

סקירת ספרות

מנהיגות

המונח מנהיגות מכיל פרשנויות רבות מאחר והוא משקף את נקודת המבט האישית של האדם בתחומים שונים. יש שיאמרו כי מנהיגות היא התנהגותו של אדם כאשר הוא מכוון את פעילות הקבוצה לקראת מטרה משותפת. אחרים יגידו כי מנהיגות משקפת השפעה בין-אישית המופעלת במצב מסוים ומכוונת באמצעות תהליך תקשורתי להשגת מטרה מוגדרת. מנהיגים הם אלה שתורמים באופן עקבי ביעילות הסדר החברתי כאשר התכונות שמגדירות אותם הם אינטליגנציה, ביטחון עצמי, נחישות וחברותיות. תכונות אלה נקשרו לעתים קרובות למנהיגים החברתיים והפוליטיים הגדולים של ההיסטוריה (Sacks, 2009).

הגדרת מטרות, פתרון בעיות וקבלת החלטות נבונות, הם לא רק כישורים המיועדים למנהיגים אלא הכישורים הנדרשים להנהגת חיים מוצלחים. קיימת חשיבות רבה ליכולת המנהיגות, בעיקר בקרב בני נוער, על מנת לתת ביטוי ויעילות לצורך ההתפתחותי של האדם. גישת המנהיגות (leadership attitude), כוח רצון (will power) ותשוקה (desire) הם הממדים אשר עוצבו באדם להדגיש את חשיבות המוטיבציה, המימוש העצמי והבריאות במילוי היכולת המנהיגותית שלו (Ammann, 2010). הוגים פילוסופיים שונים הציגו תפיסות שונות להגדרת האדם כ"מנהיג". אפלטון ראה במנהיג כאדם שיודע באמת מה מטרתה של המדינה. המנהיגות שלו נועדה לשרת את הצדק ואת טובת הציבור לכן מי שיכול להיות כזה הוא רק מי שיודע את האמת ברמה הגבוהה ביותר, האידאה. גישתו של ההוגה האיטלקי, ניקולו מקיאוולי כלפי אופיו של המנהיג הייתה שונה והיא נובעת בעיקר מתשוקת השלטון ומרצונו להצליח. גם הפילוסוף תומס קרלייל מהמאה התשע עשרה התייחס בעיקר ליכולות הדגולות של המנהיג מהיותו "אדם גדול" (קנוולר-לוי ושורק, 2008).

במילים אחרות, חקר המנהיגות מתמקד בשתי גישות עיקריות: גישת התכונות והגישה המצבית. גישת התכונות מתמקדת בכישורי המנהיגות כתכונות מולדות. גישה זו מניחה כי המנהיג נבחן בתכונות מנטליות ופיזיות יוצאות דופן, שמכוון הוא משפיע על הקבוצה דווקא בגלל היותו הבולט ביותר בקבוצה. הגישה המצבית, לעומת זאת, הניחה כי כל אחד יכול לרכוש ולפתח לעצמו כישורים מנהיגותיים ובסופו של תהליך מסוים להפוך למנהיג. גישה זו מכונה הגישה ההתנהגותית שכן היא מתייחסת בעיקר להתנהגותו של המנהיג בהקשר לסיטואציה מסוימת. מצדדי הגישה טוענים כי ההקשר ושינוי המצבים שבו המנהיג נתון הם שיעצבו את מנהיגותו ובסופו של דבר את תכונותיו להנהיג טוב יותר. דוגמאות לגישה הזו ניתן למצוא במצבי קיצון כמו מלחמה או משבר חברתי, בהם העמדה המנהיגותית של המנהיג התקבלה בשל המצב המיוחד אליו נקלעה הקבוצה ולכן נתנו לה להוביל. בספרות המחקרית בתחום, ניתן למצוא תיאורים אפשריות רבות אשר משלבות את שתי הגישות הללו במינוחים שונים. עדיין, רובם ככולם מסכימים כי מידת המנהיגות ניכרת בסופו של דבר במצבים שבהם המונוהגים נוהרים אחר המנהיג בזכות יכולת ההשפעה שלו ולא מכוח סמכותו (קנוולר-לוי ושורק, 2008; כלפון, 2013).

קיימת אבחנה נוספת להגדרה והיא שיטת המנהיגות אליה התייחסו ברנס (Burns, 1978) ופופר (1999) במחקרם. הם בוחנים שני מושגים במנהיגות: "מנהיגות מתגמלת" ו"מנהיגות מעצבת". מנהיגות מתגמלת (transactional leadership) מעודדת הנעה של המונוהגים על ידי פנייה לאינטרסים אישיים שיתאימו

להם. בבסיס סגנון מנהיגות זו העובדים פועלים על פי תועלת מול עלות כלומר כמה יידרשו להשקיע, כמה ירוויחו מכך והאם העניין כדאי. בדרך זו המנהיג יכול לטפח סביבו נקודת מבט סלקטיבית של התמקדות בתועלת האישית ופחות בעלות המעשה. ככל שהמנהיג יעודד, יערב ויתיעץ עם המונהג בביצוע המדיניות הנדרשת, המונהג יכול לתרגם זאת כתועלת אישית חיובית ורמת התוצאות ביישום תהיה גבוהה יותר. מעבר לכך, כל עוד המנהיג שואף להביא את המונהגים להבנה כי התועלת בהשגת המטרה היא משותפת לכולם הרי שמנהיגותו תהיה יעילה יותר והמוטיבציה של המונהגים תעלה (כלפון, 2013; אבן, הימן וזהבי ובורגר, 2016).

מנגד, המנהיגות המעצבת (transformational leadership) מבוססת על התקשורת הרגשית שבין המנהיג למונהגיו. המנהיגות ניכרת באופן שבו המנהיג מטפח את תחושת הערכה העצמית של המונהגים ביחס לכישורונותיהם וליכולתם. המנהיגות המעצבת יוצרת בקרב המונהגים אפקטים ריגושיים והיא נסמכת יותר על כוח אישיותו של המנהיג, אמונתו הפנימית ויכולתו לסחוף אחריו את האחרים. המנהיג נדרש להביע את אמונתו במונהגים וביכולות שלהם, ובכך להגביר את רמת המוטיבציה שלהם. המנהיגות מתקיימת פה בשיטה מעגלית החוזרת ונשנית: העצמת העובד ואמונה ביכולותיו; עלייה ברמת המוטיבציה פנימית; רמות ביצוע גבוהות; חווית סיפוק גבוהה – וחוזר חלילה. המנהיג מעצים את התחושות החיוביות של המונהגים ומביא לחשיבה של מצוינות ושאיפה לרמה גבוהה שכן הוא מאפשר למונהגים לבטא את היכולות האישיות שלהם (כלפון, 2013: 13; חזן, 2011).

אבוליו (1999) מעניק דגש חזק יותר למודל המנהיגות וטוען כי המנהיג נועד להיות מודל לחיקוי ומקור להנעה השראתית אשר מאתגר אינטלקטואלית את המונהגים וגם יודע להתייחס באופן אישי. הוא מסביר כי קיימת חשיבות רבה תדירות שבה מופגנת כל תכונה מנהיגותית כלומר האקטיביות אל מול האפקטיביות של כל סגנון מנהיגות. המודל שהוא פיתח מאפשרת הכוונה של מנהיגים לכיוון בו תהיה מנהיגותם ברת השפעה יותר מכל כיוון אחר. מעבר לכך, כדי לתת דגש ליעילות ההשפעה, על המנהיג להיות אדם יוזם וכריזמטי כדי שיוכל לסחוף אחריו את ההמון (אבן, הימן וזהבי ובורגר, 2016). מנהיגות היא פוטנציאל אישי לפעול, ליצור ולהגות מחוץ למסגרת ומחוץ לגבולות של המוכר והבטוח. תהליך ההתפתחות של המנהיג נוצר מלמידה בלתי פוסקת המתרחשת ללא הרף והעושה שימוש בהתרחשויות היומיומיות כחומר שממנו היא מופקת. יכולת המנהיגות מתפתחת דרך משברים. ככל שיתגבר המנהיג על יותר מבחנים כך רבים יותר הסיכויים שיהיה מנהיג טוב יותר. חוויית הקושי היא חוויה חיובית המובילה להתבגרות. אף שהדרך ללמוד היא דרך בלתי ממוסדת הרי שהלמידה עצמה מתקיימת לרוב במסגרת ממוסדת (שם; Sacks, 2009).

פיתוח מנהיגות צעירה

הוראת מיומנויות המנהיגות בקרב ילדים מהווה מרכיב מרכזי בהורות ובחינוך. מיומנויות אלה משפיעות על ההבדל בין ילד שיעקוב אחר רצון הרוב וילך אחריו ללא מחשבה לבין ילד אשר נאמן לעקרונות המוסריים שלו וילך רק בדרכו. על פי ריצ'פילד (Richfield, 2010), הבחנה זו משפיעה על דרכם של הילדים: אלה שימשיכו לעקוב אחר הרוב, יחוו לחץ חברתי ולא יצליחו לממש את זהותם האמתית. אלה הילדים שיגרמו להוריהם להיות אומללים מאחר והם חסרי היכולת לקבל החלטות באופן עצמאי. לעומתם, אלה שלא ילכו בעקבות הרוב, יבססו את הערכה העצמית שלהם ויחוו בעולם מלא הזדמנויות