



צמיחה או הצנחה בניהול - דילמה של קידום

מאת: דודי שלום

חלק שני

בחלק הראשון של המאמר (משאבי אנוש 97, ינואר 96), נסקרו המאפיינים של המנהל הצומח באופן טבעי בארגון. בחלק זה יבחנו מאפייני ההצנחה בניהול, כבסיס להתקדמות מהירה ואישית של המנהל.

מאפייני ה"הצנחה" בניהול

למנהל מוכשר ומצליח בעברו המינהלי-ניהולי בארגון כלשהו, לא מובטחים הישגים מעמדיים באותו ארגון והצלחתו איננה מתורגמת בהכרח לקידום, בדרך של צמיחה במידרג הניהולי. התסכול המלווה את המנהל נוכח העדר היחס בין הצלחה לקידום, יחד עם הצעות "קורצות" או תפקידים בעלי אחריות ואתגר המוצעים לו על ידי בעלי העמדה בארגונים אחרים, ממריצים אותו, לעתים קרובות, לחפש אפיקי קידום מהירים יותר מחוץ למקום עבודתו. מנהל כזה "יוצנח" או לתפקיד במקום חדש, זר ובלתי ידוע.

התפקיד. אולם, הידע המינהלי אינו נזקק כשרון מולד, זהו ברוב המקרים ידע נרכש ומצטבר בדרך של "צמיחה" ניהולית. למנהל צריך שיהיה ידע ייחודי לארגון בו הוא מתפקד ולתפקיד אותו הוא ממלא,

מבחוץ היא, שהמנהל אשר הצליח בעבר סביר שיצליח גם בעתיד, ואת הידע הנדרש לו להצלחה בתפקידו החדש הוא ירכוש תוך כדי מילוי

אולם, הצלחתו של מנהל בארגון אחד איננה מבטיחה את הצלחתו גם בארגון אחר. הנחתם של בעלי העמדה הממנים גורמים ניהוליים

דודי שלום (M.A.) מרצה למינהל ויועץ ארגוני, מנהל או"ן - ארגון וניהול.

וידע זה איננו מוגדר או מפורט בספר רי הלימוד או בתכניות לימוד אקדמיות.

תופעת המנהל ה"מוצנח" לתפקידו מחוץ לארגון, בלא להתנסות



התלהבות, בעלי רצון לנצל הזדמנויות ולהטביע את רישומם האישי בארגון.

ל"מוצנח הטהור" היעד האישי הוא קידום אישי בכניסה לתפקיד ניהולי בכיר. פירושו - קבלת אתגר והזדמנות להגשמה אישית ולהשגת מעמד, סמכויות, תגמולים והטבות, הכרה חברתית וקדש קפיצה לקידום נוסף בעתיד. אך נוכח אי הכרותו את הכללים והנהלים בארגון, את עברו המינהלי ואת המשמעויות האישיות במערכת, תתאפיין פעילותו של מנהל זה בביצוע בלתי עקבי, בפגיעות גבוהה מסביבת הארגון החיצונית ובצורך להתנצל ולתקן שגיאות. ניהול כזה

הגורמים הארגוניים בצורה מתאימה ומתואמת. במסגרת נסיונותיו לתקן, לשנות ולחדש ייטה מנהל כזה ליטול סיכונים, לעתים גם בעלי תוצאות שליליות. הוא ינסה להפריח הבטחות (שעשוי להתחרט עליהן בדיעבד), וזאת כחלק מנסיון מצידו ליצור תהליך של התקרבות ובניית מחויבות ארגונית ואישית לקידום מטרותיו ופעולותיו. כיוון "אגרסיבי" ונמרץ מדי הוא עשוי להתבטא ולהתפס בסופו של דבר כפזון חסר אחריות. המנהל ה"מוצנח" ייטה לשאוף קדימה במהירות שעשויה להיות גבוהה מדי עבור הארגון ונהליו הקיימים. למרות שהוא יעבוד בדרך כלל בקצב מ-

"הצנחה" מהווה, לעתים קרובות, אמצעי בידי ההנהלה הבכירה "לניקוי", ל"טיאופ" המערכת הארגונית הביורוקרטית, או לביצוע שינוי ארגוני שהנהלה הקיימת איננה מעוניינת להתעמת בביצועו או שאיננה מסוגלת לקדמו. התפיסה במקרה כזה היא, שגיוסו של מומחה חיצוני "מוצנח" יאפשר שינוי על ידי גורם מינהלי חיצוני - אובייקטיבי, שאינו מושפע מהיכרות, יחסים וקשרים קודמים, לחצים חברתיים - ארגוניים, חובות חברתיים - מינהליים וכדומה. "הצנחה", במקרה כזה, היא חלק מתפישה הקוראת להזרים "דם חדש" למערכת המינהלית.*

בדרגים נמוכים יותר באותו ארגון, ובלא לצבור ידע ארגוני הכרחי, נפוצה בעולם המערבי - תעשיית של ימינו ומאפיינת את קידומו של המנהל המודרני. מחקרים אמריקאים מצביעים על עשרות אחוזים של "מוצנחים" לתפקידים, במקום לצבור בתוך הארגון. שיעורי התחלופה בחברות האמריקאיות עולים פי ארבעה עד פי שמונה על שיעורי התחלופה בכלל החברות היפניות, כשבגדולות שבהן אין כלל פטורים והתפטרות (ראה להלן בחלק ג' של המאמר בחודש הבא). תחלופת עובדים מהירה מצריכה התפתחות וקידום מהירים (הצנחה). המצב במשק משפיע, במובן זה על היקף ה"הצנחות". משק מתפתח ומתקדם, כבעולם המערבי, יעודד מנהלים לחפש קידום מהיר במקומות הצריכים את שירותיו והמתחרים על העסקתו. לעומת זאת, משק חסר יציבות, שאינו צומח, יעביר "הצנחות". במשק סטטי יחששו מנהלים לפגוע את תפקידם הבטוח ולהתקדם באמצעות הצנחה לא ודאית. חוסר הבטחון בסביבה ימתן את הניידות הניהולית. אך, במצב של חוסר בטחון בארגון עצמו, ישאפו המנהלים לעבור למקום אחר ולחפש שם את קידומם. תופעת ה"הצנחה" בניהול מאופיינת לפעמים בהצלחות בטווח הקצר, ואולי גם הארוך, אך עלולה להתבטא גם ב"הצנחות" טרגיות. בהקשר זה ידועה, למשל, תופעת ההצנחות באימפריה הסינית. שם התקדמה כל הפקידות בדרך של נידוד מוצנח אוטומטי. בכל שלוש שנים היה מוצנח מחליף לתפקיד פקידותי באימפריה, כשהוא זר למנהגי הארגון והמקום, ותלוי בבעלי הידע המקומי. לכן היו תוצאות שליליות על הניהול השוטף והמתמשך ביחידות הארגוניות השונות.

ישנן גישות שיתענו, כי מנהלים "מוצנחים" מביאים לצמיחה רבה יותר של ארגונים, לעומתן יטענו אחרים, כי דווקא מנהלים הצומחים בתוך הארגון, הם אלה שיביאו לצמיחתו. בדברים הבאים נבחן את משמעות ה"הצנחה" בניהול ואת מאפייניה והסיכונים שבה, מול ה"צמיחה" הניהולית הטבעית.

ופעת המנהל ה"מוצנח" לתפקידו מחוץ לארגון, בלא להתנסות בדרגים נמוכים יותר באותו ארגון, ובלא לצבור ידע ארגוני הכרחי, נפוצה בעולם המערבי - תעשיית של ימינו ומאפיינת את קידומו של המנהל המודרני.

יאופיין ב"ניהול על ידי משברים", תוך אצילת סמכויות מעטה, הבהרת הסמכות האישית, פיקוח צמוד, התערבות שוטפת בביצוע של הכפפים, שחצנות ואיגוצנטריות וחרס פירגון לכפפים. הניהול יאופיין ב"הצנח יחיד", בניהול של "ריינג'רס בודד", במהלכו "קודם יורים ואחר-כך שואלים". מנהל כזה מאורפיין בדרך כלל בחזון רחוק ובמטרות גדולות, בכוונות טובות ורצון לממש מהר חלומות של הצלחה אישית, אך מנהל זה נעדר מטרות ותכניות מוגדרות ומדידות. פעילותו תתבטא על-יכן בקושי להתעמק בפעולותיו ובהפגנת תפישות מעורפלות מדי עבור הארגון וכפי-י. המנהל ה"מוצנח" מונע לעתים קרובות מידע אקדמי ומתפישות תיאורטיות, חסרות נסיון בתחום

אין, כשלוח-הזמנים שלו גדוש מדי והוא ינסה למלא את כל מטרותיו בעזרת עבודה נוספת ובשעות בלתי שגרתיות, תוך כדי הקרבת חיי המשפחה וימי המנוחה והחופשה, הרי ש"מרוצתו הניהולית" תפגע בשיגרה הארגונית המוכרת, תגביר את העוינות כלפיו ותגרום לו בסופו של דבר לדחות את הטיפול בנושאים חשופים באמת.

המנהלים ה"מוצנחים" מכוונים אל המטרה - אל המשימה, הם בדרך כלל פעלתנים, אינדיבידואליסטים (בעלי התנהגות עצמאית), בעלי הנעה עצמית גבוהה, בעלי

המנהל ה"מוצנח" עשוי להיות צעיר יותר וגמיש בתפישתו הניהולית, אך גם לעתים חסר בשלות מינהלית ושלטיה עצמית הכרחית. הוא יהיה בעל נכונות גבוהה לשנות ולחדש, אך בה בעת יהיה קשה לחזות את צעדיו. המנהל ה"מוצנח" יקח על עצמו בדרך כלל את הטייפול בבעיות כבדות, אשר הארגון התקשה לטפל בהן בעבר או שנמנע מלטפל בהן. הוא יראה את הטיפול בתורן בעיות אלה כאתגר ניהולי, למרות שהוא עשוי להיות חסר יכרות מבחינת נסיון וידע לטפל בהן, או חסר יכולת לראות את התמונה הארגונית הכוללת ולהפעיל את

* על הבעיות במינוי גורם חיצוני לשינוי, ראה גם: דודי שלום, איך עושים חידוש ארגוני, הקמתה של מפקדת חילות השדה (מפח"ש) בצה"ל, ספרית המינהל, 1995.

עיסוקו הספציפי וחסרות זיכרון ארגוני מצטבר במערכת בה הוא פועל. מנהל זה מסתפק, לעתים קרובות, בידע שרכש במסגרת השכלתו הפורמלית כדי להתמודד עם הבעיות השוטפות. כך הוא עשוי לשנות כיוון בלי הרף, תוך שהוא מציף את הארגון ברעיונות חדשים ומוזרים, כשהוא נתפס בסופו של דבר כמנוף תק מהמציאות. יחד עם זאת, סביר להניח שמעורבותו האישית של המנהל ה"מוצנח" בארגון ובתהליכי היומיום לא תהיה גבוהה במיוחד, כשהוא יודע שהתפקיד אותו קיבל הוא זמני ואינו אלא אמצעי לקידום ולפיתוח אישי.

"הצנחה" ניהולית מעלה את שאר לגיטימיות הסמכות של המנהל ה"מוצנח" ומידת קבלת סמכותו על ידי המערכת. תחושת ה"זמניות" של ה"מוצנח" בארגון, יחד עם עובד דת היותו חסר השפעה בארגון, למרות כוחו וסמכותו הפורמלית, איננה מקלה על תפקודו. "הצנחה" של מנהל בכפיה עלולה להביא ל"דה-לגיטימציה" ניהולית, כשהבירוארגון פועלים לדחות את המוצנח, בדרך של גידוי, מניעת והסתרת מידע חשוב, חוסר אמון, חוסר שיתוף פעולה ומניעת למידה ארגונית (הכרת המערכת ותהליכי הניהול בה). מנהל "צומח" נוטה לדאוג את קידומו כפרי הצלחתו, הישגיו, ההערכה הארגונית לה זכה, תיגמול טבעי בגין הותק שלו והמאמץ אותו השקיע בארגון במהלך תפקודו עד כה. לכן, ייטה המנהל ה"צומח" להתנגד ל"הצנחה" מבחוץ. הוא לא ייטה לחוש נאמנות ומחויבות רבה מדי למנהל ה"מוצנח" לעמדה ניהולית מעליו. להיפך, הוא עשוי לראות ב"הצנחה" כזאת התערבות חיצונית ופגיעה בקידומו הטבעי, בסיכויי להשיג את מטרותיו במקום עבודתו. בנוסיון להכשיל את ה"מוצנח" עלול להיווצר מצב בו נמנע ממנו להיחשף להיבטים ארגוניים חיוניים, נוצרות נגדו קואליציות ומחתרות והוא עלול להתקל במכשולים ביורוקרטיים המוצבים מול נסיונותיו לשנות ולחדש. הארגון וחבריו, בעיקר מנהליו, יפעילו ביקורת צמודה על פעולותיו של המנהל החיצוני. ביקורת כזאת

עשויה להתפתח במהרה לניכור ועוינות. כך עשוי המנהל ה"מוצנח" לאבד במהרה את השליטה על הארגון, כשאחיותו במושכות תלך ותרפה ולא תכוון, בסופו של דבר, אל מטרותיו.

המנהל המוצנח ינסה להגיע להישגים מידיים, לחנך את הארגון מתוך אמונה חזקה בצדקת דרכו, ולהביאו לשינוי התנהגות. בטווח הקצר הוא עשוי להתקל בהתנגדות חזקה מצד גורמים ארגוניים דומיננטיים, ואף להגיע למצב של דחיה מצידי, נוכח העובדה שהוא זר במערכת, משדר מסרים שאינם מובנים תמיד לאנשי הארגון ונוכח

מערכתיים אינטרסנטיים, אשר בהעדר רגישות מתאימה מצידו, ישפיעו על החלטותיו ומעשיו בקרבם המודגשת אליו, נוכח סביבתו הארגונית העוינת. מנהל "מוצנח" עשוי להעריך ולקדם עובדים על פי תוצאות נצפות בטווח המיידי, ועל פי היכולת של הכפופים ללחוץ עליו, מתוך העובדה שאינם מכירים את העבר ואת התורפה מהמצב של כח האדם בארגון. במסגרת שיקול דעת כזה, אשר יתבטא בקבלת החלטות אינטואיטיביות ובלי לשקף בהן אחרים, עשוי המנהל ה"מוצנח" להכנס למעגל של מישגים ניהוליים, הן כלפי העובדים והן בנושאים ארגוניים

יעורי התחלופה בחברות האמריקאיות עולים פי ארבעה עד פי שמונה על שיעורי התחלופה בכלל החברות היפניות.

מהותיים שוטפים.

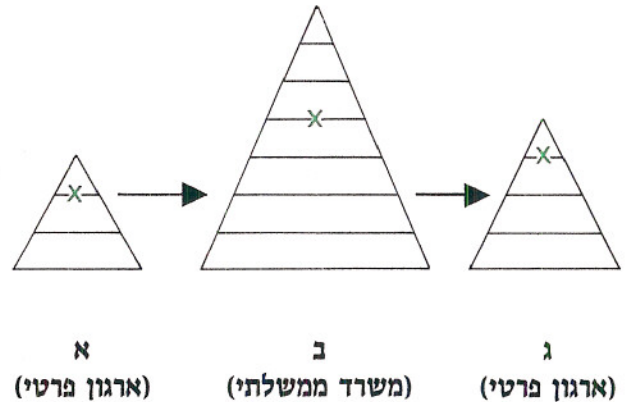
למנהל ה"מוצנח" לארגון, הפועל בבדידות יחסית או בסביבה ארגונית עוינת והסובל מחרדה קיומית ומעמדית בארגון, יהיו, קרוב לוודאי, חשבים יותר האמון וההערכה מצד הבכירים בארגון. הערכת הבכירים אליו יכולה להבטיח לו תמיכה וערבות מקצועית ב"הצנחתו" הבאה לתפקיד בכיר יותר במקום עבודה אחר, לכן הוא עשוי להשיק פחות מאמץ ביחסיו עם הוטרם בארגון. כך עלולה לגדול בבדידותו ועלול להצטמצם יותר מעגל המקורבים אליו. במצב כזה עשוי המנהל ה"מוצנח" לנסות להגידיל את מעגל מקורביו בארגון על ידי יצירת "קליקה" של "מוצנחים". מנהל כזה עשוי לנסות לחזק את מעמדו על ידי "הצנחת" מקורביו במקום עבודתו הקודם, כאמצעי לביסוס מעמדו. המנהל ה"מוצנח" חושש מכוחם של המנהלים הקיימים

מים בארגון - אלו הצומחים, במיוחד כשהם מצטרפים לקואליציות נגדו ומגבירים את בדידותו. הוא חושש ממעמד המבוסס, מכוחם ומאיוהודאות באשר לנאמנותם. במצב כזה טבעי יהיה מצידו להעדיף את "הצנחתם" של מקורביו מבחוץ, אשר יהיו תלויים בגיבויו כ"מצ" ניהול, יחוש מחויבות כלפיו ויחפו על שגיאיותו. ככל שמנהל "מוצנח" יחוש עצמו מבודד, חלש יותר ופחות בטוח ביכולתו להביא את הכפופים לציית לו, כך, לפי קיפניס, הוא ייטה יותר להשתמש באמצעי הכפייה העומדים לרשותו. המנהל ה"מוצנח" ייטה, במובן זה, להשתמש בסמכות ובעוצמה (על פי וובר)

ופחות ביכולת ההשפעה המצטברת, כפי שתהיה אצל המנהל ה"צומח".

הצלחה רגעית או מקרית של מנהל "מוצנח" עשויה להוליד הירות ושחצנות מצידו, שיתפתחו במהרה לעיוורון מינהלי ולאובדן רגישות לצרכי הארגון. בשחצנות זאת, ישייך המנהל ה"מוצנח" כל הצלחה ארגונית למעשיו, והוא עשוי להאמין, שמהיגותו וכשרונו הם שהפכו את הארגון למוצלח יותר. אמונתו בדרכו ופעולותיו החד-צדדיות הלוחצות, עשויות להביא לאווירה בלתי נעימה במערכת הניהולית, לאקלים ארגוני סגור וקר ולניתוק חברתי במערכת.

יחד עם זאת, מנהל "מוצנח" שהתפטר ממקום עבודה קודם, איבד את ביטחונו התעסוקתי ומועסק במקום החדש אליו הוצנח על פי חוזה אישי, הרי שאיוהודאות המלווה את תפקידו עשויה לרסן



שתי דוגמאות מתאימות בהקשר זה הן של שני מנהלים בכירים במשרד רד האוצר. אהרון פוגל צמח במשרד האוצר בתחילת שנות השבעים, עד לתפקיד סגן הממונה על אגף התקציבים, ממנו פרש בשנת 1979. ממשרד האוצר הוצנח לתפקיד בכיר בחברת "כלל ישראל". בשנת 1983 הוצנח שוב למשרד האוצר לתפקיד הממונה על התקציבים, עד שנת 1986. אז הוצנח לתפקיד יו"ר לאומי ושות', כשבשנים 1992-1994 חזר שוב להיות מנכ"ל משרד האוצר. כך גם עם מאיר שביט, הממונה על שוק ההון באוצר. בעבר שימש במשך כארבע שנים סמנכ"ל בחברת מחשבים, לאחר מכן, בשנים 1984-1986, מילא תפקיד של עוזר לשר האוצר מודעי. בשנת 1986 הוצנח לתפקיד סמנכ"ל כספים בחברת ביטוח "אררט" ובשנת 1992 הוצנח שוב למשרד האוצר לתפקיד הממונה על שוק ההון.

דוגמאות ל"הצנחות" לא מוצלחות: אלוף (מיל) הרצל שפיר מונה למפקח המשטרה בינואר 1980. מדובר בקצין מבריק, אשר לא זכה בשיתוף פעולה מצד הקצונה הבכירה במשטרה ופרש כעבור פחות משנה (בדצמבר 1980). איתן יעקובי סוּן התמנה לתפקיד מנכ"ל חברת החשמל בשנת 1982 ופרש מתפקידו כעבור פחות משנה. הוא תיאר את מצבו כרוכב רודיאו, שהשאלה היא איננה אם יפול אלא מתי יפול.

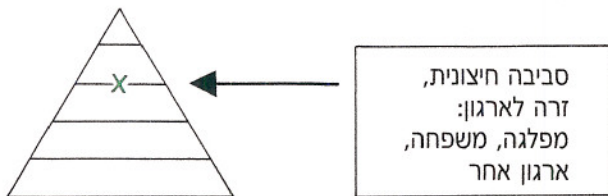
אל"מ (מיל) עמיקם אורן פרש מתפקידו כמנכ"ל משרד השיכון, שמונה חודשים לאחר כניסתו לתפקיד ב-1990. לעומתו, אריה בר, שצמח במשרד והתמנה לתפקידו כמנכ"ל מתפקיד של מנהל מחוז, המשיך בתפקידו במשך שנתיים (מאי 1991 עד מרץ 1993) גם לאחר החלפתו של השר שרון בשר ממפלגת העבודה. כך גם לגבי עמרם קלעני, שמר נה בשנת 1991 לתפקיד מנכ"ל משרד הפנים מתפקיד מנהל מחוז הדרום, אותו מילא כ-5 שנים. בעוד שבתהליך של צמיחה מתפתחת מחויבות ונאמנות הדדית בין ההנהלה ל"צומח", הרי שאצל המנהל ה"מוצנח" לא בולטת כל-כך מחויבות הדדית זאת, והוא או ההנהלה יכולים לנתק את קשריהם הזמניים בכל עת. זוהי מחויבות בעירבון מוגבל, כאשר לכל צד יש חלופת העסקה. בעוד שמנהל "צומח" קשור ברשת של היכרויות, מחויבויות ונאמנויות עם עמיתיו, כפיפיו והממונים עליו, הרי שמערך כת ארגונית הבנויה על הצנחות ותחלופה מינהלית גבוהה, תעורר את המנהלים והעובדים לפזול לסביבתם הארגונית ולחפש בה הזדמנויות חדשות לקידום. המחויבות של ה"מוצנח" עוברת להיות או מחויבות אישית במקום מחויבות למקום העבודה. הוא יעדיף לקדם את עצמו ואת מטרותיו, מאשר את צרכי הארגון בו הוא מועסק (זמנית). הוא יחפש הצלחות מיידיות והישי

הצורך המתמיד להחליף מנהלים (להצניח כח"אדם חדש) גורם לשינוי עובדים בלתי מנוסים וחסרי ידע על הארגון, בתפקידי מפתח ובמוקדי קבלת החלטות. תהליך זה יוצר אצל מנהלים, הנשארים בתפקידם יותר משלוש שנים, הרגשה של "עמידה במקום", כישלון קידום מי ואי-עמידה בציפיות החברתיות להישיר מהצלחה במירוץ החברתי להישיר גים. ה"שחצנות" של בוגרי אוניברסיטאות במערב ושל מנהלים צעירים, יחד עם התחרות והמירוץ אחר ההצלחה, מביאים מנהלים חדשים ל"צנח" בתדירות גבוהה מאד. גון לארגון, ממעמד למעמד, מתוך כוונה להגיע מהר ככל האפשר אל הפיסגה הניהולית. מאמץ זה עשוי לעלות בתחלופת תפקידים גבוהה, על כל המשתמע מכך, בחובבנות ובחולשה ניהולית, בחוסר התעמקות ובמקצועיות שטחית, בעוינות ובתככים פנימיים, בתיסכול ובאכזבה, בחוסר שיתוף פעולה ובגישת עוצמאית בניהול, בקבלת החלטות מסתכנות (מתוך תפיסה של "אחרי המבול"), בכישלונות ובהתממוט

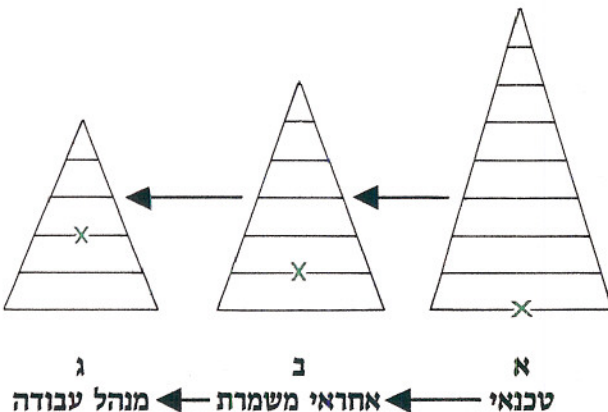
גים עליהם יוכל להצביע בטווח הקצר, כאמצעי לקידום אישי, בלי לחשוב על התוצאות הארוכות שיהיו ל"הצלחותיו" האישיות על הארגון בעתיד. המנהל הצומח (כב) שיטת הניהול (ביפן) ידגיש ויבליט, במובן זה, את הישגיו הקבוצה והארגון אליהם הוא משתייך, מתוך נאמנותו ומחויבותו הארגונית. המנהל ה"מוצנח", לעומתו, ידגיש ויבליט את הישגיו האישיים. זהו אינדיבידואליזם ניהולי מול קולקטיביזם ניהולי. ממנים ברמת בעל הבית או הפוליטיקאים צריכים לכן לחשוש מ"הצנחות" מרובות, המביאות לקידום מטאורי של קרובי משפחה או "אנשי שלומם" של פוליטיקאים, והעלולות להסתיים בהתרסקות אישית וארגונית.

תהליך ה"הצנחה" בניהול יכול להתבטא ב"הצנחה" טהורה - "הצנח" חה" מובהקת או ב"הצנחה", שהיא המשך של צמיחה אישית והתמחות אישית בתפקיד מסויים, אם כי לא באותו ארגון. (ראה להלן, תרשימים 6 ו-7).

תרשים 6: הצנחה טהורה, הצנחה מובהקת



תרשים 7: הצנחה כהמשך של צמיחה אישית והתמחות



"הצנחה" - יתרונות וחסרונות

יתרונות	חסרונות
קידום מהיר "דם חדש", חדשנות, יוזמה	חוסר יציבות הסתכנות, קושי לחזות תהליכים, זמניות, "דה-לגיטימציה"
נכונות לשנות ולפתח אובייקטיביות בניהול	גשה אינדיבידואליסטית לקידום אישי גשת ניהול "מדעי", תיאורטי, חוסר "זיכרון" ארגוני, חוסר רגישות לארגון
טיפול בבעיות כבדות דינמיקה, מהירות	חשש מטעויות ברמה גבוהה שחיקה, חוסר עקביות, שינוי כיוון
עקיפת מכשולים ביורוקרטיים אוריינטציה סביבתית, שיפור שירות	צורך לתקן, להתנצל נידוי, בדידות, זרות פנימית
תקנים גבוהים, שיטות ניהול מתקדמות, ניהול "אקדמי"	נתק עם הארגון "הפקרת" עמיתים וכפיפים, פגיעה באקלים הארגוני
קירבה לממנים	קידום עצמי, מחויבות אישית
דרישות עצמיות גבוהות, עבודה מאומצת נסיון אישי קודם (חוץ-ארגוני)	אינטואיציה בניהול

טות. הצנחה מרובה של מנהלים עלולה להביא ל"אטומיזציה" מינהלית - לאוסף מכובד של אינדיבידואליסטים בעלי כשרונות ובעלי נסיון רב-ארגוני עשיר, אך גם בעלי תפיסות עולם ניהוליות ויעדים שונים, אשר עובדים ממרחק, בזרות וברישמיות (בצורה נהלית) זה עם זה, ופועלים בחוסר תיאום ומבלי להבין את הצרכים ואת אופי העבודה של העמיתים בארגון. האקלים הארגוני הופך, בדרך זאת, למעיק ולבלתי נסבל. שיטת הניהול ביפן דוחה את ה"הצנחה" כאמצעי לקידום, והמאפיינים המובאים לעיל אינם מוכרים בניהול היפני, להיפך. בפרק הבא נבחן את שיטת הצמיחה הניהולית ביפן, כבסיס לניהול הארגוני היפני.

צנחה" ניהולית מעלה את שאלת לגיטימיות הסמכות של המנהל ה"מוצנח" ומידת קבלת סמכותו על ידי המערכת.



בחלק הבא והאחרון תבחן שיטת הניהול ביפן, המבליטה את הצמיחה הטבעית של המנהל בארגון, כחלק מתפיסה ניהולית של "תעסוקה לכל החיים".

מאפייני ה"הצנחה" בניהול (סיכום)

- קידום מהיר, לא טבעי
- אובייקטיביות, ניתוק מ"חובות" ארגוניות
- חדשנות, גמישות, יוזמה
- חוסר ודאות, חוסר עקביות, קושי לחזות פעולות
- טיפול בבעיות כבדות, שאינן רק בשיגרה
- ראיית תמונה ארגונית חלקית, העדר ידע ארגוני (נסיון ארגוני) מצטבר
- ניהול דינמי, מהיר, מסתכן. ניצול הזדמנויות
- עוינות חברתית, אקלים עויין
- ניהול משימתי, אל המטרה
- ניהול אינדיבידואלי, רצון להטביע רישום אישי - "הצגת יחיד", קידום אינטרסים אישיים
- קבלת החלטות אינטואיטיביות
- היעדר - קידום אישי, מעמד חוץ ארגוני
- אוריינטציה סביבתית, של שירות
- ניהול אקדמי, תיאורטי
- חוסר שיתוף פעולה, ניכור, "דה-לגיטימציה"
- הפעלת העוצמה והסמכות
- חוסר באשראי ארגוני
- קירבה לממונים
- ראייה לטווח קצר

מקורות (בעברית):

1. פרופ' וויליאם אוצ'י, תאוריה 2, עיקרי הניהול ביפן, אתגר למערב, עתרת 1983.
2. פרופ' יצחק אדיג'ס, צמיחה והתחדשות בארגונים, ספריית המרכז הישראלי לניהול, 1991.
3. א. גלוברזון, העילית המינהלית בשירות המדינה בישראל, המדרשה למינהל.
4. ראובן שפירא, אנטומיה של חולי ניהול, אפקים, עם עובד 1987.
5. י. ריס, מ. ארז, ה. זיידנרוס, הנועה, סיכון, ערכים, ספריית המינהל, 1974.