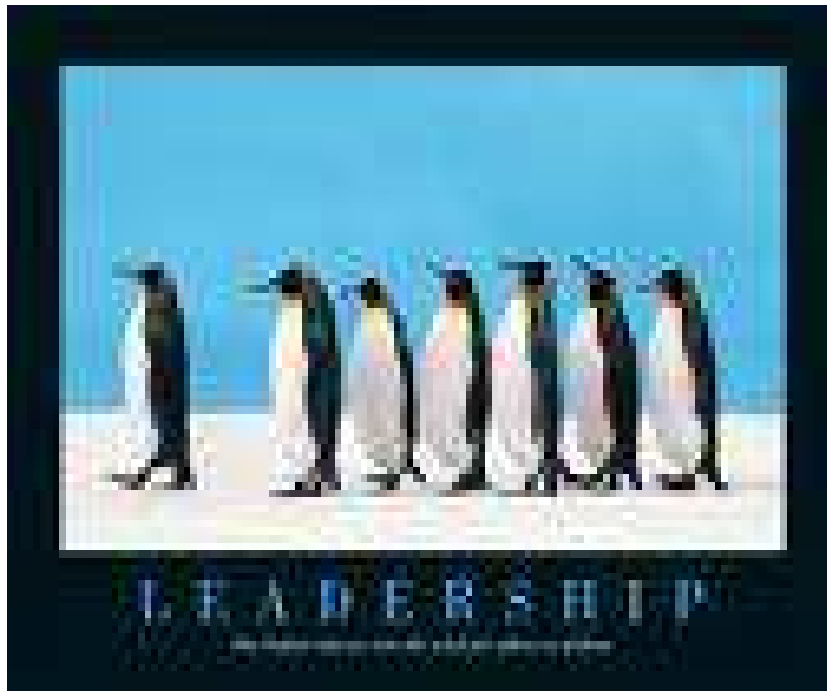


# **יסודות בהתנהגות ארגונית - מיקרו**



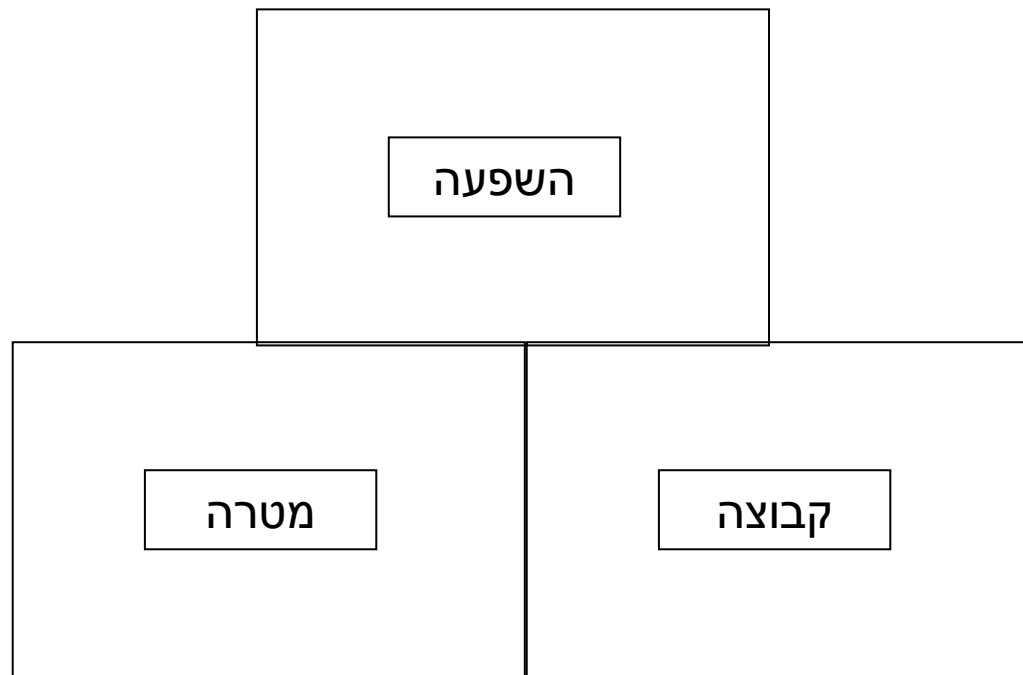
**מנהיגות**

**חנה מדלר-לירז**

## מנהיגות - הגדרה

- היכולת להשפיע על אחרים בדרכים המאפשרות להשיג את יעדי הקבוצה או הארגון.
- מתן משמעות למאמץ קולקטיבי ויצירת מאמץ מרצון להשיג את המטרה.
- המשגה של חזון, ייצוג ערכים ויצירת סביבה המאפשרת קידומן של מטרות.

# מנהיגות - הגדרה



# 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
- יצירת חוקים ותהליכי עבודה
- תיאום
- השגחה ופיקוח על ביצועים
- פעולות להבטחת תוצאות
- רצויות

## מנהיגות

- יצירת חזון
- קביעת יעדים
- מעורר מחוייבות
- הכוונת מאמץ להשגת מטרה
- משותפת
- יצירת השראה
- העצמת עובדים
- יצירת שינוי

# מנהיגות – התפתחות היסטורית

## תפיסה ישנה

תכונות

תלוי ביחיד

השפעה חד-כיוונית

הנהגת כפיפים

## תפיסה חדשה

התנהגויות

תלוי קונטקסט

השפעה הדדית

הנהגה 360

# מנהיגות – התפתחות היסטורית

מודל הטווח המלא

גישת תלויית המצב

גישת הסגנון

גישת התכונות

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת התכונות (Trait Approach)**

## **הנחות היסוד:**

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



# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת התכונות (Trait Approach)

## מגבלות הגישה

חוסר עקביות בממצאי  
המחקרים

מתעלמת מאינטראקציות  
ומהקשרים מצביים

אין הגדרה לגבי מידת החיוניות  
והעוצמה של כל תכונה

## יתרונות הגישה

גישה אינטואיטיבית המתחברת  
לתפיסה האנושית

מאפשרת תובנות המתמקדות  
במנהיג

שימושית מבחינה ארגונית

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת הסגנון (Style Approach)**

**הנחות היסוד:**

- **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 מיון מנהיגים אלא על הכשרתם.**

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת הסגנון (Style Approach)**

**מחקרי אוהיו (Ohio State Studies):**

- **Consideration (התחשבות) – המידה בה מנהיג מראה אמון, הערכה וכבוד לרעיונותיהם ולרגשותיהם של מונהגיו.**

- **Initiating Structure (יזימת מבנה) - המידה בה מנהיג מגדיר ובונה את תפקידו ואת תפקידי הכפופים לו במטרה להשיג את היעדים.**

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת הסגנון (Style Approach)

דוגמאות משאלון התנהגויות המנהיג/ה:  
Leader Behavior Description Questionnaire  
(LBDQ)

## התחשבות

- מתייחס לכל העובדים כאל שווים לו.
- ידידותי ונגיש.
- עושה דברים קטנים לגרום לעבודה להיות נעימה יותר.
- מיישם המלצות של העובדים בעבודה.
- דואג לרווחתם של העובדים.

## יזימת מבנה

- מבהיר לעובדים מה מצופה מהם.
- מבנה לו"ז של המשימה.
- מעודד שימוש בתהליכי עבודה אחידים.
- ממנה עובדים למשימות ספציפיות.
- מבהיר לקבוצה מה עמדתו.

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת הסגנון (Style Approach)

יצימת מבנה

התחשבות

*High*

*Low*

*Low*

*High*

בינוני

גבוה

נמוך

נמוך מאוד

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת הסגנון (Style Approach)**

**מחקרי מישיגן (Michigan Studies):**

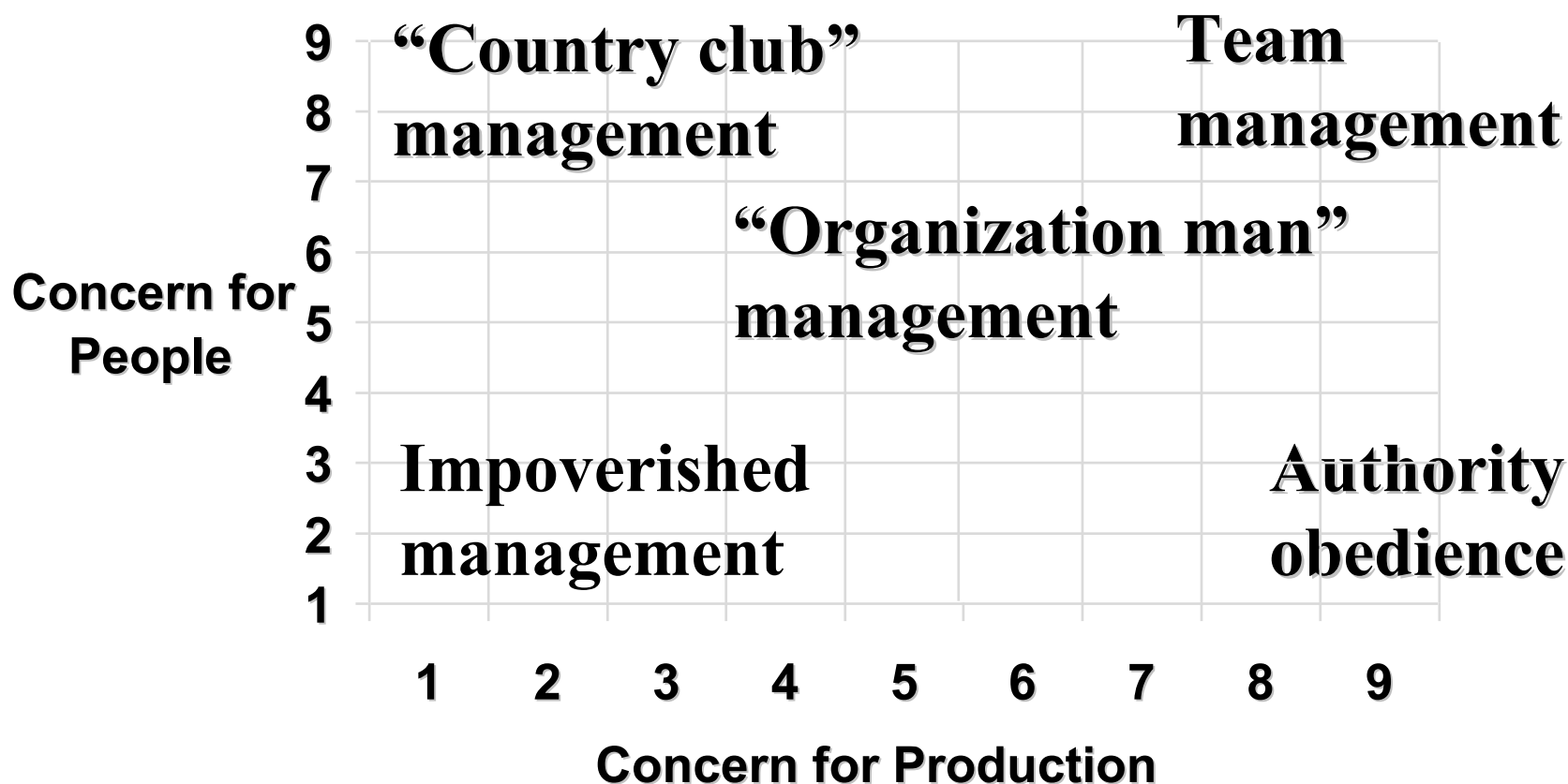
- אוריינטציה לאנשים – דגש על יחסים בין אישיים.
- אוריינטציה למשימה - דגש על היבטים טכניים ומשימתיים.  
אנשים הם אמצעי להשגת מטרה.

**מודל רשת ניהולית (Managerial Grid) עפ"י Blake & Mouton (1964):**

- מודל המציג 81 אפשרויות להתנהגות ונסמך על הצירים של דאגה לאנשים ודאגה למשימה.

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת הסגנון (Style Approach)

## The Managerial Grid



# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת הסגנון (Style Approach)

## מגבלות הגישה

חוסר עקביות בממצאי  
המחקרים  
מתעלמת מאינטראקציות  
ומהקשרים מצביים

## יתרונות הגישה

הרחבה של גישת התכונות  
הגדרת טווח רחב של התנהגויות  
מנהיגותיות  
שימושית מבחינה ארגונית



# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת התלות (Contingency Approach)**

**הנחות היסוד:**

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

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת התלות (Contingency Approach)

## גישתו של אדיג'אס:

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

1. היזם (טיפוס enterpioner=E) – בעל חזון, יצירתי, אסוציאטיבי.
2. היצרן (טיפוס production=P) – ביצועיסט, פותר בעיות.
3. המנהלן (טיפוס administrator=A) – סדר, נהלים, שיטתי.
4. המתכלל (טיפוס integrator=I) – אינטגרציה בין משימה לאנשים.

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת התלות (Contingency Approach)

גישתו של פידלר:

- חקר מנהיגות אפקטיבית בהתבסס על שני הצירים: משימתי וחברתי.
- ממצאי מחקריו מראים כי: במצבים קוטביים (לחיוב/לשלילה) עדיף מנהיגות משימתית. במצבי ביניים עדיף מנהיגות חברתית.
- מדד משימתיות/חברתיות לפי שאלון LPC (Least Preferred Coworker).

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת התלות (Contingency Approach)**

**גישתם של הרשי ובלנשארד:**

- סגנון המנהיגות צריך להיקבע לפי מידת הבשלות של המונהגים.
- בשלות המונהגים מושפעת משני ממדים:  
ידע, מיומנות ויכולת  
מוטיבציה ומורל

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת התלות (Contingency Approach)

גישתם של הרשי ובלנשארד:

התנהגות מכוונת - משימתית

גבוה נמוך

התנהגות תומכת

גבוה

נמוך

	Supporting	Coaching
	Delegating	Directing

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: גישת התלות (Contingency Approach)

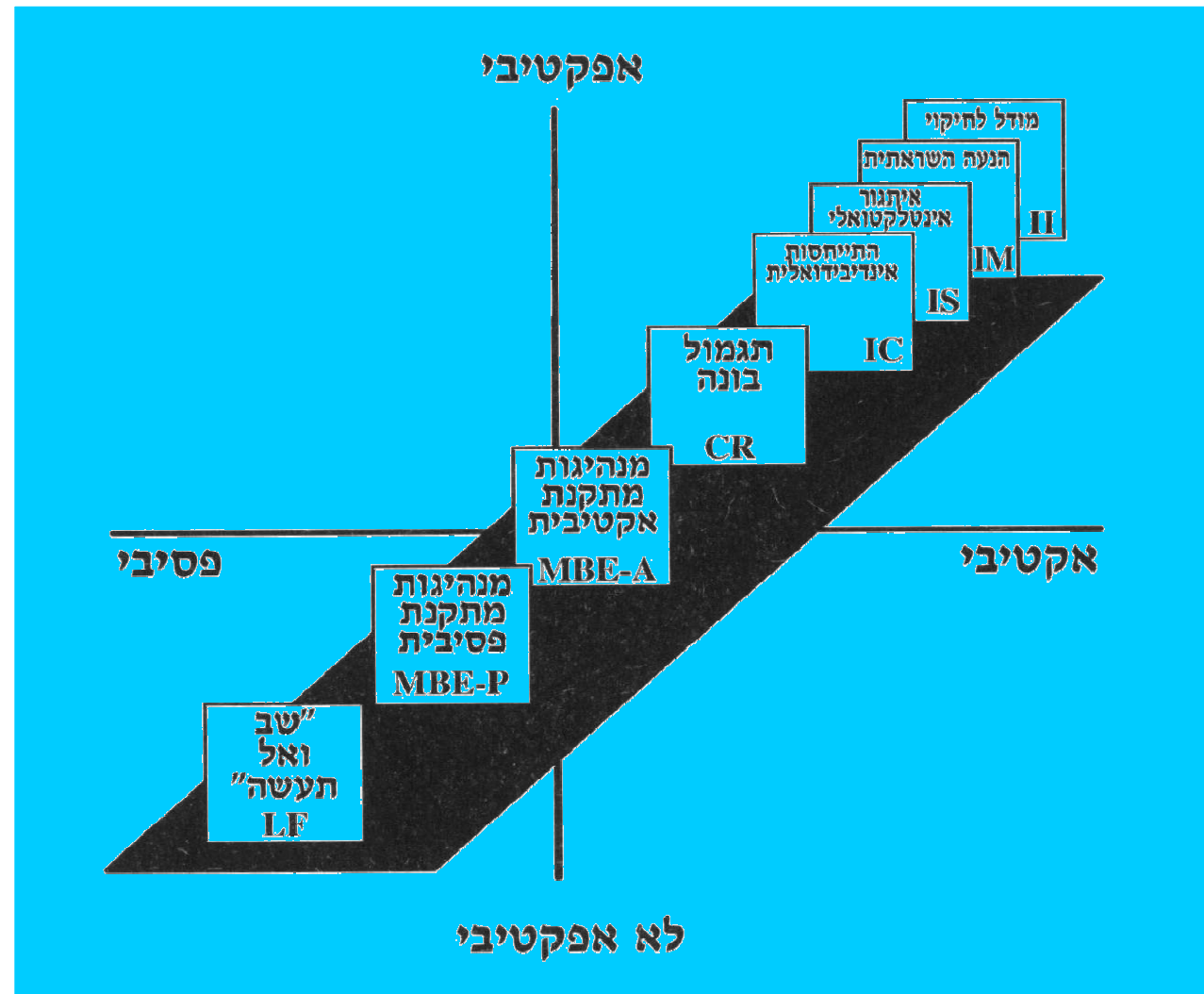
## מגבלות הגישה

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

## יתרונות הגישה

התייחסות לסיטואציה  
ולמונהגים  
למנהיג גמישות ויכולת  
להשתנות  
שימושית מבחינה ארגונית

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות



# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון "שב ואל תעשה":**

- **הימנעות מנקיטת עמדה, מקבלת החלטות ולמעשה מכל פעולה שהיא.**
- **ויתור על כל ניסיון להשפיע.**
- **עיכוב משימות והפגנת אדישות למתרחש.**
- **מונהגים יפגינו אדישות וחוסר אכפתיות.**
- **יתמקדו בהשגת יעדיהם האישיים גם אם הם מצויים בסתירה ליעדי הארגון.**



# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון מנהיגות מתגמלת:**

- מתבססת על מערכת של יחסי חליפין בין המנהיג למונהג- עסקה המושתתת על שיקולי כדאיות.**
- קיים קשר ישיר בין מאמץ לתגמול - המנהיג מתגמל או מעניש את מונהגיו בהתאם לרמת עבודתם, מחוייבותם אליו ונאמנותם.**
- המונהגים 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 היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון מנהיגות מתגמלת – ממד ניהול עפ"י חריגים פאסיבי:**

- **המנהיג נותר פאסיבי עד להופעתן של בעיות.**

- **התמקדות ב"כיבוי שריפות". אין מאמץ ליצור**

**תקנים חדשים ומשופרים.**

- **מונהגים מונעים ע"י חשש מן המנהיג במקרה**

**של כישלון.**

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון מנהיגות מתגמלת – ממד ניהול עפ"י חריגים אקטיבי:**

- **פיקוח יזום על ביצועי העובדים.**

- **מעקב ובקרה צמודה כדי לצפות תקלות או חריגות לפני הפיכתם לבעיה.**

- **המונהגים ימנעו מלקיחת סיכונים ויעדיפו לשמר שיטות עבודה "מסורתיות".**

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון מנהיגות מתגמלת – ממד תגמול מותנה:**

- **הצגת המטרות והיעדים בצורה ברורה תוך ציון  
האחראי להשגתם.**
- **ציון התגמול הניתן בתמורה לעמידה ביעדים.**
- **סיפוק משוב בונה ומילת שבח בהתאם  
להתקדמות במשימה.**

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון מנהיגות מעצבת:**

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

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

מרכיבי סגנון מנהיגות מעצבת:

התייחסות פרטנית

השפעה אידיאלית  
מודל לחיקוי

TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP

גירוי מחשבתי

הנעה ע"י השראה

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: 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 תוך גילוי הבנה לבעיות  
האישיות של המונהג.**



# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון מנהיגות מעצבת – ממד גירוי מחשבתי:**

- **עידוד לבחון בעיות מנקודות מבט שונות.**
- **נכונות להציב סימני שאלה מעל הנחות יסוד בארגון.**
- **עידוד לחשיבה עצמאית ופתיחות לביקורת.**
- **מונהגים פותרים בעיות בעצמם באופן יצירתי.**

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון מנהיגות מעצבת – ממד הנעה באמצעות השראה:**

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

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**סגנון מנהיגות מעצבת – ממד השפעה אידיאלית:**

- **מפגינים עוצמה, ביטחון עצמי, ודבקות במשימה.**
- **מוכנים להקריב אינטרסים אישיים בכדי לסייע לאחרים.**
- **מוכנים ליטול סיכונים בעת הצורך.**
- **לוקחים אחריות מלאה על פעולות מונהגיהם.**
- **מהווים דוגמא אישית.**

# **מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות**

**תוצרים ארגוניים של סגנון מנהיגות מעצבת**

**רגשות חיוביים**

**אמון במנהיג**

**העדרות נמוכה**

**הזדהות**

**ביצועים**

**שביעות רצון**

# מנהיגות – התפתחות היסטורית: מודל הטווח המלא של המנהיגות

## מגבלות הגישה

יומרני – לא כולל את כל טווח  
ההתנהגויות  
חוסר התייחסות לרגשות

## יתרונות הגישה

התייחסות לטווח נרחב של  
סגנונות התנהגות  
תמיכה מחקרית רבה  
שימושי מבחינה ארגונית