

ארגון

הגדרה: מושג

מערכת חברתית תכליתית העוסקת בהפקה ובהפצה של מוצרים ושירותים המביאים תועלת לבני האדם. כל ארגון מתקיים כל עוד יש ביקוש לתוצריו ויש מי שמוכן לשלם תמורתם במשאבים הדרושים לארגון, כמו כסף או חומרי גלם.

קיימות 3 גישות להגדרת ארגון: מושג/שאלה אמריקאית

- **הגישה המכאנית** - רואה בארגון התקבצות של אנשים שנועדה להשיג מטרה מסוימת. לפי גישה זו, אם לא התקלקל כלום אל תתקנו אין צורך לנסות להתייעל ולהשתפר. בגישה זו – תפקיד היועץ הארגוני לתקנו (לדוגמא גיוס עובדים מתאימים)
- **הגישה האורגנית** - נקראת גם הגישה **הביולוגית**, רואה בארגון התקבצות של אנשים שהמטרה שלהם זה לשרוד, לפי גישה זו כל ארגון עובר מחזור חיים הכולל מספר שלבים:
1. נולד, 2. ילדות, 3. התבגרות, 4. זקנה - כל ארגון מתפתח ובסופו של דבר מת. בגישה זו - יועץ ארגוני נכנס לתת מענה לארגון בו נמצא היועץ יאבחן באיזה שלב נמצא הארגון ויבדוק אם יכול לפתחו (אם בשל מספיק לעבור משלב 1-2)
- **הגישה המערכתית** - נקראת גם הגישה **הפוליטית**, רואה בארגון התקבצות של אנשים שמקיימים ביניהם יחסי גומלין, משא ומתן בעלי אינטרסים, ייצור קואליציות. בגישה זו - יועץ ארגוני בודק את הדינמיקה ויחסי הכוחות, מהו המבנה הארגוני (מי בכיר/זוטר), מהי חלוקת המשאבים לקבוצות זאת על מנת לדעת למי להתחבר כדי לשאוב את הידע האם הגישה האורגנית היא מקרה פרטי של הגישה המכאנית?
הגישה האורגנית שמה לה מטרה ספציפית אך כל המושגים שונים, איך מסתדרים עם הבעיה עצמה.

מה משותף לכל 3 הגישות:

- ישות מוגדרת הניתנת לזיהוי ולאבחנה לכל ארגון יש שם ייחודי וסימני הכר- לוגו (דוגמא : Apple – תפוח)
- יחידה יצרנית המפיקה באופן מחזורי מוצרים או שירותים בעלי ערך או תועלת לסביבה מסוימת הארגון מייצר מוצר או שירות- המביא ערך או תועלת (דוגמא : חברת החשמל)
- מחזור קלט-פלט : מה שהארגון קולט - משאבים (כ"א, ידע, ציוד, חומרי גלם) מה שהארגון פולט לסביבה –מוצר/שירות, מידע, טכנולוגיה, פיטורים (פליטת עובדים לשוק)

יש צורך בכל 3 הקריטריונים על מנת להיקרא ארגון

עם אילו אתגרים והזדמנויות ארגונים מתמודדים כיום: **שאלה אמריקאית**

- **גלובליזציה מתמשכת** – קיימת תחרות תמידית (לפעמים בונה ולפעמים הרסנית) כאשר ארגון רוצה לפעול גם מחוץ למסגרת המדינה שלו קיים אתגר בהכרת השוק (שעות שונות, שפה, מטבע, תרבות, העסקת עובדים מחו"ל)
- **מדיה חברתית** – מתחלקת לשתי נקודות מבט שונות : עובד ולקוח
נקודת מבט עובד: העובדים חשופים לרשתות החברתיות של הארגונים השונים – נוצרת תחרות דרך המדיה, מחייב את הארגון להיות הרבה יותר טכנולוגי (מנהל סושיאל)
בנוסף, הארגון חשוף לרשת החברתית של העובד (פרופיל פייסבוק)
נקודת מבט לקוח: ישנה אפשרות להעביר ביקורת שלילית/חיובית באופן נגיש החשופה לכלל המדיה החברתית (נתנה ללקוחות יותר כוח, גיוון ואפשרויות בחירה)
- **רווחת העובדים** – מה אני יכול לעשות על מנת להשאיר את העובד אצלי? (מתן צ'ופרים "מלכודת דבש" – ערבי חברה, תן ביס, רכב, שירותי כביסה, גני ילדים).
כיום ניתן לעבוד מכל מקום מה שלא מחייב להישאר פיזית בארגון, או להפך מתן לינה במשרדי הארגון, ע"מ לדרבן את העובדים להישאר ולהמשיך לעבוד מהמשרד.
המחיר הוא "כלוב זהב" שנוצר – אין הבדל בין זמן בית/זמן עבודה
- **גמישות ארגונית** – ארגונים עוברים תהליך של **ברירה טבעית** (החזק שורד, אם יש לי כישורים מתאימים לבית הגידול שלי, אני זו שאשרוד) צריך לעשות את ההתאמות ולא לקפוא במקום כדי להחזיק לאורך זמן.
דוגמאות :
הולפודס – היכולת של כל סניף לנהל את עצמו (שינויי מחירים, מבצעים, זרימה שוטפת של רעיונות, קבלת עובדים)
גוגל – שעות עבודה ש20% מתוכן לטובת פרויקט – עם קבלת תקציב (50% מהפיצ'רים של גוגל פותחו כך)

תפיסה וקבלת החלטות

גורמים לתפיסה וקבלת החלטות: **שאלה אמריקאית**

- **גורמים שקשורים בפרט** – איך אנחנו תופסים
* נושאי עניין – כשמתעניינים אישית במשהו, שמים לב אליו הרבה יותר (רכב שאני מחפשת לקנות פתאום אני רואה את הרכב הזה ברחוב)
* ניסיון – ניסיון יכול להביא ציפיות או פרופורציות
- **גורמים שקשורים במטרה** – אובייקט תפיסה על מה אני אמורה לתת את חוות הדעת שלי
משהו שתופס את תשומת הלב שלי, מטרה שזה (תנועה)
דוגמא: נוסעים בכביש ולפתע מגיע אמבולנס, יש איזה הסתה של תשומת הלב לעבר המטרה, קל יותר לשים לב אליה.
* קירבה\דמיון – ככל שאני קרובה יותר למטרה ויש נושאים משותפים למטרה אני יותר שמה לב אליה
דוגמא: כאשר אתה פוגש מישהו ושם לב לקווים משיקים בינו לבינך, התפיסה שלך לגביו חיובית יותר

- **גורמים שקשורים בסיטואציה** - כאשר מעבירים סיטואציה ממקום אחד למקום אחר, זה גורם אוטומטית לשינוי תפיסה. דוגמא: לפגוש מנהל בזמן חופשה - אם לא סבלתי את הבוס שלי עד עכשיו ופתאום אני רואה אותו באור חיובי עם הילדים שלו כבן אדם ולא כבוס, זה מוביל לשינוי בתפיסה

תאוריית הייחוס שאלה פתוחה – לדעת הכל

הגדרה: האופן שבו אנו שופטים אנשים מושפע מהמשמעות שאנו מייחסים להתנהגות שלהם (האופן שבו אני נותנת הסבר להתנהגות של מישהו אחר)

ייחוס סיבתיות:

- **ייחוס פנימי** - התנהגות האדם היא בשליטתו ונובעת מאישיותו
דוגמא: עובד שאיחר לעבודה – הסיבה לכך שאיחר כי הוא מזלזל, לא חשוב לו
- **ייחוס חיצוני** - התנהגות האדם היא תוצאה של גורמים החיצוניים לאדם
דוגמא: עובד שאיחר לעבודה – הסיבה לכך שאיחר כי פספס את האוטובוס, היה פקק

כיצד קובעים האם הייחוס הוא פנימי או חיצוני:

- **הבחנה (הבדל)** - האם הפרט נוהג אחרת במצבים שונים? **ייחוס פנימי**
 1. אם אין הבדל בין הסיטואציות – ההבחנה נמוכה (ייחוס פנימי)
 2. אם יש הבדל בין הסיטואציות – ההבחנה גבוה (ייחוס חיצוני)

דוגמא:

 1. עובד שאיחר לעבודה ומאחר גם בסיטואציות שונות - דיונים, הגשת מטלות, לקיחת הילד מהגן
אתן לו ייחוס פנימי
 2. עובד שאיחר לעבודה ולא מאחר באף סיטואציה אחרת – כנראה שיש בעיה חיצונית (ההסעה לעבודה לא התייצבה בזמן, יש תקלה שלא טופלה בכרטיס העובד שלו שמאפשר לו כניסה למשרדים)
אתן לו ייחוס חיצוני
- **קונצנזוס (הסכמה)** - האם פרטים אחרים נוהגים באותו האופן במצבים זהים? **ייחוס חיצוני**
 1. אם יש הסכמה וכולם נוהגים באופן זהה – קונצנזוס גבוה (ייחוס חיצוני)
 2. אם אין הסכמה ורק הפרט נוהג בדרך מסוימת – קונצנזוס נמוך (ייחוס פנימי)

דוגמא:

 1. המרצה נתן מטלת הגשה, סטודנט לא הצליח לבצע את המטלה כראוי ולהגיש אותה בזמן
המרצה בדק וגילה שגם שאר הסטודנטים באותו המצב
(ניתן להסיק שהעברת התכנים הלימודיים לא הייתה מובנת, או שבאותו השבוע היה במקביל מבחן ממש קשה - סיטואציה חיצונית) ולכן אתן לסטודנט ייחוס חיצוני
 2. המרצה נתן מטלת הגשה, סטודנט לא הצליח לבצע את המטלה כראוי ולהגיש אותה בזמן, בעוד ששאר הסטודנטים ביצעו את המטלה והגישו בזמן
(ניתן להסיק שהסטודנט לא הקשיב בשיעור/ עובר עליו משהו פנימי)
לכן אתן לסטודנט ייחוס פנימי
- **עקביות (רצף)** - האם הפרט נוהג באותה דרך לאורך זמן? **ייחוס פנימי** (נבחן סיטואציה אחת לאורך זמן)
 1. אם הפרט נוהג באותה הדרך לאורך זמן וברצף – עקביות גבוה (ייחוס פנימי)

2. אם הפרט נוהג בדרך זו לעיתים רחוקות מאוד – עקביות נמוכה (ייחוס חיצוני)

דוגמא:

1. אמא של רוני אוספת אותה מהגן באיחור מידי יום מתחילת השנה (ייחוס פנימי)

2. אמא של רוני אספה אותה מהגן באיחור, דבר שלא קורה בדר"כ/ לעיתים רחוקות מאוד (ייחוס חיצוני)

ההבדל בין הבחנה לעקביות:

הבחנה – בודקים מול מספר סיטואציות שונות

עקביות – בוחנים סיטואציה אחת לאורך זמן

הטיית בייחוס: שאלה פתוחה

- **טעות הייחוס הבסיסית (כאשר שופטים אדם אחר) הנטייה לעשות**
הערכת חסר לגורמים חיצוניים והערכת יתר לגורמים אישיותיים כאשר שופטים התנהגותו של אחר

(יותר קל לנו לשפוט את האחר על רקע גורמים אישיותיים – זה באשמתו)

- **הטיית הייחוס העצמית (כאשר מתייחסים לעצמנו)**

הנטייה של אנשים לייחס את הצלחתם לגורמים פנימיים ואת כישלונם לגורמים חיצוניים

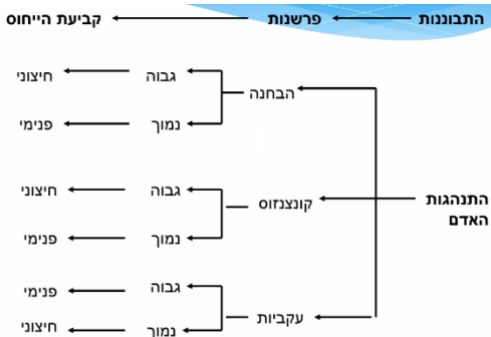
דוגמא: אם הצלחתי במבחן - אני מוכשרת וחכמה, מאדירה את עצמי

אם נכשלתי – זה באשמת המרצה, המבחן היה זוועה

קיצור דרך בשיפוט התנהגותו של אחר: שאלה פתוחה

(הבעת עמדה אישית בהתבסס על משהו שקרה לי עם אותו אדם שאני שופטת)

- **תפיסה סלקטיבית- נטייה לפרש סיטואציות ואירועים על בסיס תחומי עניין, רקע, ניסיון ועמדות אישיים**
(רואים מה שאנחנו רוצים לראות, מפרשים את הסיטואציה בהתאם למה שאנחנו חושבים)
דוגמא: אני שונאת מישהו ותופסת אותו כאדם לא ערכי ושחצן. הוא זכה בפרס נובל ואני עדיין חושבת שלא מגיע לו, הוא לא ראוי לכך ויש עוד הרבה סיבות
(אותו אדם לא בהכרח אדם לא ערכי, או שחצן, אך כך היא חושבת עליו וזו הסיבה שזו דעתה על הזכייה שלו בפרס הנובל, היא שופטת את הסיטואציה בהתאם לדעות שלה על אותה אדם ולא באופן אובייקטיבי)
- **אפקט ההילה- התרשמות כללית מאדם על סמך תכונה בודדת**
(גוזרת על סמך מאפיין אחד ספציפי התרשמות כללית שיכולה להיות מאוד רחוקה מהמציאות)
דוגמא: מישהו עם קעקוע שרוול הגיע לראיון עבודה, אחת מהמראיינות ישר טענה שלדעתה הוא לא מתאים לתפקיד
- **אפקט הקונטרסט(השוואה)- הערכה של אדם תוך השוואה לאנשים אחרים, שהוערכו באותם מאפיינים.**
דוגמא: קראנו מסמך קו"ח מאוד מרשים ומסמך הקו"ח שבא אחרי זה היה פחות טוב בהשוואה לקודם, מבחינתי הטופס הזה פחות טוב ואני פוסלת אותו.
אם נקרא קודם טופס קו"ח פחות טוב ואחריו אחד יותר טוב, אז הטופס קו"ח הטוב שקראנו יהיה אפילו יותר טוב בהשוואה לטופס הקודם.
*כדאי לשלוח כמה פעמים טופס קו"ח לאותו המקום כי אי אפשר לדעת איפה זה יוצא –לפני/אחרי טפסי קו"ח פחות/יותר טובים



- **השלכה** - הנטייה לייחס מאפיינים אישיים שלנו לאנשים אחרים
דוגמא: *הורים שרוצים שילדיהם יהיו דומים אליהם ויעסקו במה שהם עוסקים (הורים רופאים-ילד רופא)
ייתכן שהעיסוק של ההורים לא בהכרח מתאים לילדים
*בעל שקנה כרטיסים למשחק כדורגל לאשתו עבור יום הנישואין שלהם, היא לא נהנתה – זה מתנה עבורו ולא עבורה
- **סטריאוטיפים** - שיפוט של אדם לפי קבוצת ההשתייכות שלו/ה.
דוגמא: דוגמניות – שטחיות, לא חכמות יותר מידי
מרוקאים – בעלי מזג חם, יודעים לבשל, לא משכילים במיוחד
***מה ההבדל בין אפקט הילה לסטריאוטיפ?**
האם יש שייכות לקבוצה או אין שייכות לקבוצה
דוגמא: נכנסה מישהי בלונדינית לראיון, הבלונד לא בא למראיינת טוב ולכן היא פוסלת אותה מהרגע הראשון ויוצרת סביבה התרשמות כוללת (אפקט הילה)
דוגמא: המראיינת לא מזמנת נשים בלונדיניות לראיונות, שיפוט נשים בלונדיניות בעקבות סטריאוטיפ

הגישה הרציונאלית לקבלת החלטות: מושג

- לפי גישה זו, יש הליך מסודר בעל מספר שלבים לאיך פותרים בעיה :
1. הגדרת הבעיה - הפער בין הרצוי למצוי
 2. זיהוי קריטריונים חשובים לקבלת ההחלטה – הגורמים לבעיה, גבול היכולות (תקציב, זמן, כוח אדם)
 3. תיעדוף הקריטריונים - מה מרכזי וקריטי, ומה אני יכולה לשים בתחתית (כסף- חיי להתחשב בתקציב, לעומת זמן- אין בעיה לעכב את הפרויקט)
 4. פיתוח פתרונות - זורקים את כל הפתרונות האפשריים, בלי קשר לקריטריונים
 5. הערכת פתרונות- חיבור בין פתרון לבין קריטריון עפ"י תיעדוף, ואז חלק מהפתרונות יורדים
 6. בחירה בפתרון המיטבי- מתקבל פתרון העונה על כלל השלבים
- הגדרת הבעיה, רשימת הבעיות על כתב, תיעדוף הבעיות, רשימת פתרונות, דירוג הפתרונות ע"פ הקריטריונים שקבעתי בשלב 3 ובחירת הפתרון**

דוגמא: החלטה להתקבל ללימודים

1. איפה אנחנו רוצים ללמוד
2. האם יש לי יכולת כלכלית לממן שלוש שנים של לימודים, פרקטיקה, האם המכללה קרובה או רחוקה

חסרונות:

לוקח זמן, קושי בפיתוח בעיות, קושי בהגדרת הבעיה

רציונליות מוגבלת: המציאות בה מתקבלות החלטות בארגונים (חסרונות)

- יכולת הפרט לעבד מידע היא מוגבלת
- לא ניתן לחשוב על כל האלטרנטיבות
- לא ניתן לנבא את ההשלכות של כל אלטרנטיבה
- החלטה מושפעת אף מגורמים חיצוניים לבעיה, כגון: אינטרסים אישיים ופוליטיים

- מתקבלות החלטות "טובות מספיק": מקבל ההחלטה עובר על האלטרנטיבה ברצף עד שהוא נתקל באחת שמספקת אותו, ובה הוא בוחר, לאחר בחירה מסתיים תהליך החיפוש
- * בדרך כלל אנשים שמעדיפים שליטה, יעדיפו ללכת על המודל הראשון

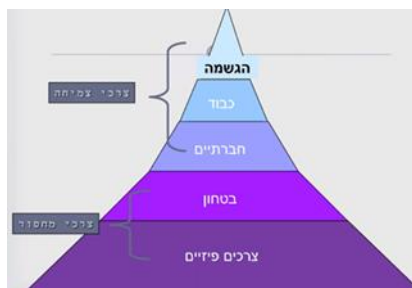
קיצורי דרך בהליך קבלת החלטות- היוריסטיקות (סכמת חשיבה): **שאלה פתוחה**

- **היוריסטיקה ייצוגית (סטראוטיפ)**- נטייה לשפוט פרט או סיטואציה בהתאם לאב טיפוס מסוים (סטראוטיפ) גם בעולם העבודה אנחנו נוטים לשפוט פרטים ע"י קישור לסטראוטיפים
דוגמא: אנחנו שוללים מישהו בקבלה לעבודה בגלל שלמד במוסד אקדמי מסוים ואז מכניסים אותו לקבוצת שייכות למרות שיכול להיות שמאוד מתאים לתפקיד
- **היוריסטיקה זמינה (זמן)**- נטייה לקבל החלטות על בסיס מידע נגיש אירועים שחוונו לאחרונה (נוח לנו לקבל החלטה לפי מה שנשאר אצלנו בראש, בהתבסס על הזיכרון האחרון שיש לנו, מבלי לעשות חקר על הדברים)
דוגמא: שיחת משוב – המנהל ישוחח על מה שהיה ברבעון האחרון, הוא יזכור את מה שקרה בזמן האחרון אך הציפייה שלנו היא שהמנהל יזכור את ההתנהלות לאורך כל השנה
- **הסלמת מחויבות (הדרדרות)**- הנטייה לדבוק בהחלטה שהתקבלה, אף כאשר קיים מידע שלילי המצביע על היותה שגויה (קשה לנו לקבל את העובדה שעשינו טעות וקיבלנו החלטה שגויה, אז אנחנו ממשיכים עם ההחלטה ותקועים איתה)

מוטיבציה

מהם ההבדלים בין תאוריות התוכן לבין תאוריות התהליך? **שאלה פתוחה**

תיאוריות תוכן <u>אילו צרכים קיימים?</u>	תיאוריות תהליך <u>איך צרכים משפיעים?</u>
מדרג הצרכים של maslow	הציפייה של Vroom
תאוריית הצרכים של McClellan	ההוגנות של Adams
שני הגורמים של Hertzberg	(אדע איזה תהליך לעשות עם העובדים שלי על מנת להעלות את המוטיבציה)
(אם אדע מה חסר לעובדים שלי אוכל להשלים את זה והמוטיבציה שלהם תעלה)	



מדרג הצרכים על פי Maslow:

- **צרכים פיזיים (צרכי מחסור)**
 צורך באוכל, מזון, שתיה, טמפרטורה נוחה, בגדים (צרכים בסיסיים)
התאמה לעולם העבודה: עלי לתת לעובדים שלי הפסקת צהריים, סביבת עבודה נעימה ברמה הבסיסית, שעות עבודה מסודרות (ללא עבודה רצופה)
- **בטחון (צרכי מחסור)**
 הגנה מפני אלימות מילולית/פיזית, להרגיש מוגנות
התאמה לעולם העבודה: בטחון תעסוקתי, משכורת נכנסת ביום קבוע בחודש, גמול וקרן השתלמות, כל נושא בריונות בעבודה, עולם חברתי בטוח
*** צרכים פיזיים + בטחון = שתי מדרגות הכי חשובות, בלעדיהן לא ניתן להתקדם הלאה במדרגות**
- **חברתי (צרכי צמיחה)**
 חברות, שייכות, תחושת שייכות לחברה
התאמה לעולם העבודה: מערכת יחסים טובה עם מנהל/קולגה/צוות, אוירה נעימה בעבודה
- **כבוד-מתחלק ל2 (צרכי צמיחה)**
פנימי – כבוד כלפי עצמי, האם אני מרוצה מעצמי ומהישגיי
חיצוני – איך אחרים תופסים אותי, הסטטוס שלי בקבוצה גבוה? מתייעצים איתי?
התאמה לעולם העבודה:
פנימי – איך אני תופס את הסטטוס שלי בעבודה, שביעות רצון מעצמי בעבודה
חיצוני – מה הסביבה חושבת עלי- האם מתייעצים איתי בעבודה, תופסים ממני מודל מקצועי, בונסים, עובד מצטיין, תעודות הערכה
- **הגשמה (צרכי צמיחה)**
 מימוש עצמי ומימוש הפוטנציאל, נמצאים במקום מספק
התאמה לעולם העבודה: מימוש פוטנציאל בעבודה, מלווה באחריות ואתגר
 תחושת סיפוק ושנותנים לי אחריות, שהעבודה מאתגרת אותי
*** כמנהלים כדאי לזהות איפה העובד שלכם נמצא וכך תוכלו להשלים את המדרגה שנפגעה והמוטיבציה שלו תעלה**



תאוריית הצרכים של McClelland:

מקלנד טוען שלא צריכה להיות היררכיה של צרכים, הוא קובע שיש 3 צרכים מרכזיים שכל אחד מהם דומיננטי אצל כל אדם, וכמנהל הוא צריך לזהות את הצורך המרכזי של אותו עובד, וכך תעלה המוטיבציה שלו

1. NEED FOR POWER - הצורך בכוח

- בעלי רצון להשפיע ולפקח על אחרים, שאפתניים ודומיננטיים, אוהבים שהארגון תלוי בהם
 - אוהבים תחרות, שואפים למעמד גבוה יותר
 - מתעניינים במוניטין והשגת השפעה, אוגרים ידע כל הזמן כדי לדעת איפה הם עומדים ביחס לאחר ואיך לצבור עוד כוח
- * כדי להעלות להם את המוטיבציה, צריך להניע אותם יותר, לתת להם עוד כוח ואחריות

2. NEED FOR AFFILIATION - הצורך בשייכות

- שאיפה לחברויות, אוהבים לעבוד בצוות, רוצים להיות חלק מקבוצה, התנדבותיים לאירועים חברתיים
 - העדפה ליחסים שיתופיים מאשר יחסים תחרותיים, לא אוהבים להתעמת/להתחרות
 - שואפים ליחסים המערבים מידה של הבנה הדדית
- * כדי להעלות להם מוטיבציה צריך לחבר אותם לצוות ושיהיה להם הווי חברתי בעבודה

3. NEED FOR ACHIEVEMENT - הצורך בהישגיות

- שאיפה להישגים אישיים, יעדיפו לעבוד לבד, אוהבים לקבל משוב ואינדיקציה על מנת להשתפר
 - *בניגוד לבעלי הכוח- יותר חשוב להם לדעת איפה הם עומדים מבחינת הישגים אישיים
 - מאופיינים ברצון לעשות דברים באופן טוב יותר
 - מעדיפים עיסוקים הדורשים אחריות אישית, בהם ניתן לקבל משוב על ביצועיהם
- בעלי סיכון ממוצע (רמת ביניים) להצלחה
- אנשים כאלו יחפשו תפקידים שיש בהם אחריות אישית ולא קבוצתית
- * כדי להעלות להם את המוטיבציה, צריך להציב להם יעדים מאתגרים שיוכלו לעמוד בהם אם היעדים יהיו קשים מידי זה יוריד אותם

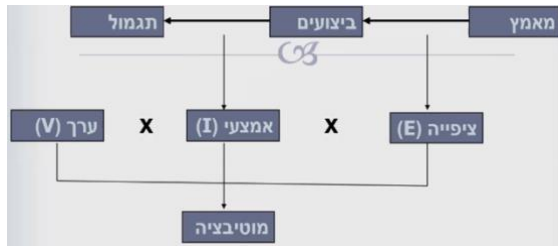
תאוריית שני הגורמים של Herzberg (מתאימה לכל אירוע):
תאוריה זו מתעסקת בשאלה מה אנשים רוצים מהעבודה שלהם?

גורמים מוטיבציוניים (פנימיים) - מוטיבציה מה גורם לי להרגיש טוב בעבודה ותורם למוטיבציה?	גורמים הגייניים (חיצוניים) - שביעות רצון מה גורם לי להרגיש רע בעבודה? (יכול להיות שהגורמים האלה פוגעים/תורמים לשביעות הרצון)
הישגיים השגת מטרות ויעדים שהוצבו לנו	פיקוח פיקוח מנהלתי, החתמת כרטיס, שעון שעות
הערכה פרגון והערכה מצד סביבת העבודה	שכר תנאים סוציאליים, שכר לא הוגן (עקרון התרמוסטט – תורם לפרק זמן קצר קבלת העלאה, אחרי חצי שנה כבר לא נזכור)
אחריות נתינת אחריות/ האצלת סמכות	מדיניות החברה בירוקרטיה כל דבר לוקח זמן בעבודה מבחינת קבלת טפסים (יציאה לחופשה, ארגון יום כיף לחברה)
קידום התקדמות והתפתחות אישית במסגרת העבודה	מוניטין של החברה עד כמה החברה מוערכת/מוכרת על ידי הסביבה החיצונית
עניין חיבור לתפקיד, מציאת עניין	תנאי עבודה פיזיים נראות המשרד, שירותים, מטבחון, ארוחות

***דוגמא עפ"י התאוריה:**

עובד הייטק - כדי להעלות מוטיבציה לא צריך להעלות שכר אלא לפרגן, לייצר עניין, לתת אחריות
כל הגורמים להעלות מוטיבציה למעט קידום, הם נטולי תקציב
***בתאוריה זו יש לנתח לפי שני הגורמים : חיצוניים ופנימיים (יש לכלול את כל 5 הקריטריונים)**
גם אם נשאל רק על המוטיבציה של העובד (גורמים פנימיים), יש לכתוב גם על שביעות הרצון
במידה ואין מידע בטקסט שקיבלנו על אחד מהקריטריונים יש לכתוב שפרמטר זה לא קיים בטקסט

נמוכים	גבוהים	<div> <div>חיצוניים (שביעות רצון)</div> <div>פנימיים (מוטיבציה)</div> </div>
<p>ג</p> <p>(שכיח יותר)</p> <p>#גבוה במוטיבציה- בעלי הגשמה עצמית, שאיפה לקידום, מגלים עניין נהנים מהעשייה</p> <p>#נמוך בשביעות רצון- היו רוצים לקבל שכר טוב יותר</p> <p>*לדוגמא: עובדים סוציאליים- אוהבים את העבודה אבל חווים אלימות מצד המטופלים, שכר נמוך (מורים, אחיות בביה"ח)</p>	<p>א</p> <p>(אוטופי)</p> <p>#גבוה במוטיבציה</p> <p>#גבוה בשביעות רצון</p>	גבוהים
<p>ב</p> <p>נמוך בשני הפרמטרים</p> <p>ארגון כושל- יש בעיה ניהולית, תחלופה בלתי פוסקת של עובדים ובסופו של דבר ייסגר</p>	<p>ד</p> <p>(שכיח יותר)</p> <p>#נמוך במוטיבציה</p> <p>#גבוה בשביעות רצון</p> <p>שכר גבוה, רכב, תנאים טובים, אך העובד ללא מוטיבציה</p> <p>*לדוגמא: עובדי הייטק לא נהנים מהעשייה אז ניתן להם מעטפה עם כסף כפיצוי (כלוב זהב)</p>	נמוכים



תאוריית הציפייה של Vroom:

- **מאמץ, ביצועים וציפייה** - כעובדת יש לי ציפייה שאם אני מתאמצת, הביצועים שלי ישתפרו
אם התאמצתי והביצועים שלי לא השתפרו – אז המוטיבציה שלי תהיה בירידה
- **ביצועים, אמצעי ותגמול** - ביצועים הם אמצעי לקבלת תגמול
אם הביצועים של יהיו טובים, אני מצפה שאקבל על כך תגמול (אפילו רק מילה טובה)
אם אני לא מקבלת תגמול – המוטיבציה שלי יורדת
- **תגמול וערך** - התגמול צריך להיות כבעל ערך ומשמעות ומותאם לעובד
אם המנהל תגמל אותי, אבל התגמול לא מעניין אותי בכלל, התגמול לא ישפיע עלי (אבל אילו לא קיבלתי אותו אז המוטיבציה שלי תרד)

*למה יש כפל בין החוליות?

כל החוליות חייבות להתקיים, כאשר חולייה אחת לא מתקיימת מגיעים למצב שהעובד **חסר מוטיבציה** (אם נכפיל אחת מהחוליות ב-0 כולן יתאפסו)

*מה התפקיד שלי כמנהלת? (איך אסייע לעובד לשמור על מוטיבציה גבוהה)

ציפייה - לסייע להם לשפר ביצועים, אולי לתת הכשרה/חניכה, לתת יותר משובים
אמצעים - מתן תגמול עבור ביצוע גבוה
ערך - התאמת התגמול לעובד, התגמולים אינם בעלי ערך זהה ושווה לכל העובדים

תאוריית ההוגנות של ADAMS:

אנשים שואפים לשמר יחסים צודקים או הוגנים, בינם לבין אחרים
 הם שואפים להימנע מיחסים שאינם צודקים או הוגנים
 ישנם אנשים שאינם מתייחסים רק לסכום אותו הם מקבלים ביחס להשקעתם, אלא מבצעים שיפוט של הוגנות
 על ידי השוואה של היחס בין התשומות והתפוקות שלהם לעומת האחר

$$\text{שאיפה לאיזון המשוואה ביחס לאחר} = \frac{\text{תשומות (תרומות) שלי}}{\text{תגמולים (תפוקות) שלי}}$$

*תשומות- מאמץ, השכלה, כוח עבודה, חשיבה שונה

*תפוקות- שכר, סיפוק, הערכה, קידום

המשוואה תתאזן כאשר ארגיש שמה שאני מביאה איתי שווה ערך למה שאני מקבלת מהארגון

וגם מאוזן לעומת מה שאחרים מקבלים

לפי אדמס, לא חייבים להשוות לאותו ארגון ולא חייבים להשוות לאותה דרגה

מה קורה במצב של חוסר הוגנות?

(איך אני פותרת מצב שבו המשוואה לא הוגנת – מתחלק ל 2)

פרט	ארגון
שינוי התנהגות – תשומה/תפוקה *לשנות את התרומה שלי ולאזן אותה ביחס לתפוקה (לא מתגמלים מספיק אז אשקיע פחות/ אשקיע יותר כדי שיתגמלו יותר) *תשומה- נותנת פחות לחברה *תפוקה- איך אני מקבלת מהארגון בלי לתת גניבה ארגונית (לקחת ציוד/ימי מחלה)	שינוי מערכת תגמולים *תהליך השוואה למשק ולשוק העבודה (בודקים את השכר בכל מיני חברות, ומשנים את עקומת השכר) *התאמת תגמול לכל עובד לפי הצורך האישי (יותר זמן בית, בונוס כספי, נתינת אחריות)
קוגניציה – שינוי דרך החשיבה איזון המשוואה בחשיבה באמצעות הצדקת חוסר ההוגנות השוואה לאנשים שקיבלו פחות במקום השוואה לאנשים שקיבלו יותר (ובכך לנסות לשכנע את עצמי שזה בסדר)	קידום להציע קידומים עובדים שעובדים הרבה זמן, פותחים את עצמם למשרות נוספות ושוקלים להציע מועמדות
עזיבה ניסינו לאזן את המשוואה ללא הצלחה לא מסוגלים לחיות עם זה ועוזבים	

פנימי לארגון	חיצוני לארגון
אותו תפקיד	אותו תפקיד
תפקיד אחר	תפקיד אחר
אותו מדרג	אותו מדרג
מדרג אחר	מדרג אחר

תאוריית הצדק הארגוני:

מתמקדת **בהוגנות ארגונית** - כלומר, איך אני כעובד תופס את מקום העבודה שלי (האם הוא הוגן/שוויוני) זאת לא תאוריית תהליך/תוכן, זו תאוריה בפני עצמה יש קשר בין תפיסת צדק ארגוני לבין מוטיבציה, מחויבות וביצועים בעבודה ואפילו למצב הבריאותי (יש פחות ימי היעדרות) במידה ויש תחושת חוסר צדק, זה ישירות ישפיע על המוטיבציה התאוריה עוסקת ב3 שאלות עיקריות:

1. **תהליך צודק (מה חולק?)** - האם הארגון מחלק בצורה הוגנת את המשאבים שלו? דוגמא: האם אני קיבלתי כמוהו? טיול למחלקה אחת כשמחלקה אחרת לא יוצאת
2. **חלוקה צודקת (איך חולק)** - האם התהליך הוא הוגן? האם יש שקיפות? דוגמא: מי אחראי לבחור עובד מצטיין ובאיזה דרך?
3. **אינטראקציה הוגנת**- האם האינטראקציה החברתית בארגון היא אינטראקציה הוגנת? האם השיח הוא מכבד? מתייחס גם ליחס בין מנהל לעובד, עד כמה המנהל מקיים תקשורת מכבדת ומעריכה עם העובדים

התנהגות קבוצתית

מגוון קבוצות בארגונים: שאלה אמריקאית

- **קבוצה פורמלית**- חלק מהמבנה הארגוני, הארגון מכיר בקבוצה זו דוגמא: הארגון נותן משימה לסמנכ"לית שיווק – ידוע מי העובדים תחת מחלקה זו ומהי השרשרת הניהולית, הארגון מודע ומכיר בקבוצה זו **הרכבי הקבוצה:** ניהול – בעלת מבנה היררכי (יש מנהל למחלקה) משימה- יכול להיות מנהל פרויקט למשימה אך לא תהיה היררכיה (כי הוא אחד מהעובדים)

- **קבוצה בלתי פורמלית**- לא חלק מהמבנה הארגוני, יכולה להיות קבוצת חברים או קבוצה שנוצרה ע"י התארגנות של עובדים והארגון לא חייב להכיר בה **הרכבי הקבוצה:**

חברים- מבוססת על אינטראקציה חברתית, תחביב משותף, לטווח זמן ארוך אינטרס- ממוקד ולטווח קצר, הקבוצה משיגה את המטרה (אינטרס נקודתי) ואז מתפרקת

שלבים בהתפתחות קבוצה: שאלה פתוחה

- **שלב 1: היווצרות (the honeymoon stage)** אנשים עסוקים בלהכיר אחד את השני, בוחנים אחד את השני (בנחמדות) מראים את הצדדים הטובים יותר שלהם, אווירה מאוד נעימה *בשלב זה הקבוצה אינה אפקטיבית, מנהל ינסה לסיים אותו כמה שיותר מהר ולעבור לשלב הבא

מגוון קבוצות בארגונים



שלב 5: נעילה
(Ending)

שלב 4: ביצוע
(Performing)

שלב 3: גיבוש
(Norming)

שלב 2: הסערה
(Storming)

שלב 1:
היווצרות
(Forming)

- **שלב 2: הסערה**

אנשים רוצים למצוא את מקומם ולדעת מה תפקידם בתוך מאגר הצוות, בוחנים גבולות, מכירים את הסביבה יותר לעומק וברגע שאנשים מתחילים למצוא את מקומם, נוצרים חיכוכים על מעמד, כוח בשלב זה קשה להגיע לביצועים טובים

***משלב הסערה אני יכולה לרדת למטה (לשלב 1) או לעלות למעלה**

מנהל צריך לדעת לצאת משלב הזה לשלב הבא

- **שלב 3: גיבוש**

הקבוצה חוזרת למצב שקט, סטטוס קוו. בשלב זה כבר כל עובד יודע את מקומו ותפקידו ויש איזון לקראת סיום שלב הגיבוש, הקבוצה מתחילה להיות אפקטיבית

***בשלב הגיבוש יש תופעה שנקראת "חשיבת יחד" (רצון לשמור על שקט, כולם חושבים אותו דבר, הימנעות מקונפליקטים)**

- **שלב 4: ביצוע (הרמה הכי אפקטיבית של הקבוצה מבחינת הגרף)**

בשלב זה הקבוצה יעילה, כל אחד השלים עם תפקידו ויודע מה לעשות

מייעלים תהליכים וממשים פוטנציאל של כל אחד, יודעים היתרונות והחסרונות ביחס לאחרים

הקבוצה עובדת בצורה אפקטיבית גם אם מנהל לא נמצא/ מישו מהצוות חסר

***מנהל ישאף להיות בשלב זה כמה שיותר**

***כל עזיבה/כניסה לקבוצה בדור"כ מדורדרת את הקבוצה למטה חזרה לשלב 2(תלוי בגודל הזעזוע)**

- **שלב 5: נעילה (Ending)**

פירוק הקבוצה, כל קבוצה סופה להתפרק -מסיבות טובות/ רעות (פיטורים, סגירת הארגון, פרויקט שנכשל, פרויקט שהצליח – אקזיט)

חשיבת יחד (מתרחשת בשלב 3): שאלה פתוחה

נוצרת מרצון אמיתי וכנה לשמור על שקט ויציבות

בגלל הרצון לשמור על יציבות יש חשש שנסכים גם על דברים שלמעשה אנו לא מסכימים איתם (הסכמה עם החלטה טיפשית ולא יעילה בגלל החשיבת יחד - "זורמים" עם זה)

התופעה מתרחשת כאשר חברי קבוצה מתאהבים בחיפוש אחר תמימות דעים (לא נותנת מקום לדעות מיעוט שסוטות מהנורמות)

נורמות ההסכמה מתגברות על מהלכים של פעולת הערכה של חלופות מציאותיות, ועל הביטוי המלא של דעות סוטות, דעות מיעוט, או דעות לא פופולריות

מאפיינים מרכזיים בחשיבת יחד:

- **אשליית אי-פגיעות:** מצב שבו הקבוצה תחת הרגשה של חוסן, חוזק, בלתי מנוצחים (נוצר מהחשיבת יחד, בגלל שאנחנו ביחד "תחושת כל יכול")
- דוגמא: מדינת ישראל היו באופוריה לפני מלחמת יום הכיפורים, ובסוף התחילה מלחמה שלא ציפו לה

- **"אנחנו" מול "הם":** אנחנו מייצג את הקבוצה, הם כל מי שלא שייך לקבוצה
קיים ממד של השוואה ובעקבותיו כל מי שלא שייך לקבוצה פחות טוב, פחות נחשב
נשען על יריבות (למשל כדורגל)
- **רציונליזציה קבוצתית:** היכולת של הקבוצה להצדיק בפני עצמה את קבלת ההחלטות שלה (מתרצת לעצמה ומסבירה למה זו ההחלטה הנכונה, מערכת הצדקות- תירוצים על מנת להגן על הקבוצה)
- **תיוג:** תיוג במשמעות שלילית, שיימינג, הקבוצה יוצאת נגד מי שחושב אחרת על מנת להפעיל לחץ שיחזור בו או שיצא מהקבוצה. החשש מתיוג הוא בדיוק מה שגורם לרציונליזציה קבוצתית.
- **צנזורה עצמית:** צנזורה עצמית קורת כאשר אנשים מעדיפים לשמור את דעתם לעצמם כדי לא לשלם מחיר, לא להיות מתויג (אני יודע שאנחנו טועים אך אני מעדיף לשתוק)
- **אשליה של אחדות דעים:** סוג של חשיבה או מצב שבו הקבוצה חושבת שכולם מסכימים, שיש קונפורמיות, הסכמה על מה קורה
- **שומר מחשבה: רציונליזציה אישית** אני חושבת שאתם טועים אך אני כל כך רוצה להיות חלק מהקבוצה שאני משכנעת את עצמי שאני טועה, מוצאת הצדקות ותירוצים ללמה אני זו שטועה **(ביטול עצמי)**

טכניקות להתמודדות עם חשיבת יחד:

1. **סיעור מוחין-** מציגה את הבעיה, מבקשת מכל אחד לחשוב על פתרון (מדגישה שכל פתרון לגיטימי) ומגדירה פרק זמן לחשיבה. על כולם לזרוק כל מה שעולה להם לראש(כלל הפתרונות)
2. **טכניקה נומינלית-** מציגה את הבעיה, נותנת לאנשים זמן לכתוב בצורה מסודרת פתרון כל אחד מציג את הפתרון שלו ועליו לשכנע את האחרים למה זה הפתרון הטוב ביותר (ע"י הצגת היתרונות והחסרונות) לבסוף נבחר ע"י כל אחד מהם פתרון שהכי התחבר אליו בצורה אנונימית

הניסוי של ASCH

חוקר מחליט לעשות ניסוי ומפרסם הודעת "דרושים סטודנטים לניסוי"
הוא בוחר 6 סטודנטים שהם משתפי פעולה (משת"פים), ויש סטודנט שמגיע שהוא אובייקטיבי ולא משת"פ
הניסוי – קו X זהה לקו B-הוא הראה לקבוצה את הקווים מספר פעמים, ובכל פעם שאל אותם לאיזה קו זהה קו X
בפעמים הראשונות המשת"פים ענו תשובות נכונות, בפעם השלישית הם ענו תשובה שגויה, וגם הסטודנט ענה את אותה התשובה שהם ענו

מטרת הניסוי- לבחון מה קורה כשהקבוצה מסכימה על תשובה מסוימת, והולכת על כיוון מסוים
הממצאים הם שכאשר האנשים סביבי בוחרים בתשובה מסוימת – אני אשנה את דעתי בהתאם לכך גם אם זו לא התשובה הנכונה (בניסוי זה- התשובה הייתה ידועה באופן מובהק)
תהליך כזה יכול לקרות לכל קבוצה, גם כאלה שלא מכירים אחד את השני





מדוע יש קבוצות שמצליחות יותר מאחרות? שאלה אמריקאית

תנאים חיצוניים (מחוץ לקבוצה)

- **חיבור לאסטרטגיה ארגונית**- ככל שקבוצה מחוברת יותר לאסטרטגיה הארגונית, היא תצליח יותר (קבוצות שלא מחוברת לחזון/ אסטרטגיה לא יצליחו)
- **מבנה הסמכות**- איפה אני כקבוצה ממוקמת במבנה הארגוני, ככל שאני ממוקמת גבוה יותר כך הקבוצה שלי מצליחה יותר
- **תקנות פורמליות**- עד כמה הארגון הוא בירוקרטי? אדמיניסטרציה? ככל שיש יותר תקנות כך יותר קשה לקבוצה לתפעל
- **משאבים ארגוניים**- ככל שיש יותר משאבים ארגוניים כקבוצה כך תצליח יותר (כח אדם, כסף)
- **מערכת ניהול משאבי אנוש**- איך ניהול משאבי אנוש משפיע על הצלחת הקבוצה?
- * פונקציה ראשונה: **ככל שאני דואגת יותר לרווחתם**, העובדים שלי יותר מרוצים, הקבוצה יכולה יותר להצליח
- * פונקציה השנייה: אם תהליכי **גיוס ומיון** יהיו לא טובים, הקבוצה תהיה פחות טובה
- **תרבות ארגונית**- מערכת כללים שבדרך כלל הם כללים בלתי פורמליים של עשה ואל תעשה **ברמת הכלל ארגון** (ביגוד, זמנים) אם הקבוצה פועלת לפי תרבות ארגונית, היא תצליח יותר (וההפך)
- **סביבת העבודה (תנאים פיזיים)**- ככל שהתנאים הפיזיים טובים יותר (ארוחת צהרים, כיסא, נוחיות) הקבוצה תצליח יותר, ואם לא הקבוצה תהיה עסוקה בהישרדות

תנאים פנימיים-מבנה הקבוצה (בתוך הקבוצה)

- **גודל הקבוצה**- מבחינה מחקרית המספרים האידיאליים נעים בין 5-7 אנשים (ג'ף בזוס הגדיר קבוצה כקבוצה יעילה ואפקטיבית כל עוד אפשר להאכיל אותם ב2 מגשי פיצה)
- * אם הקבוצה תהיה גדולה מדי- המון דעות, תיאום פגישות
- בטלה חברתית**- תופסים טרמפ, לא עושים כלום
- ריבוי דעות**- ויכוחים, התפצלויות, קואליציות (תתי קבוצות בתוך הקבוצה)
- * אם הקבוצה קטנה מדי- זה יותר יעיל אך יהיה יותר עומס ופחות יצירתיות ומגוון של רעיונות
- **הרכב הקבוצה- הומגניות**: עד כמה הקבוצה **דומה במאפייניה מול הטרוגניות**: עד כמה הקבוצה **פלורליסטית** (מגוונת במאפיינים שלה-טווח גילאים, נשים וגברים)
- הגיוון צריך להיות במידה, קשור לאיזושהי מטרה מסוימת, לא להתעקש על הגיוון (לפעמים הדל של האפליה המתקנת עושה יותר נזק)
- **מנהיגות פורמאלית**- סגנון המנהיגות של המנהל, ככל שהיא חברתית ומעצבת כך הקבוצה תצליח יותר
- **תפקידים (הסתכלות שני היבטים)**
- * תפקידים פורמליים: כמה אנשים יש לי בקבוצה שמתאימים לתפקיד, ככל שהאנשים מתאימים יותר לתפקידם בקבוצה- הקבוצה תצליח יותר
- * תפקידים בלתי פורמליים: תפקידים שאנשים לוקחים לעצמם (מנהיג- אף אחד לא מינה אותו, אבל הוא מוביל) הרבה פעמים נובע מעניין של אופי. בכל קבוצה קיים למישהו איזשהו תפקיד
- **נורמות**- הכללים של עשה ואל תעשה **בתוך הקבוצה (המיקרו)**, יכול להתאים לרמת המאקרו אך לא חייב (יכול לסתור) נורמות ספציפיות לקבוצה, האם הן מקדמות או מחלישות?

- **סטטוס** - *הסטטוס של הקבוצה: המוניטין של הקבוצה, עד כמה יוקרתי להשתייך לאותה קבוצה?
*הסטטוס של הפרט בתוך הקבוצה: איפה אני נמצאת ביחס לקבוצה, האם מזמינים אותי? אני חלק? אני אצליח פחות וכנגזרת הקבוצה תצליח פחות
- **לכידות** - עד כמה הקבוצה **מגובשת**, עד כמה יש תחושה של "ביחד", יכולה להיות מושפעת מהמון דברים: איום חיצוני (מלחמה- כולם יותר מלובדים), הומוגניות והטרוגניות, ככל שהקבוצה יותר מלובדת- כך יותר מצליחה

תהליכים קבוצתיים-

- **סינרגיה חיובית או שלילית**: סינרגיה מגיעה מעולמות התוכן של ביולוגיה, היא פעולה משותפת של שני גורמים או יותר, הנותנת תוצאה טובה יותר מצירוף פעולות כל הגורמים בנפרד (מצב שבו יש לנו רצף של פעולות שנותן לנו יותר מהפעולות עצמן, מתמטית $3=1+1$, משהו שהוא יותר מסך חלקיו) כאשר יש **סינרגיה חיובית** הקבוצה בעצם משדרגת/תורמת לפרט- שיתוף פעולה יחד הוא יותר טוב אם כל אחד היה עובד בנפרד
- **סינרגיה שלילית** היא מצב שבו הקבוצה גורעת מהפרט ($3=2+2$), השלם קטן מסך חלקיו) כל הנושא של בטלה חברתית היא סינרגיה שלילית
- **אפקט ההשפעה החברתית**: הנטייה של הביצוע להשתפר או להיעשות גרוע יותר בנוכחות אחרים (social facilitation effect)- לקבוצה יש השפעה, היא יכולה להיות חיובית או שלילית, יש פרטים (אנשים) שאם אנו מכניסים אותם לקבוצה הם פורחים, מאוד צריכים את הקבוצה כדי להתפתח, אהבים אינטראקציה, ויש אנשים סוליסטים שמעדיפים לעבוד כפרט (למשל מתכנת שיושב מול המחשב)
- **חשיבת יחד**

מנהיגות

ניהול	מנהיגות
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • יצירת חזון • קביעת יעדים • מעורר מחוייבות • הכוונת מאמץ לחשגת מטרה משותפת • יצירת השראה • העצמת עובדים • יצירת שינוי

ההבדל בין מנהיגות לניהול: שאלה אמריקאית

מנהיגות: אנשים שעושים את הדבר הנכון, לדעת לקבל החלטות, לדעת

להתוות חזון

ניהול: אנשים שעושים את הדברים בצורה הנכונה, לדעת שאני רוצה

וצריכה לעשות משהו אך אני עושה אותו בצורה הנכונה

התפתחות היסטורית:

עפ"י התפיסה החדשה מנהיגות היא לא מולדת, אלא התנהגות שאותה ניתן ללמוד ולרכוש

היא תלויה בסיטואציה ולא רק בנו – ייתכן שבקבוצה מסוימת נהיה דומיננטיים ונתפס כמנהיגים, ולאחר שינוי מסוים זה כבר לא יהיה כך (דוגמא לשינוי: רילוקיישן)

עפ"י התפיסה הישנה המנהיג הוא זה שמוביל וקובע, כשלון או הצלחה תלויים בו בלבד

*בעבר כשמדדו השפעה של מנהיגות בחנו אותה באופן חד-כיווני, המנהיג משפיע על המונהגים בלבד

כיום במחקרים מדברים על אינטראקציה דו כיוונית - המנהיג משפיע על המונהגים והמונהגים משפיעים על המנהיג, בוחנים את האינטראקציה שנוצרת שם
 *בעבר כשדברו על מנהיג בדקו את הנהגתו על הכפופים אליו
 כיום הבדיקה נעשית בצורה מקיפה יותר - בודקים את תפיסתם של הממונים מעליו, הקולגות שלו, והכפופים אליו על התנהלותו, דבר זה מאפשר לנו לדעת האם ההתנהגויות המנהיגותיות הללו מתרחשות לא רק עבור הכפופים אליו אלא כלפי כל הגורמים שאיתם בא במגע

ישנם מספר גישות שונות של מנהיגות (4 גישות) **שאלה פתוחה**

1. גישת התכונות-

הנחות יסוד:

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

יתרונות וחסרונות:

יתרונות	חסרונות
אינטואיטיבית, מתחברת לתפיסה האנושית קל לנו להתחבר לגישה הזאת, יש משהו שמאוד הגיוני לנו ופשוט	חוסר עקביות בממצאי המחקרים, כל מחקר עבד על תכונות אחרות (לא היו תכונות קונקרטיות לאורך השנים, הצטברה רשימה ארוכה ולא עקבית)
מאפשרת תובנות המתמקדות במנהיג (חקר ממוקד של הנתונים הפנימיים והתכונות האישיות ללא קשר להשפעות הסביבה)	מתעלמת מאינטראקציות ומהקשרים מצביים (מתעלמת מאינטראקציות עם הקולגות והשאר הסביבה)
שימושית מבחינה ארגונית (מאפשרת לבחור מנהיגים בצורה ממיינת ופשטנית)	אין הגדרה לגבי מידת החיוניות והעוצמה של כל תכונה, לא היה תיעדוף בין כל תכונה ותכונה (לא הצליחו לייצר וודאות לגבי חמשת התכונות הכי חשובות שמנהיג צריך, מאוד מפוזר ולא ממוקד)

2. גישת הסגנון-

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

מחקרי אוהיו | Ohio State Studies

התחשבות | Consideration: המידה בה מנהיג מראה אמון, הערכה וכבוד לרעיונותיהם ולרגשותיהם של מונהגיו

יזימת מבנה (משימתית) | Initiating Structure: המידה בה מנהיג מגדיר ובונה את תפקידו ואת תפקידי

הכפופים לו במטרה להשיג את היעדים, המנהיג מגדיר יעדים וצריך להשיג איזו מטרה

עפ"י שיטה זו אפשר להיות או משימתי או מתחשב

הבדלים:

יזימת מבנה (משימתי)	התחשבות
מבהיר לעובדים מה מצופה מהם	מתייחס לכל העובדים כאל שווים לו
מבנה לו"ז של המשימה	ידידותי ונגיש
מעודד שימוש בתהליכי עבודה אחידים	עושה דברים קטנים לגרום לעבודה להיות נעימה יותר
ממנה עובדים למשימות ספציפיות	מיישם המלצות של עובדים בעבודה
מבהיר לקבוצה מהי עמדתו	דואג להוותם של העובדים

יזימת מבנה

	Low	High
High	בינוני	גבוה
Low	נמוך	נמוך מאוד

התחשבות

שביעות רצון של העובדים (התאים מתארים את שביעות רצונם)

- שביעות הרצון של העובדים הכי גבוהה כאשר התחשבות גבוהה ומשימתי גבוהה
- שביעות הרצון של העובדים הכי נמוכה כאשר התחשבות נמוכה ומשימתי גבוהה

מחקרי מישגן | Michigan Studies (נתנו שמות הגיוניים יותר לסוגי הגישות)

אוריינטציה לאנשים – דגש על היחסים הבין אישיים (מתחשב)

אוריינטציה למשימה – דגש על היבטים טכניים ומשימתיים, אנשים הם האמצעי להשגת המטרה (משימתי)

יתרונות וחסרונות

יתרונות	חסרונות
הרחבה של גישת התכונות	חוסר עקביות בממצאי המחקרים (עם השנים המחקרים לא ידעו להחליט איזו מבין הגישות אפקטיבית יותר)
הגדרת טווח רחב של התנהגויות מנהיגותיות (לא רק המנהיג חשוב, אלא טווח התנהגויותיו הוא זה שקובע)	מתעלמת מהסיטואציה ומהקשרים מצביים (הקונטקט חשוב – בכל סיטואציה מתאימה גישה אחרת)
שימושית מבחינה ארגונית (מדברת על תהליכי הכשרה, ניתן ללמד אנשים איך להיות מנהיגים)	

3. גישת התלות (הגישה המצבית)

הנחות יסוד:

- אין לבחון מנהיג באופן מנותק מהסביבה
- דוגמאות של גורמים מצביים שעלולים להשפיע על הצלחה או כישלון של מנהיג: שלב ארגוני, אופי המנהיגים, מצבי חירום לעומת שגרה
- הגישה מתמקדת בקשר בין התנהגות המנהיג לבין גורמים סביבתיים (מה עובד מתי? בשונה מן הגישה הקודמת הבוחנת רק מהו הסגנון הרצוי?)

גישתו של פידלר

- חקר מנהיגות אפקטיבית בהתבסס על שני הצירים: **משימתי וחברתי**
 - יש מצב קיצון ומצב שגרה, הארגון לרוב במצב שגרה ובמצב זה מתאים להוביל את הארגון מישהו בעל סגנון מנהיגות חברתי. מנגד, במצב קיצון צריך שיהיה מישהו בעל סגנון מנהיגות משימתי
 - דוגמה למצב קיצון שלילי: מיתון, משבר כלכלי, קורונה (תיעדוף הוצאות משאבים, יצירת דרכים ליצר כסף)
 - דוגמה למצב קיצון חיובי: שפע, מתחרים נעלמים, הישג כלכלי רחב (יש חשש לאופוריה, התפרקות)
 - מצב ביניים: מצב שהוא לא קיצון, לא מגיעים לרווחה כלכלית גבוהה אבל גם לא נמצאים במצב מצוקה
- זה האידיאל - פחות לחץ, תפקוד גבוה ויעיל
- יתרונות וחסרונות:

יתרונות	חסרונות
יש התייחסות לסיטואציה (לא מספיק להיות חברתי/משימתי)	חוסר עקביות בממצאי המחקרים לגישות השונות (חלק אמרו שזה קשור למשברים, חלק לאופי המנהיגים, היה המון מחקרים עם מגוון של מצבים)
המנהיג בעל גמישות ויכולת להשתנות בהתאם לסיטואציה	קיים מגוון רחב של מצבים וכל גישה עוסקת במצב מסוים
שימושית מבחינה ארגונית (אפשר להעביר סדנאות ולהשתפר)	למנהיג יש תפקיד בעיצוב הסיטואציה (חלק מהמנהיגים יוצרים תחושת משבר תמידי כי יכול להיות שיותר קל להם לנהל במצב זה- משימתיים)

4. מודל הטווח המלא:

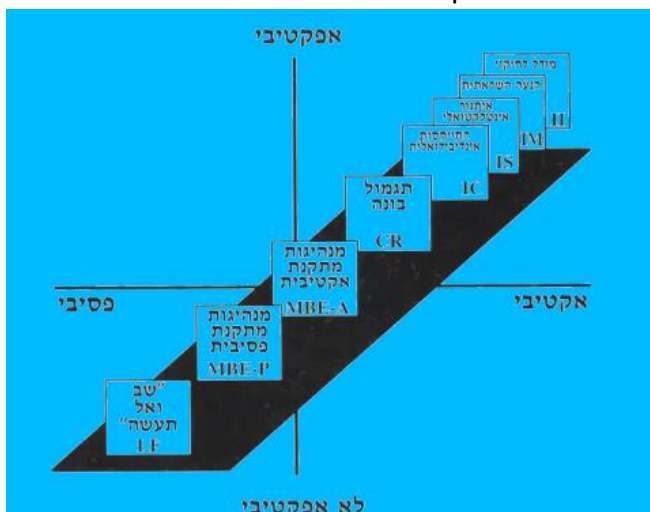
מודל שלראשונה שם את כל הרצף- ממצב של חוסר מנהיגות ועד למצב מאוד אפקטיבי של מנהיגות

סגנון "שב ואל תעשה":

- הימנעות מנקיטת עמדה, מקבלת החלטות ומכל פעולה
- ויתור על כל ניסיון להשפיע
- עיכוב משימות והפגנת אדישות למתרחש
- מונהגים יפגינו אדישות וחוסר אכפתיות כלפיו
- יתמקד בהשגת יעדים אישיים גם אם הם מצויים בסתירה ליעדי הארגון

סגנון מנהיגות מתגמלת: (שלושת האמצעים)

- מתבסס על מערכת של יחסי חליפין בין מנהיג למונהג- עסקה המושתתת על שיקולי כדאיות
- קיים קשר ישיר בין מאמץ לתגמול- המנהיג מתגמל או מעניש את מונהגיו בהתאם לרמת עבודתם, מחויבותם אליו ונאמנותם
- המונהגים מונעים ע"י אינטרסים אישיים



מרכיבי מנהיגות מתגמלת:

- ניהול ע"פ חריגים פאסיבי:

המנהיג נותר פסיבי עד להופעתן של בעיות, התמקדות ב"כיבוי שרפות" אין מאמץ ליצור תקנים חדשים ומשופרים
מונהגים מונעים ע"י חשש מן המנהיג במקרה של כישלון

מרכיבי סגנון מנהיגות מתגמלת:



- ניהול ע"פ חריגים אקטיבי:

פיקוח יזום על ביצועי העובדים, מעקב ובקרה צמודה זאת ע"מ לצפות תקלות או חריגות לפני הפיכתם לבעיה
מונהגים ימנעו מלקיחת סיכונים ויעדיפו לשמר שיטות עבודה "מסורתיות"

- ניהול ע"פ תגמול מותנה:

הצגת המטרות והיעדים בצורה ברורה תוך ציון האחראי להשגתם וציון התגמול הניתן בתמורה לעמידה ביעדים (המנהל נותן, המונהגים נותנים בחזרה)

סגנון מנהיגות מעצבת

- מניעה מונהגים לפעול מעבר לשיקולי כדאיות, להתעלות מעבר לאינטרס האישי
- רמות הביצוע גבוהות מן הנדרש בשל תחושת שותפות ומחויבות עמוקה ליעדי הארגון
- עידוד המונהגים לפקפק בדרכים המסורתיות לביצוע משימות
- התייחסות לכל פרט בצורה שווה והוגנת
- מעודדים חשיבה ביקורתית, מה שלא קרה בגישות הקודמות

על מנת להיות מנהיג טוב לפי גישה זו אני צריכה להיות טובה בכל ארבעת המרכיבים:

- ממד התייחסות פרטנית:

- פיתוח כל מונהג על בסיס אפיונו האישיים באמצעות הדרכה וחינוך, 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

- ממד גירוי מחשבתי:

- עידוד לבחון בעיות מנקודת מבט שונות
- נכונות להציב סימני שאלה מעל הנחות ייסוד בארגון
- עידוד לחשיבה עצמאית ופתיחות לביקורת
- מונהגים פותרים בעיות בעצמם באופן יצירתי

- ממד הנעה באמצעות השראה:

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



- ממד השפעה אידיאלי:

- מפגינים עוצמה, בטחון עצמי, ודבקות במשימה
- מוכנים להקריב אינטרסים אישיים בכדי לסייע לאחרים
- מוכנים ליטול סיכונים בעת הצורך
- לוקחים אחריות מלאה על פעולות המונהגים שלהם
- מהווים דוגמה אישית

תוצרים ארגוניים של סגנון מנהיגות מעצבת:

מנהיגים שגבוהים בכל אלה, הם כאלו שמונהגים הולכים אחריהם, עובדים שבעי רצון לעבוד תחתם רגשות חיוביים והיעדרות נמוכה, ביצועים גבוהים.

יתרונות וחסרונות:

אמון במנהיג	רגשות חיוביים
הזדהות	העדרות נמוכה
שביעות רצון	ביצועים

מגבלות הגישה	יתרונות הגישה
יומרני – לא כולל את כל טווח ההתנהגויות	התייחסות לטווח נרחב של סגנונות התנהגות
חוסר התייחסות לרגשות	תמיכה מחקרית רבה
	שימושי מבחינה ארגונית