



פיגמליון וכריזמה: תכלול של שתי גישות למנהיגות יעילה



דב עדן

פרופ' דב עדן הוא פרופסור אמריטוס בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מומחה עולמי להתנהגות ארגונית ומופקד על הקתדרה למנהיגות עסקית ולאחריות חברתית ע"ש לילי ואלחנדרו שאלתיאל בפקולטה לניהול. פרופ' עדן פרסם עשרות מחקרים בנושאים: מנהיגות ניהולית, הנעת עובדים, לחץ ושחיקה בעבודה, פיתוח ארגוני ועוד..

תקציר

גישת פיגמליון למנהיגות והמושג כריזמה נוצרו זה עברו זה. למרות זאת פיגמליון וכריזמה נבדלים זה מזה בבסיסים הדיסציפלינריים שלהם ובקהילות האקדמיות העוסקות בהם, ולכן נבדלים גם בשיטות המשמשות לחקור אותם. עם זאת, יש קווי דמיון בין פיגמליון לכריזמה. הם חולקים כמה שורשים אינטלקטואליים ובכללם הנחות יסוד לגבי טבע האדם, כיצד מנהיגים מפעילים כפיפים וכיצד הם יכולים להנהיג באפקטיביות רבה יותר. מטרת מאמר זה היא לתכלול את פיגמליון וכריזמה כדי להיטיב להבין כיצד משפיעים מנהיגים על מונהגים. אפקט פיגמליון וכריזמה מתכנסים יחד תחת החופה הרחבה של תורת המנהיגות. ראשית, נציין את ההבדלים בין פיגמליון לכריזמה. לאחר מכן נציג את הבסיס המוצק המשותף לשתי הגישות. לבסוף נעלה כמה רעיונות למנהיגות אפקטיבית יותר המבוססת על שילוב בין גישת פיגמליון לכריזמה.

דוגמאות לניסויים של פיגמליון בארגונים

הבסיס הפסיכולוגי של פיגמליון

דוגמה מוקדמת לפיגמליון אצל מבוגרים היא הניסוי של עדן ושני (Eden & Shani, 1982) בקרב 105 חיילי צה"ל בקורס פיקוד קרבי בן 15 שבועות. החניכים סומנו באופן אקראי כבעלי פוטנציאל פיקודי "גבוה", "רגיל" או "לא ידוע". למפקדים, שהיו גם המדריכים בקורס, נאמר שההערכות מבוססות על מידע הכולל מבחנים פסיכולוגיים, נתונים סוציומטריים מקורס קודם והערכות של מפקדים קודמים. החיילים שהיו מלכתחילה שווים בפוטנציאל הפיקודי שלהם ובכל המאפיינים האישיים שלהם, הוקצו אקראית בין שלושת תנאי הניסוי. ההבדל היחיד ביניהם היה בציפיות השונות שהחדירו תנאי הניסוי השונים בראשם של המפקדים. מבחנים אובייקטיביים מצאו כי חניכים שבקרב מפקדיהם נשתלו ציפיות גבוהות הפנינו ביצועים טובים יותר בשיעור מובהק מהחניכים האחרים. החניכים בתנאי הניסוי פיתחו עמדות חיוביות יותר ותפסו את מפקדיהם כמנהיגים חיוביים יותר. כל מה שנדרש כדי לשפר את ביצועי החיילים היה להעלות את ציפיות מפקדיהם מהם. הניסוי הפך את המפקדים לפיגמליונים שלא במוזע.

אנשים רבים ניזוקים מציפיות נמוכות וחסרות בסיס. ההשפעה המזיקה של ציפיות נמוכות על ביצועים מכונה "אפקט הגולם" (Babad, Inbar, & Rosenthal, 1982). מי שמצפה לגלמים מקבל גלמים. צה"ל מקיים קורסים מיוחדים למתגייסים טעוני טיפוח ובעלי יכולת נמוכה שזקוקים להכשרה מיוחדת. בדרך כלל המפקדים אינם מצפים להרבה מחיילים אלו והביצועים שלהם נמוכים. דוידסון ועדן (Davidson & Eden, 2000) בדקו אם הציפיות הנמוכות של המנהיגים מגבילות את ביצועי החיילים האלו. כדי למנוע את אפקט הגולם הם הודיעו למפקדים ביחידות הניסוי שלחניכים שלהם יש פוטנציאל גבוה לפי מבחנים פסיכומטריים. "במקרה תדריכו חניכים שהיכולת הממוצעת שלהם גבוהה בשיעור מובהק מהחניכים הרגילים בקורס, ולכן אתם יכולים לצפות מהם להשיגים גבוהים מן הממוצע" (עמ' 389). לא נאמר דבר על פוטנציאל החיילים ביחידות הביקורת. חלוקת החיילים לקבוצות הניסוי ולקבוצות הביקורת הייתה אקראית. מבחנים אובייקטיביים הראו

פיגמליון הוא מקרה פרטי של נבואה המנשימה את עצמה. הסוציולוג רוברט ק' מרתון (Merton, 1948) הוא שהגה את מושג הנבואה המנשימה את עצמה, אך מקורו של המושג פיגמליון הוא בפסיכולוגיה. רוברט רוזנטל (Rosenthal, 1976) חקר את "אפקט הנסיון", מקרה פרטי של אפקט הציפייה הבין-אישי. הוא מצא כי ציפיות הנסיון השפיעו באופן לא מכוון על תגובותיהם של המשתתפים בניסוי. הניסויים הראשונים שלו עסקו בלמידה במעבדה. מנהלת בית ספר יסודי שראתה את ההקבלה בין נסיינים ומשתתפי הניסוי במעבדה לבין מורים ותלמידים בכיתה, הזמינה את רוזנטל להרחיב את מחקר הציפיות לכיתות הלימוד. רוזנטל וג'ייקובסון (Rosenthal & Jacobson, 1968) הביאו לעלייה בצמיחה האינטלקטואלית של הילדים באמצעות שתילת ציפיות גבוהות בקרב מוריהם. הם כינו את הצמיחה בלימודים "אפקט פיגמליון" על שם פיגמליון, נסיך קפריסין המיתולוגי, שפיסל את גלטיאה והתאהב בה אחרי שונוס הפיחה בה רוח חיים. רוזנטל המשיך להראות את האינטראקציות בין המצפה לבין המצופה המתווך את ציפיות המורים (Rosenthal, 1973). מחקרים רבים ומטה-אנליזות שעתקו את הממצאים ואיששו את התוקף של אפקט פיגמליון ואת תפוצתו מעבר לכיתות הלימוד – במרפאות, באולמות בית משפט ובבתי אבות.

פסיכולוגים ארגוניים וחוקרים בתחום הניהול חקרו את פיגמליון בארגונים תעשייתיים, ממשלתיים וצבאיים (Eden, 2003). החוקרים יצרו אפקט פיגמליון בקרב מנהלים וכפיפים, מדריכים וחניכים ומפקדי צה"ל וחיילים. חוקרים אף יצרו אפקט פיגמליון בקרב קבוצות שלמות. מטה-אנליזות על ניסויי שדה מוכיחים ומבססים את פעולתו של אפקט פיגמליון בארגונים (& Kierein Gold, 2000; McNatt, 2000). העלאת הציפיות של המנהיגים מביאה להעלאה בינונית עד גבוהה בביצועים של המונהגים.

שחיילי יחידות הניסוי הגיעו להישגים גבוהים יותר בשיעור מובהק וניכר מאשר חיילי הביקורת. חיילי הביקורת חוו את אפקט הגולם. החיילים שקיבלו יחס של כאלו המסוגלים לפחות, אכן השיגו פחות. אפקט הגולם נמנע בקבוצת הניסוי באמצעות יצירת ציפייה גבוהה יותר. המנהיגים לא ידעו מהו טיבו האמיתי של הניסוי עד שהוסבר להם לאחר מכן, והם לא היו מודעים לציפיות שלהם. הניסוי יצר אפקט פיגמליון לא מודע.

אין כאן קסם. ציפיות גבוהות של מנהיגים ממריצות את ביצועי המונהגים בעקבות התנהגויות של המנהיג המנביות את החוללות העצמית (self-efficacy) של המונהג. חוללות עצמית היא האמונה של הפרט ביכולתו להצליח (Bandura, 1997). החוללות העצמית הגבוהה מניעה הגברת המאמץ להגיע לביצוע מרבי (Eden, 1990a). כל אחד מן המשתנים המתווכים האלו נמצא מובהק בניסוי (Eden, Stone-Romero, & Rothstein, 2015). אפקט פיגמליון הוא בליבת המנהיגות האפקטיבית ומנהיגות היא הלב הפועם של אפקט פיגמליון (Eden, 1992). פיגמליון ומנהיגות קשורים זה בזה בקשר אמיץ, ובשניהם יש לחוללות העצמית תפקיד מרכזי.

השורשים הסוציולוגיים של הכריזמה

מקורו של מושג הכריזמה הוא בתיאולוגיה, והסוציולוג ובר (Weber) הפך אותו למודרני. ביוונית כריזמה פירושה מתנה. ובר תיאר אנשים כריזמטיים כאנשים מיוחדים מאוד, כמעט אלוהיים: "הם ניחנים בכוחות או בתכונות על-טבעיים, על-אנושיים ובוודאי יוצאי דופן במיוחד" (1947, עמ' 358). אנטונאקיס, בסטרדו, ז'קורט ושמיר (Antonakis, Bastardoz, Jacquart, & Shamir, 2016) פירטו חסרונות משמעותיים בהגדרות הקודמות של כריזמה, כולל ההגדרה של ובר (Conger, & Kanungo, 2000; Conger, Kanungo, & Menon, 1987). מרבית ההגדרות של כריזמה הן נרחבות מדי ומתאימות יותר לתחומים של היסטוריה, דת, פוליטיקה וצבא מאשר למנהלים בארגונים מודרניים. אנטונאקיס ושותפיו נמנעו מהטעות הנפוצה של חשיבה לאחור, שלפיה מגדירים החוקרים כריזמה במונחים של מאפייני המנהיג (למשל, "החזון החדשני של מנהיג והיכולת הנפלאה שלו לתקשר את החזון באופן משכנע הופכים אותו לכריזמטי") או

במונחי השפעות המנהיג ("אם המונהגים השיגו הישג מופלא, בהכרח יש להם מנהיג כריזמטי"). אנטונאקיס ושותפיו הפשיטו את מבנה הכריזמה ממטען היתר שלו והגדירו אותו במונחים התנהגותיים של איתות: כריזמה היא "איתות סמלי של מנהיג המבוסס על ערכים וטעון רגשות" (עמ' 304). איתות הוא התנהגות מילולית ולא מילולית של מנהיג המתקשרת את ערכי המנהיג ואת התוצאות שלהן הוא מצפה מהמונהגים. האיתות יכול לכלול הצהרות מפורשות של ציפיות המנהיג מהמונהגים, אך זה לא הכרחי. כריזמה היא ההתנהגות של המנהיג, העשויה להביא או לא להביא לתוצאות שבהן הוא חפץ בקרב המונהגים. התוצאות לא צריכות להיות חלק מההגדרה. לפיכך מנהיגים כריזמטיים הם בני אדם בעלי התנהגויות מסוימות ולא אלים.

למרות מקורו הסוציולוגי של המושג כריזמה, הוא עשיר יותר מבחינה פסיכולוגית מאשר המושג פיגמליון מכיוון שהוא שם דגש על התוכן הערכי והרגשי של האיתות הכריזמטי. המסר הפשוט של מנהיג פיגמליון למונהג הוא: "אתה יכול לעשות את זה". תקשורת זו יכולה להיות ללא ערכים, לא בשירות של מטרה נעלה ולא כדי לתמוך או לשרת ציבור מסוים. מה שנדרש כדי לייצר את אפקט פיגמליון הוא המבע המשכנע של המנהיג המאמין ביכולתו של המונהג להצליח והפנמת המסר על ידי המונהג. לעומת זאת, לפי תורת הכריזמה, המנהיג הכריזמטי פונה לערכים גבוהים יותר ומעורר תגובות רגשיות.

הבדלים מתודולוגיים

רובו ככולו של המחקר הפיגמליוני הוא בניסויי שדה (Eden, 2017). כך נקבע התוקף הפנימי והחיצוני של המחקר הבוחן את אפקט פיגמליון (כלומר, אין כאן בעיה של מה שהכלכלנים וחלק מחוקרי הניהול מכנים – "אנדוגניות", ראו: Antonakis, Bendahan, Jacquart, & Lalive, 2010). העלאת הציפיות גורמת לשיפור בביצועים ללא ספק. לעומת זאת, מנהיגות כריזמטית נחקרה כמעט בכל שיטות המחקר למעט ניסויים. הדבר מגביל את הוודאות באשר להשפעות הסיבתיות של הכריזמה. כמעט כל המחקר הקיים על כריזמה השתמש בשיטות לא ניסוייות שאינן מפקחות על משתנים מתערבים. לפיכך, לא ברור ממחקרי הכריזמה

תכלול המושגים

שורשים אינטלקטואליים משותפים

פיגמליון וכריזמה שתיהן מילים יווניות. שתי המילים מתאימות למשמעות המקורית שלהן בתרבות היוונית, אם כי כריזמה התרחקה הרבה יותר ממשמעותה הקלאסית מאשר פיגמליון. הכריזמה המודרנית אינה מתת אל, אך גם פיגמליון המודרני אינו מפסל פסלי שנהב ההופכים לעלמות חן. אף על פי כן, חוקרים מודרניים אימצו את שני המושגים הקלאסיים האלו מפני שהם מעידים על תכונות ומערכות יחסים אנושיות הנמשכות עד ימינו. לכן גם כיום מונחים קדומים אלו אינם נשמעים ארכאיים.

מנהיגות, דימוי עצמי, חוללות עצמית וציפיות לביצוע

פיגמליון וכריזמה נכללים שניהם במנהיגות מתמירה (transformational leadership) ובמנהיגות אותנטית (Avolio & Luthans, 2006). מנהיגות היא חלק אינטגרלי מתורת פיגמליון ומחקר הארגונים, והיא המתווך ההתנהגותי ההכרחי שבין הציפיות הקונטיביטיות של המנהיג לבין תגובות המונהגים, ובכללן חוללות עצמית, הנעה, מאמץ וביצוע (Eden, 1990a, 2003; Eden et al., 2015). כפי שמנהיגים מתקשרים עם מונהגים באמצעות התנהגויות מוחשיות, האיתותים ממנהיג כריזמטי מעבירים ציפיות גבוהות למונהגים. מנהיגים כריזמטיים מתוארים כמבטאים ציפיות לביצועים גבוהים המשפרות את הדימוי העצמי של המונהגים. חוקרי כריזמה מתארים זאת במונחים של חוללות עצמית. לפיכך, פיגמליון וכריזמה דומים בכך ששניהם מביעים ציפיות גבוהות המגבירות את החוללות העצמית של המונהגים. דוגמה לקשר בין ציפיות פיגמליון גבוהות לבין האיתות של מנהיג כריזמטי הוא במילים של בנקס ושותפיו (Banks et al., 2017): "מנהיגים כריזמטיים מצטיינים בהנעת המונהגים להתאמץ יותר ולבצע מה שנדרש כדי להשיג רמת ביצוע גבוהה... איתות המשדר דרישות גבוהות משרה במונהגים את הציפיות הגבוהות האלה וכך מניע אותם" (עמ' 512). מכאן אפשר לראות את הדרך ליישום מעשי.

אם המנהיגות הכריזמטית נרמה לתוצאות שנצפו, או שהתוצאות שהתקבלו נרמו בפועל למנהיגות כריזמטית. יוצא דופן הוא ניסוי השדה החלוצי של אנטונאקיס, פנלי וליצ'י (Antonakis, Fenley, & Liechti, 2011) בארגון שהם יצרו. הם השתמשו בסוכנות תעסוקה אמיתית כדי לשכור אנשים אמיתיים ולשלם להם כסף אמיתי כדי לעבוד עבודה אמיתית במשרה חלקית. העובדים שהוקצו אקראית לתנאי הניסוי שמעו הרצאת הנעה כריזמטית, והמשתתפים בקבוצת הביקורת שמעו הרצאת הנעה רגילה. העובדים בתנאי הניסוי ביצעו את העבודה טוב יותר בשיעור מובהק מאשר עמיתיהם בתנאי הביקורת, וכך איששו את ההשערה שתקשורת כריזמטית ממריצה את האפקטיביות. התוקף הפנימי הוא גבוה והסיביות ברורה בניסוי זה. התוקף החיצוני חזק גם כן, מכיוון שהניסוי נערך בארגון אמיתי (למרות העובדה שעורכי הניסוי הקימו אותו). איננו יכולים להיות בטוחים שאפשר להכליל את התוצאות ליחסי עובד-מעביד ארוכי טווח ובמשרה מלאה, אך הניסוי בולט בייחודיותו. אנו זקוקים לניסויים נוספים כאלה כדי לבחון את ההשפעות הסיביות של מנהיגות כריזמטית.

לפיכך, בעוד שאנו בטוחים שהעלאת הציפיות של המנהיג מעלה את רמת הביצועים של המונהגים, אנו פחות בטוחים בנוגע להשפעות הסיביות של מנהיגות כריזמטית. אולם הידע המצטבר על מנהיגות כריזמטית מראה די בברור שמנהיגים כריזמטיים יכולים להיות אפקטיביים מאוד מלבד יוצאים מן הכלל. למשל, ווג, יונגבאואר ושמלה (Wegge, Jungbauer, & Shemla, 2019) מצאו שמנהיגות כריזמטית לא הייתה אפקטיבית כאשר המונהגים היו בעלי מכוונות עצמית (self-directed) גבוהה. יותר מזה, בעוד שפיגמליון אף פעם אינו מצטייר "רע", כריזמה לעיתים קרובות מצטיירת כך. למנהיגות בכלל, ולמנהיגות כריזמטית בכלל זה, יש צדדים "אפלים" (Braun, Kark, & Wisse, 2019). האוס והוול (House & Howell, 1992) הבחינו בין מנהיגים כריזמטיים שווינוניים שמכוונים לעבר הקולקטיב, לעומת מנהיגים כריזמטיים נצלניים שמכוונים להאדרה עצמית. ההיסטוריה עשירה בדוגמאות של מנהיגים כריזמטיים הרסניים. כאשר המנהיגות הכריזמטית היא חיובית – היא נפלאה, וכשהיא שלילית – היא הרת אסון. אי אפשר לומר דברים זהים על פיגמליון – הוא תמיד חיובי.

במה שגורם למונהגים לקלוט ולהפנים את ציפיות המנהיגים. אותם גורמים נראים רלוונטיים גם לקליטה של המונהגים את הכריזמה של המנהיגים. אנו למדים על כך יותר ויותר, ככל שהתיאוריה והמחקר על מונהגות מתקדמת (למשל, Howell & Shamir, 2005; Kelley, 1992). רק המשך תכלול תיאורטי של מונהגות ותורת הכריזמה יאפשר העמקת ההבנה של פתיחות המונהגים להשפעות של ציפיות.

"פינגמליון הפוך" או "פינגמליון כלפי מעלה", הוא מקרה מיוחד של מונהגות שעניינו השפעת הציפיות של המונהג על הצלחתו ועל התנהגותו של המנהיג. לפי האוול ושמיר (Howell & Shamir, 2005), ציפיות גבוהות של מונהגים ממנהיגיהם יכולות להשפיע על החוללות העצמית של המנהיגים ועל ביצועיהם, ועל ידי כך להגביר את המנהיגות הכריזמטית. תהליך זה דומה אך הפוך מהשפעת ציפיות המנהיגים על ביצועי המונהגים. שמיר (Shamir, 2007) שינה את הכיוון של פינגמליון והציע "להפוך את העדשות". הוא צפה כי "אפקטים דומים של פינגמליון יימצאו גם בכיוון השני. ציפיות חיוביות של מונהגים ממנהיגים יכולות להוביל להגברת החוללות העצמית והביטחון העצמי של המנהיג ובהתאם לכך להשפיע על התנהגותו" (עמ' xxvi). האוול ושמיר (Howell & Shamir, 2005) מעולם לא בדקו את הטיעון שלהם בנושא פינגמליון הפוך. קולינס, הייר ורוקו (Collins, Hair, & Rocco, 2009) תיעדו אפקט פינגמליון כלפי מעלה במחקר לא ניסויי. חזקיהו-לודוויג ועדן (Hezkiau-Ludwig & Eden, 2011) ניסו לייצר אפקט פינגמליון הפוך, אך הניסוי שלהם הופסק באמצע ללא מסקנות. לפיכך, סדר היום המחקרי הנוגע להשפעת המונהגים על פינגמליון ועל מנהיגים כריזמטיים מזמין מחקר נוסף.

לסיכום, הן פינגמליון והן כריזמה משפיעים על הביצוע על סמך האמונה של המנהיג בפוטנציאל של המונהג. עם זאת, פינגמליון כרוך ביותר מכך ותורת הכריזמה עוד הרבה יותר מכך. לכן אם קראתם עד כה את הספרות על פינגמליון, עליכם לקרוא גם את הספרות על כריזמה, ואם קראתם את הספרות על כריזמה, עליכם לקרוא גם את הספרות על פינגמליון. ההפריה ההדדית תביא ללא ספק להעשרת המחקר והיישום של שתי הגישות.

המנהיגות המתמירה של בס (Bass, 1985) כוללת הן כריזמה והן פינגמליון: "כריזמטיים משתמשים באפקט פינגמליון" (עמ' 47). הם מביעים ביטחון במונהגים שלהם ויש להם ציפיות אופטימיות מהם. הדבר מגביר את ההערכה העצמית של המונהגים (כלומר את החוללות העצמית, ראו Bandura, 1997) ואת ההתלהבות, והמונהגים מגבירים מאמץ כדי להגשים את ציפיות המנהיגים. בס ראה את אפקט פינגמליון כאפקט מדרבן למאמץ ולביצועים וכחלק אינטגרלי ממונהגות מתמירה.

בדומה לחוקרי פינגמליון, החוקרים של מנהיגות כריזמטית בדקו כיצד מתורגמות הציפיות של המנהיג לציפייה עצמית ולמוטיבציה באמצעות השפעה על התפיסה העצמית של המונהג (למשל Howell & Shamir, 2005). מנהיגים כריזמטיים מניעים את מונהגיהם להגביר את ההערכה העצמית והערך העצמי שלהם באמצעות הבעת ביטחון רב בהם. במילים פשוטות, מנהיגים כריזמטיים גורמים למונהגיהם להאמין בעצמם. באופן דומה, הכוח של מנהיגים פינגמליונים טמון ביכולת שלהם להגביר את החוללות העצמית של מונהגיהם.

המרחק החברתי הוא חשוב. שמיר (Shamir, 1995) מצא כי למנהיגים כריזמטיים קרובים יש השפעה רבה יותר על החוללות העצמית של מונהגים מאשר למנהיגים כריזמטיים רחוקים. באופן דומה, מצאו וו, צוי וקיניקי (Wu, Tsui, & Kinicki, 2010) כי מנהיגות "ממוקדת פרט" משפיעה על החוללות העצמית של הפרטים, ואילו מנהיגות "ממוקדת קבוצה" מגבירה את חוללות הקולקטיב.

לפיכך, מנהיגות קרובה ככל האפשר וחוללות עצמית מוגברת הם מתווכים חיוניים הן של פינגמליון והן של כריזמה. מנהיגות אומנם יכולה להתקיים ללא פינגמליון או כריזמה, אך פינגמליון וכריזמה אינם יכולים להתקיים ללא מנהיגות. המנהיגות הנדרשת לשם כך לא חייבת להיות של מנהיג פורמלי. גם עמיתים, חברי צוות או יידיים יכולים להיות פינגמליונים וכריזמטיים זה לזה.

תפקיד המונהג: פתיחות ויוזמה

קרקובסקי, דה-גמה ומקביי (Karakowsky, DeGama, & McBey, 2012) ציינו שספרות פינגמליון לא עסקה

חוללות כלית (Means Efficacy)

שופר. סטודנטים אלו קיבלו ציונים גבוהים יותר בשיעור מובהק מאשר חבריהם בקבוצת הבקרה שלא נאמר להם דבר על האתר. בניסויים אלו מספיק היה לגרום למשתמשים להאמין שהכלי שניתן להם היה טוב יותר. כאשר הם האמינו בכלי הם השתמשו בו באופן אפקטיבי יותר.

כמו שחוללות עצמית אינה מתייחסת ליכולת של אנשים, אלא למה שהם מאמינים לגבי יכולתם, כך גם החוללות הכלית אינה מתייחסת לתועלת של הכלים אלא למה שהאנשים מאמינים לגבי התועלת מהכלי. אפשר להעלות הן את החוללות העצמית והן את החוללות הכלית ללא עלות. כל מה שצריך זה מנהיגות שתגביר את האמונות האלה של המנהיגים, כפי שהראו ניסויי השדה. גם מנהיגים פיגמליונים וגם מנהיגים כריזמטיים עושים זאת. כל המנהיגים יכולים לעשות זאת יותר. נראה שזהו הדבר העומד מאחורי הצלחת הניסוי של עדן וסולימאני (Eden & Sulimani, 2002) בקורס נ"מ של צה"ל. הם לימדו מדריכים שנבחרו אקראית כיצד להגביר את החוללות העצמית ואת החוללות הכלית של חניכיהם. החניכים השיגו הישגים גבוהים יותר בשיעור מובהק מאשר חניכי קבוצות הבקרה במבחני ידע שנמדדו אובייקטיבית ובסימולציות בנשק.

חוללות כלית לא הייתה עד כה חלק מתורת הכריזמה, אך היא יכולה להיות. הכשרה לחיזוק המנהיגות הכריזמטית יכול לכלול הגברת מודעות המנהיגים לכוח הטמון בחוללות כלית בנוסף על החוללות העצמית. חוללות עצמית וחוללות כלית הן שונות אך משלימות זו את זו. חיזוק של אחת לא בהכרח ישפיע על האחרת, ואפשר לטפח את שתיהן בו-בזמן: "אתם צוות מצויני ויש לכם הציווד הטוב ביותר לביצוע המשימה. קדימה לעבודה!".

פיגמליון וכריזמה מתרחשים בטבע מעצמם, אך אפשר לטפח את שניהם

התופעות של פיגמליון וכריזמה הן תופעות טבעיות שמתפלגות בקרב אוכלוסיית המנהיגים. מנהיגים כריזמטיים ופיגמליוניים היו עוד לפני שהיו מדעי חברה, אך ניסיונות מכוונים להגדיל אותם ולעודד את התפתחותם יתרמו לארגונים. ניסיונות כאלה נעשו יותר לגבי פיגמליון מאשר לגבי כריזמה (למשל, Antonakis, 2011 ואחרים). אפשר לשנות מצב זה.

חוללות עצמית היא האמונה של הפרט במקורות הפנימיים שלו לביצוע המשימה (למשל, יכולת, ידע, כוח, כושר התמדה, סבלנות, פיקחות). כפי שראינו, הן תורת הפיגמליון והן תורת הכריזמה מניחות שהחוללות העצמית מתווכת בין התנהגות המנהיג לבין הנעת הביצועים של המונהג. אך חוללות עצמית היא רק מחצית מהסיפור של החוללות. חקר תופעת הפיגמליון הוליד את המושג המשלים החדש של "חוללות כלית" (Eden, 2001). חוללות כלית היא מקרה פרטי של חוללות חיצונית סובייקטיבית. הרעיון של חוללות כלית מרחיב את תורת החוללות מעבר לאמונה של המנהיגים בעצמם לאמונתם בגורמים חיצוניים המשפיעים על ביצועיהם. חוללות כלית מוגדרת כאמונה של הפרט בתועלת המשאבים החיצוניים הזמינים לביצוע המשימה. אנשים מפעילים כלים זמינים (כלומר אמצעים) שיכולים לסייע לביצוע או לעכב אותו. חוללות כלית היא התועלת הסובייקטיבית של אמצעים חיצוניים אלו. האמצעים עשויים לכלול כלים דוממים כמו חומרה ותוכנה של מחשבים, מכונות, נשק, מבצעי פרסום, מלקחיים וכבלים; אנשים אחרים כמו עמיתים לעבודה, מפקחים, כפיפים; ומאפיינים של הארגון כמו הכשרה, מבנה ונהלים. כל אחד מאלו יכול להיות אמצעי מועיל להשלמת המשימה, וכל אחד מהם יכול לשבש את העבודה. ניסויי שדה הראו שהעלאת חוללות כלית מגבירה את הביצוע כפי שקורה בהעלאת החוללות העצמית (למשל, Chen, Westman, & Eden, 2009). בעקבות זאת שילבו חוקרי מנהיגות מובילים את החוללות הכלית בתורת המנהיגות שלהם כמשתנה מתווך שווה ערך לחוללות עצמית (למשל, Hannah, Avolio, Walumbwa, & Chan, 2012).

לדוגמה, בשני ניסויי שדה שערכו עדן, גנזך, גרנט-פלומין וזיגמן (Eden, Ganzach, Granat-Flomin, & Zigman, 2010) הודיעו לעובדים בסניפים של המוסד לביטוח לאומי שנבחרו באופן אקראי לצורך הניסוי שהם מקבלים חומרה ותוכנה חדשות שהן הטובות ביותר מסוגן. העובדים בסניפי הביקורת קיבלו את אותם הכלים, אך לא נאמר להם דבר על איכותם. ביצועי העובדים בסניפי הניסוי השתפרו בשיעור ניכר ומובהק בהשוואה לסניפי הביקורת. כמו כן, נאמר לסטודנטים לפיזיקה שהוקצו אקראית לניסוי, שאתר הקורס שלהם פותח באוניברסיטאות מובילות בעולם, תורגם ואף

פיגמליון כריזמטי: המנהיג האידיאלי

את מאמצייהם להישגים באמצעות מניעים אחרים המדגישים מטרות משותפות וערכים נשגבים. אך אין קונפליקט בין פיגמליון לבין כריזמה. הם יכולים לשגשג יחד על הקרקע המשותפת שהם חולקים. הם יכולים אף לשתף פעולה זה עם זה וכך להעצים זה את זה. השילוב ביניהם יכול להניב את המנהיגות הפורה ביותר. מנהיג פיגמליוני כריזמטי שמניע את המוהגים באמצעות אידיאלים וערכים משותפים ותוך כדי כך מתמיד להעלות את החוללות העצמית, החוללות הקיבוצית והחוללות הכלית, יהיה אפקטיבי יותר מאשר מנהיג פיגמליוני לא כריזמטי או מנהיג כריזמטי לא פיגמליוני.

פיגמליון וכריזמה יכולים להמשיך ולהתקיים זה לצד זה, וכך גם הקהילות האקדמיות והספרות המדעית החוקרת כל אחת מתופעות אלו. מנהיגים פיגמליונים יכולים להיות כריזמטיים אך אין הכרח בכך. הם יכולים להעביר מסרים של ציפיות גבוהות ללא ערכים נשגבים ובלי לעורר השראה אך באופן משכנע, ועל ידי כך ליצור אפקט פיגמליון פורה. באופן דומה, מנהיגים כריזמטיים יכולים להיות דמויי פיגמליון, אך גם כאן אין הכרח. מבלי להעביר מסרים של ציפיות גבוהות, הם יכולים לעורר השראה אצל המוהגים שיגבירו

doveden@tauex.tau.ac.il

פרופ' דב עדן

רשימת מקורות

- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293-319.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21, 1086-1120.
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning and Education*, 10, 374-96.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784.
- Babad, E. Y., Inbar, J., & Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology*, 74(4), 459-474.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Braun, S., Kark, R., & Wisse, B. (Eds.). (2019). *Fifty shades of grey: Exploring the dark sides of leadership and followership*. Lausanne: Frontiers.
- Collins, M. H., Hair, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 21- 41.
- Chen, S., Westman, M., & Eden D. (2009). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field-experimental test of Conservation of Resources Theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 219-348.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Davidson, O. B. & Eden, D. (2000). Remedial self-fulfilling prophecy: Two field experiments to prevent Golem effects among disadvantaged women. *Journal of Applied Psychology*, 85, 386-398.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, published online. DOI: 10.1002/job.2157
- Eden, D. (1984). Selffulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9, 6473.

- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other selffulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3, 271-305.
- Eden, D. (2001). Means efficacy: External sources of general and specific subjective efficacy. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 65-77). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eden D. (2003). Self-fulfilling prophecies in organizations. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (2nd ed., pp. 91-122). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eden, D. (2017). Field experiments in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 91-122).
- Eden, D., Ganzach, Y., Granat-Flomin, R., & Zigman, T. (2010). Augmenting means efficacy to improve performance: Two field experiments. *Journal of Management*, 36, 687-713.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Gordon-Terner, R., Inbar, I., Liberman, M., Pass, Y., Salomon-Segev, I., & Shalit, M. (2000). Implanting Pygmalion Leadership Style through workshop training: Seven field experiments. *The Leadership Quarterly*, 11, 171-210.
- Eden, D., Stone-Romero, E., & Rothstein, H. (2015). Synthesizing results of multiple randomized experiments to establish causality in mediation testing. *Human Resource Management Review*.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2012). Leader self and means efficacy: A multi-component approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 143-161.
- Hezkiau-Ludwig R., & Eden, D. (2011, August). Pygmalion-in-reverse: Effects of follower expectations on leader performance. Presented at the 129th Annual Conference of the American Psychological Association, Washington, DC.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112.
- Karakowsky, L., DeGama, N., & McBey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 579-599.
- Kark, R., & Shamir, B. (2013). Addendum: Empirical evidence supporting "The dual effect of transformational leadership". *Transformational and charismatic leadership: The road ahead, 10th Anniversary Edition Monographs in Leadership and Management* (Vol. 5 pp. 67-91). Oxford, UK: JAI/Elsevier Science.
- Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership*. NY: Currency and Doubleday.

Kierein, N., & Gold, M. A. (2000). Pygmalion in work organizations: A Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 913-928.

McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85, 314-322.

Merton, R. K. (1948). The selffulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8, 193-210.

Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic leaders. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19, 797-809.

Raigoza, C. (2017). Lessons from the first year of a corporate career. *Journal of Leadership Studies*, 10, 54-56.

Rosenthal, R. (1973). The mediation of Pygmalion effects: A four factor "theory." *Papua New Guinea Journal of Education*, 9, 1-12.

Rosenthal, R. (1976). *Experimenter Effects in Behavioral Research*. New York: Wiley.

Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6, 19-47.

Shamir, B. (2007). Introduction: From passive recipients to active co-producers – The roles of followers in the leadership process. In Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M., & Uhl-Bien, M. (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to J. R. Meindl* (pp. ix-xxxix). Stamford, CT: Information Age Publishing.

Wegge, J., Jungbauer, K., & Shemla, M. (2019). When inspiration does not fit the bill: Charismatic leadership reduces performance in a team crisis for followers high in self-c. *Journal of Management & Organization*, pp. 1-18. Published online by Cambridge University Press, September 11, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.64>

Weinstein, R. S. (2018) Pygmalion at 50: harnessing its power and application in schooling. *Educational Research and Evaluation*, 24,346-365.

Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53, 90-106.