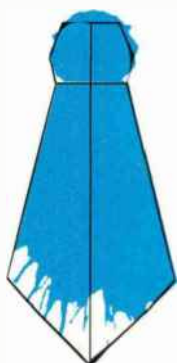


17.75x25.32	31	58 עמוד	THE MARKER	06/02/2012	30715170-4
המרכז הבינתחומי הרצליה - 84260					



הפקולטה לניהול | אקזקיוטיב MBA

בבדידות מזהרת

החיים במעלה ההייררכיה הארגונית רק נראים נוחים. למעשה, מנהלים ומנהיגים נדרשים להתמודד מדי יום עם שורה של קונפליקטים שרק הולכים ומחריפים והופכים אותם לאנשים בודדים מאוד

מאת ד"ר טלי איכנולדיביר

תומכים ומתנגדים. מרגע שמונית, אתה מנהיג של אוהביך ושל שונאיך במידה שווה. נטייתו הטבעית של כל אדם – ומנהיג גם הוא אנושי, למרבה הפלא – היא למצוא נחמה בקרב אוהדיו ולהתעלם, במקרה הטוב, מהאחרים. במציאות, אלה גם אלה מציבים בפניו אתגרים לא פשוטים: אתגר ההתמודדות עם המחכים לכל מעידה, ואתגר ההתמודדות עם המצפים ליחס מיוחד בגין תמיכתם.

2. אין עם מי לדבר: קונפליקט האמוץ-היכרות. ככל שאדם נמצא בעמדת מנהיגות בכירה יותר, כך עולה רמת האחריות של ההחלטות שעליו לקבל וגם מספרן. לכן, דווקא אצל מנהיג בעל אחריות והבנה גוברות גם המחשבות, החששות והספקות. באופן פרדוקסלי, ככל שמנהיג ניצב בפני החלטות מורכבות יותר, כך קטן מספרם של האנשים שעמם ביכולתו להתייעץ בפתיחות. הסתירה שבין "לך תסמוך על גורמים הקשורים למערכת שייתנו לך עצה נקייה", לבין "לך תסביר את כל נימי מורכבות המערכת למישהו חיצוני שאתה סומך עליו בזמן הפנוי שאין לך", מותירה בסופו של דבר את המנהל הבכיר בבדידותו. על כך כותבת היועצת האסטרטגית ג'ואי תאמר בנימה ספרותית-מלנכודית משהו: "באמצע הלילה או במהלך פגישה פתאום נוחתת עליך ההכרה שאתה לבר ושאתה רוצה לחלוק את השאלות שלך, ואפילו את החששות שלך, עם מישהו שרואה קודם כל לך ולהצלחתה של החברה שלך. אתה רוצה מישהו שלא תלוי בך שיאמר לך את האמת ושיכול לראות את התמונה הכוללת". אשרי המנהיג שמצא.

3. הכל הכל אני יכול: קונפליקט ההצלחה-בישולון. "תמיד כאשר אני מטפס עוקב אחרי כלב ששמו אגו", אמר ניטשה. ואולם, למרות המוניטין הגרוע שיצא לאגו, הרי שבמינון הנכון אגו הוא דבר חיובי המספק מידה בריאה של ביטחון ושאפתנות ומגרש הסנסנות, פחד ואדישות. כך טוענים, בין השאר, היועצים דייוויד מארקוס וסטיבן סמית בספרם "אגונומיקס". אנשים מגיעים לדרגות ניהול בכירות בין היתר מכיוון שיש להם אגו גדול שדוחף אותם לבטא את עצמם ולהשפיע. אבל לאגו יש גם נטייה לצאת משליטה וצריך להפעיל מנגנוני-נגד חזקים כדי לרסן אותו. האגו הוא פרדוקס איקרוס של המנהל הבכיר שמטיס

לי המחאה החברתית בארץ ובעולם גם אם אינם לינאריים בקצב התפשטותם או עצמתם, אכן מסוּמנים צורך בשינוי מהותי במודל המנהיגות הנידרש במערכות ציבוריות ועסקיות. לעומת זאת, אמר לאחרונה עו"ד רם כספי כי "אם מישהו מצליח – מורידים לו את הראש". יש משהו נוח מדי בראיית צד אחד בלבד של המשוואה. במסה "כיצד לרפא פנאט" כותב עמוס עוז: "מי הם הטובים בסרט ומי הם הרעים... חוששני שאינני יכול להקל עליכם באמצעות אמירה פשטנית: אלו המלאכים ואלו הנבלים וכל שעליכם לעשות הוא לתמוך במלאכים ואזי הטוב יגבר על הזרוע".

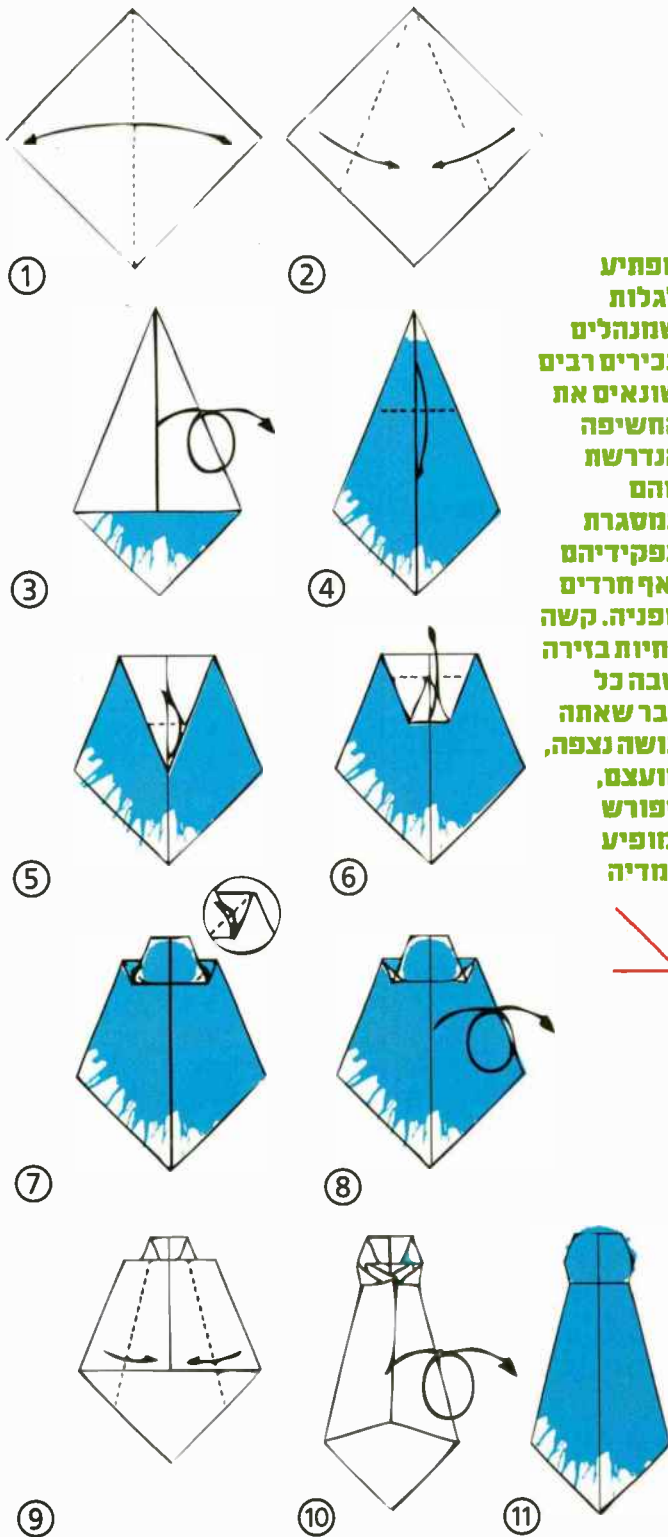
במילים אחרות, גם בלהט צרקה הדרך כדאי לזכור שהמשוואה מורכבת ושהרוב המכריע של המנהלים הבכירים מתמודדים מדי יום גם עם המחירים הכבדים שגובים מעמדם ומשרתם. נכון, גם עוברים זוטרים משלמים מחיר. נכון גם שהמנהיגים עצמם נחרו בתפקידם ושרובם מצאו עם הזמן פתרונות, מעקפים או הרחקות. ועם זאת עובדה היא שמנהיגות מציבה בפני בעלי תפקידים בכירים סדרה של קונפליקטים מורכבים שתוצאתם הבלתי נמנעת היא בדידות – והרי "העוני הנורא ביותר הוא הבדידות", כפי שאמר אאמא תרזה. לפניכם ששת המשמעותיים שבקוני פליקטים אלה.

1. דברים שרואים משם: קונפליקט השלם-חלקיו. על כתפי המנהיג מונח כובד האחריות להביא בחשבון שיקוֹלים רבים כדי לקבל החלטות. מנהל בכיר חי במציאות תמידית של כאוס ושל עורף תשומות, והבעייתיות הטיבועה בכך היא שכל אחת מהתשומות האינסופיות הללו מגיעה מהפרספקטיבה או מהאינטרס הצר של נושאה. ג'ואי ברמודז, לשעבר נשיא ומנכ"ל בנק Chainatrust, כתב כי "כל בעל דעה טוען רק בזכות חלק אחד של הפאזל מבלי לראות את יופיים של החלקים האחרים. איש אינו רואה את התמונה המלאה באופן שבו רואה אותה המנהיג. לכן, המנהיג רואה כאוס היכן שאחרים אינם רואים אותו. וכאן מתחילה בדידותו של מנהיג אינטליגנטי".

קונפליקט השלם-חלקיו נוגע גם בנקודה הרגישה של

דווקא אצל מנהיג בעל אחריות והבנה גוברות גם המחשבות, החששות והספקות. באופן פרדוקסלי, ככל שמנהיג ניצב בפני החלטות מורכבות יותר, כך קטן מספרם של האנשים שביכולתו להתייעץ עמם בפתיחות

18.24x24.36	32	58 עמוד	THE MARKER	06/02/2012	30715183-8
המרכז הבינתחומי הרצליה - 84260					



חפתיע לגלות שמנהלים בכירים רבים שונאים את החשיפה הנדרשת מהם במסגרת תפקידיהם ואף חרדים מפניה. קשה לחיות בזירה שבה כל דבר שאחה עושה נצפה, חועצם, חפורש וחופיע בחדיה

אותו לשמיים אך יכול גם לרסק אותו בסופו של דבר אל האדמה. התמודדות עמו דורשת מהמנהיג רמה גבוהה של מודעות ואומץ וקשה לחלוק בה עם אחרים.

4. תנאים של חיבה: קונפליקט האומץ-פופולריות. המחיר של "מחסור באהבה" שמנהלים בכירים צריכים לשלם הוא מקור מהותי נוסף לתחושת הבדידות. על פי תיאוריית המניעים של פרופ' ריווד מקללנר, מנהיגים מצליחים הם בעלי צורך בינוני בחיבה. צורך נמוך מדי בחיבה יביא לחוסר במרכיב הרגשי של התחברות לצרכים ולמאווים של אחרים, החיוני להצלחתו של מנהיג. ואולם, צורך גבוה מדי בחיבה לא יאפשר למנהיג לשלם את מחירן של החלטות לא פופולריות. רק נרמה לנו שקל לשלם את מחיר חוסר הפופולריות. כולנו מכורים להערכה ואהבה.

5. חשופים: קונפליקט הפומביות-נימוק. כל אחד חולם על 15 דקות התהילה שלו אבל יש מחיר כבד לחיים לאורך זמן תחת זרקורי הפומביות או תחת "טלסקרינים" בלשונו של ג'ורג' אודוול. מפתיע אולי לגלות שמנהלים בכירים רבים שונאים את החשיפה הנדרשת מהם במסגרת תפקידיהם ואף חרדים מפניה. קשה לחיות בזירה שבה כל דבר שאחה עושה או לא עושה נצפה, מועצם, זוכה להתייחסות, מפורש ומופיע במדיה. מעייף לשמש דוגמה אישית בכל צעד ושעל, לשקול כל מילה, לצפות בפרשנות עקומה למ עשיר, לתכנן כל חשיפה או להגיב לחשיפה לא מתוכננת. עם זאת, על פי התיאוריה של פרופ' בועז שמיר, חשיבות המרכיב הסימבולי בעבודתו של מנהיג גדלה ככל שהוא ממלא תפקיד בכיר יותר. המנהיג הוא גם הדמות שמייצגת את פעילות הארגון ודימויו, ולרוב אין לו את הזכות "לשחק את הווארד יו" ולהימנע מחשיפה. האמירה המיוחסת לפיי-לוסוף מרטין בובר, לפיה "אתה לא מספיק גדול כדי להיות צנוע" נכונה לגבי הרוב המכריע של המנהיגים.

6. יומם וילי: קונפליקט ההתמקדות-איזונים. תפקידי הנהיגה בכירים דורשים התמקדות בעבודה מעשית או מחשבתית סביב השעון. זו לא הבעת דעה אלא עובדה. מנהיגים לאורך ההיסטוריה - מדוד המלך, דרך גלסון מנרלה ועד לסטיב ג'ובס - דגו את עצמם לבדידות ברמה זו או אחרת מכיוון שהקריבו במידה לא מבוטלת את חייהם הפרטיים לטובת פריצות הדרך שחוללו. יש שיכנו זאת הקרבה ויש שיכנו זאת אגואיזם אבל בשורה התחתונה, לא היינו רואים את סיום האפרטהייד בדרום אפריקה או את האייד אלאמלא עמדו מאחוריהם אנשים שהתמקדו בהם באופן בלתי מאוזן בעליל. ■