

## מנהיגות ליצירת הון חברתי ובניין קהילה

### Leadership for building Social Capital and Community Capacity

#### ד"ר איציק גונן

**הון חברתי** (Social Capital) מתייחס למכלול הקשרים שבין חברי הקהילה, הבאים לידי ביטוי בכמות (quantity) הקשרים, איכות (quality) הקשרים, ומידת השימוש בהם (constancy). ההון החברתי מתייחס למידה שבה יחידים בקהילה פועלים יחד על מנת לקדם את מטרותיהם המשותפות, בהתבסס על רשתות חברתיות, נורמות משותפות, ורמה של אמון, בין חברי הקהילה, ובינם לבין המערכת השלטונית.

**הון חברתי יוצר קהילתיות** (communitarians), שהיא יכולתם של חברי הקהילה ליצור הסכמה סביב אמנה חברתית נורמטיבית. אמנה זו מבוססת על יחסי אמון והדדיות בין חברי הקהילה ובין החברים למוסדות הקהילה, מהווה מענה לצרכים של יחידים וקבוצות לממש באופן וולנטארי את השתתפותם ושותפותם בחיי קהילה משמעותיים, והיא מתממשת במערך רשתות חברתיות בקהילה. עבור היחיד, חבר הקהילה, מעניקה הקהילתיות תחושה של שייכות, תחושת מחוייבות, ותחושה של משמעות, שהיא כה חשובה לכולנו. הון חברתי רב יותר משמעותו אם כן קהילתיות, הבאה לידי ביטוי בקהילה אקטיבית ועצמאית יותר, בעלת יכולת רבה יותר לנהל את חייה ולפקח עליהם. תושבי הקהילה מכירים בזכותם, כמו גם בחובתם, לקחת חלק פעיל בניהול חייהם, והם מעורבים, מאורגנים, ומשתתפים יותר בתהליכי קבלת ההחלטות הנוגעים לקהילה. לפיכך משפיעים הון חברתי וקהילתיות על יכולתה של הקהילה לשפר את איכות חיי תושביה ולהגיע להישגים רבים יותר בנושאי חינוך, רווחה, תרבות, איכות הסביבה, מניעת אלימות, מאבק בעוני, קליטת עלייה ושאר הנושאים המשפיעים על חיי היום-יום, באופן שהרשות הפורמאלית והתושבים, כל אחד מהם בנפרד, לא היו מצליחים לקדם.

“When you have a problem, or a challenge, for which there is no technical remedy, a problem for which it won't help to look to an authority for answers – the answers aren't there – that problem calls for adaptive work”

(Ronald Heifetz / Leadership Without Easy Answers)

החוקר רוברט פטנאם (Putnam), בספרו Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community (2001), כותב כי הפוליטיקה נשלטת יותר ויותר ע"י 'הקולות הצועקים', המושכים לקיצוניות ופוגעים בקונצנזוס, וכך נוצר 'מעגל מרושע', שבו המתונים באמצע נוטשים, ומאפשרים קיום ליותר פוליטיקה קיצונית/אליטיסטית, שמעודדת עוד פחות קונצנזוס והסכמה. בנוסף, כותב פטנאם, גדל הניכור בין הבוחר לנבחריו, הבוחרים מרגישים שעושים להם מניפולציות, והם הופכים לציניים; מדברים אליהם ולא אתם. גם העובדה שקיימת שקיפות רבה יותר, והתקשורת, במיוחד המקומית, עושה עבודה חוקרת ויסודית יותר, גורמת לכך שהתושבים

רואים טוב יותר מה בדיוק קורה ברשות, ומה שהם רואים לא תמיד מוצא חן בעיניהם. לפי פטנאם חוסר אמון התושבים ברשות יוצר שתי בעיות מרכזיות:

- כאשר התושבים מרוחקים ומנוכרים למנהיגיהם הנבחרים, יהיה למנהיגים קושי לגייס אותם לפעולות שונות הדורשות התנדבות, שיתוף, אמון, השקעה, תרומה, ומאמץ נמשך, ואשר אמורות לממש את חזון מנהיגות הישוב.
- קשה לבנות יחסי אמון בין הרשות לתושבים, שהם תנאי ליצירת הון חברתי, אם לא נוכל לסמוך על הרשות שתעניש אותם תושבים (הגדולים/החזקים/הצועקים), 'שאינם משחקים לפי החוקים'. כך, לדוגמה, נכוונתנו לשלם מיסים נשענת על הידיעה שלנו, שגם האחרים משלמים, ושהרשות תטפל במי שינסה להתחמק.

פטנאם סבור כי חשוב לקיים 'הפרדה בריאה' בין הרשות לבין ארגוני ההתנדבות הלא-ממסדיים, כיוון שמעורבות רבה, כספית או תוכנית, יכולה לפגוע בפעילות ההתנדבותית, ולבלום ביטויים אזוריים; שתי המערכות אינן מהוות תחליף אחת לשניה, ויחד עם זאת לכל אחת משתיהן יש תפקיד בחיזוק האחרת, ומכאן – שהמסקנה הראשונה הנגזרת משאלת החשדנות וחוסר האמון שבין התושבים לרשות היא לחפש את הדרך ליצור סינרגיה (synergy) אמיתית ולפעול יחד, לטובת שתיהן. קהילה עם הון חברתי רב וממשל המאפשר שותפות אמיתית, יכולים להשלים זה את זה, ולאפשר לכל צד להשיג ולממש מטרות שהגדיר לעצמו, ושלבד לא היה מצליח להשיגן, כמו, למשל, המאבק בפשיעה ובאלימות. התנאי לכך, כמובן, הוא הבנת שני הצדדים כי אין זה 'משחק סכום אפסי', ואחד לא חייב לבוא על חשבון השני. אך יתרה מכך – הנהגת הרשות, ראש הרשות וראשי האגפים והמחלקות, חייבת לאמץ לעצמה סגנון אחר של מנהיגות, מנהיגות אשר לא תראה בהנהגת התושבים מתחרה, ותנסה להכשילו, אלא שותף שווה ערך וזכויות, שותף שיש לקדמו ולפתחו, כדי שיוכל לממש טוב יותר את עצמו ואת מטרותיו לקידום הקהילה. זהו שותף שיש לבנות עמו חזון משותף לקהילה, לדעת להקשיב לו ולהתייחס לצרכיו, להלהיב אותו לקראת עתיד הקהילה, ולממש עתיד זה יחד, בשותפות מלאה, תוך השענות על ערכי הקהילה, ובראש ובראשונה דוגמה אישית של המנהיגות הפורמאלית, והבלתי פורמאלית. כפי שנראה בהמשך, המנהיגות שאנו מחפשים היא **מנהיגות מעצבת** (transformational leadership).

דיויד מתיוס (1996), נשיא קרן המחקר קטרינג, ולשעבר שר החינוך, הבריאות, והרווחה בממשלת ארה"ב (1975-1977) ונשיא אוניברסיטת אלבאמה, מציע תפיסת מנהיגות חדשה, המתאימה לשינויים שעוברת הקהילה, כחלק מהשינויים החברתיים המתרחשים בעולם כולו. התפיסה מבוססת על ההנחה שהסיכוי הרב ביותר לחולל שינוי הוא ברמה המקומית, בקהילות קטנות. מתיוס סבור כי "שינוי ברמת הקהילה דורש קיומם של מנהיגים רבים" (1), וכי "המשימה החיונית של מנהיגים אלה היא לסייע לקהילותיהם להפוך ל'עתירות הנהגה'" (2). לפי מתיוס סוג כזה של שינוי חייב לבוא מבפנים, וכדי שיהיה יסודי כל אחד מחברי הקהילה חייב לפעול ולהיות חלק ממנו. זהו סוג של מנהיגות "שאינו זכות יתר של מעטים אלא אחריות של רבים" (This leadership is not a privilege of few but a responsibility of many). המשמעות שהמנהיגות היא בידי כל מי שמסוגל להתמודד עם המטלה שעל הפרק. המנהיגות נמסרת בזמנים שונים ולאנשים שונים, וככל שאלה ירבו כן ייטב.

כדי להסכים להיות מעורבים אנשים זקוקים לשלושה דברים :

- להבין בדיוק איך הבעיה שעל הפרק משפיעה על כל מה שחשוב להם.
- לראות שיש משהו שהם יכולים לעשות באופן אישי לגבי הבעיה.
- לגלות שהם לא לבד.

מתיוס מדגיש כי רעיון "הקהילה עתירת ההנהגה", שבה נתבע כ"א מחברי הקהילה ליותר מעורבות ויזמה מנהיגותית, אינו מסיר ומבטל את הצורך במנהיגים, אותו קומץ אנשים שרואים עצמם מחוייבים לנקוט את הצעד הראשון ולהוביל קדימה את האחרים. למעשה מכוון מתיוס לאותה מנהיגות עליה דיברו בארנס (Burns, J.M., 1978), ובהמשך באס (Bass, B.M., 1985, 2008): **מנהיגות מעצבת**. מנהיגות זו שמה במרכז את אחריותו של המנהיג ליצור את התנאים שיאפשרו לכל אחד מהמונהגים לפתח את הפוטנציאל המנהיגותי הטמון בו, ובאותה מידה שהיא משפיעה על המונהגים היא גם מושפעת מהם, ובכך היא הופכת למנהיגות מוסרית.

אז מהי מנהיגות מעצבת? מנהיגות מעצבת (Transformational Leadership) היא תהליך שבו מבקש המנהיג להגביר את מודעות אנשיו למה שנכון וחשוב עבורם (ברנס, 1978; באס, 1985, 2008). המנהיג המעצב פונה לאנשים עם מסר ואמירה החורגים מעבר ליכאן ועכשיו המיידי. הוא מחבר את הפעילויות שהם עושים לערכים ולזהויות שלהם, ובכך הוא מעניק משמעות לעשייה שלהם ולהם עצמם. תחושת המשמעות גורמת לאנשים לחוש חזקים יותר, וכשירים יותר לבצע את היעדים ולממש את החזון המשותף למנהיג ולהם. עמדות וערכי המונהגים עוברים שינוי, באמצעות הדוגמה האישית של המנהיג, והעלאת הציפיות של המנהיג מהמונהגים גורמת להם להגיע לביצועים שהם 'מעל ומעבר' למה שהם עצמם האמינו שהם מסוגלים. תחושת המשמעות גורמת לאנשים להתעלות מעל לסחר החליפין האינסטרומנטלי שבין השקעת מאמץ ועמידה במשימות, ובין התגמולים הניתנים בתמורה, והאנשים מוכנים לפעול ולהשקיע למען הקהילה/הישוב/החברה תוך הזדהות רבה עם המטרות אליהן מוביל המנהיג. המנהיגות המעצבת מדברת על המטרות במונחים ערכיים; בכך מקבלות הפעולות המכוונות להשגת המטרה משקל רב יותר בעיני המונהגים, מתוקף רצונם לראות עצמם כאנשים ערכיים, וכיוון שהם רוצים לשמור על עקביות בתפיסתם את עצמם (שמיר, 1999). מנהיגות זו אף מגבירה את משמעות המטרות בכך שהיא מראה כיצד מטרות אלה עולות בקנה אחד עם העבר והעתיד המשותפים של הקבוצה או הקהילה; זהו תהליך אשר יוצר ומחזק אצל האנשים זהות קבוצתית או קהילתית מובחנת.

**המנהיגות המעצבת יוצרת השפעה באמצעות היותו של המנהיג מודל לחיקוי והזדהות (Idealized Influence)**, יחד עם יכולתו להתייחס לכל אחד מהמונהגים, ולהעניק לו השראה, התלהבות וחזון. המנהיג המעצב מספק לכל אדם הזדמנות להיות הטוב ביותר, בכך שהוא חותר באופן מתמיד לרמה גבוהה יותר של מימוש הפוטנציאל האישי של כל אחד ממונהגיו, כמו גם לרמת מוסר ולאמות מידה אתיות גבוהות יותר. המונהגים מאמצים לעצמם את הערכים שמדגיש המנהיג בהתנהגותו ובעבודתו אתם, ובתהליך של בחירה רותמים עצמם להגשמת החזון המשותף של הקבוצה, או הקהילה, אותו מוביל המנהיג.

כפי שניתן לראות, יש אם כן למנהיגות המעצבת מקום מרכזי וייחודי ביצירת הון חברתי, ורק מנהיגות כזאת יכולה להתייחס להון חברתי כ"משאב מוסרי" (moral resource), כפי שהגדיר זאת פטנאם (1993), בעקבות קולמן והירשמן לפניו. מסקנה זו מתחזקת אף יותר כאשר אנו בוחנים את מאפייני **המנהיגות המתגמלת** (transactional leadership), המנהיגות האלטרנטיבית, המשלימה את חלקו השני של 'מודל הטווח המלא של המנהיגות' (אבוליו ובאס, 1991, באס, 2008). מנהיגות מתגמלת מממשת למעשה סוג של יחסי עסקה בין המנהיג למונהגים, הקובעים כי המאמץ שישקיעו המונהגים יהיה תלוי במידה רבה באטרקטיביות התגמול הצפוי (או מידת הרתיעה מן העונש הצפוי במקרה כשלון). **מנהיגות מתגמלת היא מנהיגות הנשענת אם כן על שיקולי כדאיות של המונהגים, תגמול חיצוני, ויחסי עסקה**. היא אינה מדברת במונחים ערכיים, מתקשה להניע אנשים ללא תמורה, לא משפיעה על תפיסתם העצמית של האנשים את עצמם כאנשים ערכיים, ולכן גם לא יכולה להעניק להם תחושת משמעות. אם נשתמש במילותיו של בארנס, אפשר יהיה לומר, שגם כשתנסה המנהיגות המתגמלת להשיג יעדים מוסריים, היא לא תיהפך למוסרית, כיוון שאין ביכולתה לרומם את ההתנהגות האנושית ואת השאיפות המוסריות של המנהיג והמונהג כאחד.

**לסיכום** חלק זה ניתן לומר כי רעיון ה"קהילתיות" (communitarians), המהווה את הבסיס לתוכניות התחדשות הקהילה ("בינוי קהילה"), מבליט את מחוייבות הפרט כלפי החיים הציבוריים, ואחריותו ביחס לקהילה למימוש חיים המבוססים על ערכים משותפים והבנה הדדית, חיזוק תחושת 'אנחנו', חידוש הקשרים החברתיים והצורך לעורר מחדש את "רוח הקהילה" (עציוני, 93). הקהילה הטובה, שאינה מותנית במצב הסוציו-אקונומי של חבריה, מספקת להם סביבה בה יוכלו ליצור סטנדרטים של התנהגויות מוסכמות המשקפות את ערכי הקבוצה ומקדמות את מטרותיה המשותפות. הקשרים הקהילתיים מספקים את האמצעים ליצור ולטפח איכות חיים עבור חברי הקהילה ומשפחותיהם (נפרסטק, 1999).