**תרגול מסכם ליחידה 11 – מנהיגות בארגונים**

**שאלה 1 – זרמים בחקר מנהיגות**

**הסבירו בקצרה האם הטענה שלפניכם נכונה או לא נכונה, ונמקו קביעתכם באמצעות חומר הלימוד הרלוונטי.**

א. מחקרים המעידים כי לכל המנהיגים יש את אותה האישיות ואותן תכונות האופי נמצאו כמהימנים וממצאיהם יציבים לאורך שנים (סעיף 11.2).

ב. לפי זרם סגנונות ההתנהגות לחקר המנהיגות, מנהיגות משימתית ומנהיגות מתחשבת הם שני סגנונות סותרים שלא ניתן לשלבם (סעיף 11.3.2).

ג. לפי זרם סגנונות ההתנהגות לחקר המנהיגות (11.3.2), אין טעם להשקיע בקואצ'ינג או פיתוח מנהלים שכן מנהיגות אינה מתפתחת אלא מהווה מרכיב אישיותי מולד.

ד. על פי הזרם המצבי לחקר המנהיגות (סעיף 11.4), סגנון המנהיגות הוא תולדה של נסיבות כמו אופי המשימה ומאפייני קבוצת העבודה.

ה. על פי התיאוריה מודל מחזור חיים של מנהיגות של הרסי ובלאנשרד (סעיף 11.4.2), המשתנה המשפיע על סגנון המנהיגות בו יהיה אפקטיבי לנקוט הוא מידת הבגרות של צוות/קבוצת העבודה.

ו. לפי זרם המנהיגות החדשה, מנהיגים עסקאיים (סעיף 11.5.4) אינם אפקטיביים בהשגת מטרות ארגוניות ובהנעת עובדים.

ז. זרם התכונות (סעיף 11.2) וזרם המנהיגות החדשה (סעיף 11.5) מתמקדים באופן בלעדי במנהיג ואישיותו הייחודית המבחינה אותו מן המונהגים.

ח. אין כל מכנה משותף בין מנהיגות כריזמטית למנהיגות מתמירה (סעיף 11.5).

פתרונות:

1. ההיגד אינו נכון. ממחקרי אורך עולה שאמנם יש מספר תכונות שזכו לבולטות רבה יותר בקרב מנהיגים במחקרי אורך, אולם לא כל התכונות הן כאלה והן אינן משותפות לכל המנהיגים באשר הם.
2. ההיגד אינו נכון. לפי מודל הסריג הניהולי ניתן לשלב בין הסגנונות ויש לראות בהם כרצף ולא בהכרח כסגנונות סותרים.
3. ההיגד אינו נכון. זרם זה מניח כי סגנון מנהיגותי הוא התנהגותי ונרכש ולכן ניתן לסגל וללמוד סגנונות מנהיגותיים ולפתח אותם
4. ההיגד נכון. לפי זרם זה מנהיגות טוב היא כזו שיודעת להתאים את עצמה לתנאים משתנים שמהווים את הסביבה הארגונית כמו אופי המשימה ומידת מורכבותה, מידת הבגרות של המונהגים, האוריינטציה המקצועית שלהם ועוד.
5. ההיגד נכון. על פי מודל זה מידת הבגרות של צוות העבודה- עד כמה יודעים לעבוד יחד, בעלי מוטיבציה, יכולת להתמודד עם קשיים ואכזבות, צפוי להשפיע על הסגנון המנהיגותי הנדרש כדי שהקבוצה תהיה אפקטיבית. לפי המודל ככל שקבוצת העבודה מתבגרת כך המנהיג צפוי לשנות את סגנון מנהיגותו.
6. ההיגד אינו נכון. מנהיגים עסקאיים עשויים להיות אפקטיביים, אם כי לפי הזרם מנהיגות מתמירה היא הדפוס המנהיגותי האפקטיבי ביותר.
7. ההיגד אינו נכון. זרם התכונות אכן מבקש למפות את תכונות המנהיג בלעדית, אולם זרם המנהיגות החדשה מתמקד ביחסי המנהיג עם המונהגים שהם יחסי חליפין רגשיים ואינסטרומנטליים.
8. ההיגד אינו נכון. הן מנהיגים מתמירים והן מנהיגים כריזמטיים מתאפיינים בהיותם מודל לחיקוי עבור מונהגיהם ובשרטוט חזון מושך למונהגיהם. לראייה, מנהיגות מתמירה מאופיינת ברכיב שמכונה "השפעה כריזמטית"

**שאלה 2 – זרמים בחקר מנהיגות**

**סעיף א**

במפעל גדול לייצור תרופות ותכשירים קוסמטיים, תלה המנהל על גבי לוח מודעות גלוי לכל, רשימת שמות של עובדים שמתרשלים או לא עומדים בדרישות, תחת הכותרת "נורמות לשיפור". בצד שכנגד, תחת "נורמות לחיוב", מוצגת רשימת עובדים חרוצים. כך למשל ננזפה א' מהמעבדה על אי נתינת שירות ברמה הנדרשת, עובד אחר חטף על אי נכונות לסייע לעובדת, וחברו על שלא העביר דוגמאות למעבדה על פי הנהלים. בטור הצל"ש צוין שמו של עובד שגילה אכפתיות המתבטאת בעבודתו ואחר על תפוקה גבוהה בביקורת. המנהל אמר לא פעם, כי אני כל הזמן בודק את העובדים שלי, יש לנו סטנדרטים מאוד גבוהים. הלקוח והשירות ללקוח, הביצועים העסקיים, הם בראש הפירמידה. זה מפעל והכל צריך להיות מתוקתק. אני חוליה בשרשרת, אם אני לא אקבל את החלק שלי בזמן, כל השרשרת הזאת הולכת אחורה.

**התייחסו לזרם סגנונות מנהיגות (סעיף 11.3).** **קבעו מהו סגנון המנהיגות של המנהל המתואר בקטע, והסבירו כיצד הוא בא לידי ביטוי.** **הסבירו את הנחותיו העיקריות של זרם זה, וקבעו מהו סגנון המנהיגות אליו מתייחס הקטע. הסבירו את הסגנון ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

**סעיף א**

זרם סגנונות מנהיגות מתמקד באופן בו מתנהגים מתנהגים בפועל למול מונהגיהם, ומציע שני סגנונות מנהיגות שונים: מנהיגות משימתית המוכוונת לדאגה למשימה המוטלת על הקבוצה, ומנהיגות מתחשבת המוכוונת לדאגה לחברי הקבוצה לרווחתם. הסגנון המאפיין את המנהל המתואר הוא הסגנון המשימתי. מנהיג משימתי הוא מנהיג המתמקד במשימותיה של הקבוצה. מנהיג כזה נוטה יותר ממנהיגים אחרים להיצמד למבנה ברור של משימות, חלוקת עבודה, לוחות זמנים וכו', ובהתאם, התנהגותו באה לידי ביטוי בעיקר בתכנון וארגון, קביעת מטרות, חלוקת עבודה, מתן הוראות, פיקוח ובקרה, מעקב אחר ביצוע, הגדלת רווחים, הגדרת לוחות זמנים לביצוע. בקטע רואים מנהיג הבוחן ומבקר כל פעולה של עובדיו, העובדים נמדדים רק על פי תפוקתם למשימות השונות בחברה, ומוקד עניינו ותשומת לבו של המנהיג לא בעובדים, אלא בשירות, בתפוקה ובמשימה. העובדים נמצאים תחת ביקורת מתמדת של אותו מנהיג, המציין בפומביות את הצלחתם או כישלונם במשימות השונות. מבחינתו, כל עובד יודע בדיוק מה עליו לעשות ויודע גם שהוא נמדד אם הצליח לעמוד במשימה.

**סעיף ב**

אופיס טקסטיל הוא מפעל טקסטיל תוסס ורווחי שמעסיק 240 עובדים. רמזי גבאי, אדם חם ופתוח, ניהל את המפעל במשך שנים רבות. על פי תיאוריו, הקשר שלו עם העובדים היה אינטימי. דלתו הייתה תמיד פתוחה והעובדים הרגישו כחלק ממשפחה גדולה שכל אחד דואג בה לרווחתו של האחר. "הייתי קונה פיתות, בא אליהם בלילה, לומד כל מכונה ומכונה והיינו עובדים ביחד", אומר גבאי. "חברות מסביב נסגרות ואנחנו המשכנו להרוויח, אנשים לא הבינו איך זה יכול להיות וגם לא הבינו איך יכול להיות שאין פה ועד. אף פעם לא היה. אני הוועד שלהם. אני האבא. את רוב האנשים קלטתי מהעלייה מרוסיה. הצלחנו איפה שהרבה מפעלי טקסטיל אחרים נכשלו כי העובדים היו תמיד נאמנים, כי האינטרסים של כולנו היו לעבוד ביחד ולתמוך אחד בשני.

**התייחסו לזרם סגנונות מנהיגות (סעיף 11.3).** **. הסבירו את הנחותיו העיקריות של זרם זה וקבעו מהו סגנון המנהיגות של רמזי גבאי המתואר בקטע. הסבירו את סגנון המנהיגות ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

**סעיף ב**

זרם סגנונות מנהיגות מתמקד באופן בו מתנהגים מתנהגים בפועל למול מונהגיהם, ומציע שני סגנונות מנהיגות שונים: מנהיגות משימתית המוכוונת לדאגה למשימה המוטלת על הקבוצה, ומנהיגות מתחשבת המוכוונת לדאגה לחברי הקבוצה לרווחתם. הסגנון המאפיין את מנהל מפעל הטקסטיל הוא הסגנון המתחשב. מנהיג מתחשב מוכוון לדאגה לצרכי חברי הקבוצה. מנהיג כזה נוטה יותר להתחשב בצרכי הכפופים לו, מתעניין ברווחתם ומקפיד על שביעות רצונם, ובהתאם התנהגותו באה לידי ביטוי בעיקר בהבעת עניין באנשים, דאגה לצרכים אישיים, הקשבה, ייעוץ, הסבר, עידוד, ופעולות שונות להגדלת שביעות רצון העובדים, הגדלת מורל ומוטיבציה. בקטע מתאר רמזי גבאי את הקשר שלו עם העובדים כאינטימי, הוא מספר כי דלתו תמיד הייתה פתוחה וכי העובדים הרגישו כחלק ממשפחה גדולה שכל אחד דואג בה לרווחתו של האחר. כלומר, הדגש שלו הוא בדאגה לאנשים ולצורכיהם. היחס החם והמשפחתי של המנהל, בין אם בדאגה לצרכיהם המיידיים כמו הבאת אוכל במשמרת הלילה ועד סיוע בקליטת עולים חדשים, מאפיין סגנון מנהיגות מתחשב הרואה את העובדים והפועל למענם.

**סעיף ג**

עובדים שלחו למדור ב"גלובס" עיתון העסקים של ישראל, לתחרות "המנהל שלנו" מאות מכתבים על מנהלים בארגונים עם סיפורים ומידע על מדוע דווקא המנהל שלהם צריך לזכות בתואר הנחשק. בין המכתבים על מנכלים בכירים מאד, בלט דווקא מכתב של צוות חיילים בבסיס צאלים, שכתבו מכתב על המפקד שלהם, רס"ן אלון וייס. המכתב ריגש אותנו והנה הוא מובא כאן כלשונו, כדי להזכיר לנו שמנהיגות מחוללת השפעה גם כשלא מדובר ב"כוכבים" או בשמות הגדולים: "הרבה מדברים על זה שאנחנו דור עצל, שאין לו בכלל מוטיבציה לשרת, לתרום, לתת מעצמו ולתזז. אבל האמת היא שזה לא נכון. פשוט בדרך כלל אין מי שינהיג אותנו ויגרום לנו לשרת מתוך הזדהות. המפקד אלון תמיד מסביר לנו על המשימה והחשיבות שלה, ודואג שנהיה במוכנות מבצעית מיטיבית ובכושר שיא כדי לבצעה, אין פה מקום לפשרות, אבל לעולם הוא לא יזניח את הגיבוש שלנו כצוות, את החיבור בין האנשים. הוא לעולם לא ישאיר חיכוכים לא פתורים, ותמיד יחזק את המוראל וידאג לשלומנו. על כן חשוב לנו לציין אותו ואת תרומתו לכך שהשירות שלנו הוא שירות עם חיוך".

**התייחסו למודל הסריג הניהולי (11.3.2).** **הסבירו את הנחותיו העיקריות של זרם זה, וקבעו מהו סגנון המנהיגות של רס"ן אלון וייס המתואר בקטע. הסבירו את מאפייני הסגנון ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

**סעיף ג**

לפי זרם סגנונות מנהיגות, מנהיגות היא סגנון התנהגותי נרכש. חוקרים זיהו שני סגנונות מרכזיים: משימתי ומתחשב. בלייק ומוטון במודל הסריג הניהולי, טענו כי סגנונות אלו יכולים להיות משולבים וכי מדובר למעשה ברצף. לפי המודל, רס"ן אלון וייס הוא מנהיג הנוקט בסגנון 9.9- "ניהול צוות". סגנון זה מבטא השקעה מעמיק'ה של המנהיג הן בהבניית המשימה והן בהיבט החברתי ובאנשים המונהגים. ניכר כי זהו הסגנון המאפיין את וייס שכן נאמר שהוא לא מתפשר על המשימה ועל מוכנות מיטבית מבצעית, אך לצד זאת עוסק בגיבוש, במורך ובשביעות הרצון של הצוות.

**שאלה 3 (זרם המנהיגות החדשה)**

**זו לא חברת טכנולוגיה, זה בלון שיווקי: אדם נוימן מאבד את המושכות ב-WeWork**

מעובד מתוך כתבתו של עומר שרביט, זמן ישראל, 25/09/19 וכתבתו של נמרוד הלפרן, דה-מרקר, 08/11/19

מייסד WeWork, אדם נוימן, הצליח לסחוף את עובדי חברת שיתוף חללי העבודה בזכות שאפתנותו וחזונו, ונחשב לאדם מבריק בעל כושר שכנוע ויכולות יוצאות דופן להניע את האנשים שתחתיו. מראשית הדרך, הוא הגדיר את WeWork כחברת טכנולוגיה שתשנה את העולם, והצהיר על רצונו להיות הטריליונר הראשון ביקום. ההצלחה הראשונית של החברה מיוחסת ליכולתו היוצאת דופן של נוימן להרשים ולשכנע עובדים ומשקיעים כאחד בשאיפותיו לשנות את האופן בו אנו עובדים כיום דרך ייצור קהילות של ידע. נוימן לא פיתח טכנולוגיה ייחודית, רשם פטנטים או הציג מוצר בעל ערך יוצא דופן. סוד הצלחתו טמון בכך שניער את שוק הנדל"ן הרדום ורתם את השינויים המסתמנים בשוק התעסוקה על מנת להבטיח למשקיעיו, שראו את השקעותיהם וחסכונותיהם מאבדים מערכם בתקופות מיתון, פוטנציאל מתחדש לרווח גדול. אך לצד הצלחה זו עלו כמה סימני שאלה לגבי מהלך העסקים השוטף של החברה. כך למשל, אחרי שפיטר במפתיע חלק משמעותי מהעובדים לפני שלוש שנים, כינס נוימן את העובדים לאסיפה שכללה כמה סבבים של טקילה והופעה של ראפר מפורסם. נוימן עצמו, כך נטען, משך כ-700 מיליון דולר מהחברה לטובת הונו האישי, ויחד עם זאת שמר את השליטה בה לעצמו. ההצהרות שלו בשנים האחרונות כללו גם שאיפה להיות בן-אלמוות ודיבורים על כך ש"יפתור את בעיית הילדים היתומים בעולם". ואכן, WeWork, שהוערכה בשיאה בערך שיא של 47 מיליארד דולר, נקלעה לקשיים ולבסוף הסכימה לחבילת חילוץ פיננסי על פי שווי של 8 מיליארד דולר בלבד, שדחקה את נוימן החוצה מתפקיד היו"ר - לאחר שנאלץ עוד קודם לכן להתפטר מתפקיד המנכ"ל. אולם, גם בימיה הטובים של החברה הבהבו נורות אזהרה סביב התנהלותו של נוימן. "במבט לאחור, אין שום דרך שזה היה יכול לעבוד", אמר מהנדס תוכנה העובד ב-WeWork. "אנשים היו ב'היי'. אין אדם באמריקה שהסתכל על המספר הזה של 47 מיליארד דולר ולא קיבל עור ברווז". "זה נראה מבטיח", סיפר עובד אחר של החברה העוסק בתחום העיצוב. "אני קניתי את זה, אני מודה. חשבתי שהוא מדהים והייתי מוכן ללכת אחריו באש ובמים. תחום העיצוב היה משעמם וחזרתי ופתאום בא אדם שרצה להפוך סדרי עולם, ואני כמו רבים אחרים חיפשנו לעשות משהו אחר, לצאת מהשגרה החדגונית ולהצטרף לדבר חדש". עובדת אחרת של WeWork, בתחום העיצוב האדריכלי, סיפרה כי התעוררו אצלה ספקות לגבי כישורי הניהול של נוימן לנוכח אי-הסדר ששרר בחברה בתקופת ההתרחבות המהירה של פעילותה והזינוק במספר העובדים. "היה תוהו ובוהו", סיפרה. "נראה היה שנוימן היה מעוניין יותר בקשרים שרקם עם מנהיגי העולם וברצון שלו כי העובדים והמשקיעים יעריצו אותו, מאשר בפיתוח העסקי של החברה. הוא קנה וקנה נכסים ושכר עוד ועוד עובדים, ללא כל גב כלכלי או תכנית עסקית שתגבה את המהלכים האלה". עובדים שהתעוררו אצלם חששות לגבי שיקול הדעת וכושר הניהול של נוימן, הוסיפו כי "תמיד הייתה ההנחה שמאחורי נוימן, עומדת קבוצה של אנשים אינטליגנטיים שעוקבים אחרי המצב ומקבלים החלטות פיננסיות פרקטיות. שמישהו דואג לטפל בדברים", סיפר עובד פיתוח של החברה. לדבריו, ההתפכחות אצלו הגיעה בעקבות הפסגה הגלובלית של WeWork, "אז זה היכה בי. איש מלבדו לא מנהל את החברה, והוא ירד מהפסים".

**סעיף א**

הסבירו כיצד ניתן לאפיין את דפוס המנהיגות של אדם נוימן, מנכ"ל wework לשעבר, על פי זרם המנהיגות החדשה (סעיף 11.5). הסבירו את הזרם בקצרה וקבעו באיזה דפוס מנהיגות (מנהיגות כריזמטית כתורת ייחוס; מתמירה; או עסקאית) אוחז אדם נוימן, מנכ"ל WEWORK לשעבר, בהתאם למתואר בכתבה. הסבירו את הזרם המנהיגות הנבחר ונמקו על בסיס כלל מרכיביו כיצד הוא מאפיין את מנהיגותו של נוימן.

**סעיף א**

זרם המנהיגות החדשה שהתפתח בשנות השמונים של המאה העשרים, זה חוזר לחקר המנהיג אך מדובר בעמדה חדשה ובמרכזה היחסים והחליפין החומריים והרגשיים שבין המנהיג למונהגים. תחת זרם זה ישנם שלושה דפוסי מנהיגות: מנהיגות עסקאית, מנהיגות מתמירה ומנהיגות כריזמטית.

ניתן לאפיין לפי הכתבה את אדם נוימן כמנהיג כריזמטי. מנהיגות כריזמטית הינה מנהיגות שאינה שואבת את עצמתה מהסמכויות הפורמאליות. מנהיגים כריזמטיים נתפסים כסוחפים, משרי בטחון במונהגים תלותיים, מספקים תחושת ישועה למנהגיהם, ומכנסים סביבם את המונהגים הבטוחים כי המנהיג בעל תכונות, התנהגויות ואיכויות יוצאות מגדר הרגיל. לפי הכתבה, נוימן סחף את העובדים באמצעות פנייה רגשית ואידאולוגית בחזון פורץ דרך של שינוי פני העולם, אופי העבודה, בעיית היתומים ועוד, וכן נהג באופנים בלתי שגרתיים ואקסצנטריים בתכלית, גם ללא שיש מאחורי מעשיו או אמירותיו גיבוי ממשי.

ניתן לאפיין את דפוס המנהיגות של נוימן כמנהיגות כריזמטית, עפ"י ארבעת מאפייני תיאוריית הייחוס של קונגר וקאנונגו כדלקמן:

ייחוס תכונות – עפ"י מאפיין זה, מונהגים נוטים לייחס למנהיגים כריזמטיים תכונות כגון ביטחון עצמי, זיהוי וניצול הזדמנויות, אינטליגנציה רגשית ושכלית, וחוזקה בניהול רושם. בהתאם, לנוימן מיוחסות על פי הכתבה תכונות "כריזמטיות", כמו שאפתנות, כושר שכנוע, יכולות יוצאות דופן להניע אנשים, וכן נוימן מתואר כמי שנחשב לאדם מבריק.

ייחוס התנהגויות – עפ"י מאפיין זה, המונהגים מייחסים למנהיג התוויית חזון חדשני ובר השגה, מאמץ למימוש החזון, התנהגות לא שגרתית וייחודית, הקרבה עצמית ונטילת סיכונים ופנייה רגשית למונהגים על בסיס אידאולוגי. לפי המתואר בכתבה, לנוימן היה חזון ייחודי ובולט, רצון להקים חברה שתשנה את העולם, והוא רדף אחרי חלום זה תוך נטילת סיכונים פיננסיים משמעותיים כמו רכישת נכסים מרובים ללא גב כלכלי, הגדלת מצבת כוח האדם של החברה ועוד. התנהגויותיו למשל בעריכת אירוע עם ראפר וטקילות לאחר סבב פיטורים ארגוני, מעידות על התנהגות בלתי שגרתית של נוימן.

משבר – המנהיג "מוכתר" או מתחזק בעתות משבר בהם חרדה ו/או חוסר שביעות רצון מהקיים. ניתן לראות זאת גם ביחס למשקיעים, שלפי הכתבה היו במצב של אובדן ערכן של השקעותיהם וחיפשו הזדמנות לשוב ולהרוויח, ובעיקר ביחס לעובדים, שראו בנוימן כמאפשר שינוי מלהיב בשגרת העבודה שלהם שתוארה עד הגעתו של נוימן כחזרתית ומשעממת. אחד העובדים מתאר כי נוימן היה האיש הנכון בזמן הנכון על רקע השעמום התעסוקתי, כיוון שנוימן ניער את השגרה החדגונית.

מונהגים תלותיים – מאפיין זה עוסק במונהגים אשר יש להם רצון להידמות למנהיג, תוך הזדהות מוגזמת עמו, בין היתר מתוך החשש לאכזבו. עפ"י הכתבה, כולם רצו להיות כמו נוימן, ועובדיו העריצו אותו. כך למשל אומר אחד העובדים כי חשב שנוימן היה מדהים והיה מוכן ללכת אחריו באש ובמים. מדובר באפקט של הקסמה של נוימן את המונהגים, שאינם באמת פועלים מתוך חשיבה אוטונומית.

**סעיף ב**

בהמשך לאפיון סוג המנהיגות של אדם נוימן בסעיף א, הציגו שני חסרונות לדפוס מנהיגות זה, והסבירו אותם על בסיס חומר הלימוד (סעיף 11.5) ובהתאם למתואר בכתבה.

**סעיף ב**

לצד יתרונות של דפוס המנהיגות הכריזמטית, לדפוס מנהיגות זה ישנם גם חסרונות בולטים. תשובה זו סוקרת חסרונות אלו (שימו לב, השאלה ביקשה התייחסות לשניים בלבד עבור תשובה מלאה). מנהיגים כריזמטיים נוטים לבסס מול מונהגיהם יחסים המבוססים על תלות מופרזת - על פי תיאוריית הייחוס של קונגר וקאנונגו, אחד ממאפייני המנהיגות הכריזמטית הוא מונהגים תלותיים, מבולבלים, התלויים בדמות המנהיג על מנת לפעול, מתוך רצון לרצות את המנהיג והערצה עיוורת כלפיו. הנ"ל עשוי להוות חסרון שכן, המונהגים לא מפעילים שיקול דעת עצמאי בארגון, אינם חושבים באופן ביקורתי על אירועים ארגוניים, ואינם בהכרח פועלים באופן המשרת את הארגון נאמנה, אלא הם פועלים רק על מנת לרצות את המנהיג. ניתן לראות בכתבה כי מונהגיו של נוימן טוענים שהיו הולכים אחריו "באש ובמים" גם במקרים בהם שגה בהערכותיו ובסיכונים שנטל, וכי היו תלויים בו ובדמותו הכריזמטית. גם נורות האזהרה שהבהבו לפי המונהגים, לא הובילו אותם לערער בזמן אמת על מנהיגותו ופעולותיו.

מנהיגים כריזמטיים מונעים ע"י רצונם לצבור כוח אישי ומעמד, על חשבון הפעילות הארגונית התקינה והיעילה - לעיתים, מנהיגים כריזמטיים מעדיפים את האינטרסים הפרטיים שלהם, מבצרים לעצמם את הכוח, ומדגישים את יכולותיהם והתנהגויותיהם יוצאות הדופן והאקסצנטריות לכאורה, גם כאשר, התנהגויות אלו אינן עולות בקנה אחד עם האינטרסים הארגוניים של יעילות, רווחיות, שקט תעשייתי, יציבות ובטחון. כך לפי הכתבה, נוימן התעניין במיוחד בקשר עם מנהיגי העולם על חשבון הפעילות העסקית התקינה וכן נטל סיכונים כלכליים אדירים, שהובילו את החברה לפי תהום. כך גם עריכת טקס הטקילות עם הופעת הראפר לאחר סבב פיטורין, מעיד על רצון להיות אהוד בכל מחיר, גם כאשר העלות של אירוע כזה היא גבוהה ביותר, מה שמעיד על החיסרון של צבירת מעמד אישי על חשבון טובת הארגון ואנשיו.

ביטול מקורות סמכות ומומחיות בארגון - מנהיגים כריזמטיים נוטים לבצר ולרכז את הכוח בארגון לעצמם, ולעיתים קרובות מבטלים מקורות סמכות חליפיים או נוספים הקיימים בארגון כמו למשל מומחים. הנ"ל עשוי לגרור היעדר חשיבה ביקורתית או ריסון מהלכים ארגוניים מסוכנים הדורשים פיקוח ובקרה. עפ"י הכתבה, למכרות ההנחה של עובדים כי מאחורי נוימן עמדה קבוצה של יועצים או אנשים אינטליגנטיים שמקבלים החלטות פיננסיות פרקטיות, למעשה נוימן היה היחיד שקיבל החלטות בארגון.

שכרון כוח, ביטחון עצמי מופרז ומוכנות לקחת סיכונים - לעיתים מנהיגים כריזמטיים הזוכים להערצה ממונהגיהם הופכים לשיכורים מכוח ונטולי רסן מה שמוביל אותם לנטילת סיכונים מיותרים. כך לפי הכתבה, נוימן שאף להיות בן אל-מוות, רעיון מופרך לכל הדעות, וכמו כן לקח סיכונים ללא גב כלכלי ממשי או תכנית עסקית סדורה. השלכות מנהיגות זו באות לידי ביטוי באבדן שווי שוק החברה, היקלעותה לקשיים ודרישתה לחבילת סיוע.

**שאלה 4 (זרם המנהיגות החדשה)**

**כך הפך גלעד יפת את עבודת השורשים לחברה של 133 מיליון דולר בשנה**

מעובד מתוך כתבתה של רותי לוי, דה-מרקר, 05/01/2018

את הכינוי "שרלוק הולמס הישראלי" קיבל גלעד יפת, המייסד והמנכ"ל של חברת מיי הריטג' (My Heritage) מעיתונאי צרפתי, אחרי שפיצח תעלומה הנוגעת לתמונות ששדדו הנאצים ומוחזקות במוזיאונים ברחבי צרפת. זה קרה לפני כמה שנים, כשיפת איתר את היורשים החוקיים של יצירה התלויה במוזיאון ד'אורסה הפריזאי, של הצייר גוסטב קורבה, ובה צוקים אחרי סערה. "הצרפתים טענו שאי אפשר למצוא את היורשים. אני מצאתי אותם תוך רבע שעה", הוא נזכר. "זה גם לא היה מסובך: הבעלים של היצירה היה יהודי בשם מארק וולפסון – שם נפוץ בעולם, אבל נדיר אצל יהודים. לא היו הרבה יהודים שנקראו כך בשנות ה-40 בפריז. בדקתי באתר יד ושם, וגיליתי עדות שהשאירה לגביו בתה של האחיינית שלו. היא הייתה בת 60 פלוס, והצלחתי לאתר אותה עם מעט עבודה בלשית נוספת. היא ידעה שקרובי משפחתה נרצחו באושוויץ, אבל לא ידעה שנגנבו מהם יצירות אמנות ששוות מיליונים". יפת המשיך עם הפרויקט בהתנדבות, ובכל עת שהיה לו זמן פנוי, חזר וחיפש בעלים של עוד תמונה מאוסף יצירות המופת הגנובות. עד היום הוא איתר שמונה יורשים שזכאים לבעלות על כ-20 יצירות שנגנבו מקרוביהם.

את החיבה והסקרנות שיש לו להיסטוריה ולגניאולוגיה (חקר שורשים משפחתיים) תיעל יפת להקמת מיי הריטג' ב– 2003 , חברת טכנולוגיה ייחודית בנוף ההיי־טק המקומי, שפיתחה רשת חברתית של אילנות יוחסין תחת חזון שאפתני למדי: "למפות את אילן היוחסין של האנושות ולאפשר לכל אחד ואחת לגלות ולשתף שורשים משפחתיים", כדבריו. כיום, התוכנה שפיתח יפת בביתו כתחביב פרטי היא מסד נתונים ענק החולש על 40 מיליון אילנות יוחסין, המתארים את חייהם של 2.5 מיליארד בני אדם, שהעלו לאתר 93 מיליון משתמשים ב-42 שפות. האתר מאפשר למשתמשיו להצליב מידע, למצוא קרובים רחוקים בעצי משפחה אחרים ולעבות את אילן היוחסין שלהם במאגרים ומסמכים שהחברה יוצרת ורוכשת.

יפת מספר, כי "הקמתי את החברה ב-2003. רציתי לבנות אותה במודל של מימון עצמי, כי באותה תקופה היו סיפורים לא טובים על קרנות הון סיכון שהורסות חברות, דוחפות אותן לבזבוזי כספים, מחליפות את היזם ומצניחות מנכ"ל אמריקאי. אז השקעתי את כל החסכונות שהיו לי. היו לי כמה עובדים בישראל אבל הם היו יקרים מאוד, והייתי חייב לזרז את הפיתוח ולהשיג עובדים נוספים, אז עשיתי מיקור חוץ להודו, שבדיעבד היה חוויה לא מוצלחת. אני חושב שסטארט־אפ בתחילת דרכו לא צריך להתעסק עם מיקור חוץ של מתכנתים. אתה בונה מגדל, ואם הוא נשען על יסודות רעועים - כל היתר מתנדנד. "עשיתי פיילוטים בתשלום עם ארבע חברות הודיות שונות, ולכל אחת נתתי עבודה אחרת. כשאתה עושה פיילוט כל חברה נותנת לך תפוקה גדולה פי שלושה, כי הן רוצות לזכות. אז באמצעות ארבעה פיילוטים השגתי המון תפוקה יחסית לכסף. בסוף בחרתי את אחת החברות שהייתה הכי טובה בפיילוט והמשכתי רק איתה. למרות זאת, הבעיה העיקרית הייתה האיכות. את מקבלת איכות בינונית ומטה ולא את זו שאת יכולה לקבל מהמפתחים הישראלים, שאני טוען שהם הטובים בעולם. יש גם משמעות לזה שאני מכיר את העובדים ורואה אותם מדי יום. אני יכול לעודד אותם, להכווין אותם, לאפשר להם לעסוק בצורה ממוקדת יותר בדברים שהם טובים בהם ומעניינים אותם. זה גם טוב להם וגם טוב לחברה. לכן, העברתי את כל העבודה בחזרה לישראל".

"היה לי חזון טכנולוגי מתקדם יחסית לגבי הכיוון של החברה, ורציתי להשתמש בזיהוי פנים בתמונות. חשבתי שזה יהיה מדהים אם תהיה אפשרות שכל אחד יעלה תמונות משפחתיות לאתר, יתייג את מי שהוא מכיר והמערכת תלמד את כל הפרצופים ותחפש את הקרובים שלך בתמונות של אחרים. התחלתי לפתח את הטכנולוגיה הזאת, אבל היא לא הייתה בתחום ההתמחות שלי. מצאתי סטארט־אפ די מצליח בגרמניה, שהטכנולוגיה שלו משמשת לאיתור טרוריסטים בשדות תעופה. ב-2004, כשהייתי יזם חסר כל, טסתי למייסד הסטארט־אפ לספר לו שאני רוצה להשתמש בזה באינטרנט לחקר שורשים משפחתיים. הוא כמעט נפל מהכיסא: 'מה פתאום לזהות אנשים באינטרנט ומי רוצה לתייג אנשים בתמונות, מה זה השטויות האלה?'. הוא אמר לי שזה עולה 250 אלף יורו לשרת ושאקח כמה שאני רוצה. ואני ברוב חוצפתי אמרתי לו שאני רוצה את הטכנולוגיה שלו בחינם. "הראיתי לו תמונות של סבא שלי ואמרתי לו: 'תשמע, אתה רוצה לנבא איך יראה טרוריסט שלא ראו אותו חמש שנים ואנחנו נאפשר את זה, כי אצלנו בגניאולוגיה אנשים מתייגים את קרוביהם בתמונות מגיל צעיר ועד 80 , המון תמונות שעוקבות אחר השינויים בפנים של אנשים'. הבטחתי לו שאם הוא ייתן לי את הטכנולוגיה, אתן לו במתנה אוספים אנונימיים ללא פרטים מזהים, שיאפשרו לו לפתח אלגוריתמים של הזדקנות הפנים, דבר שהוא לא יוכל להשיג בשום מקום אחר. הוא השתכנע, ובתמורה לתמונות שהוא עוד לא קיבל , הוא נתן לי את הטכנולוגיה בחינם". כלקח מהתהליך הזה, אומר יפת, "גילינו שרכישות של חברות מתחרות מקדמות את העסק, כי הן מאפשרות לצבור משתמשים ונתונים שקשה למשוך בצורה אורגנית. כי כשאדם בונה אילן יוחסין הוא מזמין את שאר המשפחה, ומאוד קשה להזיז משפחה מאתר לאתר. אז קנינו את אתרי אילנות היוחסין המובילים בגרמניה, בפולין, בבריטניה ובהולנד, ועשינו עוד ועוד רכישות שאפשרו לנו לגדול ולהתחזק, ולהיות מובילים בתחום.

מהר מאוד, הפך המיזם הקטן של יפת להצלחה מסחררת בקנה מידה עולמי. "השנה צמחנו ל-420 עובדים, ואנחנו מתכננים לגייס לפחות 80 נוספים בשנה הקרובה. אני חושב שהמפתח בשימור עובדים הוא גיוון וחופש להתבטא, ויותר מזה, לתת להם הרגשה שהם עושים טוב בעולם. "יש לנו מסורת שאנחנו מעודדים עובדים ליזום פרויקטים בעצמם. כך למשל, לקראת ההשקה של ערכות הדנ"א אחד העובדים שלנו, מפתח ווב, הציע שנסייע לאחד את משפחות ילדי תימן החטופים. נרתמנו לעניין, ומאז תרמנו 1,200 ערכות דנ"א לפרויקט, ומאות עובדים שלנו התגייסו לבצע אותו בהתנדבות. עובד אחר שלי בא עם רעיון לתעד מצבות בבתי קברות, ואחרי שנתתי לו אור ירוק הוא הצליח להרים פרוייקט צילום של 3 מיליון קברים.

ומה הלאה? יפת מכריז כי "כיווני הצמיחה העתידיים של מיי הריטג' מציתים את הדמיון. בשלב זה החברה אנחנו בוחנים בעניין רב הפקת מידע מבדיקות הדנ"א שאנחנו משווקים. אחד ממהנדסי התוכנה שלי נכנס לעניין חזק, אז שלחנו אותו לעשות תואר נוסף בביו-אינפורמטיקה, ועכשיו הוא מפתח עבורנו את התחום הזה. הפוטנציאל המדעי כאן מרהיב והוא מעניק לנו יתרון ייחודי לקראת העתיד".

חשוב להתייחס לדבריו של יפת עם קורטוב של ביקורת, שכן למרות מאמציו להציג את עצמו כחלוץ פורץ דרך ואת החברה כגולת הכותרת של עולם הגניאולוגיה, בשנים האחרונות ספגה מיי-הרטיג' גם ביקורת על התנהלותה התאגידית הדורסנית, וסבלה מפריצות ובעיות אבטחת מידע רבות. יחד עם זאת, אי אפשר שלא להתרשם בכל זאת ממחויבותו העזה לתחום ומהצלחתו עד כה.

**הסבירו כיצד ניתן לאפיין את דפוס המנהיגות של גלעד יפת מנכ"ל 'מיי הרטיג'', על פי זרם המנהיגות החדשה (סעיף 11.5). הסבירו את הזרם בקצרה וקבעו באיזה דפוס מנהיגות (מנהיגות כריזמטית כתורת ייחוס; מתמירה; או עסקאית) אוחז גלעד יפת, מנכ"ל "מיי הרטיג", בהתאם למתואר בכתבה. הסבירו את הזרם המנהיגות הנבחר ונמקו על בסיס כלל מרכיביו כיצד הוא מאפיין את מנהיגותו של יפת.**

מדובר במנהיגות מתמירה. מנהיגות מתמירה הינה מנהיגות המתבססת בחלקה על מרכיבים כריזמטיים ורגשיים. אבל, תחת מנהיגות זו, יש מגמה של המנהיג לייצר שינוי. מנהיג מתמיר עסוק בשינוי לטובה של מונהגיו, ומצליח להגביר את הביטחון העצמי ואת המוטיבציה שלהם כתוצאה מהחיזוק/הסיפוק העצמי שהמונהגים חשים בעת ביצוע המשימה. ניתן לראות כי יפת הוא מנהיג שמבקש לקדם את המונהגים שלו, ודרך כך לקדם את החברה ואת המעורבות שלהם בה. בכתבה באים לידי ביטוי מאפייני המנהיגות המתמירה האלה:

גירוי אינטלקטואלי – עידוד המונהגים לחשוב בדרכים חדשות ויצירתיות ואתגור אופני החשיבה הקיימים. יפת אינו פותר למונהגיו את בעיותיהם, אלא מאפשר להם ללמוד ולהתפתח בצורה אישית. כך, הוא מאפשר לעובדים ללמוד תחומי עניין חדשים בתמיכת הארגון, ונותן להם הזדמנות להוביל פרוייקטים אישיים דוגמת איחוד משפחות ילדי תימן וצילום הקברים המוזכרות בכתבה.

מוטיבציה השראתית – הנעת המונהגים באמצעות סיפוק משמעות ואתגר בעבודת המונהגים, מתן השראה להשקיע ולהיות מחויבים, עידוד עבודה משותפת ושימוש בסמלים וברגשות כדי להניע את העובדים להשיג מטרות. ניתן לראות היבט זה באמירתו של יפת כי לדעתו המפתח בשימור עובדים הוא גיוון וחופש להתבטא, ובהדגשתו את החשיבות של מתן הרגשה לעובדים כי הם עושים טוב בעולם, כלומר נטיעת ציפיות גבוהות, דרישות למחויבות לו והתייחסות לשאלות של משמעות בהעסקה.

התחשבות אינדיווידואלית – מתן אקלים תומך למונהגים, ופעילות חונכת ויועצת שלהם תוך מתן קשב אישי ויחס מכבד. כמתואר בכתבה, יפת מאמין ביצירת קשר אישי משמעותי עם עובדיו, הוא גאה בכך שהוא מכיר את העובדים, רואה אותם מדי יום ומכווין ומעודד אותם בהתאם להיכרות האישית עמם. גם זה שהוא מאפשר לעובדים להוביל פרויקטים אישיים זה דוגמה לכך.

השפעה כריזמטית – נטיעת חזון ותחושת שליחות ברורה למונהגים. גלעד יפת הוא בעל מאפיינים כריזמטיים מובהקים, יש לו חזון ברור גם ביחס למטרות החברה וגם ביחס לדרכי פעולתה (מימון עצמי, חזון טכנולוגי, תפיסה לגבי מקומה של החברה ביחס לסביבתה והשפעותיה על הסביבה), וניתן לטעון כי הוא נוקט בהתנהגויות של הקרבה (מממן את העסק, נוטל סיכונים, משקיע ומוביל).

**שאלה 5 (זרמים בחקר מנהיגות)**

**עובד טוב הוא עובד שטוב לו: מנהלים צריכים להפוך מ"בוסים" ל"מאמנים"**

מעובד מתוך כתבתה של טלי חרותי-סובר, דה-מרקר, 13/09/2021

"הפגמים שבהם ארגון צריך לטפל כבר אינם מצויים בתהליכים, כבעבר; כיום אלה כשלים במימוש הפוטנציאל האנושי" - כך קובעים ג'ים קליפטון וג'ים הרטר בספרם החדש, "המנהל: מבוס למאמן". השניים מסבירים כי בשונה ממנהלים בשיטה המסורתית, שנדרשו להסיר חסמים בתחומים טכניים, לניהול החדש יש מטלה עיקרית אחת: פיתוח העובדים. הם הגיעו למסקנה זו בעקבות ניתוח של יותר מ–1,000 מחקרים. אחד הממצאים המעניינים שלהם הוא השינוי בתפישות עקרוניות של העובדים. למשל, בראש סדר העדיפויות של אמריקאים בעבר הוצבו הדברים הבסיסיים והמוכרים: ביטחון, אוכל ומחסה, משפחה, בעלות על בית וחיים שלווים. אלא שכיום, בארה"ב - כמו ברוב העולם המפותח - סדר העדיפויות השתנה: "החלום הגדול של האנשים הוא שתהיה להם עבודה טובה", קובעים קליפטון והרטר. "משפחה, ילדים, בעלות על בית ושלווה עדיין חשובים לאנשים, אבל בעדיפות נמוכה יותר". "עבודה טובה" היא מושג סובייקטיבי, אבל בסקרים שערכו התגבשה הגדרה אחידה למדי, גם על ידי עובדים ממדינות שונות. "עבודה גרועה" הוגדרה כעבודה חלקית, בשכר נמוך, שבה יכולות העובדים אינן באות לידי ביטוי. "עבודה טובה", מנגד, היא משרה מלאה שבצדה משכורת המאפשרת לחיות ברווחה. "עבודה מצוינת" כוללת את שתי תכונות העבודה הטובה, נוסף על עוד מרכיב מפתיע: מנהל או ראש צוות מוערך ואהוד שמעודד התפתחות. נראה שיש מתאם בין עובדים בעבודה מצוינת לבין תחושתם של העובדים שדיווחו כי הם מסורים למקום העבודה באופן משמעותי, ומרגישים שהם צומחים, מתפתחים ומאתגרים את עצמם בתפקיד. שינוי תפיסה של עובדים את מקום העבודה ומהם מחפשים בעבודה + העדפה למנהל שמפתח ומקדם את העובד בתפקיד.

אבל, 15% בלבד מהעובדים בעולם מדווחים כי יש להם עבודה מצוינת, בעוד 85% אומרים שהם אינם חשים מחוברים לעבודתם, עושים רק מה שמבקשים מהם, או גרוע מכך - שונאים את עבודתם. הבשורה הטובה היא שאפשר לשנות זו בפשטות. על פי קליפטון והרטר, יש לשנות באופן דרמטי את אופן הניהול, כך שמנהלים יהפכו למאמנים. אימון כולל שלושה עקרונות עבודה בסיסיים. הראשון הוא שיתוף העובד בקביעת המטרות שבהן עליו לעמוד. לפי קליפטון והרטר, הסיכוי של עובדים ששותפו בקביעת המטרות המקצועיות שלהם להפוך לעובדים מחוברים גבוה פי ארבעה בהשוואה לעובדים שלא שותפו בקביעת המטרות. אף שלכאורה מדובר בפעולה טריוויאלית בשוק העבודה החדש, מחקרים מראים כי רק 30% מהעובדים מדווחים שהתנאי הזה מתקיים - כלומר, מנהלים אינם טורחים לקבוע מטרות מקצועיות שבהן אמורים העובדים לעמוד, יחד איתם. עקרון ראשון – שיתוף עובדים בקביעת מטרות עקרון העבודה השני נועד גם הוא להעלות פי ארבעה את הסיכוי למחוברות, אם רק יתקיים. ברוב הארגונים מספקים לעובדים משוב אחת לשנה, או במקרה הטוב אחת לרבעון. מול הנתונים האלה מציעים החוקרים לקיים עם העובדים שיחות משוב יומיומיות ומשמעותיות, תוך התבססות על הבנת החוזקות של העובד והצלחותיו, בניגוד להתמקדות בחולשות וכישלונות, כפי שעשה הניהול המסורתי. שיחות משוב כאלה הופכות למעין אימון, ובאמצעותן קל יותר לקדם יחד את המטרות שהוגדרו. מומלץ למנהלים לקיים עם העובדים שיחות משוב משמעותיות אחת לשבוע, אם לא מדי יום. עובדים שרואים במנהלים שלהם דמויות משמעותיות יעמיקו את תחושת המחוברות הארגונית וישאבו ערך רב משיחות אלה. עקרון שני- מיקוד במשוב משמעותי שמתמקד בחוזקות העובד + ראיה המנהל שלהם כדמות משמעותית עבורם. עיקרון שלישי במעבר מתפקיד בוס למאמן כולל יצירה של תוכנית פיתוח מותאמת אישית לעובד, המקבילה למטרות הארגון. התוכנית צריכה להשתלב במדידת הביצועים של העובד, מכיוון שאחרת עלול להיווצר נתק בין ההתפתחות האישית של העובד לבין מטרות הארגון. תכליתם החדשה של עסקים, ושל עתיד העבודה, חייבת לכלול את מימוש מלוא הפוטנציאל האנושי". עקרון שלישי – תכנית פיתוח מותאמת אישית המחוברת למטרות הארגון.

**התייחסו לתפיסותיהם של קליפטון והרטר אודות מנהיגות המוצגות בכתבה. בחרו את אחת מתיאוריות**

**המנהיגות המוצגת במסגרת פרק 11 המתאימה ביותר לתפיסות אלה. הסבירו את התיאוריה שבחרתם,**

**קבעו כיצד ניתן לנתח באמצעותה את מנהיגותם הרצויה של מנהלים כיום על פי הכתבה , ונמקו קביעה**

**זאת על בסיס מושגי התיאוריה ועל בסיס הכתבה.**

**תשובה 5 (זרמים בחקר מנהיגות)**

זוהי שאלת יישום, אך שאלה זו הינה רחבה בהיקפה. השאלה מבקשת בחירה של אחת מתיאוריות המנהיגות שנלמדו ביחידה, המתאימה ביותר עבור המתואר בקטע אודות הנדרש ממועמדות ומועמדים לתפקיד הניהול המוצע במודעה.

בשאלה זו ניתן להתייחס למספר תשובות אפשריות (בתשובתכם יש להציג אחת בלבד, בהתאם לדרישות השאלה):

**מודל הסריג הניהולי** – מודל זה מהווה פיתוח מאוחר ומתקדם יותר במסגרת זרם סגנונות התנהגות. על פי מודל הסריג הניהולי של בלייק ומוטון ישנם שני היבטים מובחנים של נטיות התנהגותיות בקרב מנהיגים: דאגה לתפוקה (משימתיות) ודאגה לאנשים (התחשבות), התלויים זה בזה להצלחה ניהולית. כלומר, תפיסתם היא כי מנהיגות מתחשבת ומנהיגות משימתית אינם ניגודים התנהגותיים, אלא כי בכל מנהיג ניתן לאתר סגנון מנהיגות המבוסס על שילובן של נטיות אלה. על בסיס הנחה זו נבנה סריג, המדרג את נטיות אלה על פני סקאלה של 1-9, המביאה לידי ביטוי 81 סגנונות מנהיגות.

בדבריהם של קליפטון והרטר ניתן לראות ביטויים של שני היבטים התנהגותיים אלה, כלומר הם רואים במנהיג כפי שאוחז הן בהתנהגויות משימתיות והן בהתנהגויות מתחשבות. בין ההתנהגויות המשימתיות שהם מעודדים ניתן לראות דאגה לתפוקה ועמידה ביעדים, מתן הוראות ברורות לעובדים והכנת תכנית עבודה עמם, ועוד. בין ההתנהגויות המתחשבות שהם מעודדים ניתן לראות את פיתוח העובדים, את העצמת הערך העצמי שלהם ודאגה לתחושת המחוברות שלהם.

יחד עם זאת הדגש רב יותר על ההתנהגויות המשימתיות ובמיוחד על עמידה במטרות ארגוניות. לכן, סגנון המנהיגות המבטא את השילוב המתאים ביותר למנהיגות אותה מציעים קליפטון והרטר הוא סגנון המשלב דגש רב על דאגה לתפוקה (משימתיות), לצד דגש מעט פחות על דאגה לאנשים (התחשבות). כך, ניתן להציע כי הם מקדמים סגנון מנהיגות של 8.3 או 8.4 לערך, בו ההתנהגויות המשימתיות מרכזיות יותר לצד התנהגויות מתחשבות.

**זרם המנהיגות החדשה / מנהיגות מתמירה** – זרם המנהיגות החדשה מעמיד במרכזו את מערכות יחסי הגומלין שנוצרות בתהליכי מנהיגות, ושואל כיצד באמצעות דפוסי יחסי הגומלין השונים הנוצרים בין המנהיג למונהגיו פועל המנהיג על מנת להוביל את מונהגיו. מנהיגות מתמירה הינה מנהיגות המתבססת בחלקה על מרכיבים כריזמטיים ורגשיים. אבל, תחת מנהיגות זו, יש מגמה של המנהיג לייצר שינוי. מנהיג מתמיר עסוק בשינוי לטובה של מונהגיו, ומצליח להגביר את הביטחון העצמי ואת המוטיבציה שלהם כתוצאה מהחיזוק/הסיפוק העצמי שהמונהגים חשים בעת ביצוע המשימה.

ניתן להציע כי קליפטון והרטר מקדמים דפוס זה, שכן המנהל הטוב לתפיסתם עסוק בקידום מונהגיו, בהגברת המחוברות שלהם ובבניית החוזקות שלהם עבור הצלחה הן שלהם והן של הארגון.

בכתבה באים לידי ביטוי מאפייני המנהיגות המתמירה האלה:

גירוי אינטלקטואלי – מנהיג מתמיר דוחף את מונהגיו לחשוב בדרכים חדשות ויצירתיות ומאתגר את אופני החשיבה שלהם. על פי קליפטון והרטר המטרה של המנהיג היא להביא למיצוי מלוא הפוטנציאל האנושי בארגון. הם מבקשים לעודד מנהיגות שתביא במונהגים להרגשה של צמיחה והתפתחות בתפקיד המקצועי שלהם ומאתגרים את עצמם, כך למשל הם מציעים שעל המנהיג לקבוע יחד עם המונהג מטרות אישיות המתאימות לו וליכולותיו ותכנית פיתוח מותאמת אישית.

מוטיבציה השראתית – מנהיג מתמיר מניע את המונהגים באמצעות סיפוק משמעות ואתגר בעבודת המונהגים, מתן השראה להשקיע ולהיות מחויבים, עידוד עבודה משותפת ושימוש בסמלים וברגשות כדי להגביר מוטיבציה אצל העובדים להשגת מטרות. ההתייחסות של קליפטון והרטר למנהיגות מציעה שעל המנהיג להביא את המונהגים לרמה גבוהה של מחוברות או מחויבות רגשית לארגון דרך תהליכי הייעוץ והמשוב שהוא מספק להם.

התחשבות אינדיווידואלית – מנהיג מתמיר מעניק אקלים תומך למונהגים, ועוסק בפעילות חונכת ויועצת שלהם תוך מתן קשב אישי ויחס מכבד. בהתאם, מוצע בכתבה כי על המנהיג לערוך שיחות משוב תכופות עם כל מונהג ולקדם תכנית פיתוח המותאמת ליכולותיו ולצרכיו.

השפעה כריזמטית – מנהיג מתמיר נוטע חזון ותחושת שליחות ברורה למונהגים. קליפטון והרטר מתייחסים לכך שעל המנהיג להיות דמות משמעותית עבור העובדים, להיות מוערך ואהוד, להיות "מאמן" ולא "בוס".

**זרם המנהיגות המצבית / מודל נתיב-מטרה** – מודל זה הינו מודל מצבי, המתייחס להתאמת סגנון המנהיגות לתנאי המצב בו פועל המנהיג, על מנת להניע את העובדים להשיג מטרות ארגוניות. האוס הגדיר את המצביות ביחס לשני היבטים: מאפייני המונהגים ומאפייני הסביבה. הוא התייחס לקשר בין אלה לבין סגנון המנהיגות הרצוי, וסבר כי תפקידו העיקרי של המנהיג לסלול נתיב מתאים להשגת המטרות, באמצעות הסרת כל המכשולים והבעיות העומדים בפני העובדים בדרכם להשגת אותן מטרות. האוס הציע ארבעה סגנונות מנהיגות שמנהיגים יכולים לאמץ בהתאם לנדרש במצב נתון. על פי האוס, כאשר סגנון המנהיגות מתאים למאפייני המונהגים ולמאפייני המשימה, הרי והמונהגים חשים כי המנהיג מסייע להם להגיע לתוצאות הרצויות ולכן שביעות רצונם, המוטיבציה שלהם וכן ביצועיהם בפועל עולים. על פי הצעותיהם של קליפטון והרטר, על מנהיג טוב להיות מאמן, כלומר להציב מטרות, לבנות תכנית עבודה, לתת משוב תכוף ולעודד את מונהגיו על מנת שיחושו מחוברות וימצו את הפוטנציאל שלהם. אפשר להתייחס באופן כללי לכך שקליפטון והרטר מתייחסים למונהגים שהם בעלי רצון בעבודה טובה, שתאתגר אותם, בשייכות ארגונית ובהתפתחות אישית. את אלה ניתן לשייך למאפייני משימה שהיא מאתגרת ומורכבת ולמאפייני מונהגים שהם בעלי ציפיות גבוהות ובעלי צורך בהצטיינות, ובהתאם קליפטון והרטר ממליצים על סגנון מנהיגות הישגי, בו המנהיג מספק אתגרים, מדרבן את המונהגים להצטיין ומציג סטנדרטים ברורים וגבוהים לביצוע.

**שאלה 6 (זרמים בחקר מנהיגות)**

קראו את הכתבה וענו על השאלות לאחריה:

**היי-טק בעוספיא, חוסן בבית-שאן**

מעובד מתוך כתבתו של קובי ליברמן, ynet, 22/05/19

פרופ' דויד דרי, מנהל מרכז מנדל למנהיגות בצפון, הוא מבכירי חוקרי המנהל והמדיניות הציבורית בישראל. כשהוא נכנס לפני כשנתיים בפעם הראשונה למשרדי מרכז מנדל למנהיגות בצפון, הבעיה הגדולה הייתה השאלה: מה מנדל צריכים בכלל לעשות בצפון? סניף בפריפריה? הרי זה מנוגד לתפיסתם שלפיה התייחסות לפריפריה ככזו מולידה מציאות של פריפריה, פערים ובעיות. "התשובה שנתתי, ושממנה נגזרה הפעילות, היא: לייצר מנהיגות, שדרך דוגמה אישית תייצר אחריות וציפיות בקהילה. מנהיגות היא מנהיגות היא מנהיגות. היא לא מסתפקת במה שיש, אלא פועלת כדי לשנות. אין דבר כזה מנהיגות אזורית או מקומית, ולא משנה באיזה תחום היא עוסקת. לכן, הדרך לעזור לפריפריה היא קודם כל להוציא ממנה את התפיסה העצמית של פריפריה ולהביא אליה את המרכז. לכן פתחנו תוכנית עם מלגות, דרכה כל משתתף יוכל להתפנות לשנת לימודים ולאחריה לשוב "לחיים האמיתיים" עם כלים שמאפרים לו לממש את חלומותיו".

לדברי דרי, "אחד המאפיינים הבולטים של הרכב האוכלוסייה בצפון הוא האחוז הגבוה של ערבים. בנוסף, חלקם הגדול של היישובים הערביים בעלי הפרופיל הסוציו־אקונומי שלהם נמוך. במרכז מנדל למנהיגות בצפון, התפיסה היא כי אם יש סיכוי לחיים פוריים בצפון, זה רק אם יהודים וערבים יכירו, ישתפו פעולה ויחיו ביחד. לכן, אנחנו משתמשים במתח ובמציאות על מנת ליצור דיון ובוחרים אנשים שמראש מעוניינים בקשר אחד עם השני ושמה שמאחד אותם זו האופטימיות והרצון ללמוד אחד מהשני ולשתף פעולה. הבוגרים שלנו בונים פרוייקטים מדהימים שמסייעים לקהילות שמהן הם מגיעים. אנחנו מזהים את התלמידים שלנו שיש להם פוטנציאל, ומסייעים להם להגשים את החלום".

תכניות הלימודים במכון מנדל למנהיגות מציידות את הבאים בשעריהן בארגז כלים מושגי, תיאורטי ומעשי והמשותף לבוגריהן הוא היכולת לתרגם באמצעותו את חזונם לעשייה ראויה. פרופ' שלמה (סימור) פוקס, נשיאה הראשון של הקרן בישראל ומכונן דרכה, ביסס את תוכניות ההכשרה כך שיביאו את בוגריהן להגדיר היטב את תפיסות החזון שלהם ולבדוק אותן נוכח מציאות שאינה חדלה להשתנות.

"אנחנו מסייעים לתלמידים שלנו לפתח כישורי מנהיגות מקצועית. מנהל מצוין יהיה יעיל יותר כשלרשותו תפיסת חזון ברורה וארגז כלים איכותי, מנהיג מוצלח ירחיב את השפעתו וייטיב את פעולתו כשלרשותו יכולת ניהולית יעילה וכישרון לראות ולתמוך בכל אחד ואחד מן האנשים העומדים לצדו, לעודד אותם ולדחוף אותם קדימה. פרויקטים כגון אלה שאנחנו תומכים בהם אינם יכולים להתממש באמצעות פעולתו של אדם אחד, טוב ככל שיהיה. על המנהיג לדעת לרתום אנשים אחרים לפועלו, לאתגר אותם ואת הדרך בה הם חושבים ופועלים, ואנו מצפים כי תוך כך יעורר גם בהם את הרצון והבטחון לעשייה משמעותית", כך לדברי דרי. "התפיסה במנדל היא כי אלה דברים שאפשר לפתח, גם בעקיפין: רוחב הראייה ודיוקה, מידתיות, בהירות הניסוח, רתיעה מקלישאות ופתיחות לתפיסות אחרות משלנו תמיד ראויים לטיפוח, אף אם התוצאה נשארת בגבולות הניהול המיטבי".

**סעיף א**

**התייחסו לתפיסה של מרכז מנדל למנהיגות בצפון אודות מנהיגות המוצגות בקטע. בחרו את אחת מתיאוריות המנהיגות (פרק 11) שנלמדו המתאימה ביותר לרעיון זה, והסבירו כיצד ניתן להבין את הצעותיהם באמצעותה.**

**סעיף א**

ניתן לאפיין את תפיסת המנהיגות הרצויה על פי מכון מנדל דרך זרם המנהיגות החדשה. זרם זה מתמקד במערכות יחסי הגומלין הנוצרות בין למנהיג לבין המונהגים שלו ובאופן בו הקשרים ביניהם מכוננים השפעה.

ביחס לזרם זה, מדובר במנהיגות מתמירה. מנהיגות מתמירה הינה מנהיגות המתבססת בחלקה על מרכיבים כריזמטיים ורגשיים. אבל, תחת מנהיגות זו, יש מגמה של המנהיג לייצר שינוי. מנהיג מתמיר עסוק בשינוי לטובה של מונהגיו, ומצליח להגביר את הביטחון העצמי ואת המוטיבציה שלהם כתוצאה מהחיזוק/הסיפוק העצמי שהמונהגים חשים בעת ביצוע המשימה.

בכתבה באים לידי ביטוי מאפייני המנהיגות המתמירה האלה:

גירוי אינטלקטואלי – מנהיג מתמיר דוחף את מונהגיו לחשוב בדרכים חדשות ויצירתיות ומאתגר את אופני החשיבה שלהם. בהתאם לתפיסות של מרכז מנדל למנהיגות, על המנהיג לדחוף את אנשיו, לאתגר אותם ואת האופן בו הם חושבים ופועלים. כלומר, המנהיג מצופה לעודד את אנשיו לחשוב ולפעול בצורה עצמאית, חדשה ומשמעותית עבורם

מוטיבציה השראתית – מנהיג מתמיר מניע את המונהגים באמצעות סיפוק משמעות ואתגר בעבודת המונהגים, מתן השראה להשקיע ולהיות מחויבים, עידוד עבודה משותפת ושימוש בסמלים וברגשות כדי להגביר מוטיבציה אצל העובדים להשגת מטרות. ההתייחסות של מכון מנדל למנהיגות מציעה כי על המנהיג לעורר באנשיו את הרצון לעשייה משמעותית, לעודד אותם ולדחוף אותם קדימה, ובהקשר של פעילות הבוגרים, לקדם דרך חזונם עשייה חברתית הנשענת על יוזמה, גם אצל המונהגים.

התחשבות אינדיווידואלית – מנהיג מתמיר מעניק אקלים תומך למונהגים, ועוסק בפעילות חונכת ויועצת שלהם תוך מתן קשב אישי ויחס מכבד. בהתאם, התפיסה במרכז מנדל למנהיגות היא כי מנהיג מוצלח רואה את אנשיו ותומך בהם, לא כקבוצה אלא כאינדיווידואלים.

השפעה כריזמטית – מנהיג מתמיר נוטע חזון ותחושת שליחות ברורה למונהגים. הדגש העיקרי והמשמעותי של מרכז מנדל למנהיגות ביחס למנהיגות היא עיצוב של חזון משמעותי של המנהיג ועל ידיו, באמצעותו הוא מוביל ורותם את מונהגיו אחריו.

**סעיף ב**

**התייחסו לטענותיו של פרופ' דוד דרי המופיעות בכתבה ביחס ליכולת ללמד מנהיגות. האם אתם סבורים כי ניתן ללמוד כיצד להיות מנהיג? כדי להציג ולהסביר את תשובתכם, בחרו את אחד מן הזרמים של חקר המנהיגות בארגונים שנלמדו ביחידה 11 ובססו באמצעותו את תפיסתכם בנושא.**

**סעיף ב**

זוהי שאלה ביקורתית, המזמינה אתכם להציג ניתוח רחב יותר של תיאוריות ומושגים, בהתאם להבנה שלכם ולביקורות שדנתם בהן ביחס לחומר הלימוד. השאלה ביקשה מכם להביע את עמדתכם האישית לגבי היכולת של אנשים ללמוד כיצד להיות מנהיגים.

כלומר, היה עליכם לקבוע דרך ההבנה שלכם ובמילים שלכם, האם אתם סבורים שמנהיגות היא נרכשת או טבועה באדם, כיצד עמדה זו שלכם מתקשרת לטענותיו של פרופ' דוד דרי המוצגות בכתבה, וכיצד היא מתכתבת עם אחד מזרמי המנהיגות המופיעים ביחידת הלימוד.

מבנה התשובה פתוח, אולם עליו להכיל (1) טענה ברורה לגבי עמדתכם; ו-(2) נימוק מפורט, המבסס ומסביר את עמדתכם לאור חומר הלימוד ולאור המתואר בכתבה.

כתשובה לשאלה זו התקבלו תשובות רבות ומגוונות. כיוון שהמוקד שלה הוא הבעת דעה, הרי וכל דעה שלכם התקבלה בתנאי שאינה סותרת את הנתונים המובאים בכתבה ו/או בחומר הלימוד, ובתנאי שהיא מוסברת ומנומקת כהלכה.

**שאלה 7 (מגדר ומנהיגות)**

קראו את הכתבה וענו על השאלות לאחריה:

**זו ההזדמנות של נשים בהריון להתנהג יותר כמו אבות לעתיד**

מעובד מתוך כתבתה של שרה קסלר, ניו יורק טיימס, 02/05/2022

העבודה מהבית, שהלכה והתרחבה בזמן הקורונה וכיום כוללת 42% מהשכירים בארה"ב, התבררה כמתנה עבור נשים בהריון, שאי־הימצאות פיזית במשרד איפשרה להן שלא לדווח על ההריון או לכל הפחות לא לעסוק בו באופן פעיל. הדבר משמעותי כיוון שנשים הרות מדווחות כי הן מקבלות פחות עידוד להמשיך בקריירה, דוגמת ייעוץ כיצד להתקדם בארגון שלהן לאחר שסיפרו שהן בהיריון. לעומתן, אבות שבדרך דיווחו שקיבלו דווקא מעט יותר עידוד לאחר שסיפרו שהם עתידים להיות אבות. לצד זאת, העדר הדיווח של נשים אלה גם מונע הצעת עזרה כמו הפחתת העומס המוטל עליהן, במה שנקרא בספרות "סקסיזם מיטיב". אך זו אינה סיבה טובה מספיק על מנת להודיע על היריון, שכן פגיעה בשכר ובקידום של נשים הרות הן תופעות לא חוקיות אמנם, אך שכיחות. יש נטייה לראות נשים הרות כפחות יעילות וכשירות, כאלה שזקוקות יותר להתאמות ושיש להן פחות מחויבות לעבודה. לא פלא אם כך, כי על אף ששיעור ההשתתפות של נשים בשוק העבודה עולה על זה של גברים, שיעורן במשרות ניהוליות בכירות נמוך יותר. לא רק זאת, אלא שמחקרים מראים שהנפגעות העיקריות מן המעבר לעבודה מרחוק היו דווקא נשים, שהעידו על כך שישמחו להמשיך לעבוד מרחוק אך גם על כך שהן חוששות שהדבר יפגע בקריירה שלהן ובהזדמנויות הקידום שלהן, כמו גם מקשה עליהן, לאזן בין חיי העבודה לחיי המשפחה.

במחקר שהתפרסם ב-2020, עלה כי נשים שקיבלו עזרה מבלי שביקשו אותה דיווחו שהן מרגישות פחות כשירות לעבודה ונטו יותר לעזוב אותה כתשעה חודשים לאחר הלידה. "ככל שנשים חוו התנהגויות חיוביות כביכול, שהן למעשה "סקסיזם מיטיב", כך הן האמינו פחות בעצמן", הסבירו החוקרות. לורה ליטל החלה לחקור את נושא ההיריון במקום העבודה אחרי שהיא שמה לב לכך שהפסיקו לכלול אותה בפרויקטים חדשים. כשסיפרה לחבר בפקולטה שהיא בהריון שני - הוא ענה לה שעכשיו לא תקבל קביעות לעולם. לדברי ליטל, בעקבות נורמות לא עדכניות, המעסיקים תמיד יתייחסו לאב כמפרנס שצריך להיות מעתה "רציני אף יותר" בעבודה, בעוד שנשים יזכו ליחס מזלזל מהרגע שהן מודיעות על היריון.

המשרד הווירטואלי הוא אולי דבר חדש יחסית, אך במחקר שנעשה עוד בשנת 2015 עלה כי 80% מתוך 35 נשים שהתראיינו, ניסו שלל אסטרטגיות להסתיר את ההיריון כמו הסתרה בפועל של הבטן, שקרים לגבי יציאה לבדיקות ומעקבים, ונטילת עוד משימות כדי להוכיח שהן מסורות למקום העבודה. במרבית המקרים, מטרתן הייתה שימשיכו להסתכל עליהן "אותו הדבר" כמו לפני ההיריון. מה שהשתנה כעת, עם העבודה מרחוק, הוא שלנשים יש יותר שליטה על כך. כיום ניתן לראות כי כאשר חברות מבקשות לתכנן מחדש את צורת העבודה, בין אם מדובר בעבודה היברידית, חזרה למשרדים או אפילו עבודה מלאה מהבית, שעות העבודה ודרישות התפקידים מקשות על נשים. "לכאורה, עבודה מהבית הייתה יכולה להיות מתנה עבור נשים", אמרה ליטל. "אם עד כה פגישות נקבעו בשעות אחה"צ כאשר אימהות רבות מבקשות להתפנות על מנת לאסוף את ילדיהן ממסגרות החינוך, וערבי גיבוש נקבעים בשעות של מקלחות והשכבות, הגמישות שהביאה עמה העבודה מהבית הייתה יכולה להיטיב עם נשים, אך רק אם הייתה מתוכננת באופן שמתחשב בהן ורואה את צרכיהן. ברוב המקרים, עבודת המשרד הועתקה למרחב הביתי, ללא כל שינוי ממשי בתכנון יום העבודה או התחשבות בכך שנשים מצופות לרוב לטפל בילדיהן במרחב הביתי, על אחת כמה וכמה כאשר המסגרות החינוכיות סגורות בשל אילוצי הקורונה", סיכמה ליטל בצער.

**סעיף א**

**במסגרת הדיון על אודות מנהיגות ומגדר (סעיף 11.6.6), מוצגים חמישה הסברים ביחס למיעוטן של נשים בתפקידי ניהול בכיר. התייחסו למושג 'תקרת הזכוכית', הראו כיצד הוא בא לידי ביטוי, והציגו שני הסברים באמצעותם ניתן להבין את הסיבות לו על פי המתואר בכתבה.**

**סעיף א**

למרות השיפור היחסי במצבן של נשים בתחומים ציבוריים שונים לאורך העשורים האחרונים, הרי ששיעורן בתפקידי ניהול בכירים בארגוני עבודה עדיין נמוך באופן משמעותי מזה של הגברים. תופעה זו נקראת בשם תקרת הזכוכית (glass ceiling), והיא מבקשת לתאר אפליה סמויה מן העין בקידומן של נשים לעמדות ניהול בכירות.

בכתבה תקרת הזכוכית באה לידי ביטוי בכך שעל אף ששיעור ההשתתפות של נשים בשוק העבודה עולה על זה של גברים, שיעורן במשרות ניהוליות בכירות נמוך פי מונים. לא רק זאת, אלא שמחקרים עדכניים מראים שהנפגעות העיקריות מן המעבר לעבודה מרחוק היו דווקא נשים, שהעידו על כך שישמחו להמשיך לעבוד מרחוק אך גם על כך שהן חוששות שהדבר יפגע בקריירה שלהן ובהזדמנויות הקידום שלהן. כלומר, למרות שאין מניעה פורמלית לקידומן של נשים, ניתן לראות גם ששיעורן באופן כללי בדרגי הניהול נמוכים יותר, וגם שהמעבר לעבודה מרחוק פגע בהן יותר.

קארלי ואיגלי מונות חמישה הסברים שהועלו ביחס לאפליה זו. בכתבה ניתן לראות ביטוי להסברים הבאים:

הסבר המבוסס על הגדרת המגבלות הממסדיות והמבניות של ארגונים – על פי הסבר זה, ארגונים הם ממוגדרים מראש, שכן הם משקפים את אופני הפעולה והחשיבה התואמים צרכים של גברים ובנויים על פי הבנות גבריות וביחס ליכולות ולצרכים המתאימים יותר לתפקידים החברתיים של גברים. כך למשל, העובד האידיאלי נתפס גברי, ושעות העבודה בארגון מותאמות ליכולתם ורצונם הנתפסים של גברים להישאר שעות עבודה ארוכות. ניתן לראות כי גם לפני המעבר לעבודה מהבית וגם לאחריו, יום העבודה הארגוני מתוכנן ומותאם ליכולות ולפניות של גברים בשוק העבודה ולא של נשים. בין אם מדובר בפגישות שנקבעות בשעות של איסוף הילדים או בערבי גיבוש בשעות ההשכבה, הארגון מעצב את העבודה דרך חוויות גבריות ועל בסיסן, ובכך מדיר נשים מהשתתפות מלאה.

הסבר המושתת על ההנחה שלפיה קיימים הבדלים בהון האנושי של נשים ושל גברים – על פי הסבר זה, רווחת ההנחה כי לנשים הון חברתי נמוך יותר ולכן אינן מתקדמות לתפקידי ניהול באותה מידה כמו גברים. מדובר בתפיסה המייחסת לנשים רמת השכלה, יכולת השקעה וניסיון עבודה פחותים מאלה של גברים. הסבר זה אינו נתמך מחקרית במלואו, ונמצא שלנשים שיעור השכלה דומה ואף גבוה יותר משל גברים, על אף שהוא מוגבל לעתים למקצועות הנחשבים "נשיים", וכי על אף שלעתים ניסיונן מוגבל יותר, הרי ונכונותן להשקיע בעבודה אינה נופלת מזו של גברים. אפשר לראות בכתבה שבארגונים המדוברים רווחת ההנחה כי נשים בהריון ועם ילדים זקוקות ליותר הקלות, כיוון שהן נתפסות כפחות יעילות וכשירות, כאלה שזקוקות יותר להתאמות ושיש להן פחות מחויבות לעבודה ביחס לנשים ללא ילדים.

הסברים הנשענים על ההכרה בקיומן של דעות קדומות ואפליה ישירה – על פי הסבר זה קיימת בארגונים אפליה כלפי נשים הנשענת על קיומם של סטריאוטיפים ודעות קדומות אודות התנהגותן ורצונותיהן של נשים. כפי שאפשר לראות בכתבה, בארגונים רבים מניחים כי נשים בהריון ועם ילדים פחות כשירות לעבודה, פחות מעוניינות להתקדם, ופחות ראויות לכך. כך למשל, מצוין בכתבה כי המעסיקים תמיד יתייחסו לאב כמפרנס שצריך להיות מעתה "רציני אף יותר" בעבודה, בעוד שנשים, מן הסתם, יזכו ליחס מזלזל מהרגע שהן מספרות שהן עומדות להיות אימהות. גם תהליכי אפליה ישירה דוגמת פגיעה בשכר ובקידום של נשים הרות, מוזכרים בכתבה כשכיחים למדי.

[שימו לב, עבור תשובה מלאה היה צריך להציג שני הסברים בלבד].

**סעיף ב**

**בהתייחס לתשובתכם בסעיף א, האם לדעתכם המשך העבודה מרחוק יסייע לצמצום הפערים בין נשים לגברים בשוק העבודה? בתשובתכם הציגו את עמדתכם, הסבירו כיצד היא מתקשרת לחומר הלימוד ונמקו את הבחירה בה.**

**סעיף ב**

זוהי שאלה ביקורתית, המזמינה אתכם להציג ניתוח רחב יותר של תיאוריות ומושגים, בהתאם להבנה שלכם ולביקורות שדנתם בהן ביחס לחומר הלימוד. השאלה ביקשה מכם להביע את עמדתכם האישית לגבי השפעת המשך העבודה מרחוק על מצבן של נשים בשוק העבודה. כלומר, היה עליכם לקבוע דרך ההבנה שלכם ובמילים שלכם, האם אתם סבורים שהמשך העבודה מרחוק יסייע לנשים להתגבר על מכשולים וקשיים או עשוי דווקא להעמיק את הפגיעה במעמדן ובפוטנציאל ההתקדמות שלהן. מבנה התשובה פתוח, אולם עליו להכיל (1) טענה ברורה לגבי עמדתכם; ו-(2) נימוק מפורט, המבסס ומסביר את עמדתכם לאור חומר הלימוד ולאור המתואר בכתבה.

כתשובה לשאלה זו אפשר להציג תשובות רבות ומגוונות. כיוון שהמוקד שלה הוא הבעת דעה, הרי וכל דעה שלכם מתאימה בתנאי שאינה סותרת את הנתונים המובאים בכתבה ו/או בחומר הלימוד, ובתנאי שהיא מוסברת ומנומקת כהלכה.

**שאלה 8 (מגדר ומנהיגות)**

1. לפי קארלי ואיגלי (סעיף 11.6.6) כל חמשת ההסברים שניתנו לאורך ההיסטוריה לתופעת תקרת הזכוכית נכונים ומשכנעים במידה זהה.

ב. ההנחה כי קיימים הבדלים בהון האנושי של נשים וגברים (סעיף 11.6.6) מתייחסת לכך שנשים הינן פחות משכילות מגברים ולכן פחות מתאימות לתפקידי ניהול.

א. ההיגד אינו נכון. על חלק מן ההסברים נמתחה ביקורת או שהם לא אוששו באופן חד משמעי.

ב. ההיגד נכון. על פי הנחה זו, ההסבר לשיעורן הנמוך של נשים בדרגים גבוהים הוא ההון האנושי הנמוך יותר שלהן ביחס לגברים. כלומר, כי רמת ההשכלה שלהן, יכולת ההשקעה שלהן בקריירה ונסיון העבודה שלהן כולם פחותים. יחד עם זאת הנחה זו אינה נכונה. יש חלוקה מגדרית והסללה תעסוקתית, אולם נשים הן משכילות יותר מגברים וכן מעוניינות בתהליכי קידום.

**שאלה 9 (מגדר ומנהיגות)**

**סעיף א**

מנהלת חטיבת הלקוחות בחברת השמה גדולה בהייטק בישראל, כתבה לאחרונה בבלוג שלה את רשמיה על אודות יכולתן של נשים להגיע לתפקידי ניהול בכירים בהייטק, ובמסגרת כך, כתבה: "אני מגיעה לפגישות בחברות הייטק רבות. ברוב החברות שבהן ביקרתי יש פינת מנוחה מפנקת ומאובזרת עם מטבח מצויד היטב, מקרר בירות, ולעיתים אף שולחן מיני כדורגל או מכשיר XBOX . כשאני עוברת ליד פינה כזאת, אני תמיד מחפשת את הנשים המתרווחות שם להנאתן, בדרך כלל לשווא. הנוכחות בפינות הפינוק הללו היא גברית כמעט לחלוטין. זה גרם לי לתהות - למה נשים לא משתמשות בפינות הפינוקים הללו? אמנם, חברות הייטק משקיעות ביצירת סביבה נעימה המאפשרת לעובדים להירגע ולשחרר את היצירתיות, אך הפינוקים לא סתם נמצאים שם. תפקידם לעודד את העובדים להישאר שעות רבות במקום העבודה ולהרגיש בו כמו בבית, במקום ללכת הביתה. כאשר שאלתי את אחת העובדות בארגון גדול, הידוע בהטבות ובפינוקים הרבים הזמינים לעובדיו, היא ענתה לי בפשטות כי אין לה מה לחפש שם, בירה וצפייה משותפת במשחקי ספורט על מסך ענק זה לא בשבילי". אולם, כאשר שאלתי את מנהל הארגון מדוע לא להכניס גם את הנשים ל"מעגל הפינוק" ולהתאים חלק מפעילויות הכיף לתחומי עניין נשיים יותר, ענה כי מה שיש זה מה שרוב העובדים שנשארים שעות ארוכות במשרד רוצים, וכי רוב הנשים יוצאות בשלוש כדי לאסוף את הילדים".

**במסגרת הדיון על אודות מנהיגות ומגדר (סעיף 11.6.6), מוצגים חמישה הסברים ביחס למיעוטן של נשים בתפקידי ניהול בכיר. קבעו מהו ההסבר המאפיין את המוצג בקטע ונמקו.**

**סעיף א**

**ההסבר המתאים הוא ההסבר החמישי – הסבר המבוסס על הגדרת המגבלות הממסדיות והמבניות של ארגונים. הסבר זה מתייחס להיותם של ארגונים מעוצבים על ידי גברים ועבור גברים, כך שנשים אינם מוצאות בהן את מקומן ו/או אינן מצליחות להשתלב בהן בשל דרישות שאינן מתאימות לתפקידן החברתי או ליכולותיהן בהתאם. על פי המתואר, פינות הפינוק למעשה מדירות נשים בכך שהן מגדירות את חווית הפינוק כחוויה גברית, והן מותאמות (באופן סטריאוטיפי לפחות) להעדפות של דברים ולא של נשים – משחקי ספורט, משחקי וידאו, בירות ועוד מעידות על סביבה המעוצבת עבור גברים שאינה "מפנקת" עבור נשים, כפי שהעידה העובדת שנשאלה אודות כך בכתבה. כלומר, הארגון באופן סמוי מעניק העדפה ברורה לגבריות ולדפוסי התנהגות גבריים. גם תגובתו של המנהל כי אין טעם לערוך התאמות ושינויים כי נשים ממילא אינן נשארות אלא יוצאות לאסוף את הילדים מתאימה להסבר זה, יש כאן תפיסה כי נשים אינן "אזרחיות" טובות כמו גברים בגלל מחויבויות מגדריות שלהן.**

**ההסבר המתאים הוא ההסבר הרביעי – הסבר הנשען על ההכרה בקיומן של דעות קדומות ואפליה ישירה. הסבר זה מתייחס לקיומה של אפליה בארגונים. אפליה זו לעתים סמויה ומכוונת להעדפה של גברים על בסיס סטריאוטיפים חברתיים. בכתבה ניתן לראות כי המנהל אוחז בסטריאוטיפ ברור לגבי רצונותיהן והעדפותיהן של נשים להעדיף את הבית על פני העבודה, ובהתאם להנחה שגויה זו מעצב את סביבת העבודה.**

**[שימו לב, על פי השאלה היה צריך להציע הסבר אחד בלבד].**

**סעיף ב**

הסבר המבוסס על הגדרת המגבלות הממסדיות והמבניות של ארגונים – במועצה להשכלה גבוהה מוסיפים כי הניסיון מלמד שהחסמים העיקריים שעוצרים נשים מלהמשיך ולהתקדם קשורים בציפיות מנשים לגבי תפקידן במשפחה, הקושי במציאת האיזון בין הבית לבין הקריירה האקדמית. חסמים אלה ואחרים עוצרים נשים רבות מלממש את החלום להמשיך ללימודי פוסט דוקטורט בחו"ל, לימודים המהווים צעד הכרחי לקראת התנסות במסלול סגל בכיר באקדמיה. מסלול ההתקדמות המצופה גובה מחירים אחרים מנשים ומגברים, הוא מותאם לצרכים וליכולות של גברים ולנשים קשה להשתלב בו ללא הקרבה גדולה יותר מצדן.

סעיף ב

מתוך מחקרים המנסים להבין את החסמים שעומדים בפני נשים שמעוניינות להתקדם באקדמיה עולה כי

בעוד שנשים מהוות 60% מכלל הסטודנטים, בקרב הסגל הבכיר התמונה מתהפכת: שיעור נשות הסגל הבכיר באוניברסיטאות בישראל עומד על 33% בממוצע. במכללות המצב מעט טוב יותר, ובקרב הסגל הבכיר כ-40% הן נשים. אחת הסברות הנפוצות לכך היא כי הפערים בין גברים לנשים בעמדות בכירות באקדמיה הם פועל יוצא של שונות ברכישת השכלה ובבחירת מסלולי הכשרה. אולם נתונים אלה מצביעים דווקא על כך כי נשים כיום משכילות יותר מגברים. במועצה להשכלה גבוהה מוסיפים כי הניסיון מלמד שהחסמים העיקריים שעוצרים נשים מלהמשיך ולהתקדם קשורים בציפיות מנשים לגבי תפקידן במשפחה, הקושי במציאת האיזון בין הבית לבין הקריירה האקדמית. חסמים אלה ואחרים עוצרים נשים רבות מלממש את החלום להמשיך ללימודי פוסט דוקטורט בחו"ל, לימודים המהווים צעד הכרחי לקראת התנסות במסלול סגל בכיר באקדמיה.

**במסגרת הדיון על אודות מנהיגות ומגדר (סעיף 11.6.6), מוצגים חמישה הסברים ביחס למיעוטן של נשים בתפקידי ניהול בכיר. הציגו הסבר אחד המופיע בקטע שיכול להסביר את מיעוטן של נשים בקרב הסגל הבכיר באוניברסיטאות בישראל והראו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**