

מטלת מנחה (ממ"ן) 12

הקורס: 10434 – התנהגות ארגונית מקרר

חומר הלימוד למטלה: פרקים 10, 11

מספר השאלות: 5

משקל המטלה: 5 נקודות

סמסטר: 2025א

מועד אחרון להגשה: 22/12/2024

ישנן שתי אפשרויות להגשת מטלות:

- שליחת מטלות באמצעות מערכת המטלות המקוונת באתר הבית של הקורס
 - שליחת מטלות באמצעות הדואר או הגשה ישירה למנחה במפגשי ההנחיה
- הסבר מפורט מופיע ב"נוהל הגשת מטלות מנחה".

שאלה 1 (10 נקודות)

כיצד חברות יכולות להכריע בשאלה אילו עובדים לשחרר ואילו להשאיר? מחקר חדש של הכלכלן ההתנהגותי פרופ' אורי גניזי מציע בחינה של פרמטר שבמקרים רבים מתעלמים ממנו בקבלת החלטות מסוג זה: המוטיבציה של העובדים לעבוד בחברה. הבעיה היא שעובדים יודעים שחברות מעריכות את התכונה הזאת, ולכן יש להם תמריץ להיראות חדורי מוטיבציה - גם אם הם לא. "דיבורים לא עולים כסף, ולכן לשאול עובדים על המוטיבציה שלהם לא יגלה את מה שאתם צריכים לדעת", אומר גניזי. לדבריו, כדי לפעול נגד ההטיה הזאת, מנהלים צריכים ליצור תמריצים שיעודדו עובדים לחשוף את רמות המוטיבציה האמיתיות שלהם. אחת האסטרטגיות לכך היא הצעת תשלום לעובדים כדי שיתפטרו מרצון. "כאשר מציעים בONUS כספי למי שיעזוב מרצונו, ניתן להבחין אצל מי מהעובדים המוטיבציה הייתה רק העמדת פנים, שכן ויתור על בONUS כזה משמעו לשלם מחיר גבוה מדי עבור שמירה על העמדת הפנים הזאת", הוא מציע על בסיס המחקר.

התייחסו למשחקים פוליטיים (סעיף 10.2.2.2). קבעו על איזה משחק כוח מבקשת ההצעה המוצגת בקטע להתגבר, הסבירו את המשחק, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.

שאלה 2 (10 נקודות)

התמונה שלפניכם צולמה בסניף של רשת הקמעונאות 'יוחננוף' על גבי מדף בו הוצבו מוצרי אפייה שונים מתוצרת חברת 'אסם':



התייחסו למשחקים פוליטיים (סעיף 10.2.2.2). קבעו איזה משחק כוח עולה מן התמונה, הסבירו את המשחק, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.

שאלה 3 (10 נקודות)

הפקולטה לרפואה באוניברסיטת תל אביב לא תיקרא עוד על שם משפחת סאקלר. בשנים האחרונות גבר הלחץ על ההנהלה להסיר את שמה של המשפחה - שהתרופה שייצרה נחשבת למחוללת מגפת ההתמכרות למשככי כאבים בארה"ב - מהפקולטה הקרויה על שמה ב-50 השנים האחרונות. בעקבות חשיפות עיתונאיות רבות והליכים משפטיים, הלכה והתבהרה חומרת מעשיהם של בני המשפחה. החברה שבעלותם הסתירה מידע, הטתה מחקרים ושיחזה רופאים כדי לקדם באגרסיביות, ובעזרת הטעיה, את משכך הכאבים שלה. מתוך כך הידרדרו מאות אלפים לחיים של התמכרות ולסמי רחוב. נוכח כך, פנו עשרות חברי סגל, מרצים וחוקרים מפקולטות שונות באוניברסיטה לנשיא האוניברסיטה ולדיקן הפקולטה לרפואה בדרישה להסיר את שם המשפחה מהבניין. "כיצד נצליח לגייס סטודנטים, כיצד נחנך אותם לטוהר מידות וכיצד נבטיח כי התואר האקדמי שלהם ישמור על יוקרתו, אם אוניברסיטת תל אביב ממשיכה לקבל תרומות ממשפחת סאקלר וליח"צן את שמה", כתבו אנשי הסגל. כעת, לאחר המאבק הממושך, נכנעה

הנהלת האוניברסיטה והכריזה כי שמה של משפחת סאקלר יוסר לצמיתות מכל רישומי הפקולטה וכי תסרב לקבל תרומות נוספות מקרנותיה.

התייחסו למשחקים פוליטיים (סעיף 10.2.2.2). קבעו איזה משחק כוח מתואר בקטע, הסבירו את המשחק, ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.

שאלה 4 (40 נקודות)

קראו את הכתבה וענו על השאלות שלאחריה:

סוד הקסם של המנהלים המופנמים

מעובד מתוך כתבתו של ערן גפן, גלובס, 25/05/2024

מתביישים? מתרגשים בסיטואציות יומיומיות? לא אוהבים קהל? אם אתם מצליחים להזדהות - מזל טוב, התקבלתם למסדר המופנמים. אין צורך להתבאס, האנשים השקטים יהיו הראשונים להסתכל על הדברים מזווית אחרת. המבט מהצד, של זה שאינו במרכז הרחבה של המסיבה, הוא אותו המבט המאפשר חשיבה ביקורתית, מודעות עצמית והתעסקות בעיקר. כשהם כבר כן מדברים, הם כאילו בודקים את עצמם, אם מה שנאמר שווה בכלל את "המרחב" והקשב שהוא יתפוס - ולכן מוודאים שיש בו יותר ערך. אנשים שקטים הם אנשים שמקשיבים יותר, והם שבסוף עושים את העבודה האמיתית. וכן, גם אנשים מופנמים מגיעים לראש הפירמידה, וחלק מהם מנכ"לים של החברות המצליחות בישראל.

סוזן קיין, עורכת דין תאגידית לשעבר, משרטטת את עליית אידיאל המוחצנות בתרבות המערבית ומראה מה אנו מפסידים כשאנחנו לא מבינים ולא מעריכים את האנשים המופנמים. קיין מצביעה על כך שמופנמים הם מנהיגים מעולים. יש תפיסה שגויה שלפיה רק המוחצנים והדרמטיים נועדו להיות מנכ"לים. אבל למעשה מופנמים נוטים להתמקד בהבנת העובדים שלהם ובהנעה שלהם. מופנמים גם מצטיינים בהבנה ובהערכה של דעותיהם של אחרים, בעידוד התפתחות אישית. זו אחת היכולות החשובות ביותר של מנהל. מופנמים, בזכות הרגישות הטבעית שלהם לסביבה, הם בעלי אמפתיה גבוהה. הם שואפים ליצור קשרים אישיים עמוקים עם כל עובדיהם, מה שמוביל לסביבת עבודה תומכת וממריצה, בה המשימות הופכות למשמעותיות יותר עבור העובדים. בהקשר כזה, המנהל גם הופך פעמים רבות לדמות לחיקוי עבור העובדים. הטענות של קיין חשובות במיוחד בסביבה העסקית של היום. ארגונים נוטים להיסחף בקלות אחר עובדים מוחצנים, רהוטים, שיש להם לחיצת יד משכנעת וחיוך כובש, ולקדמם באופן עיוור. כך, הם משאירים עובדים בעלי פוטנציאל אדיר אך נטייה למופנמות מאחור. הדבר משמעותי במיוחד כאשר בוחנים את מקומן השברירי של נשים בשוק העבודה של היום. "יש תפיסה, לא תמיד מוצדקת, שנשים הן יותר עדינות מגברים, יותר רגישות, ולכן גם יותר מופנמות", אומרת תמר אלמור, דיקן הפקולטה למנהל עסקים במכללה למנהל. "ואם ככה, הרי שהן פחות מתאימות לקידום. אנחנו רואים פחות נשים מגברים מתקדמות לתפקידי ניהול ראשוניים - תופעה שנקראת "השלב השבור בסולם". תופעה זאת מתקיימת בעיקר בשנים הראשונות של פיתוח קריירה. בשנים בהם צעירים וצעירות נכנסים לעולם העבודה ומחזיקים בתפקידי כניסה, גברים מתקדמים לעיתים קרובות יותר לתפקידי ניהול ראשוניים מנשים. כיוון שמדובר בפער שנפתח כבר בשלבי קריירה ראשוניים, הוא הרבה פעמים קשור לא למנהיגות שהעובד או העובדת מראים בפועל, אלא להערכת

הפוטנציאל שלו או שלה. וכך רואים מצב שנשים מקודמות פחות או משום שהן נתפסות, בצדק או לא, כיותר מופנמות ולכן פחות מתאימות להשתלבות עתידית משמעותית בארגון. לכן, אני סבורה שארגונים צריכים לפעול כדי לקדם נשים באופן שוויוני, ללא קשר למידת המופנמות שלהן, כי יש להן פוטנציאל מנהיגותי כך או כך.

אולם, למרות הביקורת הרבה שיש לקיין על קידומם הבלעדי של מוחצנים לתפקידי ניהול, היא מזהירה מפני אימוץ גורף ובלעדי של המלצותיה וקידוש המופנמות כנתיב בלעדי להבטחת יצירתיות וחדשנות. קיין מציעה כי "למרות הממצאים שמצביעים על יכולותיהם הגבוהות של אנשים מופנמים בתפקידי ניהול, אין זה אומר שצריך לקדם באופן אוטומטי. ארגונים צריכים לייצר מרחב בטוח בו מנהיגים מכל מיני סוגים יכולים להתפתח ולצמוח, ולא רק להכתיר מנהיגים על פי טרנדים פופולריים. אם קידמתם אדם מופנם לתפקיד ניהול משמעותי אך לא נפרדתם מן התפיסה כי עבודה טובה אינה חייבת להיות מבוססת על הדגמת עשייה בלתי פוסקת, הארגון לא יפיק את התמורה הרצויה שכן אותו מנהל מופנם יעמוד פעם אחר פעם מול ציפיות העובדים כי עליו להוביל את הארגון ברעש וצלצולים".

סעיף א (20 נקודות)

התייחסו לאופן בו מתוארים בכתבה מנהלים מופנמים. בחרו את אחת מתיאוריות המנהיגות המוצגת במסגרת פרק 11 המתאימה ביותר לתפיסות אלה. הסבירו את התיאוריה שבחרתם, קבעו כיצד ניתן לנתח באמצעותה את מנהיגותם של מנהלים מופנמים על פי הכתבה, ונמקו קביעה זאת על בסיס מושגי התיאוריה ועל בסיס הכתבה.

סעיף ב (10 נקודות)

במסגרת הדיון על אודות מנהיגות ומגדר (סעיף 11.6.6), מוצגים חמישה הסברים ביחס למיעוטן של נשים בתפקידי ניהול בכיר. קבעו הסבר אחד המתאים למתואר בכתבה אודות פער בין נשים לגברים, הסבירו אותו ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי בכתבה.

סעיף ג (10 נקודות)

בהתייחס לתשובתכם בסעיף א, האם לדעתכם המלצתה של תמר אלמור לארגונים לקדם נשים באופן שוויוני, ללא קשר למידת המופנמות שלהן, תסייע לנשים רבות יותר להשתלב בתפקידי ניהול בכירים בארגון? בתשובתכם הציגו את עמדתכם, הסבירו כיצד היא מתקשרת לחומר הלימוד ונמקו את הבחירה בה.

שאלה 5 (20 נקודות)

הסבירו בקצרה האם הטענה שלפניכם נכונה או לא נכונה, ונמקו קביעתכם באמצעות חומר הלימוד הרלוונטי. משקל כל טענה 5 נקודות.

- א. כוח סמוי (סעיף 10.1.3) הינו כוח שאיש בארגון אינו מודע להפעלתו.
- ב. בסיסי הסמכות הארגוניים יעילים יותר מבסיסי הסמכות האישיים (סעיף 10.2.1.1).
- ג. מנהיג מתמיר (סעיף 11.5.3) לעולם לא יעשה שימוש בכוח התגמול (סעיף 10.2.1.1).
- ד. הפעלה של כוח מעמקים (סעיף 10.2.3) נעשית באמצעות התרבות הארגונית (סעיף 9.1).
- ה. על פי התיאוריות בזרם המנהיגות המצבית (סעיף 11.4), מנהיגות הינה תהליך עיקרי ומשמעותי בארגונים, ולכן קבוצות עבודה תמיד זקוקות למנהיג.
- ו. ניתן להניח כי ארגון האוחז בהנחת היסוד של טבע האדם לפיה האדם הוא יצור ששואף להגשים את עצמו ומבקש עניין ודרכים לאתגר את עצמו (סעיף 9.3.1.3) לא יקדם אדם בעל סגנון מנהיגות עסקאי (סעיף 11.5.4) לתפקיד ניהולי בכיר.