

גבולות המגרש וגבולות הברברת

רון סנדר * | 21.4.2004

על המנהיג להראות דוגמא אישית – כמה שזה נכון, "להבדיל ממנהל, מנהיג נבחן גם על פי אמות מידה של דוגמא אישית, ובקיבוץ שבו החשיפה מעיקה והכוח מוגבל – זה שורף". [ארנון אבני, אפריל 2004, 15, הדף הירוק]. אבני, השופר של מנהיגות החיסולים בקיבוצים תוקף את בכירי אנשי המקצוע ובוועט באסכולת הניהול המודרנית שהתגבשה ע"י פיטר דרוקר, דמינג ואחרים מראשית המאה שעברה.

אבני כנראה הסתפק בקריאת הספר הפופולארי "מי הזיז את הגבינה שלי", אבל לא הרחיב מעבר לכך כדי לדעת שמנהל טוב זקוק למגוון כישורים שהעיקרי בהם הוא מנהיגות. כל מנהל מפעיל רמת מנהיגות כזו או אחרת גם אם לכאורה כלל לא התכוון לכך או מבלי להיות מודע לשימוש במנהיגותו – ובכלל, עצם משמעות המילה "ניהול" משמעותה הנעתם והנהגתם של עובדים. מכאן, ככול שמנהיגותו של המנהל לוקה בחסר כך נפגמת רמת ביצועיו. ובשפה פשוטה, מנהל עם רמת מנהיגות ירודה הוא מנהל גרוע.

מנהלים שהחשיפה מעיקה כל כך על פרטיותם עוטפים את עצמם גם בלשכה אטומה, מעלית פרטית ופקידה עצבנית המסננת ביד רמה את הגישה אליהם. דבר זה רק מנתק את המנהל מהמציאות ומקורות מידע בלתי פורמאליים ופוגם קשות בתפקודו. ולכן הניהול המודרני דווקא שואף לערב בין העובדים למנהלים, לשבור מחיצות ולצמצם מדרגים.

מפקד קרבי בצבא חי באותו בור, אוכל מאותו מסטינג וישן באותו אוהל יחד עם חייליו. למרות זאת, אין הדבר מונע ממנו להפגין מידת מנהיגות ודוגמא אישית כדי להוביל את אנשיו כמפקד וכמנהיג. וכאשר מפשל מפקד זה בעיני חייליו לא יסיעו בידיו פקודות הצבא ודרגתו.

בקיבוצים ישנה גם ישנה מנהיגות, לא פעם דווקא מנהיגות שלילית. ידוע שבקיבוצים רבים העבירה הנהלת הקיבוץ את תהליכי ההפרטה והשכר הדיפרנציאלי תוך ניצול אמון ואשראי פתוח של החברים, נקיטת מניפולציות מנהיגותיות של הפחדה בהתפטרות קולקטיבית במידה ורצון הנהלה לא יתקבל, שיחות אישיות והבטחות שונות שלא פעם חורגות ממנהל תקין, ניצול עמדת ניהול לרצח אופי של המתנגדים ועוד כיד הדמיון.

לעומת זאת, במקרים רבים בעלי תפקידים חסרים את הידע הדרוש למלא את תפקידם, עד כדי חוסר אחריות, או חוסר רצון לעבוד על פי אמות מידה ניהוליות מתבקשות. לתפקידי מפתח ממונים אנשים חסרי הכשרה או כאלה שאך משסיימו את לימודיהם והוצנחו לתפקיד ללא כל ניסיון מקצועי. גם כאשר כבר נשכרים אנשים חיצוניים, רבים המקרים שאנשים חסרי קישורים מתקבלים לתפקידי מפתח בקיבוצים.

בהרצאות של דר' זכי שפר הוצגו סכומי עתק ששילמו הקיבוצים עבור שעות יעוץ. התוצאות אם להתבטא בזהירות אינן מזהירות, וזה קורה יותר דווקא בקיבוצים שאבני הוא שופרם האידיאולוגי - הקיבוצים הדיפרנציאליים.

אז בואו ונבדוק את גבולות המגרש, מה דרוש כדי לגלות מנהיגות בסיסית, לא כזו כריזמאטית מניפולטיבית כפי שמציג לנו ביבי נתניהו (אותה רכש בבית ספר למנהיגות): צניעות, דוגמא אישית, הוגנות, הגינות, להיות קשוב, להקשיב ולומר אמת.

נו החבר אבני, הדרישות הנ"ל מוגזמות, בלתי אפשריות, או דרישות שעדיין בתחומי המגרש שלנו? האם צריך להיות סופרמנים כדי לעמוד בדרישות הבסיסיות הללו?

* רון סנדר בעל תואר שני בכלכלה חקלאית, בעבר מרצה לכלכלה וניהול פרויקטים במכללת ויטל ורשום במאגר היועצים של משרד התמ"ס.



הוסף תגובה

המעגל והזרם השיתופי
לאתר

