

כריזמה ואתיקה בקרב מנהיגים-אוקסימורון או היבטים משלימים

דודי אילת, המרכז ללימודים אקדמיים אור יהודה, דוקטורנט בבי"ס לניהול-אוניברסיטת בן גוריון

תופעת המנהיגות בכלל והמנהיגות הכרזמטית בפרט, מהווה בסיס לספרים, מחקרים ודיונים רבים, של דיספלינות מדעיות שונות החל מפילוסופים דרך הסטריונים, אנשי מדעי החברה והניהול וכלה באנשי קולנוע ואומנויות הבמה.. דומה כי סוגיית המנהיגות הכרזמטית תמיד נמצאת בדיון כזה או אחר בהקשרים ניהוליים, חברתיים או פוליטיים. Popper(2000) מציין מזווית ראייה פסיכולוגית כי המוטיבציה של המנהיג הכרזמטי נובעת ממחסור בדמות אב. כלומר, מצב בו ילד גודל ללא דמות אב עקב אירוע של מוות, גירושין וניתוק, יכולים להביא על פי ניתוח זה, לרצון ליצור חוויה מתקנת ולדחוף את הילד לזירות ציבוריות או ארגוניות בהם, יוכל לשמש כדמות אב מנהיגה עבור אחרים בכך למעשה, יפצה את אימו ואת עצמו על החסך של היעדרו של אב במהלך ילדותו. במצב זה הבן למעשה מגשים סוג של טיפוס אידאלי של אב דרך הפיכת עצמו למנהיג.

מערכת הבחירות בארה"ב ובישראל למרות המיבנה הפוליטי והמפלגתי השונה, מעלים שוב סוגייה מרתקת זו במיוחד כשמדובר בברק אובמה. מניתוח קורות חייו של אובמה והיעדרו של דמות אב כל חייו, לצד ייחודו כבן לאם לבנה ואב קנייני שחור עור דומה כי הסבר כזה מהווה פרשנות מעניינת לרצון ולמוטיבציה המניעים אותו להבחר שוב ולזכות.

בהקשר הארגוני-ניהולי דומה כי כריזמה היא תכונה המוערכת כמרכיב חשוב ביכולת להוביל, להשפיע, לשנות, לחדש ולעצב חזון ופרדיגמות מחשבתיות חדשות, בקיצור כל מה שאנו מצפים ממנהיגות. הצורך במנהיגות כרזמטית אף גובר בעתות משבר ואי ודאות גבוהים בהם החיפוש אחר דמות אב מובילה, מתבסס על צורך פסיכולוגי חברתי המוני. כלומר (למרות מידת הציניות הרבה שלעיתים מיוחסת למנהיגים בייחוד במערכת הפוליטית) החיפוש אחר מנהיגות כרזמטית שתוביל בין אם ברמת הצוות, הקבוצה, הארגון והמדינה תמיד היה קיים וכפי הנראה יתקיים בעתיד. **אך אליה וקוץ בה**- הכריזמה-אותו קסם אישי שבא לידי ביטוי שיכולת להשפיע עלול להוות סוג של חרב פיפיות, זאת במידה אם לא ננתח ביקורתית את **המרכיב האתי-מוסרי** שאמור להיות נלווה לכריזמה המנהיגותית.

Howel&Avolio(1992) טענו, כי מנהיגים כרזמטים נתפסים תרבותית כגיבורים, יזמים חותרים לשינויים וכיו"ב. יחד עם זאת, לכריזמה יש צד בהיר וחיובי כפי שבא לידי ביטוי במרכיבים שהזכרתי, אך באתה העת יש **לכריזמה גם צד אפל ושלילי**. ניתן לציין מנהיגים כרזמטיים שליליים והרסניים כהיטלר, מוסולוני, מנהיגי כתות ועוד ואילו ניתן לציין מנהיגים כרזמטיים חיוביים כמוהטמה גנדי, מרטין לותר קינג וכיו"ב.

במגזר העסקי, דמויות כרזמטיות שליליות כמו מייקל מילקן מפרשיית אג"ח הזבל, גורדון גאקו הדמות הידועה מהסרט וול סטריט ודמויות כמו מיידוף, המנכל"ים של חברת אנרון-לכולם כנראה היה סוג מסויים של כריזמה אישית שלילית ובלתי נשלטת ע"י ריסון מוסרי פנימי, המהווה בלם להתנהגות מושחתת בה המטרות מקדשות את האמצעים. לפיכך, בדיון ובאבחון על מנהיגות בכלל ומנהיגות כרזמטית בפרט, יש לבחון באופן ביקורתי **הן בהצבעה פוליטית והן** בקידום ארגוני האם האיש או האישה הנתפסים ככרזמטים וראויים **אכן ראויים מבחינה מוסרית להוביל**.

Howel&Avolio(1992) ערכו אבחנה חשובה בין מנהיגות כריזמטית **אישית ובלתי מוסרית לבין חברתית ומוסרית**. **המנהיג הכריזמטי האישי והבלתי מוסרי** עושה שימוש בכח להשגת רווח/תועלת אישית בלבד, מקדם חזון אישי, דורש ציות מוחלט, מנהל תקשורת חד כיוונית, בלתי רגיש לצרכי מונהגיו, נשען על סטדנרטים מוסריים חיצוניים רק במידה והם תואמים את האינטרס האישי שלו.

לעומתו **המנהיג הכריזמטי – החברתי והמוסרי** עושה שימוש בכוחו על מנת לשרת אחרים, משלב בחזון היענות לצרכים ושאיפות של מונהגיו, מקבל ולומד מביקורת, מגרה אינטלקטואלית אחרים לשאול שאלות ולהציע פתרונות שונים מנהל תקשורת דו כיוונית, מאמץ, מפתח ותומך בעובדיו סומך על סדנרטים מוסריים פנימיים על מנת להתאימם החברתיים והארגוניים.

Poper(2000) מציין בהקשר לכך כי התפתחותם של מנהיג כריזמטי האישי המכוון רק לצרכי עצמו מול המנהיג הכריזמטי החברתי המכוון לצרכי מונהגיו טמון בהסבר התיאורטי שמציעה תיאוריית ההתקשרות של Bowlby's(1969,1973) . על פי תיאורייה זו קיימים שלושה דפוסי התקשרות בין הורים לילדים.

דפוס בטוח- הורים תומכים, מחזקים ואוהבים. **דפוס נמנע- הורים** קרים שמבססים קשר מרוחק ומנוכר מילדם. **דפוס חרד- הורים** המקיימים קשר מעוות עם ילדם המתבסס על חוסר עקביות ומצבים בהם על אותה התנהגות ילד יכול לקבל חיזוק חיובי ובמקרה אחר חיזוק שלילי, ובצורה כזו לא לדעת מה מצפים מימנו ומה יקרה וכך להתפתח לטיפוס חרד ולא בטוח.

הטיפוס הבטוח -עשוי להיות מנהיג ובכל מיקרה יתחבר למנהיגים כריזמטיים חברתיים המנהלים דיאלוג אמיתי עם המונהגים. לעומת זאת, **הטיפוס הנמנע** -עלול לגדול להיות מנהיג נרקסיסטי העושה שימוש קר וציני במונהגיו או יחפש אחר אדם כזה שינהיג אותו. **הטיפוס החרד** - יחפש מנהיג שנותן לו תשובות "מוחלטות", הווה אומר מנהיג כריזמטי, ריכוזי ומסוכן.

תובנות בתמצית.

איננו יכולים ואיננו צריכים כמנהלים וכאזרחים בוחרים לנתח את דפוסי ההתפתחות של אדם כזה או אחר, אבל אנו כן יכולים לשאול שאלות ולבחון ביקורתית כל אדם הטוען למנהיגות ולבדוק את דפוס היחסים שלו עם קרוביו ועם בעלי עניין שונים, כולל אלו הקוראים עליו תיגר(כבר אמרו חז"ל אדם ניכר בכוסו, כיסו וכעסו).

ההסטורייה זימנו לנו מנהיגים נרקסיסטים-פתולוגים כמו סטלין, היטלר שההערכה העצמית שלהם, גרמה להם להאמין שהם זכאים לכל דבר ולא משנה על חשבון מה זה בא ובאילו אמצעים מושחתים הדברים נעשים.

Decelles &Pfarrer (2004) דנים בנושא הכריזמה והשחיתות. לטענתם לחצים של בעלי עניין חיצוניים או פנימיים לצד הימצאותו של מנהיג כריזמטי שעלול להגדיל לחצים אלו ולהוציא לפועל דרישות ניהוליות(באמצעות כישורים רטורים וכריזמה אישית), עלולים להביא להתנהגות ומעשים מושחתים/פשעים ארגוניים.

התובנות העולות מהניתוח הקצר שניפרש כאן הן, כי עלינו להיות ביקורתיים, הן כמנהלים האחראים על קידום והן **כאזרחים הצביעים למועמד פוליטי כזה או אחר**. הביקורתיות שלנו, צריכה לשרת אותנו גם כשמדובר במצב משברי בו

קיימת כמיהה לאדם חזק וגם במצבים רגילים. אנשים שנראים טוב, נשמעים טוב וממצבים את עצמם שיווקית כמנהיגים אינם בהכרח מנהיגים ואם כן- השאלה האם הם מנהיגים כרזמטים אישיים-שלילים או מנהיגים כרזמטים חברתיים-חיוביים?

האם הם פועלים למיגוון של צרכי מונהגים באסטרגיה ארוכת טווח ומתוך ראייה מדינית או או שהם פועלים רק לצורך ספציפי יחיד(חשוב ככל שיהיה) ובדרך מאדירים את שמם, תוך הסחת דעת מעניינים קריטיים נוספים. האם הם פועלים בסיטואציות משבריות לטווח קצר או ניתן לראות שתוצאות מדיניותם מסייעות לארגון/למדינה גם בטווח הארוך? על כל אלו צריך לתת את הדעת טרום הבחירה בפתק הרלוונטי בקלפי בבחירות הקרובות ובאותה מידה בהחלטה על קידום פנים ארגוני.

מקורות

Decelles.k. A. Pfarrer.M.D (2004) Heroes or villains? Corruption and the Charismatic Leader. **Journal of Leadership and organizational studies**, Vol.11.No .1.

Howel.J.M, Avolio B.J(1992) The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?
Academy of Management Executive. Vol 6.No.2.

Popper .M. (2000) The development of Charismatic Leaders, **Political Psychology**, Vol 21, No 4.

Shamir .B., House .R.J & Arthur B.M(1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self – concept based theory. **Organization Science** .Vol. 4. No.4

בזרמן מ.ה וטנבורנסל א.א(2011) חציית גבולות אתיים בעסקים-איך קורה שגם אנשים טובים נדבקים בזה
אקזקיוטיב- יוני יולי.