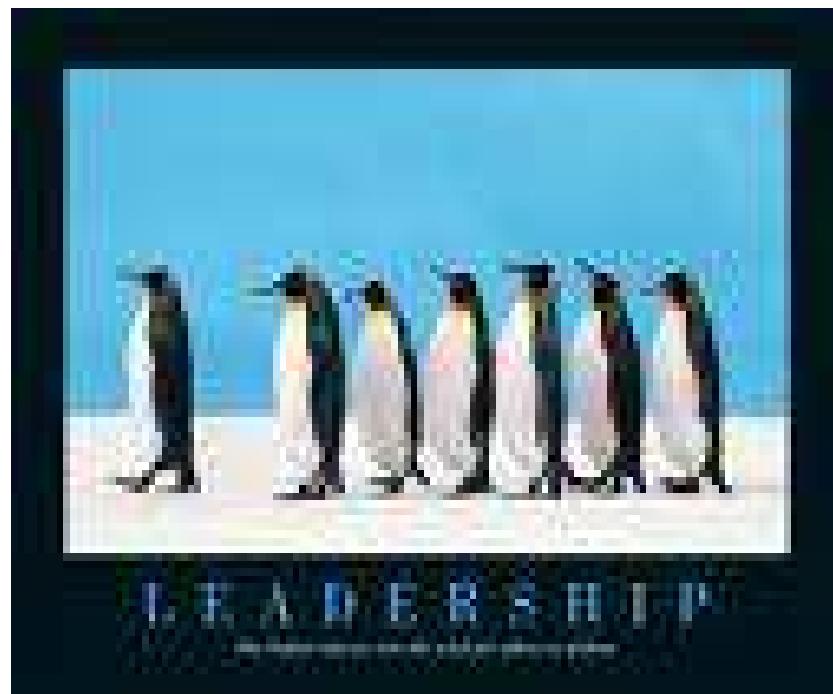


יְסָדֹת בַּהֲתִנהָגָות אַרְגּוֹנִית - מִיקָּרוֹ

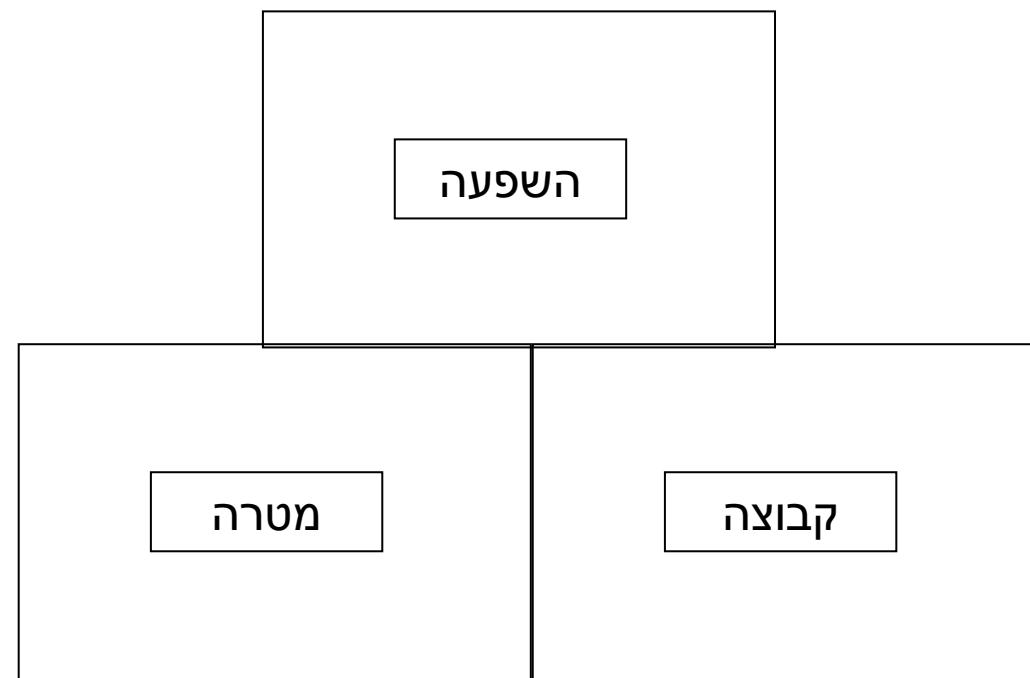


**מִנהִיגָּות
חֶנָּה מַדְלָר-לִירָץ**

מנהיגות - הגדרה

- **היכולת להשפיע על אחרים בדרכים המאפשרות
להציג את יудי הקבוצה או הארגון.**
- **מתן משמעות למאץ קולקטיבי ויצירת מאץ מרצון
להציג את המטרה.**
- **המשגה של חזון, ייצוג ערכים ויצירת סביבה
האפשרת קידומן של מטרות.**

מנהיגות - הגדלה



ההבדל בין מנהיגות לניהול

ניהול

Managers are people
who do things right

מנהיגות

Leaders are people who
do the right things

ההבדל בין מנהיגות לניהול

ניהול

- קביעת סדר יום ולוחות זמנים
- הכוונת משאבים
- חלוקת עבודה
- הקצאת אנשים למשימות
- ייצירת חוקים ותהליכי עבודה
- תיאום
- השגחה ופיקוח על ביצועים
- פעולות להבטחת תוצאות רצויות

מנהיגות

- ייצירת חזון
- קביעת יעדים
- מעורר מחויבות
- הכוונת מאץ להשגת מטרה משותפת
- ייצירת השראה
- העצמת עובדים
- ייצירת שינוי

מנהיגות – התפתחות היסטורית

תפיסה ישנה

תכונות

תלוי ביחיד

השפעה חד-צדונית

הנחת כפיפים

תפיסה חדשה

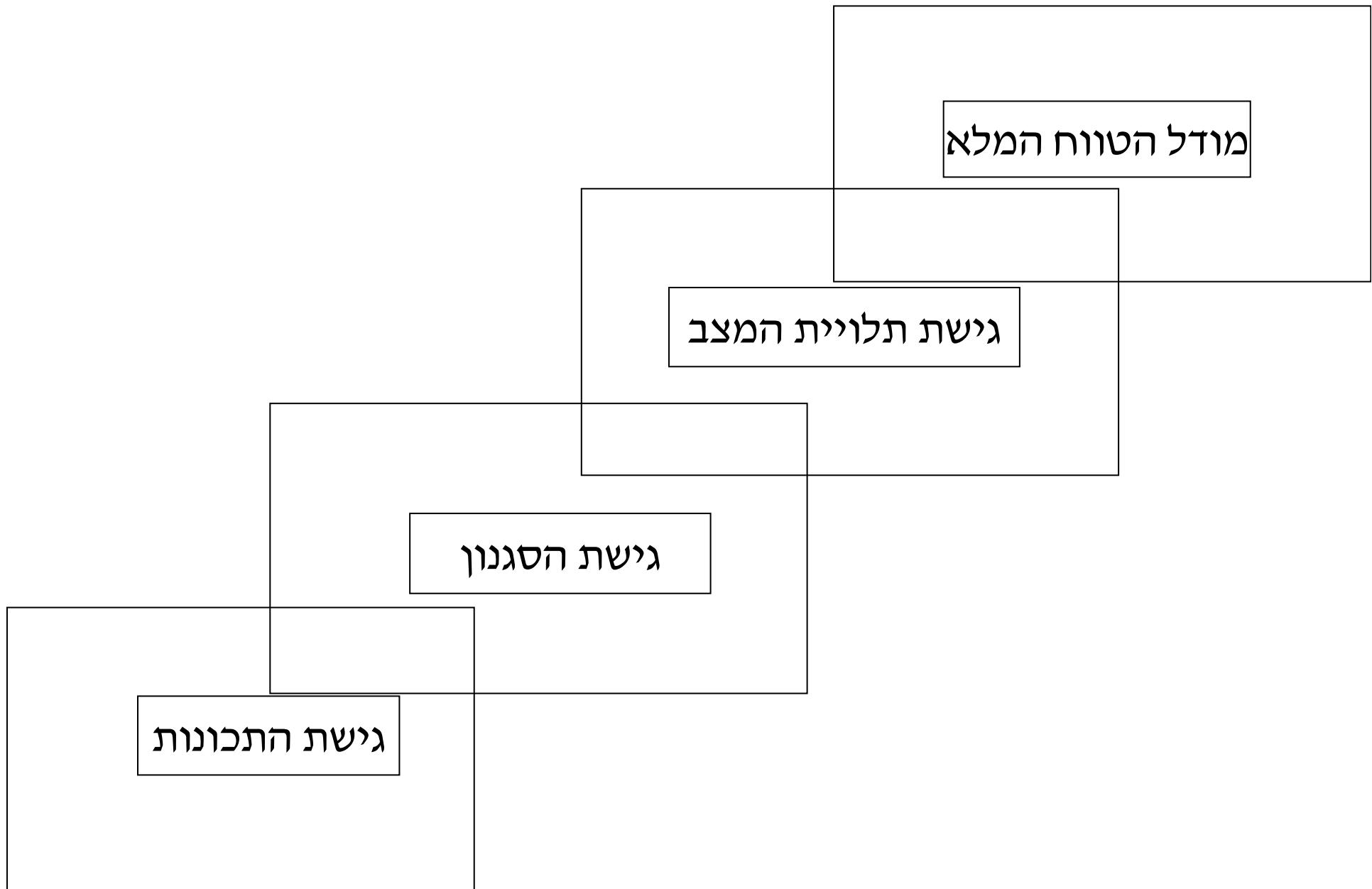
התנהגיות

תלוי קונטקט

השפעה הדדית

הנאה 360

מנהיגות – התפתחות היסטורית



מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה התכונות (Trait Approach)

הנחות הבסיס:

- מנהיגות היא דבר מולד ולא ניתן לפתחו**
- למנהיג/ה אוסף של תכונות אישיות המבדילות אותו מאחרים**
- חוקרים ניסו לזהות תכונות המאפיינות מנהיגים, ביניהם:
כישורים פיזיולוגיים (גובה, נראות), יכולות (אינטלקנציה, שטף
דיבור) ותכונות אופי (בוחן עצמי)**

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה התכונות (Trait Approach)

מגבליות הגישה

חוסר עקביות במצאי
החוקרים
מתעלמת מਆינטראקטיות
ומהקשרים מוצבים
אין הגדרה לגביו מידת החיוניות
והעוצמה של כל תוכנה

יתרונות הגישה

גישה אינטואיטיבית המתחברת
לתפיסה האנושית
מאפשרת תובנות המתחזדות
במנהיג
שימושית מבחינה ארגונית

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה הסגנון (Style Approach)

הנחות הבסיס:

- לאדם יכולת להתפתח, ללמוד ולרכוש מיומנויות להיות מנהיג.**
- הגישה מתמקדת במה שמאפיין התנהגות של מנהיגים. מהו הסגנון הרצוי? איזו התנהגות הינה אפקטיבית?**
- הדגש אינו על מיעון מנהיגים אלא על הכשרתם.**

מנהיגות – התפתחות ההיסטורית: גישה הסגנון (Style Approach)

מחקרים אוחיו (Ohio State Studies) :

- Consideration (התחשבות) – המידה בה מנהיג מראה אמון, הערכה וכבד לרעיונותיהם ורגשותיהם של מונחיגו.
- Initiating Structure (יזמת מבנה) - המידה בה מנהיג מגדר ובודה את תפקידו ואת תפקידיו הכספיים לו במטרה להשיג את היעדים.

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה הסגנון (Style Approach)

דוגמאות לשאלון המנהיגות המנהיג/ה:
**Leader Behavior Description Questionnaire
(LBDQ)**

- | <u>התחשבות</u> | <u>יזימת מבנה</u> |
|--|--|
| ■ מתיחס לכל העובדים כאלו
שווים לו. | ■ eliberal ל עובדים מה מצופה
מהם. |
| ■ ידידותי ונגיש. | ■ מבנה לו"ז של המשימה. |
| ■ עושה דברים קטנים לגרום
לעובד להיות נועימה יותר. | ■ מעודד שימוש בתהליכי
עבודה איחידיים. |
| ■ מיישם המלצות של העובדים
בעבודה. | ■ מננה עובדים למשימות
ספציפיות. |
| ■ דאג לרוחותם של העובדים. | ■ eliberal לקבוצה מה עמדתו. |

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה הסגנון (Style Approach)

		יזמת מבנה	
		<i>Low</i>	<i>High</i>
התחשבות	<i>High</i>	בינוני	גבוה
	<i>Low</i>	נמוך	נמוך מאוד

מנהיגות – התפתחות היסטורית: (Style Approach) גישת הסגנון

מורי מישיגן (Michigan Studies):

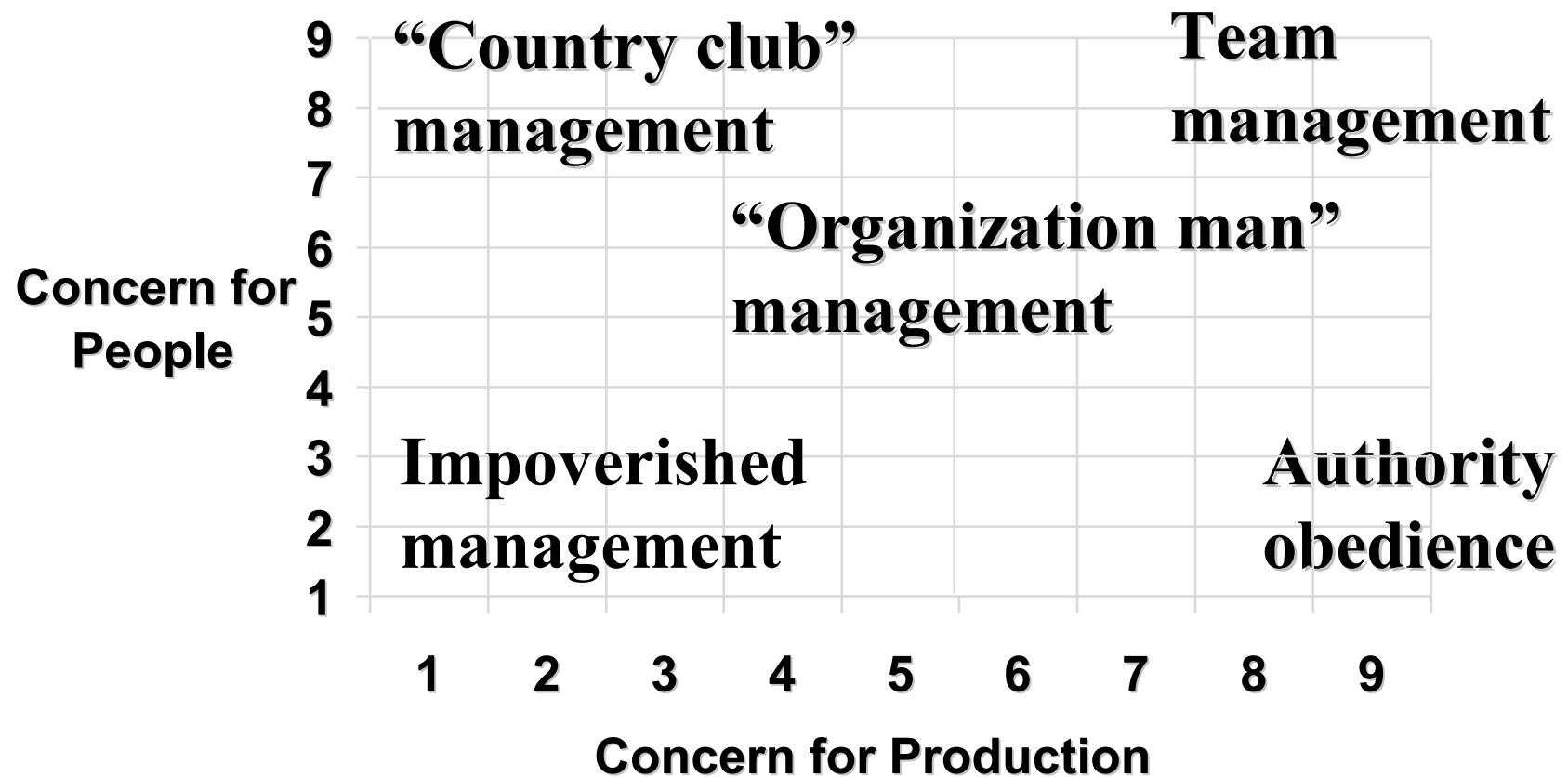
- אוריינטציה לאנשים – דגש על יחסים בין אישיים.
- אוריינטציה למשימה - דגש על היבטים טכניים ו邏輯יים. אנשים הם אמצעי להשגת מטרה.

מודל רשות ניהול (Managerial Grid) עפ"י Blake & Mouton (1964):

- מודל המציג 9x9 אפשרויות להטנהגות ונסמן על הצירים של דאגה לאנשים ודאגה למשימה.

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה הסגנון (Style Approach)

The Managerial Grid



מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה הסגנון (Style Approach)

מגבליות הגישה

חוסר עקביות במצאי
החוקרים
מתעלמת מਆינטראקטיות
ומהקשרים מצביים

יתרונות הגישה

הרחבת של גישת התוכנות
הגדרת טווח רחב של התנагויות
מנהיגותיות
שימושית מבחינה ארגונית

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה התלוות (Contingency Approach)

הנחהות הבסיסיות:

- אין לבחון מנהיגות באופן מנותק מן הסביבה.
- שלב ארגוני, אופי המונחאים, מצב חרום לעומת שירה, הם בין הגורמים המשפיעים על המנהיג/ה.
- הגישה מתמקדת בקשר שבין התנהגות המנהיג לבין גורמים סביבתיים. מה עבד מתי? בשונה מן הגישה הקודמת הבוחנת רק מהו הסגנון הרצוי?

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה התלוות (Contingency Approach)

גישה של אדיג'אס:

- התייחסות לארגון כארגון, גוף חי, בעל מחזור חיים.
- כל שלב במחזור החיים הארגוני מכתיב סוג אחר של מנהיגות.
- קיימים ארבעה טיפוסי מנהיגים:

1. היזם (טיפוס E=Enterpreneur) – בעל חזון, יצירתי, אוציאותיבי.
2. הייצור (טיפוס P=Production) – ביצועיסט, פוטר בעיות.
3. המנהלן (טיפוס A=Administrator) – סדר, נHALIM, שיטתי.
4. המתכלל (טיפוס I=Integrator) – אינטגרציה בין משימה לאנשים.

מנהיגות – התפתחות היסטורית: (Contingency Approach)

גישה התלוות:

- חקר מנהיגות אפקטיבית בהתבסס על שני הציריים: משימתי וחברתי.
- ממצאי מחקרים מראים כי: במצבים קוטביים (לחיוב/לשלילה) עדיף מנהיגות משימתית. במצבים בינוניים עדיף מנהיגות חברתית.
- מדד משימותיות/חברתיות לפי שאלון LPC (Coworker).

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה התלוות (Contingency Approach)

גישותם של הרשי ובלנשארד:

- סגנון המנהיגות צריך להיקבע לפי מידת הבשלות של המנהיגים.
- בשלות המנהיגים מושפעת משנה ממדים:
ידע, מיומנות יכולת
מוטיבציה ומורל

מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישה התלוות (Contingency Approach)

גישתם של הרשי ובלנסארד:

התנהגות מכוונת - משימתיית

		גביה	נמוך
התנהגות תוכנית	גביה	Supporting	Coaching
	נמוך	Delegating	Directing

מנהיגות – התפתחות היסטורית: (Contingency Approach)

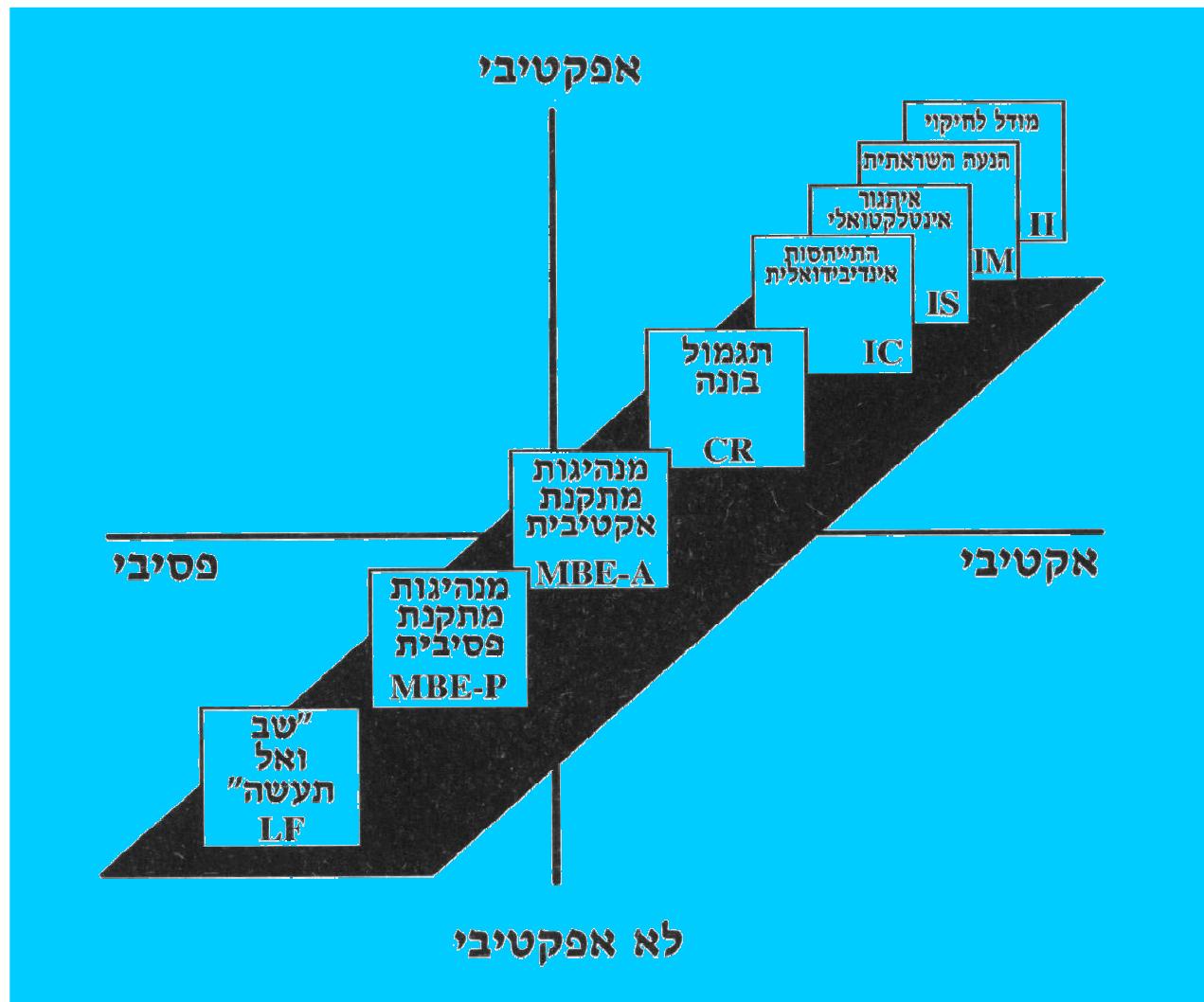
מגבליות הגישה

חוסר עקביות בנסיבות
המחקרים לגישות השונות
קיים מגוון רחב של מצבים וככל
גישה עוסקת במצב מסוים
תפקיד המנהיג בעיצוב
הסיטואציה

יתרונות הגישה

התichсотות לSTITואציה
ולמנהיגים
למנהיג גמישות ויכולת
להשתנות
שימושית מבחינה ארגונית

מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות



מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון "شب ואל תעשה":

- **הימנעות מנקיית עמדה, מקבלת החלטות ולמעשה מכל פעולה שהיא.**
- **ויתור על כל ניסיון להשפייע.**
- **עיכוב מישימות והגנת אדישות למתרחש.**
- **מנהיגים יפגינו אדישות וחוסר אכפתיות.**
- **יתמקדו בהשגת יעדיים האישיים גם אם הם מצויים בסתירה ליעדי הגוף הארגוני.**

מנהיגות – התפתחות ההיסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סוגנון מנהיגות מתגמלת:

- מtabסת על מערכת של יחסיו חליפין בין המנהיג למונה-עסקה המושתתת על שיקולי כדאיות.
- קיים קשר ישיר בין מאמץ לתגמול - המנהיג מתגמל או מעניש את מונחיו בהתאם לרמת עבודתם, מחויבותם אליו ונאמנותם.
- המונחאים מונעים ע"י אינטרסים אישיים.

מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

מרכיבי סגנון מנהיגות מתגמלת:

**ניהול עפ"י חריגים
 אקטיבי**

**ניהול עפ"י חריגים
 פאסיבי**

**TRANSACTIONAL
LEADERSHIP**

תגמול מותנה

מנהיגות – התפתחות ההיסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון מנהיגות מתגמלת – ממד ניהול עפ"י חריגים פאיסיביים:

- **המנהיג נותר פאיסיבי עד להופעתן של בעיות.**
- **התמקדות ב"כיבוי שריפות". אין מאמץ לייצור תקנים חדשים ומשופרים.**
- **מנagers מונעים ע"י חשש מן המנהיג במקרה של כישלון.**

מנהיגות – התפתחות ההיסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון מנהיגות מתגמלת – ממד ניהול עפ"י חריגים אקטיביים:

- **פיקוח יזום על ביצועי העובדים.**
- **מעקב ובקירה צמודה כדי לצפות תקלות או חריגות לפני הפיכתם לבעה.**
- **המנגנים ימנעו מלקיחת סיכוןים ויעדיפו לשמר שיטות עבודה "מסורתיות".**

מנהיגות – התפתחות ההיסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון מנהיגות מתגמלת – ממד תגמול מותנה:

- **הציג המטרות והיעדים بصورة ברורה תוך ציון האחראי להשגתם.**
- **ציון התגמול הנitin בתמורה לעמידה ביעדים.**
- **סיפוק משוב בונה ומילת שבח בהתאם להתקדמות ממשימה.**

מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון מנהיגות מעצבת:

- מניעה ממנהיגים לפעול מעבר לשיקולי הצדאות, להתעלות מעבר לאינטרס האישי.**
- רמות הביצוע גבוהות מן הנדרש בשל תחושת שותפות ומחוייבות עמוקה לייעדי הארגון.**
- עידוד המנהיגים לפקפק בדרכים המסורתיות לביצוע משימות.**
- התייחסות לכל פרט בצורה שווה והוגנת.**

מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

מרכיבי סגנון מנהיגות מעצבת:

התיחסות פרטנית

**השפעה אידיאלית
מודל לחייבי**

**TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP**

גירוי מחשבתי

הנעה ע"י השראה

מנהיגות – התפתחות ההיסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון מנהיגות מעצבת – ממד התייחסות פרטנית:

- **פיתוח כל מונהג על בסיס איפיוניו האישיים באמצעות הדרכה וחניכה. התייחסות לכל אחד כבעל צרכים ייחודיים ולא כ"בורג במערכת".**
- **יצירת סביבה תומכת המאפשרת התנסות ללא חשש.**
- **קיום קשרי גומלין אישיים תור גילוי הבנה לביעות האישיות של המונהג.**

מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון מנהיגות מעצבת – ממד גירוי מחשבתי:

- **עידוד לבחן בעיות מנוקדות מבט שונות.**
- **נכונות להציב סימני שאלה מעל הנחות יסוד
בארגון.**
- **עידוד לחשיבה עצמאית ופתיחה לביקורת.**
- **מנהיגים פוטרים בעיות בעצמם באופן יצרתי.**

מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון מנהיגות מעצבת – ממד הנעה באמצעות השראה:

- **נתינת משמעות לעבודת המונהגים באופן שייצור מוטיבציה והזדהות.**
- **מדגישים את משמעות השקעה בהוויה כאמצעי להשגת עתיד מושך ואופטימי.**
- **סוחפים, מלהיבים ומשדרים אמונה וביטחון מלא ביכולתם של המונהגים לעמוד בציפיותיהם.**

מנהיגות – התפתחות ההיסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

סגנון מנהיגות מעצבת – ממד השפעה אידיאלית:

- **מפגינים עצמה, ביטחון עצמי, ודבקות במשימה.**
- **מכנים להקריב אינטרסים אישיים בצד לסייע
לאחרים.**
- **מכנים ליטול סיכוןם בעת הצורך.**
- **לוקחים אחריות מלאה על פועלות מונחייהם.**
- **מהווים דוגמא אישית.**

מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

תוצרים ארגוניים של סגנון מנהיגות מעצבת

רגשות חיוביים

אמון במנהיג

העדרות נמוכה

הזהרות

bijouteries

шибיעות רצון

מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

מגבליות הגישה

יומרני – לא כולל את כל טווח
התנהוגיות
חוסר התייחסות לרגשות

יתרונות הגישה

התיחסות לטווח נרחב של
סגולנות התנהוגות
תמיכה מחקרית רבה
שימושי מבחינה ארגונית