



תיאוריית החלחול

וברוח הלחימה. גם ראשי הערים וראשי המועצות עושים ככל יכולתם מתוך עמדה ברורה של אחריות על גורל תושביהם. כגרון נחרם הם נעים מאולפן לאולפן ווועקים לסעד מן המדינה. מתחננים לשר האוצר להעביר את תקציב שחלקו הוטח בהחלטת קבינט. אלא שהכל חלק מאותו דבר, והשר לא בהכרח אחראי ליישם את מה שעליו ליישם. הקבינט החליט. או מה.

בתוך כל הכאוס הזה ניכרים חוסנם של התאגידים והחברות המעסיקים אוכלוסיות גדולות של עובדים ומהווים עבורם עוגן. בעולם העסקי עדיין מתקיים הקשר שבין הייררכיה, אחריות וסמכות. מנכ"ל של חברה יתקן, גם אם ירצה, להתייחס לכשלים עסקיים או למיניוים כושלים כאילו אינם קשורים אליו בשום צורה. מרבית הארגונים ממשיכים לקיים שגרת עבודה ולתכנן את השנים הבאות. להיערך לתקופות משבריות ולנסות לקדם עסקים בכל מצב. במצב העניינים הזה, ארגונים מהווים איים של שפיות יחסית עם הנהגה ברורה ומאופיינת, ומציאות שניתן לסמוך עליה באופן יחסי. בנוסף, עמדתם של ארגונים רבים המתעקשים על נוכחות במשרדים ובמפעלים ועל המשכיות עסקית קשה לחלק מן העובדים ממגוון סיבות, אולם משרדת יציבות בעולם בלתי יציב. בעת הווא אנשים רבים מוצאים במקום העבודה תחושת משמעות, שליטה, קהילה, וכמובן מלט לפחות לחלק מהיום מהעיסוק האינטנסיבי ב"מצב". מנהלים רבים מדווחים על עובדים המגויסים למשימות, נחושים לשמור על משרתם ושמחים לבוא לעבודה.

אלא שכל הטוב הזה תלוי בכך שארגונים ימשיכו להיות רווחיים ויציבים באופן שיאפשר לשמר מקומות עבודה. אין לקנא במנהלי החברות בעת הווא. אם המשק ימשיך בנסיגה, יהיה עליהם לקבל החלטות קשות שנוגעות לפגיעה באנשים ובפרנסתם. הסכנה היא שנטישת האחריות של המנהיגים תחלחל יותר ויותר עמוק גם לעולם העסקי וגם לתהליכי קבלת ההחלטות של מנהלים. הם לא אחים לנשק והם לא חייבים לשאת בעול שהמדינה מסרבת לשאת. עובדה זו, בנוסף למחויבותם העסקית לשורת הרווח, יכולה להביא אותם לשלוח עובדים רבים לדרך ללא מוצא. לא יהיה שינוי בתרבות הווא, ללא החלפה של ההנהגה והעומד בראשה.

מהצהרתו הראשונה של ראש הממשלה בנימין נתניהו ב-7 באוקטובר, שבה בישר לכולנו כי "אנחנו במלחמה", ובמשך כל השבועות שבאו לאחר מכן, צפינו בזעם בהצלחת הקמפיין שלו להכחדת המושג אחריות מן התרבות הארגונית של הממשלה תחת הנהגתו. נתניהו הוא איש הבחור במילים, והביטוי "אנחנו במלחמה" שם לשיטתו את כולנו באותה סירה המתנדנדת בסערה שכפה עלינו לכאורה מזג האוויר. זהו תיאור של המצב. המלחמה אינה קשורה לתהליך או קבלת החלטות. אין מנהיג ומנהיגים. יש מצב. אבל אלו כמובן לא רק המילים המטשטשות אחריות, אלא גם המעשים. שניים או שלושה שרים המופקדים על אותו נושא. שניים או שלושה גופים המופקדים על הסברה. יותר מגורם אחד שעושה סק בנושא החטופים. קבינט מלחמה שמחליף בעצם את הקבינט שאינו אחראי באמת. ומעל כל זה מינויים של אנשים בלתי אחראים לתפקידים הדורשים אחריות. לכו, גם הנרטיב שהתקבע כי הוא עצמו שבו ונשלט בירעיון. ברצותו נוכח, ברצותו נפקד. לעיתים נדמה כמברר לבל ומנותק, לעיתים סמכותי ונכנס לעניינים. חוסר העקביות חשוב. הוא מאפשר לו פטור מאחריות. זה לא רק עניין אישיותי. זו טקטיקה של הישרדות.

גם המסרים או הסלוגנים המלווים פנים שונים של המלחמה משקפים, אולי מבלי משים, התמסרות לאותו רעיון מסדר. כך למשל, למי ממוענת הדרישה "החזירו את החטופים"? מן הסתם היא מגלמת ניסיון להשפיע על סדרי העדיפויות של הממשלה או מדוע היא פונה לגוף שלישי עלום ולא אל מי שעומד בראשות הממשלה? כך גם עם הסיסמה "ביחד ננצח". ובכן, מיהו הביחד הזה? מי יהיה אחראי על הניצחון או ההפסד? הביחד שלנו? ברור כי זוהי פנייה הנוגעת לחשיבותה של אחדות, אולם מי אחראי ליצירת אחדות? זו אחריותה של מנהיגות. ההתעלמות מן המנהיגות באמירות הללו תומכת בעקיפין בכך שהמנהיגות אינה קיימת, ומאפשרת למנהיג ולחבריו ליהנות מכך שאצבע דורשת או מאשימה אינה מופנית אליהם. זו קלישאה ניהולית לטעון כי במקום שאין בו אחריות וסמכות לא יקרה דבר, ואכן, העומד בראש מאמין שחוסר האחריות ישחק לטובתו. היכן שאין אחריות, אין אשמה ואין עונש.

דווקא השכבה הארגונית מתחת לממשלה מתפקדת היטב בהיבט זה. ראשי המערכות הביטחוניות מיהרו לעשות את המובן מאליו מתוקף תפקידם המנהיגותי ולקח אחריות על המחבלים כמו גם על הביצועים. עמדה מנהיגותית וניהולית זו משתקפת בתוצאות בשדה הקרב

הסכנה היא שנטישת האחריות של המנהיגים תחלחל יותר ויותר עמוק גם לעולם העסקי וגם לתהליכי קבלת ההחלטות של מנהלים. הם לא אחים לנשק. והם לא חייבים לשאת בעול שהמדינה מסרבת לשאת בו

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסטו למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן

page

373