



אנליסט | איתי שילוני

זו ילדותם השנייה

שמתמודדת עם מורכבות רחבה יותר, ומתחילה להיתפס כגורם זה בספרו מ־2006, *Leading with Values*, קמרון דן בכישלון של מנהיגים לייצר אמון ומציין בין היתר את אפ־קט הנטייה לשליליות, לפיו המוח האנושי מתוכנת הישר־דותית לחפש איומים. לכן, כשאין הסבר הגיוני ושקוף, מצב אותו כינה "פער ידע", העובד לא יניח שההנהלה פשוט "שכחה לעדכן", אלא יבנה נרטיב של הגנה עצמית – כלומר, שהמנהיגות פועלת ממניעים שליליים אותם היא מסתירה.

הטענה של קמרון מקבלת חיזוק מאיימי אדמונדסון מאוניברסיטת הרווארד, שפיתחה את הרעיון של "ביטחון פסיכולוגי" בספרה *The Fearless Organization* מ־2018. אדמונדסון מצאה שמנהלים שאינם חשים חלק מתהליך קבלת ההחלטות מפתחים דפוסיים קלאסיים של הימנעות מאחריות, בשל פחד מענישה; הם מאמצים יותר האשמה חיצונית, יוזמים פחות ונוטים "לשחק בטוח". אדמונדסון מראה שזהו מנגנון אנושי צפוי: כשאנשים חשים שאין להם השפעה אמיתית, הם מפסיקים להתנהג כבוגרים.

אחד הביטויים החזקים ביותר לילדות הניהולית הזו הוא היחס להוצאות ההנהלה. שיווק, מערכות מידע, מבנים, ייעוץ – כל אלה נהפכים במהירות יעד להתקפות. ג'פרי פפר מאוניברסיטת סטנפורד הראה בספרו *Power: Why Some People Have It – and Others Don't*, כי מנהלים נוטים להעריך השקעות דרך תרומתן הישירה והמיידי לייחודה שלהם. זו רציונליות מקומית. ההנהלה הבכירה, לעומת זאת, נדרשת לחשוב במונחים של סיכון, רגולציה, מוניטין ועתיד. והפער הזה אינו מחלוקת מקצועית אלא הטיה קוגניטיבית. כשמנהל ביניים אינו ממומן לחשיבה מערכתית, השקעה אסטרטגית נחוות ככובד.

הפער הזה קיים בכל ארגון, כמו בכל חברה או משפחה. ישנם ארגונים המטפלים בפער הזה תוך תשומת לב להשלכות השליליות שלו ותוך ניסיון למזער את נזקיו. ארגונים המשלבים תהליכי תכנון *Top Down* במשוב *Bottom Up* עשויים גם להגביר את חוויות השותפות בגורל בין מנהלים בכירים לוותרים וגם ללמוד מהם דבר או שניים. הנהלות יכולות גם לנהל דיונים שניתן להגדירם כהורדת ה"ס", ול"עודד כל סמנכ"ל לחשוב ולתכנן כאילו היה המנכ"ל. חשוב לציין: לא תמיד זווית המבט של דרגי ביניים בארגון מושה, ולעיתים המנהיגות הבכירה בוכנית וחסרת התחשבות ודורפת את המנהלים להתיעילות, כשהיא מנהלת חיים נהנתניים ומעוטי דאגות. מכאן שגם להמלצה על התנהגות ערכית או לפחות כזו הנחזית כערכית יש ערך.

בארגונים גדולים לא חסרים מנהלים. לעיתים נדמה שח־סרים בהם מבוגרים. מי שמאזין לשיחות של מנהלי ביניים יגלה תבנית מוכרת: בעיות רבות הן אשמת "ההנהלה". קשיים בהשגת יעדי רווחיות נובעים מהעמסות מלמעלה, והחלטות אסטרטגיות של אותה הנהלה נקשרות לנראטיב על בזבז או ניתוק. זה שיח של תלות. מנהלים מנוסים, לעי־תים בני 50 ומעלה, מדברים על ההנהלה הבכירה כאילו היא הורה לא קשוב שמקלקל להם את היום. זו אינה רק תרבות של תלות; זו ילדות ניהולית.

ילדים הם הכלכלנים המחמירים ביותר בעולם לגבי הארגון של הוריהם, כל עוד ההוצאה לא נוגעת אליהם. מב־חינתם רכישת מכונת קפה חדשה לבית היא בזבז משווע אבל שדרוג הטלפון החכם שלהם ייחשב השקעה נבונה בת־שיתות התקשורת. מן המקום הזה הורים משתדלים לחנך את ילדיהם ל"אוריינות פיננסית" ולתת להם שליטה גוברת והולכת בסכום אותו הגדירו למשל כ"דמי כיס". אבל, גם בתהליכים כאלו המנהלים כהלכה ילדים רבים לא קובעים את האסטרטגיה, אך אמורים לפתח מומחיות ביישומה. יל־דים רבים, בכל גיל, חשים כי הם דרג הביניים של המשפחה. הם יודעים שעל הכסף של ההורים הם לא באמת מחליטים. כבר בשנות ה־70 של המאה הקודמת תיאר חוקר הניהול הנרי מינצברג את האתגרים של דרגי הביניים בארגון, בספ־רו המכונה *The Nature of Managerial Work*. מינצברג הראה שמנהלי ביניים ממוקמים בתפקיד העמום ביותר בא־רגון: הם אינם קובעים אסטרטגיה, אך גם אינם רק מוציאים לפועל. הם נדרשים ליישם החלטות שלא גיבשו, להסביר אותן לאחרים, ולשאת באחריות לתוצאות. הוא מצא שכש־גבוולת האחריות אינם ברורים, מתפתחת נטייה לגלגול אחריות כלפי מעלה. לא מתוך כוונה פלילית, אלא כהתנה־גות הסתגלותית: אם אין לי שליטה, אין לי גם אשמה.

ביל וולדרידג וסטיבן פלוד מאוניברסיטת מסצ'וסטס אמהרסט ייחדו למעמד הביניים את ספרם *The Strategic Middle Manager* והראו שמנהלים אלה תופסים את עצמם באחת משתי זהויות: כסוכני אסטרטגיה (ואז הם לוקחים בעלות) או כמתווכים פסיביים. כשמנהלי ביניים אינם חווים עצמם כשותפים לחשיבה הארגונית, באופן בלתי נמנע גוב־רת ההתייחסות להחלטות הנהלה כאל גזירות חיצוניות. האחריות מתנתקת, והביקורת מחליפה אותה.

הפער הזה אינו רק מבני אלא גם תפיסתי. קים קמרון מאוניברסיטת מישגן טוען כי כשמנהלים אינם מבינים את ההיגיון שמאחורי החלטות הנהלה, הם נוטים לייחס להן מניעים שליליים: אגו, כוח, ניתוק או חוסר מקצועיות. במי־לים אחרות, חוסר שקיפות אינו מייצר ניטרליות – הוא מייצר חשד. ההנהלה הבכירה מפסיקה להיתפס כמי

מנהלים בני 50 ומעלה, מדברים על ההנהלה הבכירה כאילו היא הורה לא קשוב שמקלקל להם את היום. זו אינה רק תרבות של תלות; זו ילדות ניהולית

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל 82R, חברה לייעוץ ארגוני-אסטרטגי ומרצה: עמית בבית"ס אריסון למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן