

מנהיגות תהודתית

הלך הרוח של המנהיג, מצב רוחו והצורה שבה הוא משפיע על מצב רוחם של אחרים, ממלאים תפקיד נכבד במנהיגות. המחקר מראה כי הבנת תפקידם רבי העוצמה של רגשות מבדילה את טובי המנהלים מכל השאר - לא רק במושגים מוחשיים כמו תפוקות אלא גם בדברים המופשטים החשובים כל כך כגון מוטיבציה ומחויבות גבוהים יותר. משימה רגשית זו של המנהיג היא משימה קמאית וראשונה במעלה בשני מובנים: היא המעשה המנהיגותי הראשוני והחשוב ביותר.

מנהיגים מילאו מאז ומעולם תפקיד רגשי. במשך כל ההיסטוריה ובכל התרבויות, המנהיג של קבוצה אנושית כלשהי היה האיש שאחרים נשאו אליו עיניים על מנת לקבל ביטחון, משמעות, בהירות במצבי חוסר ודאות או כשהיה צריך לבצע משימה. במילים אחרות, המנהיג פועל כמדריך רגשי של הקבוצה. בארגון המודרני משימה רגשית יסודית זו ממשיכה לתפוס מקום בכורה בין תפקידיו הרבים של המנהיג. למנהיג יש השפעה על האם רגשותיהם של אנשים נמצאים באזור ההתלהבות, ואז התפקוד יכול לנסוק אל על, או האם הרגשות נדחקים לאיזור האיבה והחרדה באופן שפוגע בתפקודם של האנשים והארגון. השלכותיה של המנהיגות משתרעות הרבה מעבר לדאגה שתפקיד יבוצע היטב. הכפופים למנהיג נושאים את עיניהם אליו כדי לקבל קשר רגשי תומך, אמפתיה והבנה מצידו.

כל מנהיגות כוללת את ההיבט היסודי הזה בתוכה, לטוב ולרע. כשמנהיגים מעוררים רגשות חיוביים הם מצליחים להפיק מבני אדם את המיטב שבהם - קוראים לכך תהודה (Resonance). כשמנהיגים משפיעים על הרגשות לשלילה הם מיצריים צריר (Dissonance) המערער את היסודות הרגשיים המאפשרים לאנשים להצטיין.

מנהיגות ומבנה המוח

בעל ההבעה הרגשית החזקה מבינהם משרד את מצב רוחו לשניים האחרים מבלי להוציא מילה. כך קורה גם בישיבת הנהלה וגם בחדר מורים. צוותים מתאמים את מצבי הרוח שלהם, מפגינים רגשות שניים באותו המסלול.

ההשפעה ההדדית המתמדת של הלולאות הפתוחות הלימביות בין חברי קבוצה מסוימת יוצרות מעין "מרק רגשי" כשכל אחד מוסיף לתערובת ניחוח משלו. אבל, המנהל הוא זה שמוסיף את התיבול החזק ביותר היות ואנשים שואבים את הרמזים הרגשיים שלהם מהצמרת. גם אם המנהל ספון בחדרו התנהגותו משפיעה על הלכי הרוח של צוותו. המנהל מכתוב בהרבה דרכים את הרגשות הקבוצתיים - מנהלים בדרך כלל מדברים יותר מכל אדם אחר בקבוצה, ההקשבה אליהם דרוכה יותר, הם בדרך כלל הראשונים שמדברים על הנושאים שאחרים אומרים משהו דעותיהם בדרך כלל מתייחסות למה שהמנהל אמר יותר מאשר למה שאמרו אנשים אחרים. ההשפעה על הרגשות מרחיקה מעבר למה המנהל אמר - גם כאשר המנהל לא מדבר אנשים מסתכלים הכי הרבה עליו, כשאנשים מציגים שאלה הנוגעת לצוות הם מפנים את עיניהם למנהל כדי לראות כיצד הוא מגיב. חברי קבוצה רואים בדרך כלל בתגובתו הרגשית של המנהל את התגובה התקפה ביותר ובונים את התגובות שלהם לפיה, בייחוד במצבים מעורפלים.

הסיבה לכך שהאופן שבו מנהל עושה דברים ולא רק מה הוא עושה חשובה כל כך, טמונה במבנה המוח ובאופן ספציפי יותר בלולאה הפתוחה של המערכת המוחית הרגשית- המערכת הלימבית.

לולאה סגורה היא מערכת שמסדירה את עצמה, כמו מחזור הדם שלנו, מה שקורה במחזור הדם של האנשים הסובבים אותנו אינו משפיע על מחזור הדם שלנו. בניגוד לכך, המערכת הלימבית הנה לולאה פתוחה כלומר, היא תלויה גם במקורות חיצוניים: יציבותנו הרגשית תלויה בקשרים שלנו עם אנשים אחרים. בכל ההיבטים של החיים החברתיים שלנו הפיזיולוגיות שלנו מתערבבות, הרגשות שלנו עוברים אל המאגר הרגשי של האדם שאנחנו נמצאים בחברתו. העיצוב הפתוח של הלולאה של המערכת הלימבית שלנו משמעו שאנשים אחרים עלולים לשנות את הפיזיולוגיה שלנו ולכן גם את רגשותינו.

למרות שהלולאה הפתוחה היא חלק כל כך חשוב בחיים שלנו, בדרך כלל אנחנו לא שמים לב לתהליך עצמו. מחקרים מצאו כי כאשר שני אנשים מנהלים שיחה, בתחילה השיחה קצב הלב שלהם פועל באופן שונה, אבל בסופה של שיחה פשוטה שאורכת כרבע שעה התמונות הפיזיולוגיות שלהם נראות דומות להפליא. העברה הדדית זאת של רגשות מתרחשת גם כשהאינטראקציה היא ללא מילים - כששלושה אנשים יושבים בחדר בשתיקה גמורה במשך דקה או שתיים

המנהיג התהודתי

בקרב מנהלים בעלי יכולות חברתיות-רגשיות חזקות נוצרת תהודה באופן טבעי- הלהט והמרץ הנלהב שלהם מהדהדים בכל הקבוצה. זה נכון גם אם בקבוצה יש רגשות לא נעימים, **מנהיג שניחן ביכולות חברתיות-רגשיות לא רק מגלה אמפתיה לרגשות הללו אלא גם מביע אותן בשם הקבוצה.** תהודה מסוג זה מגבירה את ההתאמה מפני שהיא יוצרת אצל אנשים את ההרגשה שמבינים אותם ומגלים כלפיהם אכפתיות. בהנהגתו של מנהיג בעל יכולות חברתיות-רגשיות אנשים משתפים זה את זה ברעיונות, לומדים זה מזה, מקבלים החלטות מתוך שיתוף פעולה ומזיזים דברים. הם יוצרים קשר רגשי המסייע להם להישאר ממוקדים גם בעיצומם של שינויים מעמיקים וחוסר ודאות.

במילון אבן שושן פירושה של תהודה הנו "הארכה או הגברה של עוצמת הקול ע"י התאמת שני מנגנונים דומים- התנדודות באחד מהם יוצרות אותן תנדודות בשני". המקבילה האנושית לתנדודות המסונכרנות נוצרת כאשר שני אנשים חשים מתואמים באופן "שמאריך" את גל האיכויות החיוביות של הקול הרגשי שלהם.

הדבק המלכד אנשים לצוות ויוצר אצלם מחויבות הוא הרגשות שהם חשים. התהודה מגבירה ומאריכה את ההשפעה הרגשית של המנהיגות ובאופן זה מלכדת ומחוללת מוטיבציה, הקשרים עם הזולת ברובד הרגשי מביאים לכך שהעבודה נעשית משמעותית יותר. מנהיגות תהודתית קשובה לתחושותיהם של אנשים, נסמכת על ערכים ועל מתן הד לרגשות הסובבים.

המפתח להבאת המנהיגות התהודתית למצב שבו היא תפעל לטובת כולם, טמון כמובן ביכולות החברתיות-רגשיות של המנהיגות: כיצד מנהיגים מתנהגים בעצמם ומנהלים את מערכות היחסים שלהם.

המנהיג הצורמני

מנהיגות צורמת מדכאת את רוחם של אנשים, שוחקת אותה לעיתים עד כדי עזיבת מקום העבודה. מנהיגים צורמניים מרימים את קולם, מנהיגים צורמניים גם מרבים להרים את קולם או מפעילים על הצוות מניפולציות רגשיות. כשאנשי הצוות חשים בכך, מתפתחת מערכת יחסים צינית שיש בה חוסר אמון וחשש של האנשים לעבוד עם המנהיג הצורמני. חשוב לדעת שלא כל 'חריקה' רגעית היא מנהיגות צורמנית וכי גם למנהיגים תהודתיים יש רגעי צרימה, השאלה היא כפולה- עד כמה ה'מוסיקה' המרכזית היא צורמת ועד כמה המנהיג מודע לצרימה שהוא מייצר. צרימה כרוכה במחיר אישי נוסף- אנשים שעובדים בסביבה רעילה לוקחים איתם את הרעילות הביתה, הורמון הדחק (קורטיזול) שמשחרר במצבים צורמניים במשך יום עבודה רעיל ממשיך להתערבל בגופנו עוד שעות רבות לאחר מכן.

צרימה (דיסוננס) במובנה המוסיקלי המקורי מתארת צליל חורקני, לא נעים לאוזן, כולנו מכירים את הצלילים שגורמים לנו להתכווץ.

צרימה מתייחסת לדיסרמוניה במושגים מוסיקליים ואנושיים כאחד. מנהיגות צורמנית גורמת להיווצרות קבוצות החשות את החריקה הרגשית הזאת הבאה לידי ביטוי בתחושה של אנשים שהם כל הזמן לא בסדר. כשם שהצחוק הוא מדד מובהק לתהודה בפעולה, כך **מסמלים כעס, פחד, אדישות ושתיקה את הצרימה.**

מנהיגות צורמת מובילה לסחרור של הצוות כלפי מטה. מנהיגים צורמניים לא מצליחים לגלות אמפתיה לצוות או לפרש כהלכה את רגשותיו, הם יוצרים נימה צורמת המשדרת מסרים מרגיזים ומיותרים באופן שמוביל לכך **שהמצוקה הקיבוצית הופכת להיות הדבר העיקרי המעסיק את הצוות ולא המשימה.** בכל סביבת עבודה ניתן למדוד בקלות את הרושם הרגשי של מנהל צורם- אנשים חשים שהם איבדו את שיווי המשקל ולכן הם מתפקדים גרוע.

אזהרת מסע: המנהיג הדמגוג והמנהיג החיובי מידי

לעומת מנהיגים תהודתיים, מנהיגים דמגוגים מפיצים גם הם מסרים רגשיים אך אלו מסרים המעוררים רגשות שליליים: במיוחד תמהיל של פחדים וכעס, האיום עלינו "מצד "ההם", החרדה שמא "הם" יקחו את מה שיש "לנו". המסר שלהם גורם קיטוב בין אנשים, במקום לאחד אותם למען מטרה משותפת. מנהיגים כאלה מגבשים את מצע הפעילות שלהם על בסיס תהודה שלילית - על הרגשות המטרידים של הישרדות בנוסח "הילחם או ברח" החולפים במוחם של אנשים החשים מאויימים או נרגזים. הדמגוגיה שובה את לב האנשים באמצעות רגשות הרסניים, תחום המחניק תיקווה ואופטימיות וגם חדשנות אמיתית ודימיון יצירתי. מנהיגות תהודתית, לעומת זאת, מעוגנת בערכים חיוביים והיא מוודאת שהרגשות ימשיכו להדהד בסולם הצלילים החיובי, היא מזמינה אנשים לתת אמון ויצרת שאיפה קיבוצית חיובית.

מנהיגות תהודתית היא עקרון מארגן ולא אמצעי מתקן. השאלה אם הארגון נובל או פורח תלויה במידה מופלאה בתכליתיותו של המנהל בהיבט רגשי יסודי זה - היכולת לייצר תהודה.