

מטלת אמצע קורס

יסודות המנהיגות ארגונית

16/1/2026

רוברט, יازן, ג'יזל, סטיין
האקדמיה בתל אביב, ב"ס לכלכלה וניהול תשפ"ג

מבוא

עובדת זו עוסקת בחניתוח אירוע המתרחש בראשת הסופרמרקטים "בולדסלי", תוך יישום תיאוריות ומודלים מרכזיים מתחום ההתנהגות הארגונית. האירוע מתמקד בדמותה של קטיפ, קופאיית מצטיינת בראשת, ומתראר את חוויותיה המקצועיות, האינטראקטיביות שלה עם עמיתיה והנהלת הסניף, ואת התהליכיים שהובילו אותה לשינוי תעסוקתי.

במהלך המטלה, ננתח את הסוגיות העולות מן המקרה דרך שלוש פריזמות תיאורטיות מרכזיות:

- תפיסה וקבלה החלטות
- מוטיבציה
- ומנהיגות

מטרת הניתוח היא לשלב בין נתוני האירוע לבין המושגים האקדמיים שנלמדו בקורס, כדי להבין לעומק את הדינמיקה האנושית בארגון ואת השלבותיה על תפקודו.

תוכן עניינים

1.....	מבוא.....
3.....	פרק 1 : תפיסה וקבלת החלטות.....
3.....	תיאוריות ייחוס הסיבות (קלוי) - הניתוח של אחראית המשמרת.....
3.....	קונצנזוס – נМОץ.....
3.....	יחסיות – נמכה.....
3.....	עקביות – גבואה.....
3.....	סיכום הייחוס.....
3.....	קיורי דרך בשיפוט (התוויות תפיסה).....
3.....	אפקט הניגודיות.....
4.....	תפיסה סלקטיבית
5.....	פרק 2 : מוטיבציה (הנעה).....
5.....	תיאוריות תוכן : תיאוריות הצרכים של מקליילנד (McClelland)
5.....	מוני היסוד וביטויים באירוע
5.....	תיאוריות תהליך : תיאוריות ההוגנות של אדמס
5.....	מוני היסוד וביטויים באירוע
7.....	פרק 3 : התנהגות קבועתית
7.....	חsbinת יחד
7.....	贊同ה עצמית
7	אשליות הקונצנזוס

תפיסה וקבלת החלטות

תיאוריות ייחוס הסיבות (קל) - הניתוח של אחריות המשמרות

על פי תיאוריית הייחוס של קל, אנשים מנסים לקבוע האם התנהגות מסוימת נגרמה מגורמים פנימיים (האדם עצמו) או גורמים חיצוניים (המצב). אחריות המשמרות ב"בולסל'" ביצעה ייחוס פנימי להתנהגותה של קטי (הקדשת זמן ל��וחות ואייטיות יחסית בתורים), וזאת על פי הקритריונים הבאים:

קונצנזוס – נמק

- הקריטריון בוחן האם אנשים אחרים באותה סיטואציה מתנהגים באותו אופן. באירוע מתוואר כי שרה ושאר המועמדים לתפקיד אחראי המשמרות הציגו קו הפוך מזו של קטי, המציג אכיפת ניהול ומצוות תוריות במקום יחס אישי. כיוון שרק קטי מתנהגת כך, הקונצנזוס נמק, מה שמוביל לייחוס פנימי.

יעודיות – נמקה

- הקריטריון בוחן האם האדם מתנהג כך רק בסיטואציה ספציפית או בכלל. קטי מאמיןה בגישה השירות שלא באופן עקיبي לאורך כל עבודתה בסניף, ולא רק באירוע חד פעמי. מכיוון שהתנהגותה אינה "יעודית" למקרה יוצא דופן אלא מאפיינת אותה כעובדת, היעודיות נמקה, מה שתומך בייחוס פנימי.

עקבות – גבואה

- הקריטריון בוחן האם האדם מתנהג כך לאורך זמן. קטי מתווארת כקופאית מצטיינת שנוהגת לדבר עם הלkopיות ולהשיקע בהם באופן קבוע ("זה מה שהופך אותי לкопאית טוביה"). העקבות הגבוהה של קטי בגישה זו גורמת לאחריות המשמרות להסיק שמדובר בחירה אישית ובאופן של קטי (ייחוס פנימי).

סיכום הייחוס

← הילוב של קונצנזוס נמק, יעודיות נמקה ועקבות גבואה מוביל את אחריות המשמרות למסקנה שהתנהגותה של קטי נובעת מגורמים פנימיים (חוסר רצון להיצמד לנHALים היבשים) ולא מלחץ חיצוני או תנאי עבודה.

Kİצורי דרך בשיפוט (התוצאות תפיסה)

בגישה שבין אחריות המשמרות, מנהל הסניף וקטי, ניתן לԶיהות שני Kİצורי דרך מרכזיים בשיפוט התנהגותה של קטי:

אפקט הניגודיות

- הגדלה:** הערכת מאפיינים של אדם המושפעת מהשוואה לאנשים אחרים שפגשו לאחורה, המדורגים גבוה או נמוך יותר באותו מאפיינים.
- ביטוי באירוע:** מנהל הסניף ואחריות המשמרות מעריכים קובם קודם לשרה, שמצויה עמדת נחרצת של אכיפת ניהול ומצוות תוריות ("זה סתם מבזבז זמן"). מיד לאחר שרה, קטי מתבקשת להגיב. הניגוד בין הגישה ה"יעילה" והכלכלית של שרה לבין הגישה ה"רכחה" והאנושית של קטי גורם לקטי להיראות פחות מתאימה לתפקיד ניהול בעיניהם. שרה הופכת ל"נקודת הייחוס" שדראה הם שופטים את קטי.

תפיסה סלקטיבית

- **הגדלה:** הנטייה לפרש באופן סלקטיבי את מה שהוא רואה על בסיס תחומי העניין, הרקע, הניסיון והעמדות שלנו.
- **ביטוי באירוע:** האחראית המשמרת ומנהל הסניף ממקדים ביעילות תפעולית, רוחניים ואורך התווך ("אדאג לאכוף נחלים... להגדיל את רוחכי הסופרמרקטי"). בגלל ה"משכפיים" הניהוליים הללו, הם תופסים את ההתנגדות של קטי כ"బזבוז זמן" בלבד. הם בוחרים להתעלם מהערך של שביעות רצון הלוקחות והנאמנות שקטית יוצרת (היבטים שקטית רואה בבירור), ומפזרים את פועלה רק דרך הפריזמה של האטה בתווך.

מווטיבציה (הנעה)

תיאוריות תוכן : תיאוריות הצרכים של מקליילנד (McClelland)

תיאוריה זו מתמקדת בשלושה צרכים מרכזיים המניעים אנשים בעבודה : צורך בהישג, צורך בכוח וצורך בחשתיות. אצל כל אדם קיימים תמהיל שונה של צרכים אלו.

מוני היסוד וביטויים באירוע :

צורך בחשתיות

- **הגדרה:** השאייפה לקשרים בין אישיים קרובים וידידותיים, רצון להיות אהוב ומקובל, והעדפת שיתוף פעולה על פני תחרות.
- **הדגמה:** אצל קטיעי צורך זה הוא **דומיננטי מאוד**. היא שואבת סיוף רב מהאינטראקטיה עם הלקוחות ("לדבר עם הלקוחות, לשאל לשולומ... זה מה שהוא רוצה לקובאת טובה"). היא רואה את הסופרמרקט כמקום חברתי ולא רק תפעולי. חוסר יכולת למשוך צורך זה עקב הלחץ ל"יעילות" פוגע במווטיבציה שלו.

צורך בהישג :

- **הגדרה:** הדחף להצלחה, להצטיין ביחס לסטנדרטים מסוימים ולבצע דברים בצורה טובה יותר.
- **הדגמה:** קטיעי מחשבה את עצמה כקופאית מצטיינת ("נחשבת לאחת הקופאיות המוצלחות"). עם זאת, היא מגדירה "הישג" במונחים של יכולות שירות, בעוד הארגון מגדיר הישג כמהירות. הפער הזה יוצר תסכול, שכן היא רוצה להצטיין בדרךה שלה.

צורך בכוח :

- **הגדרה:** הצורך לגרום לאחרים להתנהג בדרך שלא היו מתנהגים בה אחרת (השפעה ושליטה).
- **הדגמה:** אצל קטיעי צורך זה נראה נזוץ. כאשר שרה ומנהל מציגים במידה מנוגדת, קטיעי "שותקת", "לא מצליח לחשב על נימוק" ומוטהרת. היא אינה נאבקת על עמדתה ואינה מנסה להפעיל כוח או השפעה כדי לשנות את הנהלים, אלא מקבלת את הדין או עוזבת.

מסקנה: המוטיבציה של קטיעי נפגעת כי הארגון (בנציונות המנהל ושרה) מתגמל התנהגות המכונה להישגיות תפעולית (מהירות), בעוד המנייע העיקרי של קטיעי הוא השתייכות (יחס אישי).

תיאוריות תהליך : תיאוריות ההוגנות של אדמס

תיאוריה זו גורסת כי עובדים משווים את היחס בין התשובות שהם מקבלים, ליחס זהה אצל "אחר" (רפרטנט) רלוונטי. כאשר נוצר פער, נוצרת תחושת חוסר הוגנות המניעה לפועלה מתתקנת.

מוני היסוד וביטויים באירוע :

- **תשומות:** מה שהעובד משקיע בעבודה.
 - קטיעי משקיעה באמצעות רגשי, יחס אישי, אכפתיות, ותקשורת עם לקוחות.
- **תפקיד:** מה שהעובד מקבל מהארגון.
 - קטיעי מקבלת ביקורת ("imbuzz zone"), התעלמות מדעתה, חוסר קידום.
- **המשך המשווה:** הדמות אליה העובד משווה את עצמו.
 - קטיעי משווה את עצמה לשרה: קטיעי תפסקת את שרה כדמותה ("היא הרי דומה לה... סובלת מאותם תנאים").

ממלת אמצע קורס

תהליך ההשוויה ותחוות חוסר הוגנות: קטי חווה מצב של חוסר הוגנות (**תגמול חסר**). היא רואה ששרה משקיעה (בעיני קטי) פחות "נשמה" ושירותיות (תשומות "שליליות" בעיני קטי כמו קיצור שיחות), אך מקבלת יותר **תפקידות** (חיוך מהמנהל, תמיינה, ולבסוף - לא מתואר בטקסט במשמעות אך משתמע מהסיטואציה - הערכה ניהולית). לעומת זאת, קטי משקיעה המון ביחס אישי ומתקבל יחס שלילי.

פעולה לתיקון חוסר הוגנות: לפי התיאוריה, עובד שחחש חוסר הוגנות יפעל לצמצומו. במקרה של קטי, היא בחרה בדרך של "**עזיבת השדה**" לאחר שחשאה אכזבה ולא ראתה סיכוי לשינוי ("אף אחד לא רצה להביע דעת הדומה לו של קטי"), היא עזבה את הסניף ועברה לסופרמרקט אחר, שם מונתה לאחראית משמרת ושם (כנראה) המשווהה התאימה והיא חשה מושכלת.

התנהגות קבועתית

חשייבת יחד

בסייעותה של המפגש בין מנהל הסניף, אחראית המשמרות והמועמדים לתפקיד, ניתן לזהות מאפיינים מובהקים של תופעת "חשייבת יחד". תופעה זו מתרחשת כאשר הלחץ לקונפורמיות בקבוצה גובר על יכולת העיריך מצבים באופן מציאותי וביקורתני, מה שוביל לקבלת החלטות לקויה.

להלן שני מאפיינים של חשייבת יחד הבאים לידי ביטוי באירוע:

צנזרה עצמאית:

- הגדרה:** מצב שבו חברי הקבוצה בוחרים להימנע מהבעת ספקות, ביקורת או דעות חריגות המונוגדות לקונצנזוס הקבוצתי המסתמן. הם עושים זאת כדי להימנע מעימות או כדי לא להשתתף בחרייגים.
- ביטוי באירוע:** כאשר מנהל הסניף פונה לקטיו וմבקש את תגובתה לדבריה של שרה (שהציגה עמדה נחרצת נגד "בזבוז זמן" על לקוחות), קטיו בוחרת לשתוק. בטקסט כתוב: "היא לא הצלחה לחשב על שום נימוק משכנע... והיא שתקהה". למרות שקטיו מאמינה בערכי השירות והיחס האישית, היא מדכאת את דעתה לנוכח העמדה הדומיננטית שהציגה שרה והפידבק החויבי (החויב) שקיבלה ממנה.

אשליות הקונצנזוס:

- הגדירה:** שתיקת החברים או היעדר התנגדות גלויה מתפרשים בטעות כהסכמה מלאה של כל חברי הקבוצה. נוצרת אשליה ש"כולם חושבים אותו דבר" ואין עורין על הדרך הנברחת.
- ביטוי באירוע:** בטקסט מתואר כי לאחר דבריה של שרה, "שאר המועמדים הציגו קו דומה לזה של שרה" וכי "אף אחד לא רצה להגיד דעתה הדומה לו של קטי". העובדה שכולם יישרו קו עם עמדת ה"יעילות" של שרה ומהנהל יצרה מכך שווה שווה הידריך הכוונה. שתיקת השלים של קטי חיזקה את האשלאה הזה, שכן המנהל לא נחשף לאלטרנטיבת אמיתית, מה שמנע דיון פורה על איזון בין שירות ליעילות.