

מושגים חדשים במנהיגות וקבלת החלטות

1. מנהיגות

• סגנונות מנהיגות:

✓ **מנהיגות עסקאית** (Transactional leadership) מתייחסת לתהליכי חליפין בין מנהיגים למונהגים. זהו סגנון מנהיגות שבו ציפיות באשר ליחסי החליפין בין המנהיג למונהג מוצגות באופן ברור על ידי המנהיג. לפיכך, מנהיגים עם סגנון מנהיגות כזה מתקשרים ציפיות ספציפיות ומציעים תגמולים שמותנים במידה שבה המונהגים משיגים את היעדים שהוסכם עליהם.

זאת לעומת מנהיגות מעצבת (Transformative Leadership) שמתמקדת בעיצוב מחדש של תפיסות העובדים באמצעות מחויבות פנימית. מנהיגים המתחשבים בפרט (פיתוח אישי), לא מתערבים, מספקים גירוי אינטלקטואלי, מעוררים השראה ומטפחים אוריינטציה של שינוי. מתוך: Deichmann & Stam. (2015)

✓ **מנהיגות מעצבת** (Transformative Leadership) סגנון מנהיגות פרו-אקטיבית המתמקד בעיצוב מחדש של תפיסות העובדים באמצעות מחויבות פנימית. אלו הם מנהיגים המתחשבים בפרט (פיתוח אישי), ממעטים להתערב בעבודה השוטפת, מספקים גירוי אינטלקטואלי, מעוררים השראה ומטפחים אוריינטציה של שינוי- בציפיות ובשאיפות של המונהגים (גורמים למונהגים לשאוף להשיג מטרות גבוהות יותר מאלה שהאמינו שביכולתם להשיג). מתוך: Deichmann & Stam. (2015)

✓ **מנהיגות נמנעת "שב והנח"** - סגנון מנהיגות בלתי אקטיבי. מכונן גם 'היעדר מנהיגות'; המנהיג בוחר שלא לקבל החלטות, אינו נוטל אחריות ואינו משתמש בסמכותו. בדפוס זה מוותר המנהיג על כל ניסיון להשפיע. ברוב המקרים יש לסגנון זה השפעות שליליות על האפקטיביות ועל שביעות רצונם של המונהגים.

- **כח, סמכות והשפעה**

✓ **סמכות לעומת השפעה**: הנה טבלה שמשווה בין סמכות (המרכיב הפורמלי של עוצמה בארגונים) לבין השפעה (המרכיב הבלתי פורמלי). מתוך: Robbins (2017)

סמכות	השפעה
האלמנט הסטטי, מבני של עוצמה בארגונים	האלמנט הדינמי, הטקטי של עוצמה בארגונים
ההיבט הפורמלי	ההיבט הבלתי פורמלי
היתר רשמי להפעלת סנקציות ולקבלת החלטות	אינו מאושר רשמית ע"י הארגון ולכן אינו בעל זכויות ארגוניות פורמליות
מרמז על כניעה לא רצונית על ידי כפיפים	מרמז על כניעה מרצון ולא בהכרח מוביל ליחסי ממונה-כפיף
זורמת מלמעלה למטה	זורמת באופן רב כיווני
המקור הוא מבני	המקור יכול להיות על בסיס תכונות אישיות, מומחיות או הזדמנות
התחום, הטווח והלגיטימציה נתחמים באופן ברור ע"י הארגון	התחום, הטווח והלגיטימיות בדרך כלל עמומים

- **חניכה ואימון:**

✓ **חניכה (Mentoring)** מתייחסת למערכת יחסים ממוקדת-התפתחות בין עובד פחות מנוסה (החניך או הפרוטגי) ובין עובד מנוסה יותר (המנטור), שמטרתה היא פיתוח אישי ומקצועי של הפרוטגי. מתוך: Kram (1985)

✓ **אימון (Coaching)** מתייחס למערכת יחסים אחד-על-אחד בין אדם המוגדר בצורה פורמלית או בלתי פורמלית כמאמן לבין אדם שהנו המתאמן, במטרה להוביל לשינוי התנהגותי אצל המתאמן באמצעות מודעות עצמית ולמידה, ובסופו של דבר להצלחת המתאמן בתפקידו. מתוך: Joo (2005)

- **ניהול צוותים** מתייחס ליכולת של מנהל הצוות לתכלל משאבים, מטרות ויכולות לצוות. זהו מערך של פעילויות לצורך הקמה, יישום ושיפור אחדות ותיאום בין חברי הצוות העובדים לצורך השגת מטרות משותפות. מתוך: Sleep, Bharadwaj, & Lam (2015)

2. קבלת החלטות

- **אי וודאות בקבלת החלטות:** החלטות רבות מתקבלות בתנאי אי וודאות, כלומר, שההסתברות לקבלת תוצאה מסוימת אינה ידועה. ההסתברות (Probability, מסומנת ע"י האות P) של מאורע יכולה לקבל ערך מספרי שבין 0 ל-1. מאורע בלתי אפשרי הוא בעל הסתברות $P=0$ ומאורע ודאי הוא בעל הסתברות $P=1$. עבור שני מקרים אלו לא מתקיימת חוסר וודאות משום שניתן לדעת בדיוק מלא האם אותו המאורע יתרחש או לא. אי-הוודאות מתקיימת בתווך שבו P נמצא בין 0 ל-1, אשר עבורו לא ניתן לדעת בביטחון מלא מה יקרה. מידת הוודאות עולה ככל שניתן לאסוף מידע רלוונטי לאירוע מסוים. רמת הוודאות מושפעת גם מרמת הדיוק והנכונות של המידע שנאסף. מתוך: Denning, & Bell (2012).
- גישה לקבלת החלטות - תורת המשחקים ההתנהגותית, תיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות:

 - ✓ **תורת המשחקים ההתנהגותית** הנה גישה המנתחת החלטות אסטרטגיות אינטראקטיביות תוך שימוש בשיטות של תורת המשחקים, כלכלה ניסויית ופסיכולוגיה ניסויית. הגישה מנתחת מצבי עימות או שיתוף פעולה בין מקבלי החלטות רציונאליים בעלי רצונות שונים. למשל, מצבים המתעוררים במשחקי לוח שונים, בהם כל אחד מהמתמודדים רוצה לנצח או מצבים המתעוררים בפעילות כלכלית, בה כל פעיל שואף להגיע לרווח מקסימלי. מצבים כאלו מכונים משחקים והמשתתפים מכונים שחקנים. מתוך: Aumann (2008)
 - ✓ **תיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות** מנתחת כיצד אנשים מייצרים הסברים על העולם כאשר עומד לרשותם זמן וידע מוגבלים. ההנחה הבסיסית היא כי בעולם לא וודאי, תורת ההסתברות אינה מספיקה ואנשים משתמשים בהיוריסטיקות חכמות, כלומר ב"כללי אצבע". לאנשים יש רפרטואר היוריסטיקות והם מנסים לבחור בהיורסטיקה הטובה ביותר למשימה נתונה. מתוך: Gigerenzer & Gaissmaier (2011).