בואו נדבר על זה:



השפה המתפתחת של ה-KLC (מרכז המנהיגות של קנזס)

הגלריה של הצלם ג'ון מוריסון שוכנת בקומה הראשונה של בניין זה. סופת הברקים המופיעה בתמונה התרחשה במרחק של 25 מייל דרומית-מזרחית לוויצ'יטה, מיד אחרי השקיעה. התמונה צולמה מהגג של בניין גרנט – טלגרף בוויצ'יטה, מחוז סדג'וויק, קנזס. 16 ביוני 2009.

כמה מהכותבים בכתב עת זה עושים שימוש במונחים "טכני" ו"הסתגלותי" במאמריהם. מונחים אלה מייצגים השקפת עולם מורכבת שרבים מהמשתתפים בתוכנית המנהיגות של KLC מתקשים לא פעם לעמוד על טיבה, אך השקפה זו היא קריטית להבנה וליישום של התיאוריה, העקרונות והכישורים של מנהיגות אזרחית (civic leadership) שבהם אנו דוגלים ב-KLC. אלו אינם המונחים היחידים שאנו עושים בהם שימוש אחר מהמקובל. המשמעות של מונחים כגון "להשקיף מהצד" (get on the balcony) ו-"להגביר את הלהבות" (raise the heat) ושל הנחיות כמו "התוודעו לעמדות ולהטיות האישיות שלכם" (identify your triggers and defaults) עשויה להיות מעט שונה בז'רגון של KLC. כמה אנשים שמתקשים להבין את הניואנסים של המונחים שלנו כינו את הז'רגון שלנו KLC-ese. שני המאמרים הבאים יעזרו לקוראים להבין טוב יותר את הגיליון הזה, כמו גם גיליונות קודמים של כתב עת זה.

המאמר הראשון, עבודה הסתגלותית (Adaptive Work), נכתב על ידי רון חפץ, חבר סגל בבית הספר לממשל ע"ש קנדי באוניברסיטת הרווארד ואחד המייסדים של Cambridge Leadership Associates. עבודתו פורצת הדרך על מנהיגות הסתגלותית (adaptive leadership) שימשה לניתוח נתונים מ-Kansas Health Foundation ומסמינרים בנושא מנהיגות של KLC ברחבי המדינה. שיתוף פעולה זה סייע לנו לנסח את התיאוריה, העקרונות והכישורים של מנהיגות אזרחית שבהם אנו דוגלים ב-KLC.

המאמר השני, שיחון מנהיגות (Leadership Lexicon), הוא מילון מונחים שיצר גרג מייסן (Greg Meissen), חוקר באוניברסיטת וויצי'טה ושותף של KLC. המילון נועד להנהיר את הז'רגון המקצועי של KLC. מאמרו של מייסן נפתח בהקדמה אישית.

עבודה הסתגלותית

מאת רון א. חפץ

*רונלד א. חפץ הוא אחד המייסדים של המרכז למנהיגות ציבורית בבית הספר לממשל ע"ש קנדי. מאמר זה מתבסס על ערך באנציקלופדיה למנהיגות אשר ראתה אור בשנת 2004 בהוצאת Sage Publications.*

השפה שבה אנו משתמשים עומדת לנו לרועץ בהרבה תחומים בחיינו, כיוון שהיא לוכדת אותנו בתוך מערכת של הנחות תרבותיות, בדומה לעדר פרות המובל למכלאה באמצעות גדרות. כינויי גוף, למשל, מאלצים אותנו ללמד ילדים שאלוהים הוא זכר, והדבר מונע מדי יום מנערות ומנשים לחוות את האלוהי שבהן.

השפה שלנו מכשילה אותנו גם כאשר אנו דנים ועוסקים במנהיגות. יש לנו נטייה לדבר על "מנהיגים" בארגונים או בפוליטיקה כאשר מה שאנו באמת מתכוונים לומר הוא "אנשים בתפקידים ניהוליים או בעלי סמכות פוליטית". למרות העובדה שכמעט כל המאמרים האקדמיים והכתבות בעיתונות על מנהיגות במאה השנים האחרונות מבלבלים בין מנהיגות ובין סמכות, אנחנו יודעים באופן אינטואיטיבי שמדובר בשני דברים שונים. הן בפוליטיקה והן בעסקים, אנחנו מתלוננים לעתים קרובות כי "ההנהגה אינה מפגינה מנהיגות". מה שאנחנו באמת מתכוונים הוא "אנשים בעלי סמכות אינם מפגינים מנהיגות".

השאלה אם אנשים בעלי סמכות פורמלית, סמכות כריזמטית או סמכות לא פורמלית אחרת אכן מפגינים מנהיגות בסוגיה כלשהי ברגע נתון כלשהו היא שאלה נפרדת, שצריכה להיבחן בקריטריונים שונים לגמרי מאלה המגדירים סמכות פורמלית או לא פורמלית.

כידוע, ישנם לא מעט אנשים המיומנים בהשגת סמכות, וסמכות זו מביאה להם גם קהל תומכים, אשר אינם מפגינים כל מנהיגות מרגע שהכוח בידם.

יתרה מזו, אנו מניחים שישנו קשר לוגי בין המלים "מנהיג" ו"תומך" (follower), כאילו אחד מהמונחים הללו אינו יכול להתקיים בנפרד מהשני. זה לא נכון. המנהיגות המעניינת ביותר היא מנהיגות שתומכיה כלל אינם מרגישים שהם "תומכים". למעשה, רוב המנהיגים האמיתיים יודעים לרתום לצידם לא רק בעלי ברית וחברים, אלא גם מתנגדים או מתנדנדים. להנהיג רק חברים ובעלי ברית זו לא חוכמה. האנשים בצד השני של המתרס הם תמיד אלה שיש להם הכי הרבה מה להפסיד בכל תהליך שינוי משמעותי.

בעלי ברית וחברים שנרתמים לעזרה לא מסתפקים בתמיכה פסיבית אלא נעשים משתתפים פעילים – אלה עובדים או אזרחים שלעתים קרובות מפגינים מנהיגות בעצמם, לוקחים על עצמם אתגרים מורכבים, מתעלים מעל הציפיות ועושים מעל ומעבר לנדרש מהם. הם נעשים שותפים לדרך. מתנגדים ומתנדנדים הנרתמים למשימה נוטים להתייחס אליה ברצינות רבה, ומתמודדים פעמים רבות עם תחושת אובדן ושאלות הנוגעות לנאמנות ולמסוגלות שלהם בעקבות השינוי שהם נדרשים לבצע. ייתכן שהם ימשיכו לאתגר את המערכת מבפנים ולהביע עמדות המנוגדות לדעת הרוב. הכלת העמדות הללו היא קריטית עבור הצלחה של אותו ארגון או קהילה. הגורמים הללו לא "מיישרים קו" ובטח אינם "תומכים" קלאסיים. ההירתמות שלהם דורשת מהם להתמודד עם אתגרים חדשים המחייבים אותם לעשות וויתורים כואבים בשיטות העבודה או בסגנון החיים שלהם. נכון, במשך הזמן הם עשויים ללמוד לבטוח באדם או בקבוצה שמנהיגה אותם, ואף להעריך אותם באופן שיעניק לאותו אדם או קבוצה סמכות לא פורמלית, אבל על פי רוב הם לא יגדירו את האמון או ההערכה שלהם במילים "תמיכה" או יגדירו עצמם כ"תומכים".

תובנה זו מאירה באור חדש את המאבק לשיפור השירותים הציבוריים שנועד לשפר את חייהם של האזרחים. ייתכן שהמשמעות היא שעלינו לשנות את ההגדרה שלנו של "מנהיגות". במקום להעניק עוד ועוד סמכויות ולהכביד את נטל הציפיות מאנשים בעמדות השפעה בחיים הציבוריים, עלינו לעודד את כל האזרחים לגלות מעורבות גדולה יותר ולשתף בתהליך גם אנשים המתנגדים במופגן לאותו שינוי ולהשלכותיו. על מנת להצליח בכל, על המנהיגות לקיים דיון ציבורי ושיח ציבורי העוסקים בערך הנורמטיבי של היעדים שאותם מבקשים המנהיגים להשיג.

אם מנהיגות אין פירושה היכולת להשיג סמכות פורמלית או לא פורמלית, לבנות בסיס "תומכים" או לצבור יכולת השפעה וכוח, אז מהי בעצם מנהיגות?

מנהיגות מתקיימת בהקשר של בעיות ואתגרים. אין ממש טעם לדבר על מנהיגות כאשר כל העובדים וכל המערכות בארגון מתפקדים היטב, הגם שתהליכי השפעה וסמכות מופעלים בכל מקום לצרכי תיאום פעילויות שגרתיות. עסקים וקהילות זקוקים למנהיגות כאשר אנשים נדרשים לשנות את דרכי הפעולה שלהם ואינם יכולים עוד לפעול על פי המבנים, הנהלים והתהליכים הקיימים. מעבר לבעיות טכניות, שעבורן מספיקה מומחיות סמכותית וניהולית, אתגרים הסתגלותיים מחייבים מנהיגות שיכולה לסייע לאנשים להתמודד עם מציאות מאתגרת, ואחר כך לגרום להם לשנות את סדר העדיפויות שלהם, את הגישה שלהם ואת ההתנהגות שלהם ולהתאימם לסביבה המשתנה.

כלומר, ניתן לקבוע כי היכולת לעזור לאנשים להתמודד עם שינויים היא אבן היסוד של מנהיגות. בטווח הקצר, מנהיגות היא פעולה שמטרתה לגייס אנשים להתמודד עם אתגר מיידי. בטווח הבינוני והארוך, מנהיגות מחוללת נורמות תרבויות חדשות המאפשרות לאנשים להתמודד עם זרם מתמשך של אתגרים הסתגלותיים בעולם שצפוי להמשיך ולהציב בפניהם מגוון מצבים ולחצים הסתגלותיים. כלומר, בטווח הארוך, מנהיגות מפתחת את יכולת ההסתגלות של ארגון או קהילה. השקעה זו ביכולת הסתגלות צריכה להיות חלק מהחזון החברתי של המנהיגות הפוליטית, וגם חלק מהאסטרטגיות הארגוניות המכוונות את תהליך השינוי. במאמר קצר זה אנו מציעים שבע דרכים שונות לתאר ולהבין עבודה הסתגלותית.

**אתגר הסתגלותי**

אתגר הסתגלותי הוא למעשה בעיה הדורשת פתרונות אשר חורגים מדרך הפעולה הקיימת. אנו מבחינים בין בעיות טכניות, שניתן לפתור באמצעות מומחיות קיימת, לבין אתגרים הסתגלותיים, שאי אפשר לפתור באמצעות מומחיות קיימת. אף שניתן להבין כל בעיה כפער בין הרצוי למצוי, בעיות טכניות מייצגות פער בין המצוי לרצוי שניתן לפתור על ידי יישום של ידע קיים. למשל, מטופל מגיע לרופאה שלו עם זיהום, והיא עושה שימוש בידע שלה כדי לאבחן את המחלה ולרשום תרופה.

אתגר הסתגלותי, מאידך, נוצר בעקבות פער בין הרצוי למצוי שאי אפשר לפתור על ידי שימוש בגישות קיימות בלבד. שיפור המצב מחייב יותר מאשר שימוש במומחיות קיימת, קבלת החלטות סמכותית, נהלי עבודה סטנדרטיים או התנהגויות המתבססות על התרבות הארגונית. למשל, אדם הסובל ממחלת לב עשוי להידרש לשנות את אורח חייו: להתחיל דיאטה, לעשות פעילות גופנית, להפסיק לעשן ולחיות חיים מאוזנים שימנעו ממנו לחוות לחץ לא בריא. כדי ליישם את השינויים הללו, אותו אדם יצטרך לקחת אחריות על בריאותו ולשנות את סדר העדיפויות ואת ההרגלים שלו. תרשים 1 מציג את ההבדל בין שני סוגי האתגרים שתיארנו מעלה.

**תרשים 1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| סוג העבודה | הבעיה והגדרת הפיתרון | מוקד העבודה | אופי העבודה |
| טכנית | ברורים | סמכות | אופטימיזציה של הביצוע |
| טכנית והסתגלותית |  |  |  |
| הסתגלותית | מחייבות למידה | בעלי עניין | ניסויים ונטילת סיכונים חכמה |

**הצורך בלמידה**

אתגרים הסתגלותיים מחייבים גם למידה. אתגר הסתגלותי קיים כאשר האנשים עצמם הם מקור הבעיה, וכאשר שיפור המצב מחייב שינוי של דרכי החשיבה והפעולה שלהם. הפער בין המצוי לרצוי ייפתר כאשר אותם אנשים יפנימו שיטת התנהלות חדשה. חברת ייעוץ, למשל, יכולה להציע ניתוח והמלצות נהדרים, אבל שום דבר לא ייפתר עד שההמלצות ייושמו על ידי העובדים. עד אז, ההצעות של חברת הייעוץ יישארו בגדר הצעות, ולא יהפכו לפתרונות של ממש.

**העברת האחריות לבעלי העניין**

אתגרים הסתגלותיים מחייבים העברה של האחריות מבעלי הסמכות ומהמערכת, לבעלי העניין עצמם. בניגוד לפיתרון בעיות על ידי מומחים, עבודה הסתגלותית מחייבת שינוי בתהליך קבלת ההחלטות ובאופן פיזור האחריות. עבודה הסתגלותית מחייבת אותנו לפזר את האחריות באופן הרבה יותר נרחב. באופן אידיאלי, ארגון צריך לוודא שחברי הארגון יודעים שהם יכולים לפנות לבעלי הסמכות בכל בעיה טכנית ושבעלי הסמכות יפתרו את הבעיה ביעילות, אבל שבמקרה של אתגר הסתגלותי, פנייה לבעלי הסמכות אינה הדרך הנכונה.

כאשר אנשים עושים את הטעות הקלאסית של התייחסות לאתגרים הסתגלותיים בתור בעיות טכניות, הם מצפים שגורם בעל סמכות ידע מה לעשות.2 הוא או היא זורקים ניחוש, שלרוב לא מבוסס על כלום, כשכל האחרים יושבים מהצד ומחכים לראות האם הניחוש יצליח. לעתים קרובות, כאשר זה לא מצליח, אנשים נפטרים מאותו מנהל בכיר ומחפשים מנהל חדש, וממשיכים להשלות את עצמם ש"אם היה לנו מנהיג טוב, הבעיות שלנו היו נפתרות". תלות שכזו מקשה על ההתקדמות ולכן אחת המשימות העיקריות של הנהגה אמיתית היא לטפח בקרב בעלי העניין יכולת לפעול ולקחת אחריות.

**להבחין בין מה שחיוני ומה שלא חיוני**

אתגר הסתגלותי דורש מאנשים להבחין בין מה שיקר וחיוני ובין מה שלא חיוני בתרבות שלהם. בהסתגלות תרבותית, המטלה היא לקחת את הדברים הטובים ביותר מההיסטוריה, להשאיר מאחור את מה שכבר לא ישים ולפתח כלים חדשים שיעזרו לנו לשגשג בסביבה החדשה.

עבודה הסתגלותית היא מטבעה שמרנית ומתקדמת בעת ובעונה אחת. מטרת החדשנות היא לשמר את המרכיבים הטובים ביותר מהעבר, וזאת על מנת לקדם את הקהילה לעבר העתיד. כמו בביולוגיה, הסתגלות מוצלחת לוקחת את התכונות הטובות ביותר מאוסף הכישורים הקיים ונפטרת מ-DNA שאינו שימושי יותר. כלומר, בניגוד לתפיסות קיימות של תהליכי "שינוי" תרבותיים, שרבים מהם מתעלמים לחלוטין מהעבר, עבודה הסתגלותית, גם כאשר היא כרוכה בשינויים עמוקים, חייבת לכבד את השורשים ואת העבר ובה בעת לאתגר אותם.

עבודה הסתגלותית מעוררת התנגדות כיוון שהסתגלות דורשת מאיתנו לוותר על מרכיבים מסוימים בשיטות העבודה שלנו או בדרך החיים שלנו, וויתור שכזה תמיד כרוך באובדן: אובדן תחושת מסוגלות, אובדן מבנה ארגוני, אובדן מקומות עבודה, אובדן מסורות או אובדן של נאמנות לאנשים שגידלו וחינכו אותנו על ברכי המורשת שלנו. אתגר הסתגלותי דורש מאיתנו לעשות וויתורים כואבים. שורש ההתנגדות של אנשים שצריכים להשתנות אינו התנגדות לשינוי לכשעצמו, אלא התנגדות לאובדן הכרוך באותו שינוי. אנשים אוהבים שינוי כאשר הם יודעים בוודאות שהוא צפוי להועיל להם. אף אחד לא מחזיר כרטיס לוטו כאשר הוא זוכה בלוטו. מנהיגות צריכה להכיר בכך שכל עבודה הסתגלותית כרוכה באובדן כלשהו או בחשש מפני אובדן שכזה.

מנהיגות מגייסת אנשים ומלמדת אותם לשגשג בסביבות חדשות ומאתגרות, ועבודה זו אינה כרוכה רק בשינוי. מנהיגות אמיתית יודעת גם לזהות את הדברים שראוי לשמר. שימור של המרכיבים היקרים מעברנו מאפשר לנו להתמודד עם האתגרים הכרוכים לשינוי.

**ניסוי וטעייה**

עבודה הסתגלותית כרוכה בניסוי וטעייה. בביולוגיה, כושר ההסתגלות של מין תלוי במגוון ההתנסויות הקולקטיביות המתקיימות במאגר הגנים שלו. תבונה מבוזרת זו מטרתה להגדיל את הסיכוי של פרטים מסוימים לשגשג בסביבה חדשה. גם בהסתגלות תרבותית, ארגון או קהילה צריכים להריץ מספר רב של ניסויים וללמוד מהם מהר כדי להחליט "על איזה סוס להמר".

פיתרון בעיות הולם ויעיל תלוי בידע ובפעולה ההחלטית של מומחים בעלי סמכות. מאידך, התמודדות עם אתגרים הסתגלותיים מחייבת את האדם להרגיש בנוח עם העובדה שהוא אינו יודע לאן הוא הולך או מה הצד הבא.

בעבודה הסתגלותית המנוהלת מעמדת סמכות, מנהיגות מתבטאת בהגנה על מרכיבים של סטייה מהדרך ויצירתיות בארגון למרות חוסר היעילות המקושר למרכיבים אלה. אם אנשים יצירתיים או דעתניים גורמים לחילוקי דעות, זה בסדר. חילוקי דעות הם מנוע של חדשנות, ולא רק מקור לחוסר יעילות מסוכן. ניהול המתיחות הדינמית בין יצירתיות ליעילות נעשה חלק בלתי נפרד מהמנהיגות החדשה, שימשיך ללוות אותה גם בהמשך. מנהיגים נדרשים לאלתר, למרות תחושת התסכול הנובעת מהעובדה שאין להם את כל התשובות.

**מסגרת הזמן של עבודה הסתגלותית**

מסגרת הזמן של עבודה הסתגלותית שונה מאוד מזו של עבודה טכנית. אנשים זקוקים לזמן כדי ללמוד שיטות חדשות להבחין בין מה שחיוני ובין מה שאינו חיוני, ולרכוש כלים חדשים שיאפשרו להם לשאת עמם אל העתיד את המרכיבים היקרים להם מהעבר. משה היה זקוק ל-40 שנה כדי להוביל את בני ישראל לארץ המובטחת, לא בגלל שהיא הייתה כה רחוקה ממצרים, אלא כיוון שזה הזמן שנדרש לאנשים להפסיק לחשוב על עצמם בתור עבדים ולבנות את היכולת לממשל עצמי על בסיס אמונה במשהו נשגב. תרשים 2 מתאר את ההבדל הזה במסגרות הזמן.

תרשים 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| שינוי הלך המחשבה | | |
|  | | |
| טכני |  | הסתגלותי |
| שליו |  | סוער |
| יחידני |  | מערכתי |

כיוון שכל כך קשה לאנשים להתמודד עם תקופות ממושכות של היעדר שליטה וחוסר ודאות, בני אדם נוטים באופן טבעי לפעול להשבת האיזון כמה שיותר מהר, אפילו אם זה אומר להימנע מעבודה הסתגלותית ולהתחמק מהתמודדות עם הסוגיות הקשות. הרבה פעמים עבודה הסתגלותית נכשלת מפני שאנו מתקשים להתמודד עם אי יציבות מתמשכת, ועם ההחלטות הקשות שמצב כזה דורש מאיתנו לקבל.

הימנעות מעבודה היא פשוט הדרך הטבעית לחזור לסדר יום יותר מוכר ולהחזיר את שיווי המשקל. לכל תרבות ולכל עם הגרסה שלו להימנעות מעבודה הסתגלותית, אך נראה שבכל זאת ניתן להצביע על שתי אסטרטגיות עיקריות: העברת אחריות והטיית תשומת הלב. שתי הדרכים עובדות נהדר בטווח הקצר, אך עלולות לסכן את הנוקטים בהן בטווח הבינוני והארוך. כמה מהצורות השכיחות של העברת אחריות כוללות מציאת שעיר לעזאזל, האשמת ההנהגה בהתמשכותן של הבעיות, יצירת אויב חיצוני או הטלת האחריות על הש"ג. הטיית תשומת לב פירושה מציאת פתרון מלאכותי, בדומה לעגל הזהב; ניסיון להגדיר בעיות באופן שיתאים לכישורים של האדם; שינויים מבניים חוזרים ונשנים; שימוש שגוי ביועצים, ועדות וכוחות משימה; עימותים סטריליים וקרבות באמצעות נציגים ("ישחקו הנערים לפנינו!"); ולבסוף, הכחשה.

**עבודה הסתגלותית היא תפיסה נורמטיבית**

לבסוף, עבודה הסתגלותית הוא מושג נורמטיבי. המונח הסתגלות מקורו במאמצים המדעיים להבין את האבולוציה הקיימת בטבע.4 החלת התפיסה ההסתגלותית על עולם התרבות יוצרת מטאפורה שימושית, אך לא מדויקת.5 למשל, מינים משתנים בעוד תרבויות לומדות. מדענים בדרך כלל מתייחסים לאבולוציה כתופעה שתלויה במזל, בעוד חברות לעתים קרובות עוסקות באופן מודע בדיונים, בתכנון ובניסויים. בהקשר של הדאגה הנורמטיבית שלנו, אבולוציה ביולוגית מצייתת לחוקי ההישרדות, בעוד חברות אנושיות מציבות יעדים החורגים מהישרדות גרידא. כאשר מחילים את תפיסת ההסתגלות על העולם החברתי, השאלה המתבקשת היא: הסתגלות למה, ולאיזו מטרה?

בביולוגיה, המטרה של עבודה הסתגלותית היא ברורה: לשגשג בסביבות חדשות. הישרדות עצמית וההישרדות של צאצאים הנושאים את אותם גנים הן שמכוונות את תהליך ההסתגלות של אותו בעל חיים. אתגר הסתגלותי מתרחש כאשר דבר מה מאיים על היכולת של המין להעביר הלאה את המורשת הגנטית שלו. לכן, כאשר מין מתרבה ומצליח להעביר הלאה את הגנים שלו, אנו אומרים שהוא 'משגשג' בסביבה שלו.

שגשוג אינו הישרדות גרידא. בביולוגיה, הסתגלות אינה עניין של מה בכך. קפיצות הסתגלות מסוימות משנות את היכולת של המין על ידי התנעת תהליך עמוק ומתמשך של שינוי הסתגלותי המאפשר לאותו מין להגדיל מאוד את אזור המחיה הטבעי שלו

בחברות אנושיות, 'שגשוג' קשור למגוון ערכים החורגים מהישרדות המין הביולוגי גרידא. לפעמים, בני אדם אפילו מוכנים להקריב את ההישרדות האישית שלהם על מזבח ערכים כמו חירות, צדק ואמונה. לכן, עבודה הסתגלותית בחברות כוללת הבהרת ערכים ומיפוי האתגרים המאיימים על הגשמת הערכים הללו.

מרבית הארגונים והקהילות מכבדים כמה ערכם במקביל, והתחרות בין הערכים הללו מסבירה במידה רבה מדוע לעתים כה קרובות הסתגלות כרוכה בעימות. אנשים עם ערכים מתחרים מתעמתים כאשר הם מתמודדים עם מצב נתון שאותו הם רואים מנקודת מבט שונה. במצבים קיצוניים, ובהיעדר שיטות טובות יותר לשינוי חברתי, עימות סביב ערכים עלול להיות אלים. מלחמת האזרחים בארצות הברית שינתה את המשמעות של ערכים כמו חירות הפרט וחירות האיחוד. ב-1857, ערכים אלה הובילו לכך שעבדים נמלטים הוחזרו לבעליהם כדי לשמור על השקט בין הדרום לצפון. ב-1957, אותם ערכים הביאו לשליחתם של כוחות צבא פדרליים כדי לאבטח את האינטגרציה בבית ספר תיכון בליטל רוק.

יש מצבים שמאיימים לא רק על הערכים שלנו, אלא גם על עצם הקיום של חברה, אם המצבים האלה אינם מתגלים ומטופלים בזמן על ידי הגורמים בחברה שאחראים על הבהרת ערכים ובדיקת המציאות. לדוגמה, מבחינתם של הרבה שוחרי איכות הסביבה, ההתמקדות ביצירת עושר במקום בדו-קיום עם הטבע גרמה לנו להזניח נקודות התורפה במערכת האקולוגית שלנו. ייתכן שלא נבחין בכך עד שאותן נקודות תורפה יאיימו על הבריאות וההישרדות שלנו, אבל אז יכול להיות שכבר יהיה מאוחר מדי; המחיר הכרוך בעבודה הסתגלותית יהיה גבוה מדי והסיכוי ששינוי כזה יצליח יהיה נמוך מאוד.

**מסקנות**

עבודה הסתגלותית מחייבת אותנו לדון בערכים שאנו רוצים שינחו אותנו, ולבחון היטב את האתגרים העומדים בפני הגשמת הערכים הללו. עבודה הסתגלותית אין פירושה אימוץ תפיסות נוחות מדי של המציאות, הכחשה או הימנעות מהסתירות הקיימות בין הערכים החשובים לנו והיא אינה כרוכה בהישרדות גרידא. עבודה הסתגלותית דורשת מאיתנו לברר עם עצמנו באופן אקטיבי מה היעדים שלנו, ולעיתים גם להציב יעדים חדשים. בשלב הבא אנו נדרשים למשימה המאתגרת של חדשנות, ניסוי ושינוי תרבותי, זאת במטרה לממש ככל האפשר את אותם יעדים שיאפשרו לנו, לתפיסתנו, "לשגשג".

עבודה הסתגלותית מהווה אתגר למערכות הדמוקרטיות שלנו, וגם למערכות שמספקות שירותים ממשלתיים וציבוריים. אופני השגשוג שבהם שירותים ציבוריים צריכים לתמוך אינם נשארים כפי שהם. עלינו לקיים שיח ציבורי ולבצע שינויים ארגוניים כדי לבחון מהי האסטרטגיה הטובה ביותר. הצרה היא שמרבית האזרחים נוטים להתנגד לחקיקה או למדיניות שמוגדרות כ'נסיוניות'. לעתים קרובות מדי אזרחים דורשים פתרונות, לא ניסיונות או פרויקטי פיילוט, ומפעילים הרבה לחץ על פוליטיקאים ועובדי ציבור כדי שיגזימו בתיאור ההשפעה הצפויה של מדיניויות ותוכניות חדשות. כאשר ההבטחות האלה אינן מתקיימות, האמון בממשל מידרדר עוד יותר.

מכאן שאחת המטלות העיקריות של מנהיגות דמוקרטית היא לחנך אזרחים לגבי ההבדל בין עבודה טכנית לעבודה הסתגלותית, כדי שהם יהיו מוכנים לבטוח בעובדי ציבור שמספרים להם את האמת במקום להעמיד פנים שקיים פיתרון קל ומהיר

לכן, המבחנים הנורמטיביים של עבודה הסתגלותית כרוכים בהערכת התהליכים שבהם ארגון או קהילה מבהירים ערכים מנחים ובאיכות של בדיקת המציאות, שצריכה להיות יותר מדויקת מאשר נוחה. על פי המבחנים האלה, למשל, הנהגה העושה שימוש בפתרונות מלאכותיים לצרות הקולקטיביות של החברה כמו מציאת שעיר לעזאזל וסימון אויב חיצוני, כפי שנעשה במקרה הקיצוני של גרמניה הנאצית, עשויה להוליך שולל חלקים רבים בציבור לייצר לעצמה המון תומכים שבטווח הקצר יעניקו ברצון סמכויות חריגות לגורמי סמכות, גם אם הם שרלטנים גמורים. עם זאת, פתרון שכזה אינו כולל כל עבודה הסתגלותית. באותה אופן, מאמצים פוליטיים להשגת השפעה וסמכות על ידי ניצול הצורך האנושי בפתרונות קלים ומהירים, אינם יכולים להיחשב מנהיגות. למעשה, כאשר מוליכים אנשים שולל, רוב הסיכויים הם שבטווח הארוך, ההסתגלות תיכשל.

מקורות

1 RA Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*

(Cambridge: Harvard University Press, 1994), p 76.

2 Heifetz and D Laurie, 'The Work of Leadership’, *Harvard Business Review* (January 1997, republished December 2001).

3 Heifetz and M Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2002(ch 1.

4 See E. Mayr, *Toward a New Philosophy of Biology: Observations of an Evolutionist* (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1988) pp 127-47.

5 RD Masters, *The Nature of Politics* (New Haven: Yale University Press, 1989) ch 3.

6 Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*, pp 30-2.