFLUENCE)*

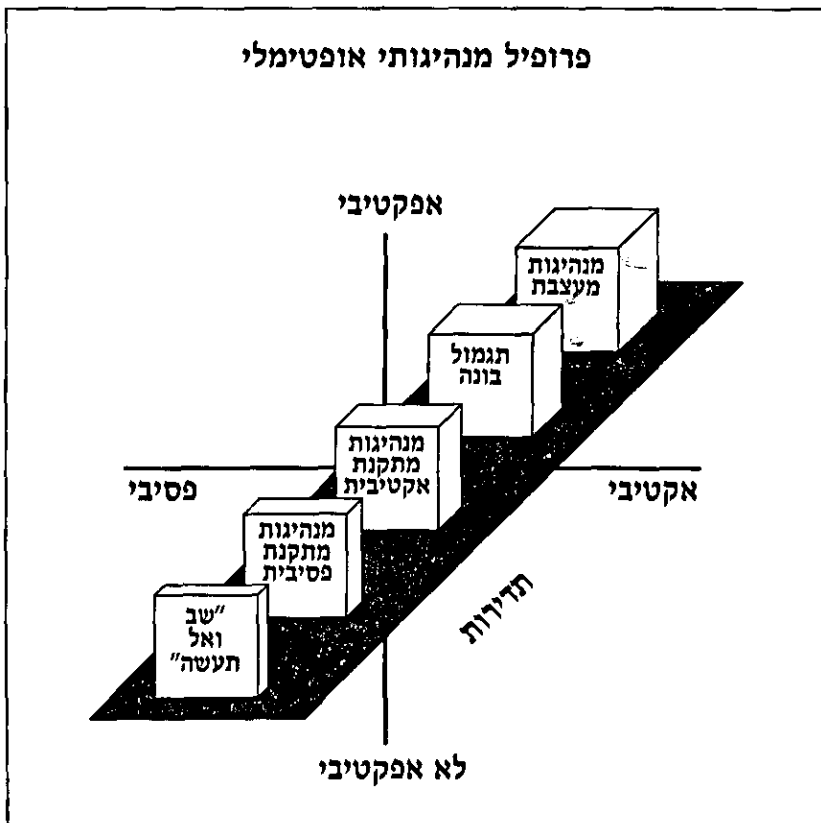
רכיב זה מייצג את הרמה הגבוהה ביותר של המנהיגות המעצבת. מדובר במנהיגות המציבה מופת מוסרי והתנהגותי, אשר גורם למונהגים להזדהות עם המנהיג ולחקות את דרכי פעולתו. מנהיגים כאלה מפגינים עוצמה, ביטחון עצמי, עקביות ודבקות במשימה. הם מגלים נכונות להקריב אינטרסים אישיים כדי לסייע לאחרים; הם אינם מהססים ליטול על עצמם סיכונים בעת הצורך ואינם מתחמקים מלקיחת אחריות מלאה לפעולות המתבצעות עלידי אנשיהם. הם נמנעים משימוש בכוח לשם השגת מטרותיהם האישיות, ומפעילים כוח רק כאשר טובת המשימה דורשת זאת.

* א. במהלך העבודה נוכחו לדעת כי המושג כריזמה מעורר בקרב אנשים רבים אסוציאציות וקונטציות שונות מאלה שאליהן התכוונו. לפיכך החלטנו לכנות רכיב זה בשם "השפעה כמודל לחיקוי ולהזדהות".
 ב. מצאנו לנכון לקבל את המלצתם של האוס, ספנגלר ורוויק (1991) ליצירת הבחנה בין התנהגויות הגורמות למונהגים לרצות ולחקות ולהזדהות עם המנהיג, לבין אפקטים של אותן התנהגויות. הבחנה זו אינה מופיעה במודל התיאורטי אלא בכלי המדידה המרכזי שלו - שאלון ה-MLQ, שבו קיים פיצול כזה ולכן הוא מציג תשעה רכיבים ולא שמונה כפי שמופיעים במודל התיאורטי.

המונהגים מצדם רוחשים למנהיג אמון מלא. הם מאמצים לעצמם את הערכים אשר אותם מדגיש המנהיג, מחקים את התנהגותו, ומקדישים את עצמם באופן רצוני לחלוטין להגשמת חזונו של המנהיג; חזון אשר הופך עד מהרה לחזון האישי שלהם.

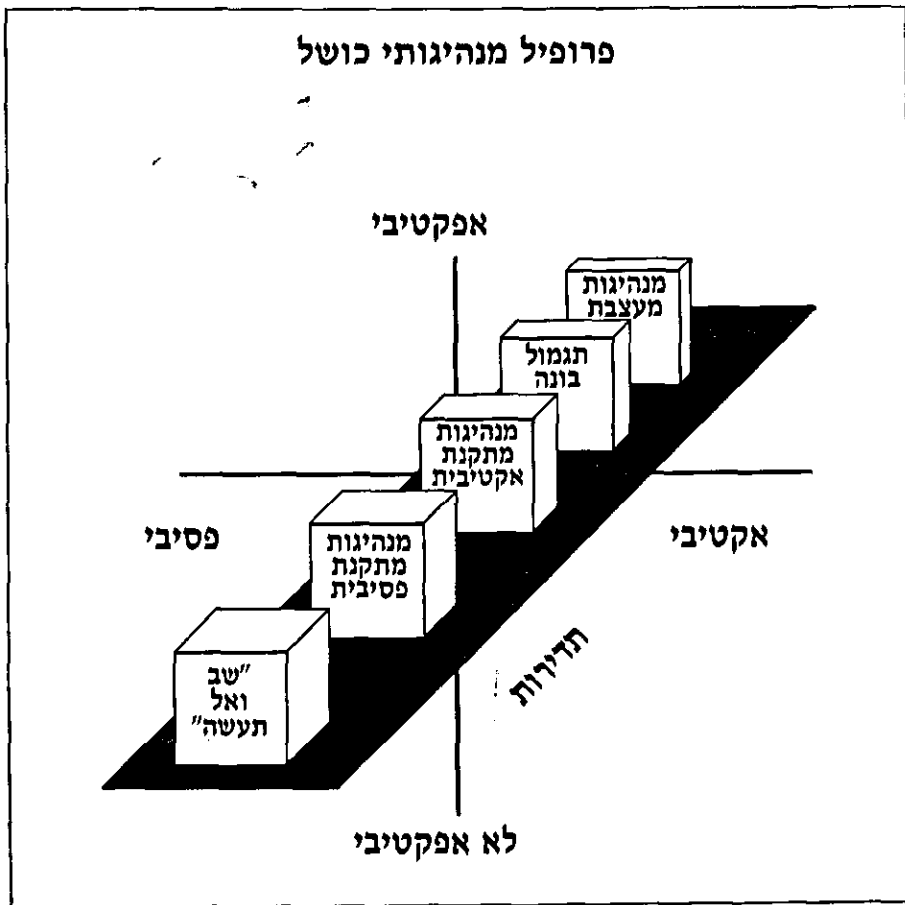
הנחת היסוד החשובה ביותר של "מודל הטווח המלא" היא שכל מנהיג באשר הוא מנהיג מפגין במסגרת הקשרים שלו עם אנשיו וסביבתו את כל מגוון הסגנונות, אולם תדירות השימוש בכל אחד מן הסגנונות משתנה כמובן ממנהיג למנהיג. ההבדלים הללו בתדירות השימוש בסגנונות השונים הם שיוצרים את ההבחנה בין הפרופילים המנהיגותיים של מנהיגים שונים. הבדלים אלה מיוצגים במודל באמצעות המימד השלישי שלו - מימד התדירות. מימד זה מגולם בתרשים המודל בעובי/עומק של כל אחת מן הקוביות המייצגות כל אחד מהסגנונות השונים.

תרשים 2



הפרופיל האופטימלי (ראה תרשים 2) מציג מנהיג אשר מרבה להפגין התנהגויות השייכות לרכיבי המנהיגות המעצבת והתגמול הבונה וממעט להפגין התנהגויות מסוג של מנהיגות מתקנת ושל אי-מנהיגות. לעומתו הפרופיל המנהיגותי הכושל (ראה תרשים 3) מציג בפנינו מנהיג אשר מרבה להפגין התנהגויות מסוג אי-מנהיגות ומנהיגות מתקנת וממעט בהפגנת התנהגויות מעצבות ו/או מתגמלות-בונות.

תרשים 3



ממצאיהם של מספר מחקרים (באס ואבוליו 1990; באס ואבוליו 1993) מעמידים בסימן שאלה את ההצדקה האמפירית שבפירוק המודל למספר כה גדול של רכיבים. לדוגמה, נמצאו מתאמים פנימיים גבוהים יחסית בין ארבעת רכיבי המנהיגות המעצבת לבין עצמם. אף על פי כן, אנו סבורים כי לצורכי הערכה, ייעוץ והדרכה מוטב למדוד כל אחד מארבעת הרכיבים הללו בנפרד. למסקנה דומה הגיעו גם דן-הרטוג, ואן-מויין וקופמן (1997), בעקבות מחקר שערכו על מנהלים הולנדיים. לאחר שבחנו את ישימותם של מודלים בני שלושה גורמים (מנהיגות מעצבת, מנהיגות מתגמלת ומנהיגות פסיבית) וארבעה גורמים (מנהיגות מעצבת, תגמול בונה, ניהול לפי חריגים ומנהיגות פסיבית) קבעו דן-הרטוג ועמיתיו כי "למרות שהמודל בן שלושת הגורמים מספק את הפתרון המחקרי השימושי ביותר, ההבחנה בין הרכיבים השונים של המנהיגות המעצבת עשויה להיות יעילה, במיוחד לצורכי הדרכה ואימון" (שם: 32).

במקום להגביל את חקר פיתוח המנהיגות בעתיד לשימוש בגורם כללי של "כריזמה" או "מנהיגות מעצבת", אנו סבורים כי על החוקרים ואנשי היישום להמשיך ולפרק אותם גורמים כלליים למרכיביהם. הסיבה המרכזית לכך היא שקל הרבה יותר להסביר לאנשים כיצד הם יכולים להעלות את תדירות השימוש שהם עושים בהתנהגויות היוצרות אתגור אינטלקטואלי, או בכאלה המעבירות מסר של התייחסות אינדיבידואלית, מאשר להסביר להם כיצד הם יכולים להפוך ליותר כריזמטיים. באופן דומה, משוב מפורט ומובחן לגבי מידת השימוש שעושה החניך/הלומד בתגמול בונה, במנהיגות מתקנת-פסיבית ובמנהיגות מתקנת-אקטיבית, עשוי לסייע לו הרבה יותר מאשר משוב כללי לגבי ביצועיו כמנהיג מתגמל.

השלכות השימוש במודל על פיתוח המנהיגות ברמת הפרט

ניתן לזהות מספר השלכות משמעותיות של "מודל הטווח המלא" על הערכת המנהיגות ופיתוחה ברמת הפרט.

ראשית, באמצעות מדידת טווח רחב ומפורט יותר של רכיבי מנהיגות מגדילים את הסיכוי לספק תיאור אמיתי יותר של טווח סגנונות המנהיגות המתקיימים בזירות ארגוניות ובתרבויות שונות. שנית, הכלי המחקרי שפיתחנו, ה-MEQ, מקרב אותנו לפיתוח יכולות מדידה אפקטיביות יותר של מנהיגות לצורכי הערכה, הדרכה ופיתוח מנהיגות. שלישית, בעוד שרכיבי המנהיגות המתגמלת המופיעים במודל כבר נדונו בהרחבה בספרות המקצועית במהלך חמישים השנים האחרונות, הרי שרק מעט מאוד תשומת לב הוקדשה למדידה ולהבנת משמעותם של רכיבי המנהיגות המעצבת, עד לפני עשר-חמש עשרה שנים.

באופן אירוני, ככל שיותר ויותר ארגונים נעים לקראת השטחת המבנה ההיררכי שלהם, תוך שהם מוותרים על רמת מנהלי הביניים – כך גדל הצורך ביותר מנהיגות אישית וצוותית (האוס 1995; שמיר 1997).

רמת האינטגרציה והתלות ההדדית הנדרשת בסביבת העבודה "החדשה" מחייבת את הופעתה של מנהיגות אשר תלך מעבר לגבולות הכדאיות העסקתית לכיוונם של סגנונות מאתגרים, בעלי מגמה התפתחותית, מעוררי השראה ומעצבים. בהתבסס על הראיות