



בנימין מי?

וטקסים הקרובים ככל הניתן לאלה השמורים למנהיגים דתיים ומלוכניים. ככל שהמנהיג קרוב להיות האדם העליון, זה שכמעט נוגע באל, זה שכוחותיו ייחודיים וסגולותיו עליונות, כך יקשה יותר על הציבור לראותו מוחלף. אנחנו עדים לתהליך החלפת השלטון של בנימין נתניהו, שהשתייך לסוג המנהיגים שהאדירו את פולחן האישיות שלהם לדרגה הגבוהה ביותר האפשרית. ואכן, החלפתו מתוארת על ידי מעריציו כאסון. עד כדי כך עז המסר, שממשלת בנט-לפיד שהחליפה אותו נמדדת בהישרדותה על בסיס יומי. משל היתה מאושפות בטיפול נמרץ וחייה תלויים על בלימה וזמניים באופן כזה שאין טעם שנתניהו יעזוב את בית ראש הממשלה או יזכה על תארו, שכן לא תרחק השעה בה הסדר ישוב על כנו והוא יחזור למשול (ולבלפור).

ארגונים עסקיים הם מטבעם רציונליים יותר, מכווני מטרה ומדידים יותר מארגונים פוליטיים ודתיים. לכן הם הקימו מנגנונים שונים להתמודדות עם התופעות השונות הכרוכות בחילופי שלטון. כך למשל, בריאן בלאנק מאוניברסיטת מיסיסיפי וחוקרים נוספים בחנו שתי שיטות רווחות לחלופי מנכ"לים. את האחת השני כינו "מרוץ סוסים": המחליפים הפוטנציאליים של המנהיג או המנכ"ל מתחרים ביניהם עד שאחד זוכה. המנגנון השני הוא "הצמחת יורש". לשיטתם, המנגנון הזה, הרווח פחות בארגונים עסקיים, הוא המוצלח בין השניים מאחר שהוא מביא לרצף מנהיגותי ושקט ארגוני. חוקרת אחרת, מיה ריוולטה, מאוניברסיטת קסווייר בסניסניטי, בחנה את האפשרות למנות חבר דירקטוריון כמחליף למנכ"ל שעזב במפתיע, לעומת השארת התפקיד פתוח עד מינוי קבוע. לדבריה, האפשרות השנייה עדיפה על פני הראשונה. כך או אחרת, העיסוק בפרטים הללו מעיד על כך שארגונים משקיעים מחשבה רבה כיצד לנהל את העברות השליטה כדי למנוע בעיות הנובעות מן המצב הנפשי העדין בו נמצאים מנהלים ועובדים בעת החלפת שלטון.

בחיים הפוליטיים קיימים מנגנונים דומים, אולם למנהיגים פוליטיים יש יותר יכולות תמרון, כיפור והעצמה של חרדות וחששות. ההיסטוריה מראה שטיבם של המנגנונים לנצח. נעליים גדולות מתמלאות. משרדים מפונים. מנהלים ומנהיגים נשכחים. ולמרבח היראה או המול, כך גם אנחנו.

האמירה המיוחסת לגנרל שארל דה גול, לפיה בתי הקברות מלאים באנשים שחשבו שאין להם תחליף, נוגעת בעובדה שהחלפתם של מנהיגים ומנהלים מלחיצה אותנו. כשסאטיה נאדלה קיבל לידיו את ניהול מיקרוסופט, עסקה העיתונות הכלכלית בשאלה כיצד ייכנס לנעליהם הגדולות של ביל גייטס וסטיב באלמה. מאז עלה שווי החברה בכמעט פי שבעה. אותו הדיון התנהל, כמובן, עם פרישתו ומאוחר יותר מותו של סטיב ג'ובס ושאלת יכולתו של היורש שלו, טים קוק, להמשיך להוביל את אפל להצלחה. מאז עלה שווייה של אפל בכמעט פי עשרה. בזירה המקורית, סוגיית הנעליים הגדולות עלתה, למשל, בהקשר של דנה עזריאלי שהחליפה את אביה בניהול הקבוצה לאחר מותו. תחת הנהגתה עלה שווי הקבוצה בכמעט פי שניים, תוספת שווי של מעל 12 מיליארד שקל.

מדוע קיימת חרדה זו? מטבעה זו אינה תחושה רציונלית, ומאחר שכך, היא אינה מחויבת להישען על ממצאים ועובדות. הרעיון שלכל אחד יש תחליף, אולי אפילו תחליף מוצלח, הוא רעיון מפחיד מאחר שבני אדם שואפים לחוש שהם מנהלים ייחודיים, הורים ובני ייחור דיים. בני אדם חוששים מהיותם בני חלוף ובני תמונה. הרעיון שמישהו יכול להיכנס בנעלינו, לא משנה מה מידתו, הוא על גבול המזעזע. כמו תחושות רבות של הפרט בסביבה הארגונית המושלכות על המנהל או המנהיג, אנחנו משלימים עם המנהיגים והמנהלים שלנו גם את החוויה הזו. אם הוא בר החלפה, מה זה אומר עלי, הקטן?

תחושת החרדה המלווה החלפה של מנהיג חודרת עמוק לעצמותיהם של אלה שהעריצו אותו. המעריץ נותר עם תחושה של ריקנות ואולי אפילו רמייה. מוקד ההשקעה הרגשי שלו, המקור להזדהות, נעלם ומוחלף באחר. מה זה אומר על השקעתו עד כה? יותר מזה, על היחס האמביוולנטי שלנו למנהיגים עמד כבר ויגמונד פרויד בספרו "טוטם וטאבו", שם תיאר יחסי הערצה וחיבה לדמות האב שעומים באים גם רגשות של שנאה ודחף להשמידו. לפיכך, לפי פרויד, החרדה הנובעת מהסתלקותו של מנהיג מקורה גם בתחושת אשמה. שמה התגשמו המאוויים הכמוסים הנוגעים לרצון לחסול. המנהיג היחיד שלא ניתן להחליפו, לא משנה כמה השפיע לטובה או לרעה על מצב העניינים הוא - אלוהים. ואכן, מנהיגים שקשורים באופן כזה או אחר לאלוהים אינם נוטים להיות מוחלפים. אנשי דת נשארים בתפקידם הרשמי או הלא-רשמי גם כשהם באים בימים ומכחינת המתבונן מהצד כבר סר ההיגיון מדבריהם. אותו הגורל שמור למלכים ולנציגים בתי מלוכה המייצגים באופן זה או אחר את הכנסייה. גם מנהיגים שאינם דתיים מבינים את המשואה הזו, ואלה המבקשים לשלוט לנצח מנסים לסגל לעצמם מנהגים

נתניהו השתייך לסוג המנהיגים שהאדירו את פולחן האישיות שלהם לדרגה הגבוהה ביותר. החלפתו מתוארת על ידי מעריציו כאסון. אבל ההיסטוריה מראה שטיבם של המנגנונים לנצח

dr.shiloni@S2R.co.il

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

page

361