

מבט על, גיליון 920, 23 באפריל 2017

מה כדאי להביא בחשבון בתום מאה הימים הראשונים לממשל טראמפ: היבט פוליטי-ארגוני

יהל ארנון

כניסת הממשל האמריקאי החדש בראשות הנשיא דונלד טראמפ לתפקיד ההובלה של המעצמה מספר אחת בעולם, לקראת מימוש היעדים שאותם הגדיר לעצמו, לעם האמריקאי ולעולם כולו, מעוררת באופן טבעי עניין רב, תגובות והתייחסויות מעורבות ומגוונות. יש המביעים שמחה עקב הרוח החדשה הנושבת בוויינגטון בציפייה דרוכה לעתיד טוב יותר, ויש המוטרדים ומודאגים לנוכח הפערים האידיאולוגיים והתרבותיים בינם ובין מדינותיהם לבין המגמות השלטוניות החדשות שאותם מביאים טראמפ וצוותו לבית הלבן. בכל מקרה, המציאות המתהווה מעוררת סקרנות רבה, וכמעט לא ימצאו קהלים אדישים למתרחש סביב ממשל זה ובשורותיו.

בתקופה זו, בחלוף יותר משלושה חודשים מאז כניסת ממשל טראמפ לתפקוד מלא, כדאי לזכור מספר מונחים ולקחים מעולם חקר ההתנהגות הארגונית, בנוגע לכניסה לתפקיד חדש. מושגים אלה עשויים להוסיף זווית ראייה על זו המתמקדת בשאלות מדיניות מוגדרות, וכך לסייע בבחינת המתרחש בשורות הממשל האמריקאי החדש ובהערכת התנהלותו בהמשך.

דונלד טראמפ עצמו, כמו גם רוב אנשי הממשל, אינם בעלי ניסיון רב בניהול מערכות שלטוניות. לכן, ולמרות התפקידים הבכירים שמונו למלאם, כדאי לזכור בעת ניהול המגעים עמם כי עקרונות ואורחות ההתנהלות הארגונית של נשיאים, שרים, מנהלים ועובדים זוטרים, שיש להם בסיס ותוקף מחקרי, חלים גם עליהם. לא בכדי מקובל לדבר על "מאה ימי חסד" כתקופה מתבקשת כמעט בתהליך ההתאקלמות בתפקיד, הגם שראוי להביא בחשבון שמשכה בפועל שונה מאדם לאדם, על פי יכולותיו, מאפייני ודרישות התפקיד בכלל והניהולי – בפרט, וכמובן על פי הנסיבות הייחודיות של המציאות שבקרבה מתרחש התהליך עצמו.

חוקרת אמריקאית, ברטה ריינולדס, עיצבה בשנות הארבעים של המאה העשרים מודל ייחודי, המתאר את שלבי הלמידה שאותם עובר מנהל בכניסה לתפקידו. אמנם המחקר המקורי התמקד בתהליכי הסתגלות של עובדים סוציאליים, אך בשלב מאוחר יותר הוכללו מסקנותיו לתחום הניהול והוא נלמד כמחקר יסוד בעל תוקף ורלוונטיות. ריינולדס מנתה חמישה שלבים עיקריים, על רצף כרונולוגי:

"הישרדות" – בעל התפקיד, הממונה או נבחר, לומד את תפקידו החדש, מתמודד עם מגוון רחב של נושאים, אנשים, תפקידים ותהליכים בסביבה הארגונית. בתקופה זו הוא מוצף במידע ונתקל בקושי עקב הצורך להתמודד עם שפע המידע. הוא מרוכז בעצמו וחש שאינו יודע את הדרך שבה עליו ללכת על מנת למלא את התפקיד. יש המגיבים למצב בהסתגרות ושתקנות ולעומתם יש המרבים במסרים מילוליים. לא אחת, חששו של בעל התפקיד החדש מהאתגר שלפתחו עלול לעורר התנהגות בוטה.

"לשחות או לטבוע?" – בעל התפקיד החדש לא גיבש עדיין סגנון התנהלות סדור. עם זאת, ניכרת יותר התייחסות לסביבה, לפחות חלקית, והאדם שואל את עצמו ואת מקורביו האם הוא אכן בכוון הנכון. בשלב זה ניכרת התחלה של קושי לעמוד במכלול הדרישות של התפקיד, ובפועל עדיין אין הבנה עמוקה של המשמעויות ארוכות הטווח של החלטות וביצוען. קושי זה מציף שאלה פנימית: האם אני באמת מתאים? האם אני מסוגל לבצע את התפקיד כפי שייחלתי? קיימת אי-נוחות רבה להחזין דילמה זו, והתגובה לחוסר השקט שהיא מייצרת עשויה להיות שונה מאדם לאדם ומתפקיד לתפקיד.

"תובנה" – בשלב זה מתגבר העיסוק במשימות הפורמליות ובהכרתם של תחומי העיסוק והאחריות, יותר מאשר בנושא התפקיד עצמו. השליטה בנתונים גוברת וניכר שיפור בהבנת תהליכים והדינמיקה של המציאות הסובבת. עדיין, בשלב זה גם ניכר פער בין איכות ועומק ההבנה, לבין יכולת הביצוע בפועל.

"מיומנות" – בשלב זה מתחילים לראות תוצאות של המאמצים שהושקעו בשלבי התהליך הקודמים: איכות התוצאה קשורה ישירות לרצינות ההשקעה. ניכר שיפור משמעותי במיומנויות, בניהול השוטף ובתהליך קבלת ההחלטות, וכן מיושמים תהליכי שיפור והפקת לקחים ומתחיל חיפוש אחרי אתגרים חדשים ונבחנות דרכים להתמודדות עימם.

"שליטה!" – בשלב זה כבר קיים שילוב בין הבנה לביצוע. קיים קשב רב יותר מאשר בשלבים קודמים לחידושים, וכן ניכרת תפיסה "אובייקטיבית" יותר של האדם לגבי עצמו. בהתאמה, משתפרת יכולתו לבקר, ולשנות דרכי עבודה על פי דרישות משתנות, וכן ניכרת עליה ביכולת לניהול משימות מורכבות. בשלב זה אמורה להתקיים גם מסוגלות לחנוך אחרים ולתרום להתפתחות מקצועית ואישית של אחרים.

על בסיס הכרה בכך שעתות חילופי מנהיגים בעולם היו מאז ומעולם תקופות מפתח, שהציבו בפניהם אתגרים רבים שוב ושוב, מייקל ווטקינס (פרופסור בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת הארוורד) פרסם ב-2012 ספר שסיכם מחקר בנושא 90 ימי חסד למנהל עם כניסתו לתפקיד. בקדימון לספר נאמר: "נשיא ארצות הברית מקבל 100 ימים כדי להוכיח את עצמו. אתה מקבל 90".

ווטקינס קבע כי תקופות מעבר הינן גורליות במידה רבה, ובמהלכן טעויות עשויות להיות בעלות השפעות כבדות משקל בעתיד. לדבריו, מנהיגים נמצאים במצב פגיע ביותר בחודשים הראשונים בתפקידם החדש, בעיקר משום שהם חסרים ידע מפורט על אודות מהות האתגרים שעמם הם עומדים להתמודד, וכן משום שהם עדיין נעדרים רשת של מערכות יחסים ותהליכים סדורים שיתמכו בהם. לכן, סביר להניח שכישלון ביצירת תנופה בחדשים הראשונים מביטיח למעשה מאבק מתמיד לאורך כל תקופת הכהונה. ומצד שני, יצירת אמינות והבטחתן של הצלחות אחדות בתחילת הדרך יניחו יסודות להצלחה ארוכת טווח. ווטקינס מציע מודלים ליעול וניהול מושכל של תהליך הכניסה לתפקיד, ותוך כדי כך מפרט את הקשיים והאתגרים הרבים והמורכבים שעמם יש להתמודד. חשיבותו של מחקר זה היא בהצביעו על כי תהליך הכניסה לתפקיד וההסתגלות אינו בהכרח לינארי – לא כל שלב בתהליך יוביל ישירות ובהצלחה לשלב הבא, וגם מעבר דרך כל השלבים לא יבטיח בכל מקרה הצלחה בתפקיד.

בנוסף, כאשר מתכננים מהלכים מול הממשל האמריקאי, כדאי לתת את הדעת על מונח המשקף היטב מצב אישי בכניסה לתפקיד חדש: "חדוות המינוי". רבים חוו את התחושה הזו כאשר קיבלו סוף סוף תפקיד או מעמד שחלמו עליו, על אחת כמה וכמה לאחר מסע בחירות קשה וסוחט, כפי שעבר טראמפ עד בחירתו. בשלב זה הנבחר או ממונה אוהב את האנשים שתמכו בו, את המציאות שסייעה לבחירה, את המנהלים הממנים (בארגון היררכי), או את קהל הבוחרים (בפוליטיקה), ואת המשפחה. בעל התפקיד החדש מוצף תחושת עוצמה והחשש מפני האתגר מתגמד לנוכח אמונה משכרת במסוגלות עצמית. ואולם, תקופה זו טומנת בחובה לא מעט סכנות. בתקופה זו עלולים להיאמר דברים שמאוחר יותר תתעורר לגביהם חרטה, להשמיע הבטחות שלא ניתן יהיה לקיימן, ולחוש בלבול בין עמית ליריב.

כאשר בוחנים את המהלכים שנעשים בימים אלה על ידי ממשל טראמפ דרך הפריזמה של שלבי הכניסה לתפקיד, כדאי לזכור כי הנשיא חדש ורוב אנשיו, האמורים לתמוך בו ולסייע לו במילוי תפקידו, בלתי מנוסים בניהול המערכות והגופים שבאחריותם. העם האמריקני כולו והשחקנים בזירה הבינלאומית כולל ישראל מצפים כמובן להתנהלות סדורה מקצועית ואחראית מטראמפ ואנשיו, אך כדאי לחשוב אם כלל הציפיות אכן ריאליות ולזכור כי החוקים האנושיים תקפים גם לגביהם. ניסיון לקצר מהלכים ולעקפם לא בהכרח יעלה בהצלחה.

במילים אחרות: כאשר ממהרים לבחון את פעלו של ממשל טראמפ בחודשים הראשונים לאחר כניסתו לתפקיד בניסיון להעריך את התנהלותו עתידית – על רקע הצווים האוסרים כניסת מוסלמים מחלק מהארצות המוגדרות כאיום; מהלכים דו-משמעתיים מול רוסיה; ההתקפות נגד התקשורת האמריקאית; סגירת חשבונות עם אנשי ממשל אובמה וניסיונות למחוק את מורשתו; וכן החיבוק החם לראש ממשלת ישראל וההצהרות לגבי המדיניות הצפויה במזרח התיכון כמו גם התקיפה בסוריה בתגובה לשימוש בנשק כימי על ידי משטר אסד – מומלץ לנסות ולזהות את השלב שבו נמצא הממשל האמריקאי ביחס לתהליך העקרוני, המבוסס מחקרית, של כניסה לתפקיד. בחינת התנהלותו של הממשל בעת הנוכחית אמורה להביא בחשבון את האפשרויות, שמה שנראה עתה לא בהכרח ישקף את תמונת העתיד.