



תנאים של אילוף

הנטייה לפגוע באחר אינה מופיעה רק במצבי קיצון. המחקר מראה כי אנשים וקבוצות נוטים להתחרות ביהם גם כששיתוף פעולה היה מועיל להם, כמו בדילמת האסיר.

אם התכונות הללו קיימות אצלנו, הרי שמנהיגות המעוניינת לפלג, לסכסך ולהפנות את זעם הציבור כלפי אוכלוסיות מסוימות בתוך ומחוץ למדינה אינה צריכה לעשות מאמץ גדול. היא צריכה ללחוץ על כפתורים קיימים. אך האם אנשים בהכרח נענים? מה קורה לעמדתם "האמיתית"? סלומון אש, פסיכולוג אמריקאי מאוניברסיטת סווארת'מור בפנסילבניה, חקר את המונח "קונפורמיות" בניסוי מ-1951 שזכה לכינוי "ניסוי הקווים", ובו הוכנס נסיין לכיתה של שחקנים משתפי פעולה שבתשובה לשאלה טענו כי שלושה קווים היו בעלי אותו אורך בעוד שבפועל אחד מהם היה קצר. ב-74% מהמקרים הצביעו הנסיינים שהוכנסו לקבוצה עם שאר חברי הקבוצה, בניגוד לתפישת המציאות שלהם.

חוקרי הקונפורמיות מתייחסים לקיומה ברמות שונות, אך דבר ברור כי לכ-80% מכל קבוצה תהיה נטייה ליישר קו. בהתפלגות הנורמלית בכל קבוצה יהיו כ-10% שימהרו להזדהות עם ערכי המנהיג ולשכלל אותם. בקצה השני יהיו כ-10% בעלי דעה עצמאית או עבריינית, תלוי בהשקפה.

מנהלי ארגונים מכירים את הנטייה האנושית הזאת. הפעילות הניהולית, המכוונת לעבר אותם 80%, כוללת יצירת חזון, ערכים, כללי התנהגות ואמצעי בקרה ומדידה. בנוסף, מוצאים ארגונים דרך לתגמל את העובדים הקונפורמיים, ולהעניש את אלה שלא מיישרים קו, עד פיטוריהם. מנהיגים ומנהלים בונים על תכונה נוספת הקשורה בקונפורמיות, והיא שעד מהרה משתתפת האוכלוסייה בשמירת הסטטוס קו, וכחלק מההזדהות עם מנהיגי המערכת ומטרותיה הם פועלים עצמאית כדי ליישר את הסוטים או להלשין עליהם.

לא כל המנהיגים מנצלים תכונות אלו כדי לפלג, לסכסך ולקדם בכך את שלטונם, אבל היכן הוא המנהיג המעצב של מקרור? "מנהיגות מעצבת מתקיימת כשמנהיגים ומונהגים מעצימים אלה את אלה לרמות גבוהות יותר של מוטיבציה ומוסר", כתב ב-1978 בספרו "מנהיגות". ללא נוכחותו של מנהיג כזה, על סולידריות אפשר רק לחלום.

בטבע האנושי יש לפחות שתי תכונות שאנחנו לא אוהבים לייחס לעצמנו. האחת, שבכסינו אנחנו מסוכסכים בינינו לבין עצמנו ובינינו לבין מי שסביבנו. השנייה, שאנחנו מובלים וצייתנים יותר מכפי שהיינו מוכנים להודות. יכולת ההכחשה של שתי התכונות האלו מאפשרת לנו לחשוב שבאופן בסיסי אנו אוהבים את זולתנו, ושאלנו גם עצמאים מחשבתית ומשוחחרים להתנהג כרצוננו. זה כנראה לא נכון.

במאמר מ-2006, "מנהיגות וסולידריות", תיארו פרופ' קארין סנדרס ובירג'יט שיינס מאוניברסיטת טוונט בהולנד את הקשר בין סגנון מנהיגותי להתפתחותה של סולידריות בסביבה הארגונית. החוקרות הבחינו בין סולידריות "אנכית" בין עובדים למנהלים, לבין סולידריות "אופקית" בין עובדים ועמיתים. בעוד שסולידריות בין עובדים למנהלים מובנת לאור כוחם והשפעתם של מנהלים על עובדים, הרי שסולידריות אופקית מתרחשת למצא גם מתאם חיובי בין עוצמת המנהיגות המעצבת לבין הסולידריות בין חברי הקבוצה.

המונח "מנהיגות מעצבת" מיוחס לג'יימס מקרור ברנס, זוכה פרס פוליצר, היסטוריון ואיש מדעי המדינה מאוניברסיטת מרילנד. המנהיג המעצב, זה המעודד סולידריות על פני קונפליקט הוא מנהיג ערכי, מוטה אנישים, לעומת המנהיג מוטה האגו המשתמש בנתינים ובתכונותיהם לקדם את מאווייו. דומה שתפישתו של מקרור היא קודרת. בעודו מעביר מסר אוטופי למנהיגים, מקרור כותב על מציאות מנהיגותית עגומה למדי.

"תרבות בלא נחת" הוא מסה תיאורטית על יכולתו של המין האנושי לבצע זוועות בכני מינו שכתב זיגמונד פרויד ב-1930, לפני מלחמת העולם השנייה ולפני שסדרת ניסויים בפסיכולוגיה חברתית ניסתה להסביר את ההשתתפות המסיבית והפעילה של אוכלוסיות שלמות ביישומה האכזרי של האידיאולוגיה הנאצית.

הניסוי המפורסם הראשון בוצע על ידי פרופ' סטנלי מילגרם באוניברסיטת ייל ב-1962. בניסוי, שהדגים על פי מילגרם ציות לסמכות, נותנים נסיינים "שוקים חשמיים" לשחקן שאינו עונה נכון על שאלות, תוך שדמות סמכותית מאשרת להם להמשיך ולהגביר את הזרם, חרף מחאות וזעקות השחקן המשתתף בניסוי. 65% מהמשותתפים נתנו לשחקנים מה שהאמינו כי הוא שוק חשמלי של 450 וולט. למרות הביקורת על הניסוי, ספק אם יש טעות במסקנה של מילגרם כי אנשים יבצעו כמעט כל דבר שיפקוד עליהם גורם בעל סמכות.

הנטייה לפגוע באחר אינה מופיעה רק במצבי קיצון. מנהיגות המעוניינת לפלג, לסכסך ולהפנות את זעם הציבור כלפי אוכלוסיות מסוימות בתוך ומחוץ למדינה אינה צריכה לעשות מאמץ גדול. היא צריכה ללחוץ על כפתורים קיימים

dr.shilony@S2R.co.il

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני-אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים במרכז הבין-תחומי הרצליה

page

103