

רחוק מהעין, גדול מהחיים

ככל שהמרחק הפסיכולוגי בין מנהיגים למונהגים גדול יותר, כך המנהיג "גדול" יותר בעיני המונהגים, כך הם משליכים עליו יותר "גדולה". המנהיגות, בקיצור, היא בעיני המונהגים

מיכה פופר

העיקריים במחקר הפסיכולוגי על מנהיגות. סקירה זו תאפשר לראות ביתר בהירות את חשיבות הדיון במנהיגות בהקשר של המרחק הפסיכולוגי.

כיוונים מרכזיים במחקר הפסיכולוגי על מנהיגות

מרבית התיאוריות והמחקרים על מנהיגות עסקו במנהיג - ברקעו האישי, בתכונותיו, בתפיסותיו, בהתנהגותו והטיפוליות ובפעולותיו. ההנחה השלטת הייתה שתופעת המנהיגות היא בעצם "הסיפור של המנהיג". הפילוסוף הסקוטי תומס קרלייל ביטא הנחה זו באמרה המצוטטת "ההיסטוריה אינה אלא ביוגרפיה של מנהיגים" (Carlyle 1841, 3). זו הייתה נקודת המוצא של מרבית הכותבים על מנהיגות, החל בפילוסופים בעבר (ראו למשל כתביהם הקלאסיים של אפלטון ומקיאווולי), עבור בכתבים של היסטוריונים ומדעני מדינה בני זמננו (Burns 1978) וכלה במחקר הפסיכולוגי העכשווי על מנהיגות. בסכמם את הידע שהצטבר במחקר הפסיכולוגי על מנהיגות עד ראשית שנות התשעים ציינו החוקרים יוקל וואן פליט (Yukl & Van Fleet 1992) כי "רוב התיאוריות והמחקרים השכיחים על מנהיגות פשוטים וחדריכיוניים ומתארים מה המנהיג גורם למונהגיו" (186). אכן, מאז מחקרו של טרמן (Terman 1904), הנחשב

ב אחד משיריה מפוזמת חוה אלברשטיין על המדריך הנערץ מתנועת הנוער ההופך בעיני חניכתו, לאחר שנים במפגש אקראי ליד דוכן פלאפל, לדמות מגוחכת ש"הטחינה נוזלת על כרסו". אין הכרח להכיר את השיר; די לשמוע זאטוטים הטוענים בלהט שאביהם הוא "הכי גיבור" כדי להיווכח עד כמה המוטיב של המרחק הפסיכולוגי מ"דמות הסמכות" שכיח ומשמעותי. העיקרון הוא זה: ככל שדמות הסמכות נתפסת כרחוקה יותר מבחינה פסיכולוגית (חניכים צעירים ומדריכים המבוגר בתנועה, ילדים קטנים והוריהם, חיילים ומפקד בכיר, תלמידים ומורה, מונהגים ומנהיג), כך היא יותר יצירה סובייקטיבית של המונהג. ככל שדמות הסמכות נתפסת כקרובה יותר מבחינה פסיכולוגית, כך היא נתפסת כמורכבת יותר ונתונה למידה רבה יותר של ביקורתיות ושיפוט - המדריך מהתנועה נתפס כ"מיתוס", האב הנערץ נתפס כ"מלא חולשות" וכדומה. הגם שההיבט של המרחק הפסיכולוגי מהמנהיג זוהה בשנים האחרונות כחשוב בפיענוח "חידת המנהיגות" (Shamir 2002, Antonakis & Atwater 1995), מפתיע עד כמה המחקר והדיון בהיבט זה זניחים. במאמר הנוכחי ארחיב את הדיון על היבט זה ואצביע על כמה משמעותיות תיאורטיות ומעשיות שלו. בטרם אפנה לכך אסקור בקצרה את כיווני ההתפתחות

פרופ' מיכה פופר הוא מרצה בחוג לפסיכולוגיה באוניברסיטת חיפה

לחלוץ המחקר הפסיכולוגי על מנהיגות, ועד לשנים האחרונות התמקדו המחקרים בעיקר במשתנים שונים הנוגעים למנהיג. תחילה ניסה המחקר לזהות תכונות ייחודיות ניתנות לצפייה (הופעה חיצונית, כושר ביטוי וכדומה), אך לאחר שהתברר כי הממצאים סותרים (Stogdill 1974) וההסברים של "גישת התכונות" אינם מספקים, פנה המחקר לבחינת התנהגויות ספציפיות של מנהיגים (Lewin & Lippit 1938) והשפעתן על עמדות וביצועים של מונהגים. גם שתי הגישות הללו הכיבו, והמחקר הפסיכולוגי פנה למשך שנים ארוכות לניסוח ובחינה של מודלים המתארים סגנונות מנהיגות שונים ואת השפעתם במצבים שונים (Fiedler 1967).

בעקבות התפתחויות מושגיות ומתודולוגיות בחקר האישיות ובפסיכולוגיה התפתחותית נוצר ידע חדש על תהליכים פנימיים תוך-אישיותיים שאפשר לחקור ייצוגים פנימיים של מנהיגים, כלומר משתנים שאינם בני תצפית ישירה, אך עומדים ביסוד התנהגויות רפוסיות (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt 2002). כך, למשל, מחקרים השוואתיים בין מנהיגים ו"לא מנהיגים" הראו שמנהיגים היו נמוכים יותר ב"רמת חרדה", גבוהים יותר ברמת "אופטימיות" ובעלי "מיקוד שליטה פנימי" גבוה יותר. בקצרה, המנהיגים היו שונים מה"לא מנהיגים" בכמה משתנים אישיותיים "פנימיים" מרכזיים (Popper, Amit, Gal, Sinai & Lisak 2004).

בשני העשורים האחרונים מתרחשת תפנית של ממש במחקר הפסיכולוגי על מנהיגות. מבשרה הבולט הוא החוקר האמריקני ג'יימס מינדל (Meindl 1995), שטען כי תופעת המנהיגות מתוארת במידה מופרזת של רומנטיקה והירואיות ומדגישה יתר על המידה את מעמד המנהיג ודמותו. לפי מינדל, המונהגים ולא המנהיג צריכים להיות מושא המחקר הפסיכולוגי של תופעת המנהיגות. ככלות הכול, הם שקובעים מי יתקבל כמנהיג ומה יהיו "קווי המתאר" של דמותו והשפעתו. לכן, טוענים מינדל וממשיכיו, התיאוריות "האמיתיות" של מנהיגות אינן תיאוריות על מנהיגים, אלא תיאוריות על מונהגות (followership).

המחשה לטיעון זה סיפק יו"י קושינסקי ברומן להיות שם (1972). גיבור הסיפור, שונסי, גנן לקוי בשכלו, הופך ל"אייקון של מנהיגות" לאחר שנקלע במקרה לחברת אנשים רבי השפעה, נשאל במקרה על מצב הכלכלה והאומה האמריקנית (שהייתה במשבר) ומשיב במשפט יחיד שהוא יודע לומר: "יש אביב, יש קיץ, אבל יש גם חורף וסתיו, ואחר כך שוב אביב וקיץ. כל זמן שהשורשים אינם נפגעים באופן רציני, הכול בסדר". התשובה הסתמית הזאת מתקבלת כבשורה, כאמת המבוססת על תובנה עמוקה של איש בעל יכולות מנהיגות יוצאות דופן. רישומן של יכולות אלה מתעצם משום שתגובותיו של הגנן מרגיעות מאוד, לא רק בתכנים; גם בהתנהגות. בגלל אטימותו, שונסי תמיד נינוח, מבטו שלו ומבע פניו חסר כל התרגשות. בעיני הציבור הוא נתפס כמנהיג - אדם חזק ובטוח שיודע מה יש לעשות. הספר מתאר בדרך המיוחדת את תהליכי ההבניה של "המנהיג" בתודעת המונהגים.

תהליכים כאלה מוסברים במחקר הפסיכולוגי על מנהיגות

באמצעות גישות תיאורטיות שונות. הגישה המוכרת ביותר היא הגישה הפסיכואנליטית. היא מתארת מנהיגות כתוצר של תהליכי השלכה (פרויקציה) והעברה (טרנספרנס). השלכה היא תהליך שבו אדם מסוים נעשה מעין קולב שאחרים משליכים עליו מאוויים, פנטזיות ומענים לחרדות. העברה היא סוג ספציפי של השלכה - תגובה (לא מודעת) לאדם אחר, המהווה ייצוג מסוים של דמות סמכות (לרוב דמות הורה) מן הילדות המוקדמת. בספרו על המנהיג היהודי הקדום משה כתב פרויד: "מהפסיכולוגיה של הפרט למדנו היכן מצוי המקור הזה לצורך של ההמונים [במנהיגות]. הוא מצוי בכמהיה לאב שכל אדם חש מתקופת ילדותו והלאה. אפשר שאנו מתחילים להבין שכל אותן תכונות שהענקנו לאדם הגדול הן תכונות אבהיות וכי מהותם של אנשים גדולים שחיפשנו לשווא מתגלה בתהליך זה. החלטיות החשיבה, עוצמת הרצון ואנרגיות הפעולה, הן חלק מתמונת האב" (Freud 1939, 109-110).

אכן, חוקרים רבים מהזרם הפסיכואנליטי הראו כי הרטוריקה שמנהיגים משתמשים בה לתאר אנשים הנתפסים כמנהיגים מבטאת מידה גרושה של תיאורים "הוריים" (Hill 1984). תופעה זו בולטת במיוחד במצבי משבר, מצבים שבהם הכמיהה לדמות הורית נעשית אינטנסיבית במיוחד (Pillai 1996).

הרעיון שלמונהגים יש תפקיד פעיל בבניית דמות המנהיג מצא ביטוי גם בתיאוריות בתחום הפסיכולוגיה הקוגניטיבית העוסקת בתהליכים של עיבוד מידע. טענה עקרונית המשותפת לתיאוריות הללו היא שתהליך עיבוד המידע הוא תהליך פעיל שבו הפרט קולט "מזוי מידע" (clues) והופך אותם לבסיס לשיפוט והערכה. חוקרים מספר סברו כי בתהליך הסוציאליזציה מתפתחות אצל בני אדם סכמות (מבנים מנטליים, מודלים, מושגים וצפיות) המסייעות להם לפרש את המציאות. כפי שאנשים מפתחים סכמות של "התנהגות במסעדה", המכוונת את התנהגותם כאשר הם נכנסים למסעדה (הזמנת תפריט, תשלום וכו'), כך הם מפתחים סכמות של מנהיגות. החוקרים לורד, פוטי ודווארד (Lord, Fotti & Devader 1984) הראו שדי בודהי של כמה מאפיינים הנתפסים כטיפוסיים למנהיגות - למשל דיבור נחרץ או התנהגות שלווה - כדי שהמונהגים ישלימו את תמונת המנהיג לעצמם.

התיאוריות הקוגניטיביות הפסיכואנליטיות של מנהיגות עוסקות בתהליכים המתחוללים אצל הפרט היחיד ואינן מספקות תשובה ישירה לשאלה כיצד נוצרות בקרב קולקטיביים תפיסות משותפות המתייחסות לפלוני כמנהיג. בשנים האחרונות מתפתחים מודלים העוסקים במנהיגות כמונחים של זהות חברתית. הטענה המרכזית של מודלים אלה היא שהמנהיג הוא פרט המייצג באופן בולט את המציאות החברתית של הקולקטיב. המנהיג, כפי שמגדיר זאת הפסיכולוג החברתי מייקל הוג (Hogg 2001), הוא פרוטוטיפ של הזהות החברתית - הרמות המייצגת בצורה המובהקת ביותר את הזהות של קבוצה חברתית נתונה - ולפיכך אפשר להזהות אתה. דוגמה אפשרית לכך היא הפיכתו של נלסון מנדלה למנהיג. מנדלה שהה 27 שנים בכלא ורק מעט מאוד אנשים הכירוהו ממש.



ארוכה. ממצאים דומים עלו ממחקר אורך שנעשה בקרב סטודנטים למינהל עסקים: ככל שסטודנטים צברו יותר ותק כקבוצה, כך נעשו תפיסות המנהיגות שלהם דומות יותר. ההמשגה של רשתות חברתיות מקדמת אפוא היבט מחקרי נוסף: הצורה והמהירות של התפשטות תפיסות מנהיגות. כמו התפשטותו של וירוס שפעת, הקרובים יותר לנשא הווירוס יידבקו ראשונים והם יעבירו את הווירוס הלאה. אפשר אם כן להניח שדימויי מנהיגות דומים יתפשטו מהר יותר ככל שהרשתות החברתיות צפופות או הומוגניות יותר. הסקירה שלעיל חלקית בלבד (החוקר הנחשב לאנציקולופדיסט של מחקרי מנהיגות, ברנרד באס, מסכם [Bass 1990] 7,500 מחקרים על מנהיגות), אך מציגה את נקודות המבט הרווחות לעיון בתופעה שברנס (Burns 1978) הגדיר לפני שלושים שנה "התופעה הנצפית ביותר והמוכנת פחות עלי אדמות" (473). ואף על פי שהתופעה אינה מוכנת ברובה, יש התקדמות כלשהי בהבנתה, בין השאר בעקבות הכללתם של "מונהגים" במושג "מנהיגות". מצוידים בסקירה זו נפנה לבחון את סוגיית המנהיגות בהקשר של המרחק הפסיכולוגי.

מנהיגות ומרחק פסיכולוגי

נקודות המבט התיאורטיות שהוצגו יכולות לקדם את הבנתנו בשאלה כיצד מושפעים אנשים מדמויות סמכות - פוליטיקאים, אנשי רוח, רבנים, מנהלים, מורים, מפקדים,

אבל היותו אסיר שחור על רקע מאבק אידיאולוגי עשה אותו לפרוטוטיפ המייצג את הקטגוריה החברתית של "השחורים הדפויקים" (Sampson 1999).

רייכר והופקינס (Reicher & Hopkins 2003) מציגים טענה מרחיקת לכת יותר: מנהיגים אינם רק ביטוי מואנש (personified) של זהות קולקטיבית; הם "יזמים של זהות" (entrepreneurs of identity). ג'ון קנדי, הניצב בברלין על רקע ההומה המפרידה בין מזרח למערב (בין דמוקרטיה לדיקטטורה) ומכריז בגרמנית: Ich bin ein Berliner ("אני ברלינאי"), וגורם למערב גרמנים לחוש שהוא מייצג את ייחודיותם הקולקטיבית, הוא דוגמה הממחישה את הטענה בדבר הצורך הפסיכולוגי-חברתי בזהות אישית באמצעות זהות קולקטיבית. אם אדם "חיצוני" דוגמת קנדי מצליח לגייס רגשות כאלה בקרב הגרמנים, קל וחומר שאדם (דימוי של אדם, למען הדיוק) שצמח בתוך הקולקטיב יכול לעשות זאת. ככל שביטויים של מנהיג מייצגים, נוגעים ואף מחזקים זהות קולקטיבית מסוימת, כך מתחזקת גם מידת הכריזמטיות הנתפסת של המנהיג וגם הזהות הקולקטיבית.

מתוך נקודת מוצא תיאורטית זו יש בשנים האחרונות ניסיונות להבהיר כיצד תהליכים כאלה מתרחשים, כלומר כיצד ציבורים מאמצים דימויים דומים של מנהיג. כך למשל, החוקרים מאיו ופסטור (Mayo & Pastor 2007), בךמותם את התפשטות דימויי המנהיגות לוורוס, פיתחו גישה הידועה בשם גישת הרשתות החברתיות (the social networks),

התשובה על השאלה מדוע מנהיגים כגון אטאטורק, בן גוריון, לינקולן, ושינגטון ואחרים נהיו "לאייקונים", ואילו מנהיגים אחרים, שהיו מנהיגים כריזמטיים בשעתם (משה דיין לדוגמה), אבדו בתהומות השכחה אינה קשורה לאישיותם של המנהיגים, אלא ליסודות הסיפור הקולקטיבי

הורים וכו'. הניתוח שלי יתמקד בהיבט ספציפי יותר בדיון הרחב הזה: כיצד נוצרת השפעה של מנהיגים במרחקים פסיכולוגיים שונים (מנהיגים רחוקים ומנהיגים קרובים). רלוונטיות השאלה נובעת הן מהעובדה שהדיון התיאורטי והאמפירי בסוגיה זו ראשוני והן מהיעדר המשגה כללית המאפשרת לדון דיון השוואתי בסוגים שונים של מנהיגות. נבחן את הסוגיה הזאת מנקודות המבט שהוצגו בפרק הקודם: **מנהיגות ומרחק פסיכולוגי - המבט הפסיכודינמי:** מנקודת הראות הפסיכודינמית מנהיגים מושפעים יותר ממנהיגים (ומדמויות סמכות בכלל) ככל שהם ממלאים

שלפיה מנהיג הוא תוצר של תהליך הדבקה חברתית (social contagion). דוגמה אפשרית לכך היא הפיכתם של מפקדים מסוימים ל"אגדות" עקב סיפורים המתפשטים (כמו וירוס) בתוך יחידות צבאיות. מנקודת מבט זו, ההשערות למחקר על מנהיגות אינן עוסקות בפרט המנהיג, אלא במאפייניה של הרשת החברתית הקובעת את טיבה של המנהיגות. לדוגמה, פסטור, מיינרל ומאיו (Pastor, Meindl & Mayo 2002) מצאו תפיסות דומות של מנהיגות כריזמטית בקרב קבוצת שוטרים שעבדו יחד שנים רבות, בהשוואה לתפיסות מנהיגות הטרוגניות יותר בקרב קבוצות שוטרים שלא עבדו יחד תקופה

בדמותם את התפשטות דימויי המנהיגות לוורוס, פיתחו גישה הידועה בשם גישת הרשתות החברתיות שלפיה מנהיג הוא תוצר של תהליך הדבקה חברתית. דוגמה אפשרית לכך היא הפיכתם של מפקדים מסוימים ל"אגדות" עקב סיפורים המתפשטים, כמו וירוס, בתוך יחידות צבאיות

"גדולים מהחיים", "בעלי חזון", "אומץ לב" וכדומה. המנהיגים הקרובים, אנשים "בשר ודם" שהמונהגים הכירו ישירות, תוארו במושגים ספציפיים והתנהגותיים – "מתייחסים באופן אישי", "משקיעים בכל שיעור" וכדומה.

מבחינת ההתבוננות הפסיכודינמית, ממצאים אלה תומכים בטענה שככל שהמרחק מהמנהיג גדול יותר, כך הוא מהווה "יצירה השלכתית" יותר. ואכן, ממצאי מחקרים העוסקים בהשלכה במובניה הכלליים (הלפרן והלפרן 1985) מראים שככל שהגירוי עמום יותר, כך תהליכי ההשלכה אינטנסיביים יותר (למשל, מבחני רורשך). הצירוף של סיטואציה רגשית קשה כגון משבר ושל דמות רחוקה ועמומה הוא כר אידיאלי ליצירה של "מנהיג" – דמות אב טוב ומיטיב, כול יכול. זהו בעצם געגוע לביטחון. העובדות לא בהכרח חשובות במצבים כאלה, ולא זו בלבד אלא שלעיתים הן מרחיקות מהכמיהה הנכספת לדמות גדולה ומגוננת (ראו למשל פופר 1998).

מנהיגות ומרחק פסיכולוגי – המבט הפסיכולוגי קוגניטיבי: אף על פי שמחקרים קוגניטיביים עוסקים בהיבטים פסיכולוגיים של עיבוד מידע ולא בעולם הרגשי, הניבויים שלהם בנוגע לתופעת המנהיגות דומים לאלה של הגישה הפסיכודינמית. המנהיג על פי הגישה הפסיכודינמית הוא "מענה רגשי" לחרדות ולמאויים, ואילו בגישה הקוגניטיבית הוא "מענה אינפורמטיבי". כלומר, אופנים של תפיסת מנהיגות מסייעים למונהגים "לסדר" את העולם מבחינת העושר הרב והמבלבל של גירויים אינפורמטיביים. כדי להבין מדוע מונהגים מושפעים ממונהגים במרחק כזה או אחר, חשוב להבין מהם המשתנים המשפיעים על דפוסי עיבוד המידע בכלל ובנוגע למנהיג בפרט. המושג המרכזי בהקשר זה הוא ייחוס (attribution) – ההסבר האינטואיטיבי שאנשים נותנים בפרשם את המציאות, ובהקשר של מנהיגות חשובה במיוחד תופעה הקרויה "טעות הייחוס הבסיסית".

ניסוי ידוע של רוס ועמיתיו (Ross et al. 1977) מבהיר היטב תופעה זו. הניסוי מדמה חידון שבו חולקו המשתתפים חלוקה אקראית לשואלים ולמשייבים. השואלים קיבלו הוראה להציג שאלות קשות במיוחד, וכללי החידון אפשרו להם לשאול שאלות שלאיש מן הנשאלים לא היה הידע הדרוש להשיב עליהן. צופים שהיו עדים לניסוי ייחסו לשואל ידע רב משייחסו לנשאל, אף שידעו כי חלוקת התפקידים אקראית וכי יתרונו של השואל מקרי.

טעות הייחוס הבסיסית היא הנטייה לתת משקל רב יותר לאנשים מאשר לנסיבות בשיפוטי הערכה והסבר של

בעיניהם פונקציה רגשית של הענקת תחושת הגנה וביטחון – צורך המתואר צורך בסיסי לא רק בתיאוריות פסיכולוגיות, אלא גם בתיאוריות ביולוגיות ואבולוציוניות (Bowlby 1969). לטענה זו יש ביטויים מגוונים בניתוח הדינמיקה הפסיכודינמית בין מונהגים למנהיג, החל בהסברים על כמיהה אנושית טבועה ל"איש חזק" ("אב קרום" בלשוננו של פרויד), שהיא אינטנסיבית במיוחד במצבי משבר (זה ההסבר השכיח להליכה ה"לא רציונלית" אחרי מנהיגים דוגמת היטלר נראו דיון אצל פופר, 1998), וכלה בתיאור השפעתם של מנהיגים בארגונים, במיוחד בארגונים צבאיים ועסקיים שיש בהם שכיחות גבוהה יחסית של מצבי איירודאות (Bass 1990).

באמצעות מושגים שהציע מישל (Mischel 1973) אפשר לנסח המשגה אינטגרטיבית יותר להשפעה הרגשית של מנהיגים. מישל הציע הבחנה בין "מצבים פסיכולוגיים חזקים" לבין "מצבים פסיכולוגיים חלשים". ב"מצבים פסיכולוגיים חזקים" יש שגרות פעולה וחיים ברורות (בעולם העבודה לדוגמה – עבודה לפי נהלים קבועים כמו בפס ייצור), והם מאופיינים ברמת ודאות גבוהה. לפיכך תחושת הצורך במנהיגות במצבים כאלה אינה חריפה. לעומת זאת ב"מצבים פסיכולוגיים חלשים" (מלחמה למשל) תחושות האיירודאות, החרדה וחוסר הביטחון גבוהות והן מעצימות את הכמיהה למנהיג (פופר 1998).

כיוון שלמנהיג יש פונקציה רגשית, ניתוח מצבים שהם "רגשיים יותר" (למשל "מצבים פסיכולוגיים חלשים") באמצעות מושג ההשלכה יכול לתרום תובנות באשר להשפעת מנהיגים במרחקים פסיכולוגיים שונים. כך למשל, מנהיג רחוק (ראש מדינה, גנרל) הוא דמות שרוב האנשים אינם פוגשים (כאשר היא מוצגת באמצעי התקשורת הצגתה היא לעתים קרובות סלקטיבית ומניפולטיבית כפי שהראה ההיסטוריון איאן קרשאו [Kershaw 1998] בניתוח השפעתו של היטלר), ולכן הרכיב ההשלכתי שלה יכול להיות אינטנסיבי. לדוגמה, במחקר שנערך בקרב סטודנטים באוניברסיטה העברית (Shamir 1995) התבקשו 320 סטודנטים לבחור שני סוגי מנהיגים: מנהיג קרוב שעמו היה להם קשר בלתי אמצעי (בקטגוריה זו הם בחרו בדרך כלל מדריך בתנועת נוער, מפקד ישיב בצבא או מורה בבית ספר) ומנהיג רחוק שמעולם לא היה להם קשר ישיר אתו (שמות חוזרים: בן-גוריון ובגין). מראיונות אתם עלה כי "שמות התואר" ששימשו לתיאור המנהיגים הקרובים ולתיאור המנהיגים הרחוקים היו שונים. המנהיגים הרחוקים תוארו במונחים סטריאוטיפיים כגון

התרחשויות. ברור שלמנהיגות יש "מועדות" רבה במיוחד להטיה כזאת בהיותה קטגוריה אינפורמטיבית בולטת שהיא זמינה, פשוטה ובולטת במיוחד במצבים שהם מורכבים במיוחד.

במסעי בחירות (במיוחד בארצות הברית, כפי שהדבר בא לידי ביטוי מובהק בעימותים הטלוויזיוניים) משתקפת בבירור טעות הייחוס הבסיסית: הציבור נוטה לחשוב כי בכוחו של המנהיג לפתור את כל הקשיים ולהתעלם מנסיבות שהן לעתים כה מורכבות שמונהגים אינם נוטים להתעמק בהן. מונהגים מייחסים הצלחות (וגם כישלונות) למנהיגים שונים אף שמנהיגים אלה לא קיבלו החלטות ולא הנהיגו תהליכים שנגעו להצלחות המיוחסות.

הטענה היא אפוא זו: ככל שהמרחק מהמנהיג רב יותר כך מתעצמת טעות הייחוס הבסיסית. כאשר המרחק רב די בפחות מידע חלקיות ביותר (ההתנהגות "קרת הרוח" של שונסי המפגר בספרו של קושינסקי) כדי להעצים אדם לדרגת מנהיגות. לעומת זאת ככל שהמנהיג קרוב יותר, כמו למשל במקרה של פיקוד ישיר במשימה צבאית, המפקד, ולרוב גם החיילים, יודעים ומבינים את המשימה ואת נסיבות התרחשותה וממילא יבחינו מה ומי גרמו להצלחה או לכישלון. במצבים כאלה יש פחות מקום לתהליכי ייחוס על סמך מידע חלקי או מוטעה.

מנהיגות, מרחק פסיכולוגי וזהות חברתית: בספרו על בניית זיכרון לאומי: המקרה של אברהם לינקולן מתאר החוקר האמריקני בארי שוורץ (Schwartz 2000) את תהליך הפיכתו של לינקולן למנהיג הנערץ ביותר בהיסטוריה האמריקנית. זהו מקרה טוב במיוחד לבחינת סוגיית מקומו של המנהיג בתהליך בניית זהות, משום שלינקולן היה עוד בחייו אחד הנשיאים השנויים ביותר במחלוקת ונבחר לתקופת כהונתו השנייה ברוב דחוק ביותר. בניגוד לדעה הרווחת, לינקולן לא יצא למלחמה על ערכים מוסריים - שחרור העבדים - אלא (כפי

הזכרון בושינגטון הבירה). ספרו של שוורץ עוסק בתהליך ההסמלה הזה ובעקרונותיו הפסיכולוגיים-חברתיים. צ'רלס קולי (Cooley 1964) ניסח את תמצית התהליך בצורה קולעת: "הפונקציה של האדם הגדול, המפורסם, היא להיות סמל. השאלה העיקרית היא לא מי אתה בעיניי, אלא במה אני יכול להאמין שאתה בעיניי; באיזו מידה אני יכול לראות בך סמל בהתפתחות הנטיות האינסטינקטיביות שלי" (341). מנקודת מבט זו, השאלה אינה מיהו לינקולן (או כל מנהיג אחר) האמיתי, אלא מהם "החומרים" שהפכו את לינקולן (או כל מנהיג אחר) לסמל. החוקרים הצביעו על צורך אנושי בסיסי שעומד ביסוד תהליך זה - הצורך במשמעות (ראו למשל: Weber 1946; Maslaw 1970; Bruner 1986; Frankel 1963).

מראשית המאה העשרים, עם ההתגברות המסיבית של גלי ההגירה והשתנותה של החברה האמריקנית מחברה כפרית לחברה אורבנית ותעשייתית (Lipset 1996), התעצמו תנועות וארגונים שקראו ופעלו לשוויון הודמנויות, לאינדיווידואליות, ל"laissez faire ולפופוליזם - ערכים שנחשבים לאמריקנים מובהקים (ומנוגדים לערכי אירופה - "העולם הישן"). באקלים התרבותי הזה נהיה לינקולן לסמל. לינקולן היה איש העיירה הקטנה במערב התיכון, בן למשפחה הנאבקת לפרנסתה (ולא משפחה "צפונית" עשירה). האיש שהיה אדם פשוט ועבר עבודה פיזית קשה מילדותו, הגיע להשכלה משפטית בכוחותיו הוא ונהיה לנשיא, היה יכול שמש דוגמה מובהקת ל"self made man - ביטוי קלאסי של "מעשה אמריקני". סיפורו האישי הכיל את רכיבי

מקורות

הלפרן, ג' וה' הלפרן, 1985. השלכות - עולם של יחסים הדומים, תל אביב: דביר.

- פופר, מ', 1998. מנהיגות כריזמטית ואבדן הזהות העצמית, תל אביב: רמות.
- פופר, מ', 2007. מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי, תל אביב: אוניברסיטת תל אביב.
- Antonakis, J., & L. Atwater, 2002. 'Leader distance: a review and proposed theory', *Leadership Quarterly* 13: 673-704.
- Bass, B.M., 1990. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Applications, New York: Free Press.
- Bowlby, J., 1969. *Attachment and loss*, Vol. 1: Attachment. New York: Basic Books.
- Bowlby, J., 1988. *A Secure Base: Clinical Applications of Attachment Theory*, London: Routledge.
- Bruner, J., 1986. *Actual minds, possible worlds*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Calder, J. B., 1977. 'An attribution theory of leadership', In: Staw, B. M. (ed.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair.
- Carlyle, T., 1907. *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History* (written in 1841), Boston: Houghton Mifflin.
- Cooley, C. H., 1964. *Human nature and social order*, New York: Schocken.
- Fiedler, F. F., 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Frankel, V.E., 1963. *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*, Boston: Beacon Press.
- Freud, S., 1939. *Moses and Monotheism*, London: The Hogarth Press, Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Vol. XVIII, pp. 109-110.
- Hill, A., 1984. 'The law of father: Leadership and symbolic authority in psychoanalysis', In: Kellerman, B. (ed.), *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hogg, M. A., 2001. 'A social identity theory of leadership', *Personality and Social Psychology Review* 5: 184-200.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & M. W. Gerhardt, 2002. 'Personality and leadership: qualitative and quantitative review', *Journal of Applied Psychology* 87: 765-780.
- Kershaw, I., 1998. *Hitler, 1889-1936: Hubris*, London: Penguin Press.
- Kosinsky, J., 1972. *Being There*, New York: Bantam Books.
- Lewin, K., & R. Lippit, 1938. 'An experimental approach to the study of autocracy and democracy', *Sociometry* 1: 292-300.
- Lipset, S. M., 1996. *American exceptionalism: A double-edged sword*, New York: W.W Norton.
- Lord, R. G., Fotti, R. J., & D. L. Devader, 1984. 'A test of cognitive categorization theory: internal structure, information processing, and leadership perceptions', *Organizational Behavior and Human Performance* 34: 343-378.
- Machiavelli, N., 1985. *The Prince*, Chicago: University of Chicago Press.
- Maslaw, A., 1970. *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Mayo, M., & J. C. Pastor, 2007. 'Leadership



המנהיגים הרחוקים תוארו במונחים סטריאוטיפיים כגון "גדולים מהחיים", "בעלי חזון", "אומץ לב" וכדומה. המנהיגים הקרובים, אנשים "בשר ודם" שהמונהגים הכירו ישירות, תוארו במושגים ספציפיים והתנהגותיים - "מתייחסים באופן אישי", "משקיעים בכל שיעור" וכדומה

"אנושיות מדי" הם "חומרים" שקשה לעשות מהם סיפורים מלהיבים (לכן קל יותר להעריץ מנהיגים שמתו, לא כל של שנרצחו).

הניתוח המוצע כאן מוביל לכמה טענות בעלות משמעויות תיאורטיות ומעשיות הנוגעות להיבטים של בחירת אנשים לתפקידי מנהיגות, כמו גם להכשרה ופיתוח מנהיגים. מסקנה אחת מרכזית היא שככל שמדובר במנהיגים קרובים יותר, תיאוריית המנהיגות האינטואיטיבית של מונהגים - קני המידה שלהם לשיפוט מנהיגים והערכתם - תהיה בעיקרה התנהגותית. מנהיגים ייבחנו וישפיעו במידה רבה על בסיס התנהגותי כגון דוגמה אישית, יחס אישי והתנהגות במצבי לחץ. במרחב של מנהיגות קרובה יש פחות השלכות, פחות טעויות ייחוס ופחות אלמנטים סימבוליים. לעומת זאת עקב המשקל הגדול של השלכות, ייחוסים ומתן משמעויות במרחב של מנהיגות רחוקה, היכולות של ניסוח חזונות, יצירת דימויים ויכולות רטוריות יהיו מרכזיות יותר. זאת ועוד, מנהיגים בולטים בדרגים זוטרים לא בהכרח ישפיעו כמנהיגים בכירים רחוקים. מפקד הפלוגה המצטיין שהיה מופת של מנהיגות (קרובה) לא בהכרח ייתפס כמנהיג פוליטי בולט ולהפך: מנהיגים פוליטיים בולטים לא תמיד היו עומדים במבחן המנהיגות (ההתנהגותי) של מפקד פלוגה. ■■■

הסיפור הקולקטיבי של ערכים מרכזיים שאפשר להציגם בפשטות (ובפשטנות). ואכן, האנשת ערכים מופשטים בדמות קונקרטיה היא אמצעי בדוק להעברת מסרים מופשטים וקשים להסבר. כך הפך לינקולן ל"סיפור עם מסר", וסיפורים, כפי שטען ג'רום ברונר (Bruner 1986), הם האמצעים הטובים ביותר לארגון המציאות והפיכתה למשמעותית. הצורך של מונהגים במשמעות והיכולת להפוך אדם ל"סיפור מנהיגות" המייצג ערכים קולקטיביים יכולים אפוא לקבוע לא רק את מידת הגדולה והכריזמה המיוחסות למנהיג, אלא גם את מידת הישרדותה של תפיסת מנהיגות לאורך זמן. התשובה על השאלה מדוע מנהיגים כגון אטאטורק, בנג'וריון, לינקולן, וושינגטון ואחרים נהיו "לאייקונים", ואילו מנהיגים אחרים, שהיו מנהיגים כריזמטיים בשעתם (משה דיין לדוגמה), אבדו בתהומות השכחה אינה קשורה לאישיותם של המנהיגים, אלא ליסודות הסיפור הקולקטיבי. ככל שהמנהיג קרוב יותר לייצוג יסודות אלה הוא ייזכר יותר בתודעה כסמל של מנהיגות. מה שקובע את "מידת המנהיגות" הוא מידת הסיפוריות הקולקטיבית שאפשר לייצר מדמות מסוימת. במובן זה למרחק הפסיכולוגי יש משמעות מכרעת: ככל שהמנהיג רחוק יותר כך יש יותר אפשרויות להפכו לסיפור בעל משמעות טרנסצנדנטית. מנהיגים קרובים בעלי חולשות

מקורות

- embedded in social networks: Looking at inter-follower processes', In: Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., & M. Uhl-Bien (eds.), *Followed-Centered Perspectives on Leadership*, Greenwich, CT: Information Age Publishing, pp. 93-114.
- Meindl, J. R., 1995. 'The romance of leadership as follower-centric theory: a social construction approach', *Leadership Quarterly* 6: 329-341.
- Mischel, W., 1973. 'Toward a cognitive social learning conceptualization of personality', *Psychological Review* 80: 252-283.
- Pastor, J. C., Meindl, J. R., & M. Mayo, 2002. 'Network effects model of attributions of charismatic leadership', *Academy of management journal* 45(2): 410-420.
- Pillai, R., 1996. 'Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation', *Journal of Applied Social Psychology* 26: 543-562.
- Plato, 1973. *The collected dialogues of Plato*, Princeton: Princeton University Press.
- Popper, M., Amit, K., Gal, R., Sinai, M., & A. Lissak, 2004. 'The capacity to lead: Major psychological differences between "leaders" and "non leaders"', *Military Psychology*, 16 (4): 245-263.
- Reicher, S. D., & N. Hopkins, 2003. 'On the science of the art of leadership', In: D. Van Knippenberg & M. A. Hogg (eds.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*, London: Sage, pp. 65-78.
- Ross, L., Aronson, E. T. M., & J. L. Steinmatz, 1977. 'Social roles, social controls, and biases in social perception processes', *Journal of Personality and Social Psychology* 35: 485-494.
- Schwartz, B., 2000. *Abraham Lincoln. Forge of national memory*, Chicago: University of Chicago Press.
- Sampson, A., 1999. *Mandela*, London: Harper Collins.
- Shamir, B., 1995. 'Social distance and charisma. Theoretical notes and explanatory study', *Leadership Quarterly* 1: 19-48.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of Leadership Research. A Survey of Theory and Research*, New Jersey: Free Press.
- Terman, L. M., 1904. 'A preliminary study of the psychology of leadership', In: Stogdill, R. M. (ed.), *Handbook of leadership research: A survey of theory and research*, Riverside, NJ: Free Press.
- Weber, M., 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*, In: H. Gerth & C. Wright Mills (eds.), New York: Oxford University Press.
- Yukl, G., & D. D. Van Fleet, 1992. 'Theory and research on leadership in organizations', In: Dunnette, M. D. & L. M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 2nd ed., pp. 147-197.